

BAB III

NARASI KOMUNIKASI PEMIMPIN PEREMPUAN UNTUK MENCAPAI POSISI PUNCAK

Bab ini menyajikan hasil wawancara mendalam dengan narasumber yang menyajikan gambaran tentang narasi komunikasi para pemimpin perempuan dalam perjalanan karirnya sampai bisa mencapai posisi kepemimpinan. Hasil wawancara disajikan dalam bentuk urutan kronologis sesuai dengan pemikiran Todorov yang dimodifikasi oleh Nick Lacey dan Gillespie yang terdiri dari ekuilibrium, kemudian diikuti oleh gangguan terhadap ekuilibrium (insiden), kesadaran akan adanya gangguan (disekuilibrium), kemudian percobaan untuk memperbaiki gangguan (resolusi), dan yang terakhir adalah pemulihan kembali untuk mencapai ekuilibrium baru.

Adanya struktur narasi tersebut untuk memudahkan pembaca memahami bagaimana potongan kisah hidup narasumber secara kronologis yang berkaitan dengan perjalanannya mencapai posisi kepemimpinan sebagai perempuan. Kisah hidup narasumber disajikan secara utuh, berurutan, serta diisi oleh plot-plot yang membentuk suatu kesatuan cerita layaknya seperti sebuah film yang bercerita tentang potongan hidup seseorang.

1. Ekuilibrium

Bagian awal dari narasi ini akan menjelaskan keadaan di mana narasumber masih mengalami keadaan yang seimbang karena perjalanan karirnya yang baru saja dimulai sehingga belum banyak konflik yang dialami. Dalam bagian inilah akan diceritakan bagaimana awal mula perjalanan karir narasumber di masa yang sangat awal sehingga belum menemukan banyak gangguan atau ketidakseimbangan.

2. Insiden

Setelah di awal perjalanan mengalami keseimbangan, tentu masalah-masalah akan mulai berdatangan untuk mengganggu disequilibrium di awal. Namun di tahap ini narasumber belum terlalu memahami bahwa gangguan yang dialami cukup serius

atau gangguan yang datang hanya merupakan sebuah awalan kecil sehingga gangguan yang hadir dirasa masih bisa ditoleransi.

3. Disekuilibrium

Pada bagian disequilibrium inilah narasumber mulai menyadari bahwa gangguan yang datang sangat mengganggu dirinya secara personal maupun pekerjaan. Dalam bagian ini narasumber mulai merasakan banyak kesulitan yang dirasakan untuk mengatasi gangguan-gangguan tersebut.

4. Resolusi

Narasumber yang sudah merasa kesulitan terhadap gangguan yang dialami akan berusaha mencari cara untuk menyeimbangkan kembali situasi tersebut, maka bagian ini akan menjelaskan bagaimana upaya yang dilakukan narasumber untuk mengatasi ketidakseimbangan yang terjadi atas gangguan di atas.

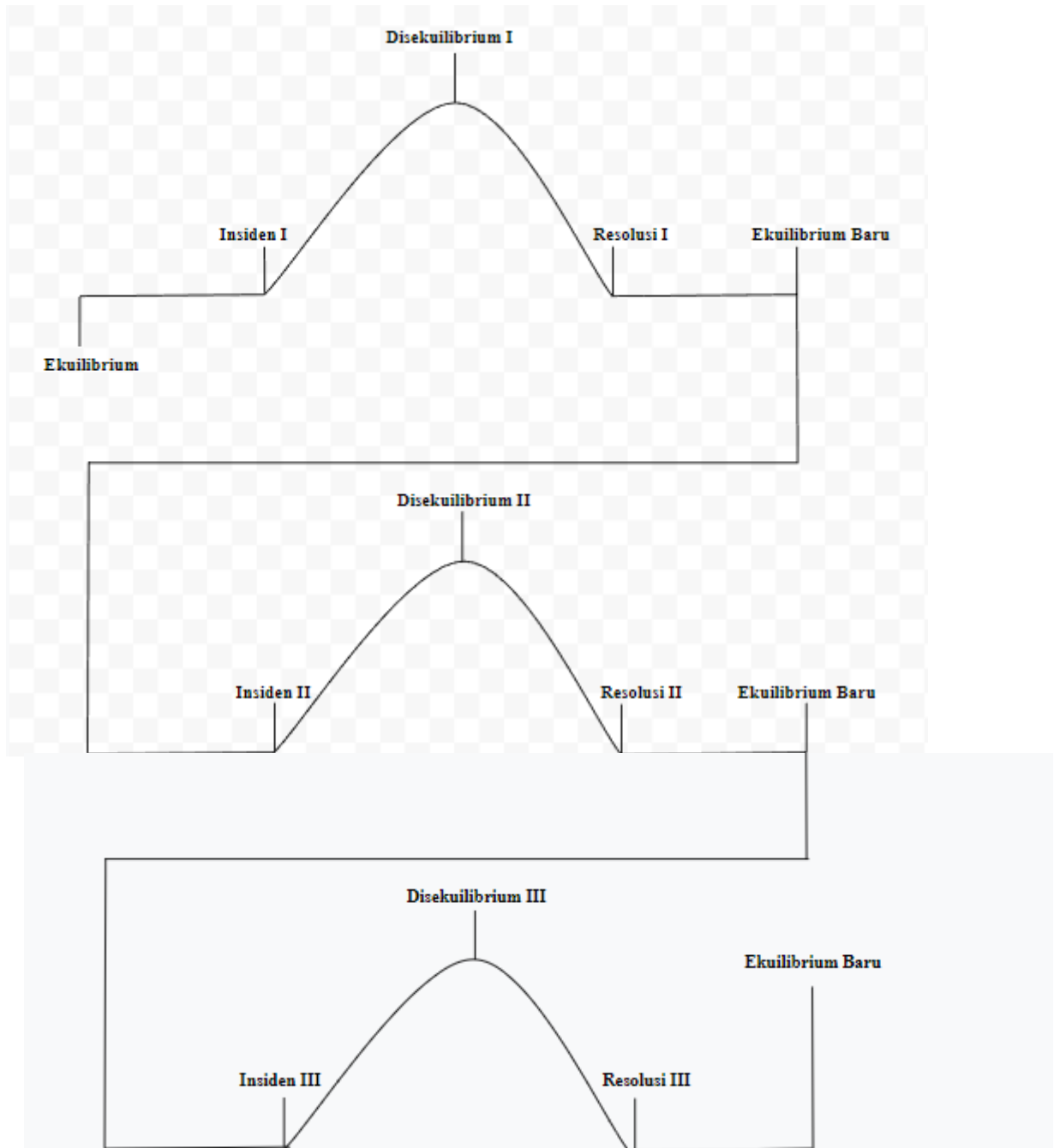
5. Ekuilibrium Baru

Bagian akhir ini akan menjelaskan akhir perjalanan narasumber setelah berhasil mengatasi ketidakseimbangan dan akhirnya menjadi terbiasa dengan situasi yang ditemui, setidaknya waktu di mana dia berhasil mencapai posisi pemimpin sampai waktu saat ini ketika sudah terbiasa menjalani peran tersebut.

Narasumber dalam penelitian ini adalah tiga pemimpin perempuan yang berasal dari industri berbeda-beda. Ketiga industri itu adalah industri penerbangan, industri konsultan hukum, dan industri kecantikan. Adanya perbedaan industri dari tiga narasumber tersebut akan memberikan gambaran tentang bagaimana perbedaan yang dialami oleh pemimpin perempuan di masing-masing perusahaan dan bahkan masing-masing industri.

Narasi akan disajikan dalam sebuah plot besar, maka dari itulah akan ada sub-plot di dalamnya yang menjelaskan bagian-bagian kecil dari perjalanan tiap narasumber sampai dengan cara mereka mengatasi berbagai permasalahan tersebut untuk mencapai posisi kepemimpinan sebagai perempuan.

3.1. Narasi Veranita: Dari Komunikasi Maskulin Menjadi Komunikasi Feminin



Bagian 3.1.
Narasi Veranita

3.1.1. Ekuilibrium - Mendapat Pekerjaan Pertama Sebagai *Management Trainee*

Setelah lulus kuliah, Veranita berhasil masuk ke posisi *Management Trainee* dengan peran *commercial and marketing* dari salah satu perusahaan rokok multinasional. Dalam pekerjaan pertama ini sistem yang diterapkan oleh perusahaan cukup keras, di mana jika karyawan tidak bisa menunjukkan kontribusi yang signifikan untuk perusahaan (sesuai takaran) maka tidak akan diangkat menjadi karyawan tetap.

“The reason why I choose with that company in that industry at that time because saya itu senang dengan dinamika global yang mereka miliki dengan lingkup internasional dengan orang bekerja itu dari beberapa negara terus juga karena role nya itu di commercial dan marketing saya suka dengan dinamisme nya jadi yang selalu beradaptasi dengan trend, konsumen, competitor, market, dan sebagainya nah itu saya suka karena berubah terus ya.”

Walau sistem dari perusahaan yang cukup tegas namun Vera menikmati pekerjaannya di sana karena perusahaannya yang multinasional sehingga ia bisa merasakan dinamika global yang cukup luas dan bisa bekerja dengan orang-orang dari negara lain.

3.1.2. Insiden I – Penolakan Atas Gaya Komunikasi Maskulin

Walaupun Vera masih seorang junior dan *fresh graduate*, namun Vera adalah sosok perempuan yang memiliki gaya komunikasi *directive* dan *straightforward*. Gaya komunikasinya ini sudah terbentuk semenjak sebelum ia lulus kuliah dan masih terbawa sampai saat ia masuk ke pekerjaan pertamanya. Vera adalah orang yang selalu bertanya kritis dan tidak takut memberikan pendapat dan berkata tidak setuju dengan lantang. Namun ternyata hal ini tidak disukai oleh orang-orang di tempat bekerjanya, apalagi sebagai seorang junior yang masih berusia muda dan baru masuk ke pekerjaan tersebut.

“Pada awal-awal itu saya menerima cukup banyak tantangan berkaitan dengan how to fit in. karena saya dipandang sebagai tipe orang yang vokal, yang nggak gampang setuju, dan bahkan kadang-kadang di mungkin consider sebagai tukang kritik ya hehehe”

Walaupun baru berada di posisi junior, Vera adalah orang yang sangat berani dalam segi komunikasi karena ia berani memberikan *challenge* dan kritis terhadap orang-orang di sekitarnya. Salah satu contohnya adalah ketika ia diberikan penjelasan oleh atasannya mengenai suatu pekerjaan dan Vera merasa hal tersebut kurang ideal, ia berani menyatakan sudut pandangnya dan bernegosiasi atas pekerjaan yang diberikan. Tidak hanya itu, ia juga banyak memberikan pertanyaan dan bahkan masukan berdasarkan sudut pandangnya ketika berdiskusi dengan orang-orang yang berasal dari fungsi berbeda-beda. Jadi dapat dilihat bahwa Vera adalah tipe junior yang sangat berani dan vokal dalam berkomunikasi, namun sayangnya sebagai orang yang vokal Vera justru mendapat komentar dan label negatif atas gaya komunikasinya tersebut. Padahal tipe komunikasi vokal ini diasosiasikan dengan sifat maskulin dan sesuai dengan karakter ideal seorang pemimpin, namun ketika Vera memiliki sifat ini ia justru mendapat penolakan dan komentar negatif karena dianggap tidak sesuai dengan ekspektasi masyarakat sebagai perempuan apalagi sebagai junior dalam sebuah perusahaan.

3.1.3. Disekuilibrium I - Tidak Percaya Diri dan Takut Karena Merasa Dirinya Tidak Sesuai Dengan Keinginan Orang Sekitar

Setelah mendapatkan komentar negatif dari orang-orang di tempatnya bekerja, Vera menjadi bingung dan bertanya-tanya apakah yang dilakukannya selama ini benar atau tidak. Vera sempat merasa tidak percaya diri dan berpikir untuk mengubah total gaya komunikasinya seperti yang diinginkan oleh orang-orang sekitar yaitu menjadi orang yang penurut dan berkomunikasi dengan lebih lembut.

“Nah memang pada awal-awal karir saya itu style seperti itu tu saya cukup susah untuk fitting in karena di mana kita kalau jadi new talent kan diharapkan menjadi multiple material, material yang bisa dibentuk gitu istilahnya. Kita tu selalu dituntut untuk conforming. Kalau dulu tu saya jadi ragu apakah saya do the right thing, should I change my style to fit them more, itu kan challenge dari banyak perempuan ya. Saya juga mikir ini salah nih, kayaknya aku harus lebih nunduk, lebih tone down, dan lebih tenang aja nggak usah banyak tanya, itu pernah”

Akibat dari komentar negatif yang didapatkannya tersebut, Vera sempat merasakan fase di mana ia bingung dan mengalami krisis identitas. Di satu sisi, ia ingin mempertahankan gaya komunikasi yang ia miliki karena hal tersebut sudah dimilikinya sejak dahulu, namun di sisi lain ia merasa gaya komunikasinya tersebut sulit untuk diterima oleh masyarakat. Selain sebagai perempuan, Vera juga merasa dirinya tidak sesuai dengan ekspektasi orang karena ia masih junior dan baru di pekerjaan tersebut sehingga tidak bisa berkomunikasi terlalu terbuka dan lantang, melainkan harus banyak mengikuti apa yang dikatakan oleh orang yang lebih senior di kantornya. Kebingungan dan keraguan ini dirasakan cukup lama sekitar dua sampai tiga bulan, dan pada masa itulah ia berusaha menerka-nerka mana gaya komunikasi yang harus ia terapkan. Dalam usaha menerka-nerka tersebut, ia mendengarkan banyak masukan dari orang lain sambil mempelajari mana tipe komunikasi yang lebih berhasil untuk mendukung pekerjaannya di perusahaan tersebut.

3.1.4. Resolusi I – Menegosiasikan Komunikasi Maskulin Dengan Komunikasi Feminin

Akibat rasa tidak percaya diri yang pernah dialami Vera sekaligus komentar negatif dari orang-orang di sekitar, Vera berkonsultasi dengan banyak orang terkait permasalahannya tersebut. Dalam masa-masa ia berkonsultasi dan berbicara kepada banyak orang itu ia merasakan cukup banyak tantangan dari segi komunikasi mulai dari rasa tidak percaya diri dan rasa takut atas penolakan yang terjadi pada dirinya. Ia juga sempat memercayai bahwa apa yang ia lakukan sekarang adalah salah dan ia seharusnya berubah sesuai dengan keinginan masyarakat. Namun lagi-lagi ia juga sempat mengalami keraguan terhadap yang mana yang lebih baik, karena ia khawatir ketika ia berubah hal itu akan mempengaruhi kualitas dirinya dan menghilangkan nilai yang sudah ia miliki sejak dari dulu. Namun setelah banyak berkonsultasi dan bertanya kepada orang-orang yang dianggap sebagai mentor, pada akhirnya ia memilih untuk menyesuaikan dirinya dengan lingkungan namun tanpa menghilangkan sifat aslinya. Di sini Vera belajar untuk menegosiasikan kedua hal tersebut, yaitu sifat aslinya dan juga ekspektasi dari masyarakat.

"Saya ngobrol juga dengan manajer saya, mentor saya, apa yang salah dan harus diperbaiki dari saya dan menurut dia sebenarnya gaya komunikasi saya udah bagus cuma lebih ke delivery aja yang mungkin bisa dibikin lebih soft gitu. Jadi ya semenjak itu saya menyesuaikan sih, gimana kalau saya ingin challenge orang, bertanya, mengkritik, tapi dengan delivery yang lebih soft."

Berdasarkan hasil konsultasi dan pembelajarannya, Vera merasa bahwa dirinya harus tetap mempertahankan sifat kritis, tegas, dan keingintahuan tersebut namun memperbaiki dari segi penyampaiannya kepada orang lain yaitu dengan gaya komunikasi yang lebih lembut namun tetap kuat di substansi. Hal ini juga tidak mudah untuk dilakukan oleh Vera, karena perlu latihan berulang-ulang sambil terus menanyakan masukan dari orang lain. Vera berusaha untuk tetap menjadi dirinya sendiri dengan menjadi orang yang kritis dan vokal dalam tiap diskusi, hanya saja gaya penyampaian yang diberikan lebih santun dan lembut dengan cara memberikan apresiasi di awal kemudian baru memberikan masukan atau pertanyaan dengan intonasi yang lebih santai serta tidak terkesan menggurui. Selain itu juga menjadi orang yang lebih mau untuk mendengarkan banyak sebelum bisa memberikan tanggapan agar dapat mengerti pandangan yang dimiliki orang lain. Tidak mudah bagi Vera awalnya karena perubahan yang ada, namun ia mengantisipasi dengan cara menjadi lebih sadar atas situasi yang dihadapi dan menekan rasa ambisinya ketika dalam sebuah diskusi. Perlahan namun pasti, ia pun akhirnya terbiasa dan merasa nyaman atas gaya komunikasinya yang sekarang.

3.1.5. Ekuilibrium Baru - Terbiasa Dengan Gaya Komunikasi Baru dan Menggunakannya Untuk Menunjukkan Performa Lebih Baik

Setelah belajar tentang bagaimana gaya komunikasi dan penyampaian yang dapat diterima masyarakat akhirnya Vera telah terbiasa dengan tipe komunikasi tersebut dan selalu mempertahankannya ketika dia bekerja. Akhirnya karena Vera juga merupakan orang yang pekerja keras dan ambisius, ia pindah ke perusahaan lain dengan jabatan yang lebih tinggi. Selanjutnya Vera berpindah ke perusahaan *consumer goods* multinasional dan menempati posisi manajer. Dalam pekerjaannya

di sini Vera tidak membutuhkan banyak penyesuaian saat berpindah ke posisi baru termasuk dalam komunikasi, karena dirasa masih berada dalam industri yang sama dengan perusahaan sebelumnya sehingga ia sudah memiliki cukup banyak kemampuan dalam bidang tersebut.

“Kalau dari sisi industri nya sih tidak terlalu banyak penyesuaian ya karena masih sama-sama consumer goods, product nya aja yang berbeda. Jadi kalau dari segi industri itu tidak terlalu banyak tantangannya. Tapi dari segi culture itu saya belajar banyak karena Danone culture nya ya itu tadi yang saya bilang ada balance antara economy objective seperti profit, market shares, sales, growth, dan sebagainya tapi juga ada social responsibility conscious nya”

Salah satu alasan juga Vera memilih perusahaan ini adalah karena adanya misi yang seimbang antara sosial dan ekonomi, dan ia rasa hal ini baik untuk memenuhi nilai yang dimiliki dalam dirinya. Tidak hanya tujuan bisnis seperti keuntungan, penjualan dan pertumbuhan perusahaan yang ingin dicapai namun juga ada tujuan sosial yang selalu ditanamkan di dalam perusahaan ini yang membuat Vera merasa nyaman di perusahaan ini. Terlebih lagi karena sudah terbiasa dengan industrinya, maka dari itu ia tidak memerlukan banyak penyesuaian dari segi cara bekerja.

3.1.6. Insiden II - Desas-Desus Negatif Dari Rekan Kerja

Ketika berada di perusahaan ini Vera menghabiskan waktu yang cukup lama yaitu selama 10 tahun. Vera sangat menyukai budaya perusahaan dan visi perusahaan ini, maka dari itulah ia dapat bertahan lama untuk bekerja di sini. Danone merupakan tempat ia bekerja paling lama dari seluruh kantor yang pernah ia tempati. Bahkan di kantor ini, Vera berhasil mencetak prestasi yaitu mencetuskan kebijakan *6 months maternity paid maternity leave* untuk seluruh ibu yang bekerja di Danone seluruh dunia. Kebijakan itu memberikan fleksibilitas kepada para perempuan yang baru saja melahirkan untuk cuti selama enam bulan namun tetap diberikan gaji. Sebelumnya kebijakan ini hanya ada selama tiga bulan, namun Vera lah yang mencetuskan dan berhasil untuk memenangkan kebijakan ini agar diterapkan di perusahaan Danone

seluruh dunia. Hal ini menunjukkan kepedulian Vera terhadap seluruh perempuan apalagi seorang ibu yang bekerja agar menunjang kesejahteraan para *working mom* terutama di Danone.

Namun walau begitu hal-hal negatif tetap terjadi kepada Vera. Dengan prestasi internasional dan kontribusi yang sudah ia berikan kepada Danone, adanya konflik dalam pekerjaan tetap tidak bisa dihindari. Mengingat ia menghabiskan waktu yang lama di Danone, ia juga beberapa kali mendapat promosi dan bahkan rotasi ke posisi-posisi yang berbeda. Terkadang rotasi dan promosi juga dilakukan ke posisi yang Vera belum pernah lakukan sebelumnya. Hal inilah yang mendapat persepsi negatif dari orang-orang di sekitarnya.

“Ya yang pertama itu adalah kalau saya masuk ke dalam satu posisi di mana saya tidak punya experience sebelumnya. Yang kedua ya karena saya perempuan jadi kayak takutnya nanti nggak bisa bagi waktu sama tanggungjawab di rumah, atau bahkan ditakutkan jadi perempuan yang bossy karena cara komunikasi saya yang cukup vocal.”

Ketika ia dipromosikan ke posisi yang belum pernah dilakukan sebelumnya, orang-orang merasa ragu atas kemampuannya karena ia dianggap tidak berpengalaman dalam bidang tersebut. Walau begitu ia memaklumi adanya desas-desus tersebut karena memang menyadari bahwa ia masih butuh banyak belajar. Namun yang cukup mengganjal bagi dirinya adalah ketika orang-orang meragukan ia akan menjadi pemimpin yang baik karena ia seorang perempuan yang ambisius dan juga vokal, hal tersebut khawatir akan membuat dirinya menjadi atasan yang terkesan *bossy*. Mendengar pernyataan dari rekan kerjanya tersebut ia tidak mengeluarkan banyak reaksi berlebihan atau bersifat defensif, justru menyimpan perasaannya diam-diam sambil tetap belajar dan berusaha memberikan hasil yang terbaik atas posisi yang diberikan kepadanya.

3.1.7. Disekuilibrium II - Mendapat Keraguan Atas Kemampuan yang Dimiliki Sebagai Pemimpin

Setelah muncul desas-desus negatif tentang gaya kepemimpinannya yang dikhawatirkan menjadi *bossy*, para rekan kerja juga meragukan kemampuan dirinya yang tidak pernah menempati suatu

bidang namun dijadikan pemimpin dalam bidang tersebut. Contohnya adalah ketika Vera dipindahkan menjadi manager di bagian *supply chain*, padahal sebelumnya ia selalu menempati posisi yang berkaitan dengan *marketing* dan *sales*. Promosi ia yang menempatkan dirinya menjadi pemimpin di bidang tersebut mendapatkan respon negatif dari rekan kerjanya karena dianggap ia kurang berpengalaman dalam bidang tersebut.

“Misalnya tadinya saya itu adalah sales manager yang on the field terus pindah ke Key Account atau kita sering pindah ke supply chain itu kan kayak kenapa dia? Kan dia nggak ngerti, dia kan nggak punya track record di bidang itu, dia kan nggak ngerti, yang kayak gitu lho itu pasti ada dan keragu-raguan itu ada.”

Keraguan itu hadir dari rekan-rekan kerja yang pernah maupun tidak pernah bekerja dengannya. Namun ia menganggap bahwa keraguan tersebut adalah hal yang wajar dan dapat dirasakan oleh semua orang, maka dari itu ia tidak berusaha menentang apa yang dikatakan orang-orang tersebut namun justru menerima apa yang dikatakan oleh orang lain. Ia merasa pada titik itu, ia sudah menjadi orang yang tidak terlalu khawatir dengan apa yang dikatakan orang lain tentangnya karena kita tidak bisa mengontrol apa yang dikatakan orang lain tentang kita. Maka daripada bersikap defensif atau memikirkan perkataan orang lain terlalu berlebihan, ia hanya menyimpan pernyataan orang lain tentangnya dan terus belajar untuk membuktikan kemampuan dirinya dengan cara memberikan hasil yang terbaik atas amanah yang diberikan kepadanya. Ia tidak pernah takut untuk belajar dan bertanya kepada orang lain walaupun sudah berada di posisi pemimpin, dan ia merasa hal itulah yang membuat dirinya sukses dalam posisinya.

3.1.8. Resolusi II - Memahami Perspektif Orang Lain Ketika Mengatasi Masalah

Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa Vera merasa keraguan dari orang lain adalah sesuatu yang lumrah serta kita tidak bisa mengontrol apa yang dipikirkan orang lain. Namun ketika berada di posisi manajemen menengah ini tentunya berbagai masalah terkait pekerjaan tidak bisa dihindari, apa lagi Vera menghabiskan waktu yang

lama di Danone. Salah satu permasalahannya adalah ketika ada konflik dengan rekan-rekan kerjanya di Danone, ketika ada perbedaan pendapat maupun perspektif. Hal tersebut juga dialami oleh Vera namun ketika hal ini terjadi ia pun berani untuk mengemukakan pandangannya yang berbeda, sesuai dengan sifat yang ia miliki sejak dahulu. Namun lagi-lagi karena belajar dari kesalahan, ia menyampaikan dengan gaya komunikasi yang lebih lembut atau santun.

“Lama-lama saya kayak lebih nggak takut untuk berbeda pendapat because I know how to address conflict, I know how to address polarized opinion. First I have to understand what’s their perspective before judging, then I give them my perspective with supporting data, lalu kita discuss mana yang paling baik dengan menyesuaikan kondisi perusahaan. Untuk konflik pun juga sama, aku harus berada di posisinya untuk paham situasinya, baru ngobrol baik-baik dan communicate everything.”

Untuk mengatasi perbedaan pendapat dan konflik, ia berusaha memahami perspektif orang lain terlebih dahulu untuk memahami bagaimana cara dia berpikir, kemudian barulah ia memberikan pandangannya yang dilengkapi dengan data pendukung agar pandangannya terdengar lebih valid. Sama seperti ketika ada konflik, ia juga berusaha memahami situasi orang lain untuk memahami kenapa hal tersebut bisa terjadi. Salah satunya terjadi ketika anggotanya mengalami kesalahan dalam pekerjaan.

“Kalau saya sih pasti akan bertanya dulu kenapa itu bisa terjadi, bagaimana kronologinya. Apakah dia tidak tahu, atau ya memang human error aja. Saya akan menegur pasti agar dia nggak mengulangi lagi, tapi bukan berarti yang dimarah-marahin bentak gitu. Balik lagi ke tadi, strong on content but soft on delivery ya. Dan saya akan bimbing dia untuk nggak melakukan kesalahan itu lagi, bagaimana kita memperbaiki bersama-sama, bagaimana kita bisa mengembalikan hal yang buruk itu coba kita perbaiki.”

Ketika ada anggotanya yang mengalami kesalahan pun, ia tidak menjadi orang yang langsung memberikan teguran dengan penuh emosional. Ia akan menelusuri bagaimana kronologinya, lagi-lagi untuk

memahami situasi dan perspektif dari orang lain tersebut sebelum memberikan penilaian dan emosi yang meledak-ledak. Baru ketika sudah mengetahui situasinya, ia akan memberikan teguran dengan nada yang santun pula tanpa melibatkan intonasi amarah sekalipun, karena ia percaya komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang didengar maka dari itu perlu pendekatan yang baik. Setelah menegur, ia juga mengatakan bahwa dirinya siap membantu untuk menyelesaikan permasalahan itu bersama-sama ketika dibutuhkan, jadi tidak membiarkan anggotanya kesulitan sendirian dan agar menimbulkan rasa kebersamaan antara pemimpin dan anggotanya.

3.1.9. Ekuilibrium Baru - Pentingnya Menuju Kesepakatan Bersama dan Bukan Untuk Menang Sendiri

Dari semua konflik dan perbedaan pandangan yang dialami, Vera bersyukur bahwa orang-orang yang berada di Danone memiliki keterbukaan komunikasi yang baik sehingga semua masalah bisa dikomunikasikan dan diselesaikan dengan kepala dingin. Semua orang memiliki visi misi yang sama, maka dari itulah mereka selalu mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, begitu juga dengan Vera. Ia tidak pernah merasa khawatir jika dirinya kalah dalam perdebatan jika memang itu yang terbaik bagi perusahaan.

“Karena kan tujuannya kan untuk menyelesaikan masalah bukan untuk menang. Jadi harus stick to the goals.”

Vera merasa tujuan dari perdebatan adalah untuk menyelesaikan masalah bersama dan bukan untuk menang. Jadi tidak ada masalah baginya siapa yang menang dan kalah, asalkan hasil akhir yang didapat merupakan yang terbaik bagi perusahaan dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Maka dapat dilihat bahwa sebagai pemimpin, Vera bukanlah orang yang *bossy* yang ingin selalu menang sendiri namun tetap memikirkan kepentingan bersama untuk mencapai tujuan perusahaan.

3.1.10. Insiden III - Menerima Persepsi Negatif Atas Posisi Kepemimpinan Yang Dimiliki

Saat Vera diangkat menjadi CEO di perusahaannya sekarang, perusahaan yang bergerak di industri penerbangan, banyak sekali orang yang bertanya-tanya dan meragukan kemampuan ia. Hal ini dikarenakan

ia tidak memiliki pengalaman di industri ini dan terlebih lagi ia adalah seorang perempuan. Banyak rasa tidak percaya yang muncul dilontarkan kepada Vera dan perusahaan atas keputusan ini.

“Ohh ada, ada, ada. Karena kan people judge the book by the cover only mostly. Itu pasti ada, dan itu menurut saya nggak bisa dihindari ya, itu merupakan hal yang faktor opini orang lain itu akan selalu ada apapun yang kita lakukan mampu dan tidak mempunya kita. And there is nothing, there is a limit we can do about it.”

Walaupun mendapat komentar negatif dari orang lain namun menurut Vera hal itu merupakan permasalahan yang wajar dan tidak bisa dihindari. Selain komentar negatif tentang posisi kepemimpinannya, Vera juga pernah mendapat persepsi negatif atas sifatnya yang ambisius.

“Misalkan kalo lagi berinteraksi ya, either dia itu bercanda atau nggak bercanda ya mereka itu bilang, ya kalau kamu kan memang ambisi banget ya”

Nada bicara yang disampaikan seperti terkesan tidak menyukai dan merasa aneh atas ambisi tinggi yang dimiliki oleh Vera. Meskipun terkadang kalimat itu dilontarkan sebagai bahan bercanda namun Vera merasa tidak ada yang salah dengan dirinya menjadi orang yang ambisius karena ia memiliki mimpi yang besar dan tidak ada salahnya berjuang untuk mencapai posisi tersebut.

3.1.11. Disekuilibrium III - Ketidakpercayaan Orang Lain Terhadap Posisi Kepemimpinan yang Dimiliki Vera

Ketika Vera baru menjadi CEO di perusahaan penerbangan, ada banyak orang yang memberi selamat namun ada juga orang yang justru merasa tidak percaya. Bahkan beberapa rekan kerjanya juga pernah menyampaikan hal serupa, bahwa ia tidak percaya dengan Vera atas posisi kepemimpinan ini karena dirasa kurang pengalaman dalam bidang penerbangan. Ada waktu di mana salah satu rekan kerjanya mengatakan ketidakpercayaan secara terbuka kepada Vera

“ Eh Vera kamu kan nggak ngerti airline ”

Saat mendapat komentar seperti itu, alih-alih Vera bersifat defensif namun Vera menerima komentar tersebut dan menjadikannya pembelajaran untuk menjadi lebih baik. Vera menyadari bahwa dirinya

masih memiliki banyak sekali kekurangan dan harus belajar banyak, maka dari itulah ia tidak menyangkal pernyataan tersebut. Ia juga merasa bahwa tidak ada salahnya orang lain berpikir apapun tentang dirinya, karena orang-orang cenderung hanya menilai orang baru dari tampilannya saja. Terlebih lagi ia merasa bahwa kita tidak bisa mengontrol pikiran orang lain. Rasa percaya diri ia dapatkan juga dari bertahun-tahun pengalaman yang membuat ia merasa cukup percaya diri dan tidak mudah terdistraksi dengan apa yang dikatakan orang lain. Jadi bukannya merasa defensif dan takut atas apa yang dipikirkan orang lain, ia justru menerima dengan lapang dan menjadikan komentar tersebut sebagai motivasi dirinya agar bisa membuktikan bahwa ia pantas berada di posisi ini.

3.1.12. Resolusi III – Pembuktian Diri

Untuk mengatasi rasa tidak percaya dari orang lain, Vera bersifat jujur, terbuka, dan berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaannya. Ia sadar bahwa ia masih memiliki banyak kekurangan namun ingin belajar dan bisa memberikan gagasan-gagasan yang baik untuk perusahaan berdasarkan pengalamannya di tempat sebelumnya.

“Dia pikir kalau saya dibilang nggak ngerti airline saya jadi defensive, gimana gitu. Tapi respon saya membuat orang-orang kaget ya karena saya bilang, ya kamu bener, nggak salah, sekarang saya nggak ngerti airline dan saya bukan dari orang airline but i’m willing to learn kan istilahnya gitu. I need time until I learn out how to understand and I will understand. And secondly adalah I bring a variety of set yang airline nggak punya. Jangan hanya melihat kekurangan but also melihat the other side of what strength that I can give to AirAsia dengan experience dan capabilities yang saya punya”

Dapat dilihat di sini bahwa Vera sudah memiliki kepercayaan diri yang luar biasa dan gaya komunikasi yang sangat berwibawa ketika mendapat komentar negatif dari orang di sekitarnya, berbeda dengan saat ia masih junior dahulu kala. Ia menyadari bahwa ia butuh waktu sampai ia benar-benar paham, namun ia membawa kemampuan-kemampuan lainnya yang akan berguna membantu perusahaan ini kedepannya. Vera

percaya bahwa dibanding dengan kekurangannya, ia memiliki banyak kelebihan dan pengalaman yang dapat membantu perusahaan ini bertahan dan membawa hasil yang progresif, dan hal tersebut terbukti dari performa AirAsia Indonesia yang dapat terus bertahan di tengah pandemi walaupun pandemi adalah masa yang paling sulit bagi perusahaan penerbangan. Dalam posisi ini, ia sudah bisa menanggapi pernyataan orang lain dengan lebih santai, bijak, dan berwibawa. Ia juga sudah dapat mengetahui dengan jelas bagaimana harus bertindak atas apa yang diterima olehnya.

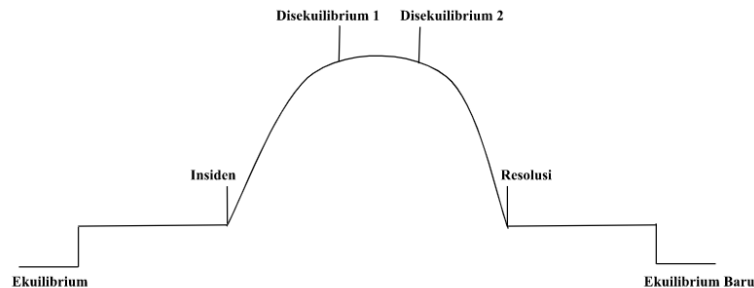
3.1.13. Ekuilibrium Baru - Penerimaan Dari Orang Lain Atas Posisi Kepemimpinan

Setelah mengalami banyak rintangan, melakukan banyak penyesuaian, dan merasakan banyak pengalaman, akhirnya Vera telah berhasil menjadi pemimpin perempuan yang sukses karena berhasil membawa perusahaannya saat ini survive dan berkembang di tengah masa pandemi. Apalagi masa pandemi adalah masa yang sangat sulit bagi perusahaan penerbangan. Maka dari itulah orang-orang telah memiliki kepercayaan sepenuhnya kepada Vera sebagai pemimpin perempuan di perusahaan penerbangan karena hasil yang diberikan memuaskan.

“Kalau dilihat dari sisi itu sih saya lihat semua orang udah accept ya karena it’s been 2 and half years and everything went quite well alhamdulillah, dan apalagi dengan adanya covid di mana itu adalah the most pressure to any corporate CEO in any industry apalagi di airline, dan they don’t see me breaking apart, breaking down, and things are moving quite well, so they by now should be able to confirm to themselves bahwa i’m okay and i’m successful taking the role that I’m making today.”

Pada akhirnya kemampuan Vera sebagai pemimpin perempuan telah terbukti berhasil. Walau tidak mudah karena banyak sekali rintangan dan persepsi negatif yang diterima namun Vera telah membuktikan kemampuannya dan menunjukkan kepada publik bahwa perempuan juga bisa menjadi pemimpin bahkan di industri seperti industri *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* (STEM) yang dikenal sangat didominasi oleh laki-laki.

3.2. Narasi Deasy: Kesuksesan yang Didukung Penuh Oleh Budaya Perusahaan yang Positif, Inklusif, dan Supportif



Bagian 3.2. Narasi Deasy

3.2.1. Ekuilibrium - Mempertahankan Gaya Komunikasi Komunal Walaupun Bekerja Dengan Banyak Laki-Laki Senior

Tepat setelah Deasy lulus kuliah, Deasy bekerja di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelatihan hukum di Indonesia. Deasy mendapat posisi sebagai *researcher* dan *account executive*. Ketika berada di perusahaan tersebut Deasy merasakan banyak sekali dampak baik dari budaya perusahaan yang sangat positif, di antaranya adalah rasa percaya diri yang kuat, kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri, serta perasaan untuk tidak perlu menjadi orang lain. Bahkan walaupun Deasy baru pertama kali memasuki dunia profesional dan menjadi satu-satunya perempuan di antara karyawan lainnya, Deasy tidak perlu banyak adaptasi karena orang-orang saling menghargai satu sama lain.

“Aku nggak menemukan masalah komunikasi sih, tapi aku tetep jadi diri aku sendiri. Nggak menjadi sosok yang berbeda yang menyesuaikan dengan mereka juga enggak, tapi mereka juga bisa beradaptasi dengan aku. Jadi nggak ada yang perlu di setting, apa adanya, tapi kita bisa gitu saling menghargai dan menghormati. Mungkin karena budaya sudah terbentuk seperti itu.”

Setelah beberapa waktu bekerja di perusahaan tersebut, Deasy diberikan amanah untuk menjadi manajer dan memimpin tim yang semuanya terdiri dari laki-laki dan berumur senior. Walau sempat merasa takut dan tidak percaya diri namun Deasy pun merasa sangat didukung

karena bahasa komunikasi dan budaya perusahaan yang sangat positif dan suportif.

“Alhamdulillah di Emli itu mereka orang-orangnya sangat suportif, jadi bapak-bapak ini mereka tahu aku dinaikkan jabatan mereka nggak ada yang marah, nggak tersinggung, justru di luar ekspektasi aku mereka malah sangat mendukung dan sangat membantu. Jadi saat mereka tahu, wah anak ini emang masih baru tapi udah dipercayakan kita mau mendengarkan dia, mau ngasih support dan ngasih pandangan”

Dengan adanya budaya baik yang sudah terbentuk, Deasy tidak perlu susah-susah untuk menyesuaikan diri atau mengubah gaya komunikasinya. Bahkan Deasy, di umur yang sangat muda pun sudah berani untuk memimpin orang-orang yang lebih senior. Namun Deasy memiliki caranya tersendiri ketika berkomunikasi sebagai pemimpin

“Saya tu selalu jujur ya kalau saya kurang paham di bagian A, di bagian B. Saya itu jujur. Jadi merekanya juga turut membimbing saya. Nah setelah itu gimana cara berkomunikasinya, saya nggak menunjukkan grogi atau takut gitu sih. Ya lebih ke cara bicara saya seperti biasa aja, dengan nada dan bahasa tubuh seperti ini, tapi kontennya ya mengarahkan, mendelegasikan tugas, memimpin diskusi. Bukan yang takut-takut, tapi juga nggak yang keras seperti itu.”

Walau menjadi pemimpin namun Deasy menyadari bahwa masih sangat banyak kekurangan sehingga ia menjadi orang yang terbuka terhadap orang lain. Ia juga bisa memposisikan diri ketika saatnya mendelegasi atau mengarahkan. Cara berkomunikasi Deasy memang sangat lembut, halus, dan penuh dengan senyuman. Gaya komunikasi itulah yang Deasy bawa di perusahaan tersebut, tanpa sedikitpun menambah atau mengurangi.

3.2.2. Insiden – Dari Komunikasi Interpersonal Menjadi Komunikasi Transaksional

Setelah sekitar dua tahun bekerja di perusahaan sebelumnya, Deasy akhirnya pindah ke perusahaan selanjutnya yaitu sebuah perusahaan konsultan hukum berbasis Jepang yang beroperasi di Indonesia. Walau di perusahaan sebelumnya Deasy sudah menjadi manajer, namun di perusahaan ini Deasy kembali memulai karir dari level junior. Ketika di

perusahaan inilah Deasy merasa *culture shock* dan kesulitan karena budayanya sangat berbeda dengan di perusahaan sebelumnya. Ketika pertama kali masuk Deasy tidak dibimbing namun para bos menuntut untuk pekerjaan selesai dan sempurna. Untuk bertanya pun tidak bisa leluasa dan sangat sedikit ruang untuk bertanya atau membuat kesalahan. Karena budaya yang seperti ini, Deasy tidak bisa sepenuhnya membawa gaya komunikasinya yang asli yaitu komunikasi yang menekankan untuk menjalin hubungan dan bercerita panjang lebar.

“Nggak pernah tuh ngobrol-ngobrol tentang kegiatan sehari-hari aku, ga pernah juga aku ditanyain gimana kabar macamnya itu. Ngobrol ya cuma ngobrol pekerjaan aja gitu Ros, jadi aku pun juga menerapkan yang sama seperti itu.”

Dikarenakan budaya komunikasi yang terbentuk hanya diisi dengan komunikasi formal maka Deasy juga melakukan hal yang sama. Namun hal ini sangat berdampak terhadap kesehatan mental ia karena merasakan tekanan yang sangat tinggi namun tidak ada suasana yang bisa dinikmati. Ia merasakan stres yang amat tinggi karena adanya tuntutan yang tinggi, komunikasi dari atasan yang sangat cenderung ke arah negatif dan kurangnya pembimbingan. Akibat rasa stres yang sudah sangat tinggi bahkan ia harus sampai pergi ke psikolog untuk mendapatkan bantuan. Tidak ada keterbukaan komunikasi dan tidak bisa sama sekali menyampaikan aspirasi, bahkan sulit untuk menunjukkan kemampuan diri karena semuanya hanya dilihat dari hasil tanpa melihat prosesnya. Hal tersebut merupakan sebuah perbedaan yang sangat signifikan dirasakan oleh Deasy apalagi ketika dibandingkan dengan perusahaan sebelumnya, yang menyebabkan gejolak yang tinggi terhadap mentalnya selama bekerja di perusahaan tersebut.

3.2.3. Disekuilibrium I - Persaingan Tidak Sehat

Deasy menghabiskan waktu selama tujuh tahun untuk bekerja di perusahaan konsultan hukum tersebut. Selama tujuh tahun itu pula Deasy mengalami beberapa kali kenaikan jabatan hingga akhirnya menempati posisi senior. Walaupun ia merasa tidak nyaman dalam lingkungan yang seperti itu, namun ia memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk

memiliki perusahaan konsultan hukum sendiri. Maka dari itulah meskipun ada banyak sekali drama dan kejadian negatif yang menimpanya, namun ia selalu bertahan dan berusaha mencari solusi atas segala permasalahannya walau terkadang banyak sekali hal yang harus dikorbankan mulai dari kesehatan mental dan kesehatan fisik. Apalagi untuk bisa mencapai posisi senior tersebut prosesnya tidak mudah karena banyak sekali hal-hal negatif yang harus dilalui, salah satunya persaingan tidak sehat antar satu sama lain.

“Iya ini tuh salah nih, parah banget nih, gabisa kerja! Kaya gitu ngerti ga? Padahal segala kebaikan aku yang udah kulewati beberapa tahun lupa tuh, hilang tuh hari itu. Berapa banyak goals yang sudah terjadi, berapa banyak project finish yang udah ku kerjakan, lupa. Nah itu karena satu hal, itu kaya gitu. Terus nanti diambekin lah, terus kaya misalnya aku bikin apa namanya disearch terus nanti aku tulis gitu kan di legal opinion nya, terus nanti bilang “bener ga nih!, awas lu ya kalo salah! Malu-maluin”

Perkataan negatif tersebut keluar dari rekan-rekan kerjanya dan bahkan tidak jarang rekan kerja menjelek-jelekkkan satu sama lain di depan bos atau senior agar karyawan lain tidak bisa naik jabatan. Namun walau begitu, Deasy tidak ingin melakukan hal yang sama kepada rekan-rekan kerjanya. Dalam situasi kotor seperti itu Deasy memilih untuk diam dan menunjukkan yang terbaik. Maka dari itulah ketika berada dalam perusahaan ini Deasy tidak bisa banyak menjalin hubungan interpersonal dan hanya berkomunikasi seperlunya terkait dengan pekerjaan. Selain itu walaupun rekan kerjanya maupun atasannya akan marah besar ketika Deasy melakukan kesalahan, namun hal itu tidak dilakukan oleh Deasy.

“Kan semua itu pasti akan melakukan kesalahan, nah tapi saya bukan memarahin sih. Malah saya akan tanya kenapa kok bisa salah kirim, oh misal dia bilang nggak teliti karena buru-buru. Kenapa kok bisa buru-buru? Oh karena waktunya terbatas”

Dapat dilihat walaupun Deasy sedikit merubah gaya komunikasinya ketika berada di perusahaan ini namun tipe kepemimpinan yang ditunjukkan masih sama, terutama kepada anggotanya. Deasy bertindak secara halus, membimbing, layaknya seperti tipe pemimpin *mother*.

3.2.4. Disekuilibrium II - Budaya Negatif yang Tidak Ramah Perempuan

Selain budaya tidak sehat, perusahaan ini juga memiliki budaya yang tidak ramah perempuan. Karena dari awal perusahaan ini selalu menuntut pekerjaan selesai tanpa memperhatikan kehidupannya, maka tentu hal ini akan sangat sulit bagi perempuan terutama yang sudah menikah dan memiliki anak. Hal ini juga terjadi kepada Deasy saat ia hendak melahirkan anak pertamanya. Bahkan ketika Deasy kesakitan karena sedang mengandung, bosnya sama sekali tidak merasa empati namun justru meminta Deasy agar cepat-cepat kembali bekerja.

“Kita kan perempuan ya melahirkan, dan saat itu momen-momen yang paling sulit gitu lho untuk perempuan. Dan kita menghadapi leader yang, mmh, gitu kan, nah dia nggak peduli gitu. Kadang aku pernah sakit gitu kan, trus dia bilang sampe kapan sakitnya? Ya mana gue tau emang direncanain? Misal kontraksi ni dulu kan karena kecapekan, jadi kurang istirahat, ya tapi ini ada meeting segala macam, sampe aku mompasi kan besokannya harus langsung kerja dan meeting yang nggak boleh ditunda jadi nggak ada toleransinya gitu.”

Tidak ada toleransi sama sekali bagi siapapun di perusahaan tersebut. Tentunya ini kesulitan ini akan berlipat ketika dirasakan oleh perempuan yang sedang hamil atau baru saja melahirkan. Menurut Deasy hal ini bisa terjadi karena pemimpin di perusahaan tersebut semuanya laki-laki sehingga mereka tidak memahami sakit yang dirasakan perempuan ketika hamil atau pasca melahirkan.

3.2.5. Resolusi - Melakukan yang Terbaik dan Berusaha Menjadi Pemimpin yang Positif

Meskipun dengan budaya perusahaan yang cenderung negatif, Deasy bertahan karena memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dengan banyaknya desas-desus negatif tidak menghalangi Deasy untuk selalu menunjukkan performa terbaiknya sehingga ia bisa mencapai posisi senior. Walaupun banyak sekali hal negatif menimpanya, Deasy tetap berusaha menjadi positif salah satunya dengan menerapkan tipe komunikasi yang dia bawa dari perusahaan sebelumnya. Walaupun ketika berkomunikasi ke atas atau horizontal Deasy tidak bisa menjadi dirinya sendiri, tapi Deasy

berusaha membawa suasana positif kepada orang-orang yang bekerja di bawahnya.

“Nah kalo sama bawahan aku, aku berusaha untuk tetep jadi diri aku yang sebelumnya yaitu yang relation lah, nanyain dia gimana, ngobrol cerita-cerita sama mereka sebisa mungkin, supaya mereka ga stres dan akunya juga sih karena tekanan di sini kan udah luar biasa nah jadi aku at least mau menghapus itu lah ke bawahan aku. Jadi bisa ngobrol informal, bincang-bincang ke bawahan aku bisa.”

Setelah merasa cukup dan tujuannya tercapai saat bekerja di perusahaan konsultan hukum, Deasy akhirnya pindah ke perusahaan baru yang notabene nya adalah perusahaan pertama ia bekerja, namun dengan bisnis model yang baru dan nama baru. Ia kembali ke perusahaan lamanya dan langsung diangkat menjadi *Chief Operating Officer (COO)*. Karena telah kembali ke perusahaan lamanya maka ia bisa menjadi dirinya yang dahulu dan merasakan kembali budaya perusahaan yang positif.

3.2.6. Ekuilibrium Baru - Dukungan dan Respon Positif Terhadap Posisi Kepemimpinan yang Diberikan Kepada Deasy

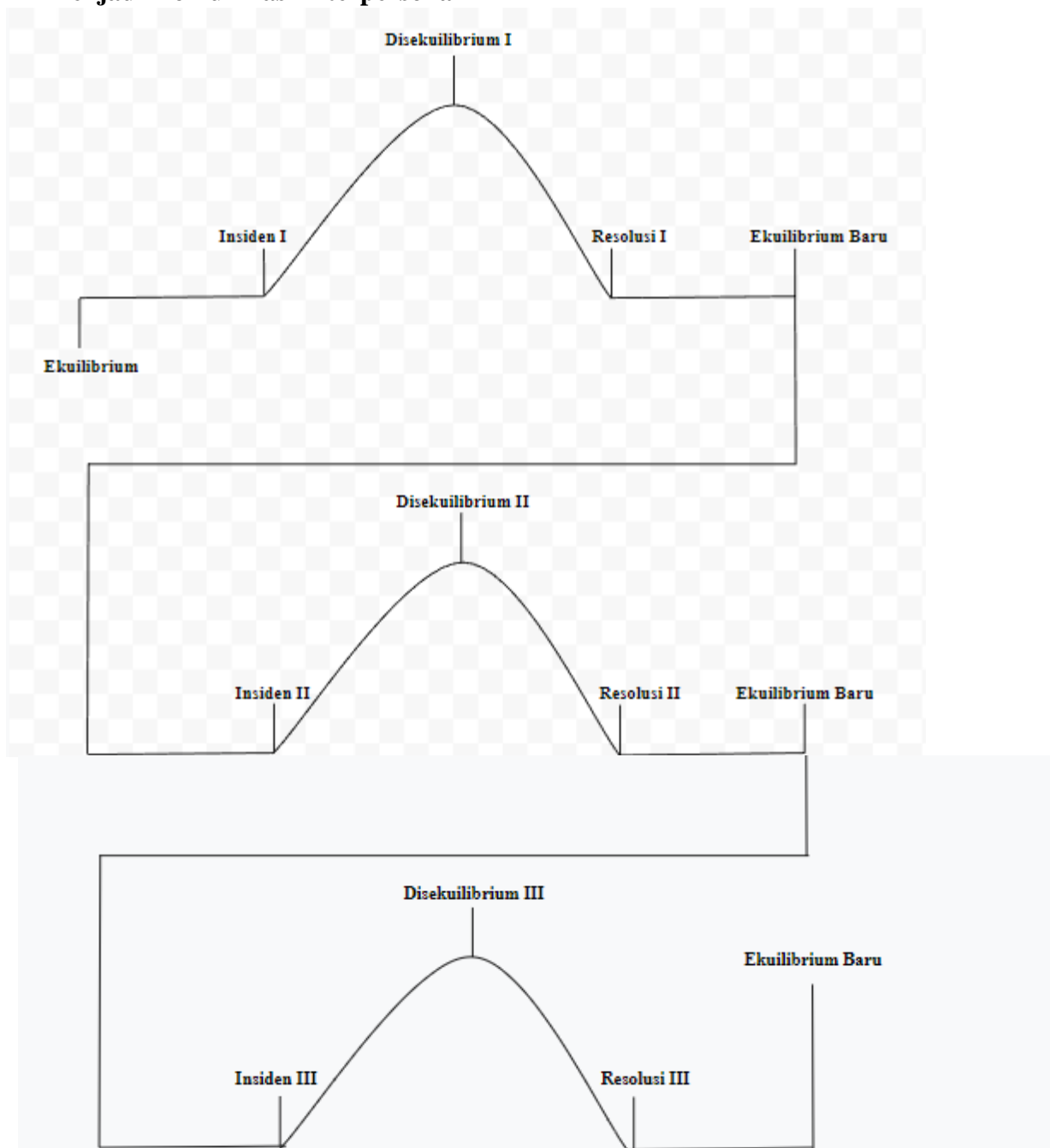
Menempati posisi kepemimpinan di perusahaan ini bagi Deasy tidak perlu melewati hal-hal buruk maupun drama, karena selain Deasy juga sudah pernah bekerja di perusahaan ini sebelumnya namun dukungan dari budaya perusahaan yang sangat positif dan tidak diskriminatif juga berperan besar. Ketika Deasy menempati posisi ini tidak ada rekan kerja atau karyawan yang memberikan komentar negatif terutama berkaitan dengan gender.

“Alhamdulillah banget nggak ada Rosa. Karena kan ya itu memang budayanya dari awal kita nggak membeda bedakan, nggak diskriminatif sama siapapun itu. Semua berhak dapet kesempatan yang sama.”

Budaya yang lama masih dibawa sampai saat ini. Di posisi nya ini ia tetap membawa tipe kepemimpinan dan gaya komunikasi yang sama pada saat ia pertama kali bekerja di sini. Bedanya karena posisinya saat ini lebih tinggi maka jumlah orang yang dipimpin juga semakin banyak dan semakin beragam. Namun hal baiknya adalah ketika ada konflik atau masalah di sini, Deasy bisa dengan mudah dan terbuka menyelesaikannya bersama-sama, berbeda dengan perusahaan konsultan hukum sebelumnya

di mana orang-orang sangat individualistik. Di perusahaannya sekarang, Deasy memastikan bahwa semua nyaman dan berusaha menciptakan hubungan yang baik antar karyawan satu sama lain namun dengan tetap menjaga profesionalisme.

3.3. Narasi Wina: Dari Komunikasi yang Sebatas Transaksional Menjadi Komunikasi Interpersonal



Bagian 4.1 Narasi Wina

3.3.1. Ekuilibrium - Menjadi Karyawan yang Ambisius

Setelah lulus kuliah, Wina berhasil mendapat pekerjaan di salah satu perusahaan riset yaitu Insight Asia. Ketika awal masuk Wina menempati posisi Research Executive, di mana Wina mendapat kesempatan untuk bekerja dengan klien Unilever Indonesia. Ketika bekerja di sana, Wina tidak banyak menghabiskan waktu untuk berbincang dengan kolega atau rekan kerjanya karena Wina merasa tidak memiliki banyak waktu untuk berbincang dan harus lebih fokus terhadap pekerjaan. Alhasil, Wina tidak memiliki hubungan kedekatan dengan rekan-rekan kerjanya yang berada dalam satu level.

“Jadi emm apa namanya gua pikir ya dengan gua nyapa aja dan kita ngobrol itu udah cukup gitu. Tapi gua nggak punya, I didn’t have time I didn’t spend time untuk kayak turun nongkrong di Starbuck sore-sore trus baru balik lagi gitu kan nah kalo misal diajak kaya gitu kalo gua masih ada kerjaan ya gua kerja aja gitu.”

Walau tidak memiliki kedekatan dengan rekan kerjanya, Wina memiliki hubungan yang cukup dekat dengan bos atau atasannya karena sering mengerjakan pekerjaan bersama.

“At least sama bos itu karena kita ngerjain reportnya bareng gitu jadi bisa sambil ngobrol.”

Dibanding dengan rekan kerja yang satu level, Wina lebih memiliki kedekatan dan bisa berbincang informal dengan atasannya. Selain itu juga Wina merasa sangat nyaman dengan pekerjaan juga dengan atasannya.

3.3.2. Insiden I - Mendapatkan Promosi Lebih Cepat Dari Waktu Normal

Setelah enam bulan bekerja, Wina langsung mendapatkan promosi menjadi Senior Research Executive. Pada umumnya promosi tidak akan dilakukan secepat itu, biasanya memerlukan waktu minimal satu tahun namun Wina berhasil mendapatkan promosi hanya dalam kurun waktu enam bulan.

“Berapa bulan masuk, gua baru 6 bulan langsung di promote segala macem. Nah jadi terus diomongin banget gitu.”

Kabar tentang promosi Wina ini menjadi kabar yang tidak disukai oleh rekan-rekan kerja Wina yang ada dalam satu level. Promosi Wina

yang didapatkan dalam waktu cepat ini segera menyebar ke koleganya di kantor terutama yang berada dalam satu level dengannya. Seperti yang disebutkan sebelumnya, Wina tidak memiliki kedekatan dengan rekan kerjanya, maka dari itu mereka tidak mengenal Wina dengan baik termasuk bagaimana performa Wina saat bekerja. Mereka hanya tahu bahwa Wina sangat dekat dengan atasannya karena sangat sering menghabiskan waktu dengan atasannya. Setelah itu Wina menjadi perbincangan hangat di kalangan rekan-rekan kerjanya.

3.3.3. Disekuilibrium I - Mendapat Keraguan dan Menjadi Bahan Pembicaraan Orang-Orang atas Promosinya

Rekan-rekan kerja Wina membicarakan Wina atas promosinya yang datang begitu cepat. Orang-orang meragukan promosi tersebut merupakan hasil dari kerja kerasnya, justru mereka mengatakan bahwa satu-satunya alasan Wina mendapat promosi tersebut adalah karena Wina dianggap anak kesayangan bos. Seperti yang disebutkan di atas, Wina memang lebih sering menghabiskan waktu dengan bos nya dan lebih dekat dengan bos nya dibandingkan dengan rekan-rekan kerja yang berada satu level bersama Wina, maka dari itulah rekan kerjanya tidak mengetahui dengan pasti bagaimana performa Wina dalam pekerjaan.

“Gua diomongin banget sama my peers yang sesama level, which gua gak ngira bahwa sampe segitunya. Gua ke kantor ya gua kerja, trus gua ngerjain report, gua discuss sama boss gua, jadi gua pikir that’s all that i need gitu. As long as I deliver itu udah cukup, tapi ternyata kayak gitu tuh juga nggak ideal. Dianggapnya the only reason I got promoted is because gua anak kesayangannya bos.”

Wina merasa hal tersebut sangat menyakiti hatinya. Setelah mendapat komentar negatif seperti itu, Wina menjadi orang yang menyalahkan dirinya sendiri. Ia justru merasa bahwa rasa benci yang dimiliki rekan-rekan kerjanya diakibatkan karena perilaku ia yang kurang dekat dan tidak menjalin hubungan interpersonal kepada rekan-rekan kerjanya. Jadi bukannya menyalahkan orang-orang yang membicarakannya di belakang, justru ia merasa yang pantas disalahkan pertama kali adalah dirinya sendiri walaupun prestasi itu didapatkan murni dari kerja keras. Wina merasa bahwa hal ini sebenarnya dapat diatasi jika

Wina memiliki hubungan personal yang baik dengan rekan-rekan kerjanya, tidak hanya menghabiskan waktu untuk bekerja dan bergaul dengan atasannya saja.

3.3.4. Resolusi I - Merasa Tidak Nyaman dan Mengkomunikasikan Perasaan Tersebut Kepada Bos

Setelah mendengar kabar negatif tersebut tentu Wina merasa sangat terkejut dan sedih, mengetahui bahwa dirinya menjadi topik yang hangat dibicarakan di kalangan rekan-rekan kerjanya. Maka dari itu Wina bercerita dan mengkomunikasikan perasaannya itu kepada bosnya, terlebih lagi karena Wina juga memiliki hubungan yang dekat dengan bosnya.

“Habis itu gue nangis terus curhat ke Bos gue, nih kayak gini nih gue diomongin karena di promote trus dia bilang yaudah ngapain biarin aja gitu kan memang lo deserve it. Tapi memang It's not that easy gitu loh.”

Setelah mengetahui bahwa Wina tidak disukai oleh rekan-rekan kerjanya Wina merasakan sakit hati dan sedih. Ia bahkan sempat menangis setelah mengetahui kejadian tersebut, merasa tidak percaya bahwa hal seperti ini akan terjadi pada hidupnya. Terlebih lagi ia hanya melakukan hal-hal yang normal untuk dilakukan yaitu bekerja dengan sebaik mungkin dan memberikan hasil yang melebihi ekspektasi orang-orang. Tidak pernah terlintas di pikiran ia bahwa kerja keras yang dia lakukan selama ini dan hasil yang didapatkan atas usahanya sendiri dapat menimbulkan bencana untuknya. Walau ia percaya bahwa hasil yang dia dapatkan alami dan tidak ada yang salah dengan promosinya, awalnya ia tetap menyalahkan dirinya sendiri atas adanya insiden tersebut. Namun walau begitu, Wina tidak ingin menunjukkan kepada orang-orang bahwa ia sudah mendengar desas-desus tersebut. Wina tetap bertindak cuek dan berperilaku seperti biasanya, seakan-akan Wina belum mendengar komentar negatif tersebut karena Wina juga merasa gengsi dan tidak ingin memberikan kepuasan kepada orang-orang yang membicarakannya di belakang.

3.3.5. Ekuilibrium Baru - Menyadari Pentingnya Menjalin Hubungan Personal dengan Rekan Kerja di Kantor

Walaupun kejadian tersebut membuat Wina sakit hati dan merasa tidak nyaman, namun Wina juga mendapatkan pembelajaran yang menurutnya sangat penting. Wina menyadari bahwa menjalin hubungan personal

dengan rekan kerja, tidak hanya dengan atasan, merupakan hal yang penting. Hal ini tidak dilakukan Wina sebelumnya karena ia merasa tidak perlu melakukan hal tersebut, hanya perlu fokus bekerja ketika berada dalam kantor dan ternyata hal tersebut merupakan kesalahan baginya.

“Itu juga ngebuat gua sadar maybe work itu ada you have hard skill you have soft skill yah. Hardskill itu kan adalah your expertise, your knowledge di situ tapi soft skill nya tu adalah your interpersonal relationship with the team. Dan itu sebenarnya penting. Gua juga nyadar i could’ve handled it much better.”

Wina merasa ketika kita bisa menjalin hubungan personal yang baik dan menjalankan komunikasi interpersonal dengan rekan kantor, seharusnya kejadian di atas bisa dicegah dan diatasi dengan lebih baik. Ia percaya ketika memiliki hubungan interpersonal yang baik maka orang-orang bisa mengenal lebih baik satu sama lain dan juga bersifat kooperatif untuk mencapai tujuan bersama, apalagi ketika berada di perusahaan yang sama tentunya mereka memiliki tujuan bersama yang dapat dicapai ketika satu sama lain saling bekerja sama dan saling berbagi. Itulah yang dirasakan dan disesalkan oleh Wina atas insiden yang menimpanya tersebut. Hal ini karena Wina sebelumnya adalah orang yang berkomunikasi dengan sangat transaksional tanpa berusaha untuk menjalankan komunikasi secara interpersonal dengan rekan-rekan kerjanya. Perilaku ini juga diterapkan Wina ketika sudah berada di perusahaan selanjutnya yaitu Unilever, yaitu membangun hubungan personal dengan para rekan kerja dan tidak hanya berkomunikasi secara transaksional.

3.3.6. Insiden II - Konflik Besar dengan Partner Bisnis

Pada suatu rapat besar yang dihadiri oleh para pemimpin-pemimpin level tinggi, Wina memiliki perbedaan pendapat dengan *brand manager* salah satu produk makanan di Unilever. Dalam diskusi tersebut terjadi perdebatan yang sangat *alot* dan panjang antara Wina dengan brand manager tersebut.

“It was in huge meeting it was in huge kategori meeting terus di situ ada VP nya, ada macam-macam dan gue sama orang itu tuh kayak enggak berhenti-berhenti gitu sampai kayak dilerai.”

Dalam diskusi tersebut terjadi perdebatan dengan intensitas yang cukup tinggi, karena dari kedua pihak memiliki pandangan dan perbedaan yang berbeda namun keduanya sama-sama sulit untuk mengalah atau berkompromi. Wina sebagai orang yang sudah memiliki keahlian di bidangnya diminta untuk mempresentasikan temuan yang didapatkan serta memberikan rekomendasi atas temuannya tersebut, namun rekomendasi dan temuannya tersebut kurang disukai oleh partner bisnisnya. Perdebatan yang terjadi tersebut juga menunjukkan bahwa Wina adalah sosok perempuan yang tidak takut untuk berpendapat dan tidak takut untuk mengemukakan rasa tidak setuju. Walau berada di hadapan banyak orang dan dihadiri oleh para petinggi, Wina tetap menjadi sosok yang berkomunikasi secara vokal dan berani mengemukakan gagasannya. Karena diskusi yang terjadi cukup intens dan orang-orang yang mendengarkan sudah merasa ketakutan atas perdebatan ini, orang-orang sampai meleraikan kedua orang tersebut karena benar-benar tidak ada yang ingin menurunkan egonya. Keduanya merasa bahwa pendapatnya adalah benar dan menjadi pendapat yang digunakan dalam diskusi tersebut, begitu juga dengan Wina.

3.3.7. Disekuilibrium II - Ketegangan Dalam Rapat dan Diskusi

Adanya perbedaan pendapat yang terjadi dalam diskusi tersebut telah mengakibatkan munculnya ketegangan, tidak hanya antara Wina dengan orang yang diajak berdebat namun ketegangan juga dirasakan semua orang yang berada dalam diskusi tersebut. Hal ini karena kedua pihak saling berusaha dengan keras untuk mempertahankan pendapat satu sama lain.

“Intinya waktu itu cukup tegang lah karena saling ngotot-ngototan sama pendapat masing-masing, gua pun juga ngotot karena gua yakin banget ama pendapat gua.”

Sebagai orang yang merasa *expert*, ia berusaha sebisa mungkin mempertahankan sudut pandang yang ia miliki. Terlebih lagi jelas-jelas temuan yang dimilikinya adalah berdasar hasil penelitiannya yang ia

lakukan sendiri. Kedua pihak berdebat dengan cukup panjang dan berusaha saling mendominasi satu sama lain. Walaupun bukan dengan nada atau intonasi amarah, namun Wina berkomunikasi dengan cukup lantang dan banyak penekanan untuk menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan adalah benar dan ingin menunjukkan *superiority*. Walau begitu Wina mengatakan bahwa hal ini lazim terjadi dan tidak akan menyebabkan masalah besar karena keduanya hanya menggunakan logika dan tidak melibatkan perasaan dalam perdebatan tersebut. Maka dari itulah setelah perdebatan selesai, keduanya tetap berhubungan seperti biasa tanpa ada rasa emosi yang terbawa hingga sehari-hari dan mengganggu kerjasama dua belah pihak.

3.3.8. Resolusi II - Berkomunikasi Secara Terbuka dan Tidak Melibatkan Emosi dalam Setiap Konflik

Budaya perusahaan yang ada di Unilever memfasilitasi para karyawannya untuk selalu berkomunikasi secara terbuka dan blak-blakan, sehingga semua masalah atau konflik antar anggota yang terjadi di Unilever selalu bisa diatasi dengan komunikasi yang terbuka. Orang-orang di sana juga tidak akan membesar-besarkan masalah dan tidak melibatkan emosi ketika mengalami sebuah konflik.

“Tapi kalau misalkan udah selesai ya udah. Jadi gitu sih enak nya Kalau kita terbuka if you're open kalau ada disagreement ya kita omongin.”

Budaya komunikasi yang transparan dan terbuka membuat Wina percaya bahwa perdebatan yang terjadi adalah hal yang lazim dan wajar, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki potensi untuk berkembang karena sumber daya manusia di dalamnya ingin berusaha dan berpikir lebih keras. Maka dari itulah Wina percaya bahwa ketika perdebatan dalam rapat sudah selesai maka masalahnya pun akan turut selesai, tidak akan diungkit atau dibawa sampai ke ranah personal. Hal ini menunjukkan bahwa Wina bukan perempuan yang emosional layaknya bagaimana masyarakat menciptakan konstruksi sosial tentang pemimpin perempuan.

3.3.9. Ekuilibrium Baru - Budaya Perusahaan Positif yang Memberi Kesempatan Sama Bagi Semua Karyawan

Berbeda dengan perusahaan sebelumnya di Insight Asia, di Unilever Wina merasakan budaya dan lingkungan yang sangat suportif serta positif, terutama jika berbicara tentang pengembangan karir. Performa karyawan benar-benar dinilai dari kontribusi terhadap perusahaan tanpa menjustifikasi hal lainnya. Maka dari itulah tidak ada hal negatif yang dialami Wina selama di Unilever, berbeda dengan pengalamannya di Insight Asia. Terlebih lagi hal ini dikarenakan hubungan personal antar karyawan juga sangat baik dan dekat, maka dari itu tidak terjadi desas-desus negatif atau pembicaraan di belakang seperti di perusahaan sebelumnya. Selain itu Wina juga mengatakan bahwa ia tidak berambisi untuk mendapatkan promosi, karena menyadari posisi yang ada juga tidak banyak.

“ Jadi CMI itu adalah supporting function, karna supporting function jadinya gue ya kalo belum di promote ya gue gapapa karena gue tau posisinya ga banyak gitu, dari gue assistant manager ke senior assistant manager dari situ ke manager dari manager ke senior manager. Dan kayaknya cuman dari situ ya gue 12 tahun itu cuman sekali yang gue tuh expect gitu promotion nya, yang lain mah gue jalanin aja begitu kalo emang udah gue dikasih promotion ya itu rejeki gitu ya.”

Walaupun tidak berharap mendapatkan promosi, Wina tetap menjadi dirinya seperti dulu yang selalu bekerja keras, tekun, dan mengerjakan segala hal melebihi ekspektasi. Maka dari itulah Wina bisa mendapatkan promosi hingga ke posisi tertinggi CMI ketika di Unilever.

3.3.10. Insiden III - Ragu dan Khawatir Atas Pencapaian Diri Sendiri

Walaupun sudah berada di posisi Management Committee L’Oreal Indonesia, Wina tetap merasakan adanya keraguan dan rasa tidak percaya diri terhadap kemampuan serta pencapaian yang dimilikinya. Hal ini diakibatkan oleh trauma masa lalu ketika ia berada di Insight Asia. Wina merasa takut dan bingung ketika dirinya mendapat promosi di L’Oreal padahal baru bergabung dengan perusahaan, khawatir mendapatkan komentar negatif dari orang-orang di perusahaan.

“Gue tuh masuk 2019 dan di akhir 2020 gue itu di promote jadi Man Comm. Itu to be honest gue khawatir sih, gue khawatir karna gue anak baru banget kenapa gue udah di promote gitu, apakah nanti gue diomongin gara-gara ini pantes ga sih anak ini baru masuk juga. Tapi ga ada, ga ada sama sekali karena kayak disini menurut gue as long as you do your job, kita kan supporting function, as long as you support me and my division jadi ya udah gitu jadi ya itu sih itu cuman ke khawatiran dari gue ternyata ga ada.”

Walaupun sudah berlalu bertahun-tahun lamanya tapi rasa takut itu masih dirasakan oleh Wina. Khawatir bahwa orang-orang di sekitarnya akan membencinya atas prestasi yang ia miliki, khawatir bahwa hal yang ia dapatkan akan membawa insiden lagi kepadanya dan membuatnya mendapat perilaku-perilaku negatif dari orang sekitar. Bahkan ketika sudah berada di posisi yang sangat tinggi dan jam terbang yang tinggi pun perasaan takut itu masih dimiliki oleh Bu Wina. Namun baiknya adalah rasa khawatir itu ternyata hanya ada dalam pikiran Wina karena tidak ada sama sekali komentar negatif yang mempermasalahkan promosi tersebut, justru orang-orang memberi dukungan selama telah memberikan kontribusi sesuai yang diharapkan.

3.3.11. Disekuilibrium III - Tidak Percaya Diri Dengan Kemampuan Diri Sendiri

Salah satu perbedaan yang sangat dirasakan oleh Wina adalah sistem yang sangat tidak hierarkis di L’Oreal Indonesia, di mana semua karyawan berkesempatan untuk berdiskusi atau bertemu dengan siapa saja. Contohnya Wina yang di awal masa karirnya, ketika belum satu tahun bergabung, Wina sudah diminta untuk presentasi di depan para pemimpin global. Ketika enam bulan pertama, Wina sudah diminta untuk presentasi di depan President South Pacific. Kemudian di sembilan bulan pertama Wina juga diminta presentasi di depan Global President Garnier, Maybelline, dan Global President APAC Region. Ketika itu Wina merasa sangat takut, ragu, dan tidak percaya diri karena merasa dirinya masih sangat baru di perusahaan.

“Trus 9 bulan pertama itu ada DMI summit dimana global president nya garnier dateng, global president nya maybelline dateng,

global president nya APAC, trus gue disuruh padahal gue masih 9 bulan tapi gue disuruh present itungan gue, gue udah mau nangis tau ga sih, gue tuh anak baru gitu loh tapi kalo disini tuh diceburin, lo harus bisa berenang gitu.”

Hal ini menunjukkan bahwa seorang Wina yang sangat vokal, berani, dan memiliki pengalaman bertahun-tahun pun tetap bisa merasakan takut dan ragu. Padahal ia sudah memiliki portofolio dan *track record* yang baik dan telah dipercaya oleh banyak orang. Ini artinya pengalaman seperti ini bisa dirasakan oleh semua orang tanpa mengenal status dan jam terbangnya, dan terkadang hal inilah yang menjadi penghambat orang untuk mencapai karirnya. Terutama ketika orang-orang yang merasa tidak percaya diri ini tidak memiliki dukungan yang cukup di sekitarnya. Wina adalah termasuk orang yang memiliki cukup dukungan di sekitarnya karena orang-orang di sekitarnya memberikan banyak afirmasi positif dan semangat untuk dirinya, maka dari itulah ia mengatasinya dengan memaksakan diri dan mencoba untuk menantang dirinya ke level yang lebih tinggi. Dengan begitu kemampuan dan kepercayaan diri Wina menjadi lebih baik.

3.3.12. Resolusi III - Komunikasi yang Terbuka Satu Sama Lain Untuk Menyelesaikan Semua Masalah

Selama berada di L’Oreal, Wina merasakan bahwa komunikasi yang sangat terbuka satu sama lain antar para karyawan. Komunikasi yang terbuka ini sangat membantu Wina dan juga yang lain untuk menyelesaikan segala permasalahan, termasuk salah satunya ketika Wina merasa tidak percaya diri saat hendak melakukan presentasi di depan para pemimpin global. Komunikasi yang terbuka ini sangat membantu ketika ada suasana yang tidak menyenangkan dalam pekerjaan .

“Di sini itu orang lebih blunt ya lebih terbuka. Jadi bener-bener semuanya diomongin. Ketika saya ngerasa kurang sreka atau gak baik-baik aja pun saya langsung ngomong.”

Keterbukaan komunikasi ini juga dilakukan ketika terdapat kesalahan dalam pekerjaan. Budaya komunikasi yang terbuka ini juga diikuti oleh budaya tolong menolong di mana para stakeholder yang terlibat akan membantu untuk menyelesaikan permasalahan tersebut bersama-

sama. Selain itu juga diikuti oleh profesionalitas di mana orang-orang tidak mudah melibatkan emosi dalam setiap permasalahan yang ada dan lebih fokus untuk bertindak secara rasional.

3.3.13. Ekuilibrium Baru - Memberikan yang Terbaik Bagi Perusahaan dan Menutup Telinga Atas Komentar Negatif

Seperti yang disebutkan di atas, ketika Wina mendapatkan promosi dengan cepat tidak ada komentar negatif dari orang-orang yang berada di L'Oreal. Begitu juga dari lingkungan terdekat seperti keluarga pun tidak ada yang memberikan pandangan negatif atas karir yang didapatkan oleh Wina. Namun Wina belajar bahwa kita tidak perlu memikirkan apa yang dikatakan orang lain tentang kita dan lebih fokus untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

“Ga ada, dan menurut gue ya again gue balik lagi, what people say about you is none of your business. Yang kedua i love my life, maksudnya i love my job, i love my personal life, as long as people see me happy ya mereka, people yang important to me, that matter to me, selama dia liat gue happy ya mereka akan happy juga gitu kalo mereka ngomongin berarti they're not important enough.”

Menurut Wina kita hanya perlu fokus kepada orang-orang yang dirasa penting dalam hidup kita, karena orang-orang penting dalam hidup kita akan turut berbahagia ketika kita berbahagia jadi jika ada orang yang tidak bahagia melihat kebahagiaan kita maka mereka bukan orang yang penting dalam hidup kita. Hal ini dipelajari Wina siring dengan belasan tahun karirnya di pekerjaan, dan itulah yang turut membawa Wina berada di posisi saat ini karena Wina berusaha selalu menjadi diri sendiri dengan tetap memberikan yang terbaik bagi orang-orang di sekitarnya.