

## BAB 4

### KOMPETENSI DASAR SISTEM MANAJEMEN

Mengacu teori Alfin Toffler dalam bukunya “Futuris Edge“ dan dikembangkan lebih lanjut, bahwa sistem manajemen dapat dikembangkan dengan kompetensi dasar mampu mengelola : **proses, mutu dan waktu, SDM profesional, perubahan paradigma dan, konflik.**

#### 4.1 Proses

Setiap membahas sistem akan muncul struktur sistem yang digambarkan dengan unsur-unsur. Masing-masing unsur sistem aktif dalam memainkan perannya sehingga dapat berfungsi dan memberikan kontribusinya melalui aktivitas-aktivitasnya.

Urutan aktivitas unsur sistem biasanya disebut „PROSES“. Pada umumnya telah sepakat bahwa proses akan terjadi dan akan berlangsung apabila ada masukan (INPUT) dan akan menghasilkan suatu produk yang disebut (OUTPUT).

INPUT → PROSES → OUTPUT

Produk atau (output) pada suatu proses tertentu dapat berubah menjadi masukan (input) bagi kegiatan berikutnya dan akan terjadi proses dan menghasilkan produk (output). Apabila terjadi urutan proses yang harus dilalui, maka proses tersebut akan membentuk mata rantai yang tidak dapat dipisahkan dan dilompati.

Mata rantai proses apabila dikaitkan dengan pelayanan kepada masyarakat dan pelanggan akan menentukan hasil pelayanan yaitu bisa terjadi :

- “BIROKRATIS” yaitu pelayanan yang bertele-tele, menjemukan atau menjengkelkan dan bisa menjadi mahal dan lama, dan lain-lain.
- Diharapkan proses pelayanan betul-betul dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam menyusun mata rantai proses supaya diperhatikan dan dikaji secara mendalam serta terus menerus “MANA” yang mendahului dan mana yang dibelakangnya.

Aplikasi proses dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut **“Setiap tugas pekerjaan dapat dipandang sebagai “PROSES”** yang akan berlangsung dengan memberikan produk keluaran bagi pekerjaan bersangkutan. Produk keluaran adalah identik dengan sasaran pokok yang untuk selanjutnya disebut produk utama.

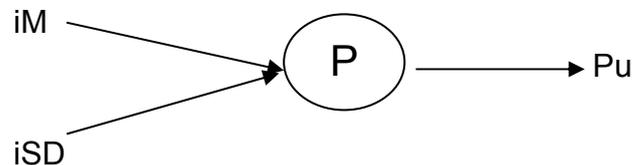
#### 4.1.1 Masukan (input) yang diperlukan

Masukan yang diperlukan berupa Sumber Daya disingkat SD. Dengan mengindahkan kenyataan bahwa manusia sebagai salah satu unsur SD, maka (SD) manusia merupakan inisiator proses dengan akal pikiran dan kemauannya, dengan demikian dapat dipisahkan dari sumber daya selebihnya. Maka dikenal kelompok “SUMBER DAYA MANUSIA” dan kelompok “SUMBER DAYA SELEBIHNYA”.

Dalam rangka mewujudkan produk utama, sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti tanpa adanya campur tangan manusia.

Dalam hubungan itu diperlukan adanya “USAHA PENGATURAN” yang dikenakan pada unsur manusianya, agar supaya campur tangan manusia atas sumber daya selebihnya itu benar-benar mengarah pada terwujudnya produk utama yang dikehendaki.

Usaha pengaturan yang dimaksudkan itu identik dengan “MASUKAN MANAJEMEN”. Dengan demikian masukan yang diperlukan oleh setiap pekerjaan akan terdiri dari masukan (INPUT) sumber daya (iSD) dan masukan manajemen (iM), kemudian terjadilah proses (P) dan menghasilkan produk utama (PU) periksa sketsa dibawah.



#### 4.1.2 Input Sumber Daya

Input sumber daya dalam arti sumber daya minus sumber daya manusia (SDM), akan diuraikan dalam bab mengelola sumber daya

#### 4.1.3 Input Manajemen

Dengan memperhitungkan hasil daya pengaruhnya yang diharapkan masukan manajemen (iM) dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu :

1. yang menyangkut tugas
2. yang menyangkut koordinasi secara sinergi
3. yang menyangkut limitasi (batasan)
4. yang menyangkut dinamika manusia

##### **Kelompok 1 yang menyangkut tugas**

Masukan manajemen kelompok ini wujudnya adalah ketentuan mengenai pembagian tugas. Sebutan tugas, dipergunakan untuk menyatakan sasaran

yang perlu diwujudkan. Demi efektifnya pembagian tugas, sebagaimana lazimnya disertai dengan pemberian wewenang yang sesuai dengan lingkup tugasnya. Selain dari itu, disertai pula dengan ketentuan tentang tanggung jawab kewajiban dan hak.

Bahwa digunakan pula sebutan tugas pokok, maka yang dimaksudkan sebagai sasaran adalah sasaran pokok. Dalam pada itu, sasaran pokok diwujudkan dengan didahului oleh perwujudan sasaran-sasaran lain yang dikenal sebagai sasaran-sasaran penunjang.

Sejalan dengan itu, maka sebutan "tugas" dapat mencakupi tugas pokok maupun tugas-tugas lain, yaitu yang berhubungan dengan perwujudan sasaran-sasaran penunjang yang sudah ditetapkan dalam uraian jabatan.

### **Kelompok 2 yang menyangkut koordinasi**

Proses akan dapat berlangsung apabila ada masukan terdiri dari :

- a. Masukan sumber daya, yaitu barang mati dan akan ada artinya serta akan berfungsi sebagaimana mestinya apabila ada campur tangan manusia.
- b. Masukan manajemen yaitu identik dengan usaha pengaturan khususnya pengaturan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM), agar dapat memberikan jasanya semaksimal mungkin.

SDM yang diatur biasanya tidak hanya 1 (satu) orang tetapi bisa banyak. Maka terhadap SDM yang lebih dari satu orang ini dapat bergerak dalam kebersamaan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan perlu „KOORDINASI“.

Hakekat koordinasi secara sinergi akan diuraikan dalam bab tersendiri.

### **Kelompok 3 Yang menyangkut limitasi (batasan)**

Sebutan limitasi, walaupun memberi kesan hambatan, namun jiwanya positif. Sebagai contoh mengenai jiwanya yang positif, dapat diketengahkan melalui ungkapan-ungkapan berikut ini :

“Apabila ingin maju, janganlah bersikap begitu melainkan begini”. Begitu pula : „Apabila ingin bekerja efisien, janganlah menempuh cara itu melainkan cara ini“. Kedua ungkapan tersebut bernada memberikan limitasi, namun arahnya menuju kebaikan.

Dengan berpegang pada jiwanya yang positif, melalui limitasi diusahakan untuk memberikan kepastian dalam hal kriteria, dimensi dan besarnya, sehingga didapatkan keandalan dalam hal : Jalannya proses pekerjaan maupun produk utama yang dihasilkan.

Kepastian dalam hal kriteria, dimensi dan besaran, dituangkan ke dalam bentuk ketentuan standar. Kemajuan-kemajuan yang ingin dicapai, diusahakan melalui langkah perbaikan pada ketentuan standarnya.

Masukan manajemen yang menampung pengertian „limitasi atas dasar jiwanya yang positif dan menjabarkannya ke dalam arah tindakan menuju tercapainya keandalan dalam hal jalannya pekerjaan maupun produk utama yang dihasilkan akan berwujud :

- a. Prosedur Standar yang menyangkut tahapan pekerjaan (urutan proses) dan dalam hal-hal tertentu terkait pada segi kewajiban
- b. Disain Standar yang menyangkut spesifikasi produk utama (produk keluaran pada umumnya) yang diinginkan.
- c. Metoda / manual Standar yang menyangkut teknik dalam pengerjaan
- d. Standar harga satuan biaya dan anggaran

#### **Kelompok 4 yang menyangkut dinamika manusia**

Manusia yang dilengkapi dengan sarana yang diperlukan dan melaksanakan tugas dengan metoda tertentu, dimaksudkan untuk „MELIPAT GANDAKAN“ jasa manusia sehingga mampu mengolah sumber daya lainnya termasuk sumber daya alam dan menghasilkan produk-produk yang diharapkan.

Setiap manusia sesungguhnya mempunyai peluang untuk menghasilkan sejumlah maksimal „JASA“. Sehubungan dengan itu penyelesaian tugas pekerjaan sangat tergantung atas integritas, rasa tanggung jawab maupun semangat kerja dari sumber daya „MANUSIA“.

Pada dasarnya semangat kerja dan tanggung jawab tersebut ditentukan oleh motivasi, inovasi dan kemauan melalui sikap, tingkah laku, kebiasaan, perbuatan masing-masing individu manusia yang selanjutnya akan melahirkan perilaku dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Agar pelaksanaan tugas berjalan lancar kelihatannya „PENGETAHUAN, KETERAMPILAN dan PERILAKU“ manusia perlu mendapat perhatian khusus. Sehubungan dengan itu upaya pembangunan kapasitas kelembagaan, penampilan prestasi pertama yang perlu diaktualkan adalah „Dinamika Kompetensi SDM“.

## 4.2 Mutu dan Waktu

### 4.2.1. Mutu

Kinerja akan diwarnai pula oleh produktivitas berkualitas. Bahwa prestasi pribadi SDM dan sukses kelembagaan tidak dapat dipisahkan dengan „Produktivitas Berkualitas“.

Untuk mampu mengelola „Mutu“ atau kualitas, kiranya tidak keliru apabila mencontoh Revolusi Kualitas di Jepang yang intinya antara lain :

- Lakukan terbaik dari awal
- Produktivitas dengan nol kesalahan
- Tercapai 100 % kepuasan pelanggan

Dicapai dengan :

- Perbaikan secara terus menerus terutama : **Desain, Sistem termasuk Metoda Kerja dan Proses Produksi dan lain-lain**
- Didukung
  - Pemberdayaan karyawan garis depan
  - Organisasi – Datar – Melebar
  - Komunikasi dan informasi horizontal dan vertikal berjalan mulus,
  - Transformasi gaya manajemen hirarki atas – bawah yang otoriter menjadi : Gaya **Manajemen Demokrasi, Transparan dan Profesional.**

Tentang mutu hasil pelaksanaan pekerjaan konstruksi merupakan cerminan dari profesionalisme pelaku-pelaku jasa konstruksi.

UU No. 18 tahun 1999, tentang : Jasa Konstruksi memberikan amanat dan mandat kepada semua pihak yang terlibat penanganan jasa konstruksi untuk saling bertanggung jawab dan akan dikenakan sanksi atau denda atau ganti rugi apabila terjadi penyimpangan, termasuk penyimpangan mutu dari yang telah ditetapkan.

Cukup banyak teori-teori pencapaian mutu sesuai standar spesifikasi antara lain melalui TQM (Total Quality Management).

Untuk mempraktekkan teori TQM yang sangat mendasar adalah tentang :

- a. Kepastian mutu (Quality Assurance), yaitu: tindakan yang terencana dengan sistimatis demi pencapaian tingkat mutu yang diinginkan.
- b. Azas kepastian mutu, yaitu :
  - Tulis yang akan dikerjakan dan
  - Kerjakan yang telah ditulis

Penerapan azas kepastian mutu ini antara lain dibuat :

- Manual / metode kerja

- Panduan atau SOP (Standard Operational Procedure)
  - Instruksi kerja
  - Bukti-bukti kerja
- c. Statistik pengendalian proses atau sering disebut SPC (Statistical Process Control) yang didukung dengan teori The Deming Cycle dengan teori Plan – Do – Check – Act.
- d. Perbaikan secara terus menerus (continuous Improvement).
- Adanya anjuran perbaikan secara terus menerus mengisyaratkan bahwa apa yang pernah dihasilkan tidak selalu sempurna dan masih perlu adanya penyempurnaan terus menerus untuk mencapai hasil seperti ariginasi perancangannya.

Untuk mengimplementasikan perlu didukung :

- Obsesi tinggi tentang mutu
- Kesamaan visi, misi, nilai dan tujuan
- Pendekatan ilmiah
- Inovasi dan komitmen jangka panjang
- Audit secara preventif
- Menggunakan peralatan dan teknologi yang spesifik.

Untuk pencapaian mutu dan pengendalian mutu pelaksanaan pekerjaan konstruksi secara khusus akan dibuat modul tersendiri yaitu di sistem manajemen mutu dan pengendalian Biaya, Mutu dan Waktu.

#### **4.2.2 Penghargaan Atas Waktu**

Waktu sebagai alat pengukur telah distandardisasikan oleh manusia dengan penggunaan solar time (pengukuran waktu yang dihubungkan dengan perputaran bumi) dan Greenwich Mean Time sebagai standar. Tetapi masalah waktu yang hendak dibahas disini adalah waktu sebagai salah satu sumber daya dan sebagai modal kerja atau modal usaha. Kita setiap harinya hanya mempunyai waktu sehari 24 jam untuk bekerja, karena tidur memerlukan waktu, rata-rata 6-8 jam, waktu istirahat untuk makan, mandi, sembahyang dan lain-lainnya berangkat memerlukan rata-rata 4 jam. Selain itu masih diperlukan waktu untuk berangkat dari rumah ke tempat pekerjaan dan waktu perjalanan pulang. Di tempat pekerjaan pun tidak seluruh waktu yang tersedia dapat dipergunakan secara produktif, mengadakan percakapan telepon, menerima tamu dan lain-lain kegiatan yang tidak produktif.

Waktu hendaknya kita gunakan sebaik mungkin sebelum terlambat. Bila kita telah terlambat, maka tidak mungkin akan kembali lagi. Waktu akan terus

berlalu melakukan perjalanannya tanpa menunggu kita. Dengan atau pernah memperdulikan kita. Kitalah yang harus memperdulikan waktu.

Suatu pembahasan tentang waktu senantiasa membawa kita kepada keharusan manusia untuk selalu melakukan „Efisiensi“ untuk mencapai „Efektivitas“ dalam segala aspek kehidupan.

Pembahasan berikut ini akan mencoba memperlihatkan betapa kita secara cermat memperhitungkan waktu dalam setiap proses. Beberapa kasus yang banyak terjadi yang erat sekali hubungannya dengan kurang cermatnya faktor waktu diperhitungkan di dalam rangkaian proses-proses pencapaian sasaran antara lain :

- Banyak proyek-proyek yang belum dapat dimulai dan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan semula.
- Terjadinya cost overrun (kenaikan biaya) pada beberapa proyek.
- Besarnya Sisa Anggaran Pembangunan (SIAP) Proyek-proyek yang terjadi hampir setiap tahun anggaran.
- Gejala umum lainnya yang menunjukkan menurunnya produktivitas, efisiensi dan efektivitas dalam proses-proses pencapaian sasaran.

Seyogyanya hal-hal seperti tersebut di atas diusahakan untuk dihindari dan salah satu usaha adalah dengan menerapkan “Disiplin” untuk dapat menghargai waktu kepada semua pihak yang terlibat dalam rangkaian proses-proses pencapaian sasaran-sasaran.

Beberapa aspek yang dapat timbul akibat kurangnya disiplin penghargaan atas waktu antara lain :

- Keterlambatan berangkai

Rangkaian proses-proses pencapaian sasaran dapat dikelompokkan dalam dua bagian, yakni :

1. Kelompok proses penentuan sasaran, terdiri dari :

- Proses penyusunan rencana jangka panjang (long term planning)
- Proses penyusunan program (programming)

2. Kelompok proses perwujudan sasaran, terdiri dari :

- Study kelayakan (feasibility study)
- Perencanaan teknis (design)
- Penyusunan program pelaksanaan dan anggaran (programming and budgeting)
- Pra-implementasi pelaksanaan

- Post implementasi pelaksanaan

Rangkaian tersebut merupakan bagan alir (flow chart) proses-proses, dimana output daripada proses yang terdahulu akan menjadi input dari proses selanjutnya.

Apabila terjadi keterlambatan pada salah satu proses, maka hal ini akan berakibat terjadinya keterlambatan berangkai / beruntun dalam keseluruhan rangkaian proses.

Sudah barang tentu hal ini akan mengakibatkan hal-hal yang tidak diinginkan, yakni inefficiencies dan penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana semula.

- Kenaikan biaya dan anggaran

Suatu keterlambatan dalam rangkaian proses pencapaian sasaran, akan mengakibatkan kenaikan biaya (costs) dan anggaran (budget). Kenaikan tersebut terjadi karena :

- Nilai uang (value of money)
- Laju inflasi (inflation rate)
- Eskalasi harga / biaya sebagai akibat kenaikan-kenaikan harga bahan
- Harga depresiasi peralatan (equipment depreciation cost)
- Biaya umum (overhead cost)
- Biaya supervisi teknis (supervision cost)

- Perubahan pada analisa benefit cost ratio

Selain berakibat kenaikan biaya dan anggaran keterlambatan proses pencapaian sasaran berpengaruh pada analisa benefit cost ratio. Hal ini terjadi karena manfaat (benefit) yang diharapkan muncul lebih lambat dari yang diperkirakan dan karenanya analisa benefit cost ratio harus dihitung kembali karena akan mengalami penyimpangan dari hitungan semula.

#### 4.3 SDM Profesional

Amat sangat mudah mengucapkan SDM yang professional, apa makna sebenarnya SDM profesional itu ?

Kurang lebihnya dan bisa didiskusikan :

- Profesional, yaitu apabila SDM tersebut menempatkan dirinya dalam melakukan tugas pekerjaannya betul-betul menghayati sebagai :
  - Panggilan hidup
  - Panggilan profesi, dan

- Panggilan pengabdian dengan “Dedikasi” menghasilkan produk terbaik pada “Saat Itu” (tidak pernah merasa puas) yang dijiwai etika profesi, integritas, moral, iman dan taqwa serta peduli lingkungan.

Dengan dilandasi aspek atau kompetensi yang kuat terdiri dari :

- Pengetahuan bidang tugas
- Keterampilan bidang tugas, dan
- Sikap perilaku demi terwujudnya kualitas dan kuantitas tugas

Dalam hal ini pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku adalah aspek penting sebagai „Pondasi“ dimana kualitas profesionalisme itu dikembangkan.

Agar karyawan / SDM dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan proporsional sesuai tugas jabatannya paling tidak dipilih SDM yang mempunyai „Kompetensi“ yaitu mempunyai pengetahuan, keterampilan dan perilaku sesuai tuntutan unit kerja/jabatan yang akan didudukinya, lalu dilakukan pembinaan yang sistematis secara terus menerus oleh manajemen SDM.

Apabila sudah ada standar kinerja lengkap dengan indikatornya, kemudian sudah dilakukan analisis kompetensinya, maka akan mudah untuk melakukan pengujian kelayakan dan kepastian untuk menduduki suatu jabatan (fit and proper test).

Setelah mendapatkan tenaga kerja/SDM sesuai yang dibutuhkan supaya terus dibina secara konsisten dan komprehensif dengan siklus sebagai berikut :

- Manajemen bidang tugas menuntut terwujudnya „Standar Kinerja Bidang Tugas“, dan implementasinya tentunya memerlukan „Standar Kualifikasi SDM“.
- Manajemen SDM yang mengelola SDM menyiapkan SDM mengacu pada tuntutan „Standar Kualifikasi SDM“. Apabila belum mencapai standar, maka perlu diklat.
- Sedang diklat dilakukan oleh manajemen diklat yang cukup profesional dengan pengertian bahwa tenaga manajemen pelatihan menyadari tugas pekerjaannya sebagai „ **panggilan hidup, panggilan profesi dan panggilan pengabdian** dengan dedikasi untuk menghasilkan produk terbaik atau tidak pernah merasa puas atas hasil karyanya.
- Selanjutnya setelah selesai mengikuti diklat harus dimanfaatkan, dibina dan paling penting ditempatkan pada posisi (tugas) sesuai kompetensi yang didapat dari diklat.

*Catatan :*

*Nilai mafaat alumni diklat akan menjadi sia-sia apabila tidak dibina dan ditempatkan pada posisi sesuai kompetensi yang didapat dari diklat.*

#### **4.4 Perubahan Paradigma**

##### **4.4.1 Paradigma**

Kata paradigma berasal dari bahasa Yunani. Kata ini semula merupakan istilah ilmiah dan lebih lazim digunakan sekarang ini dengan arti model, teori, persepsi, asumsi atau kerangka acuan berfikir. Mengacu pengalaman dan teori Stephen R. Covey dalam bukunya *The Seven Habits of Highly Effective*, memberikan suatu ilustrasi yang mendalam tentang paradigma.

Dalam pengertian yang lebih umum, paradigma adalah cara kita “melihat” dunia dalam pengertian bukan visual dari tindakan melihat, melainkan berkenaan dengan mempersepsi, mengerti, menafsirkan.

Untuk tujuan kita, cara sederhana untuk mengerti paradigma adalah dengan memandangnya sebagai peta. Kita semua tahu bahwa „peta bukanlah wilayah“. Peta hanyalah penjelasan tentang aspek tertentu dari wilayah. Itulah persisnya apa yang dimaksud dengan paradigma. Paradigma adalah sebuah teori, penjelasan atau model untuk sesuatu yang lain.

Kita masing-masing mempunyai banyak peta di dalam kepala kita, yang dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu :

- ⇒ Peta segala sesuatunya sebagaimana adanya atau realitas dan
- ⇒ Peta segala sesuatunya seperti seharusnya atau nilai.

Kita jarang mempertanyakan keakuratan peta-peta tersebut, kita biasanya, bahkan tidak sadar bahwa kita memiliki keduanya. Kita cuma “mengasumsikan” bahwa cara kita memandang segala sesuatu adalah cara segala sesuatunya itu “sebagaimana adanya” atau “sebagaimana seharusnya”.

Dan sikap serta perilaku kita bertumbuh dari asumsi-asumsi itu. Cara kita memandang sesuatu adalah sumber dari cara kita berpikir dan cara kita bertindak.

Sebagai ilustrasi untuk mengenali sikap dan perilaku kita tumbuh dari asumsi-asumsi itu dapat dibuktikan dengan memberikan dua gambar orang, yang satu “terlihat” masih muda diberikan kepada satu kelompok orang, dan yang satu lagi “terlihat” sudah tua diberikan kepada kelompok lain dengan waktu pengamatan yang sama misalnya 10-15 detik secara berkonsentrasi penuh.

Kemudian 2 (dua) kelompok digabungkan untuk melihat secara bersama-sama 2 gambar tersebut diatas yang digabungkan menjadi satu gambar di bawah ini :



Gb. 2.8 Muka Wanita

Apabila permainan gambar ini benar-benar dilakukan dengan baik dan belum ada dari 2 kelompok orang yang dilatih pernah mengalami permainan gambar ini, akan timbul 2 pendapat dan bisa berdebat panjang yaitu orang dari kelompok ke 1 akan merasa melihat masih muda dan kelompok ke 2 akan merasa melihat sudah tua. Kejadian ini menggambarkan secara jelas dan fasih bahwa dua orang dapat melihat hal yang sama, tetapi tidak sepakat, namun sama-sama benar. Hal ini sebenarnya tidak “logis” tetapi ekspresi psikologis.

Dengan permainan ini memperlihatkan betapa kuatnya pengkondisian (pembentukan kebiasaan) dapat mempengaruhi persepsi kita atau paradigma kita.

Jika sepuluh detik saja dapat memiliki dampak seperti ini pada cara kita memandang sesuatu, bagaimana dengan pengkondisian seumur hidup? Pengaruhnya pada kehidupan keluarga kita, sekolah, masjid, kuil, gereja, lingkungan kerja, teman, rekan sekerja dan paradigma sosial mutakhir seperti etika kepribadian, semuanya menimbulkan dampak bawah sadar yang diam pada diri kita dan membantu membentuk kerangka acuan kita, paradigma kita, peta kita.

Latihan ini juga memperlihatkan bahwa paradigma ini adalah sumber dari sikap dan perilaku kita. Kita tidak dapat bertindak dengan integritas di luar paradigma tersebut. Kita benar-benar tidak dapat mempertahankan keutuhan jika kita berbicara dan berjalan secara berbeda dengan cara kita melihat.

Kita masing-masing cenderung berpikir kita melihat segala sesuatunya sebagaimana adanya, bahwa kita objektif. Akan tetapi kenyataannya tidak demikian. Kita melihat dunia, bukan sebagaimana dunia adanya, melainkan sebagaimana kita adanya atau, sebagaimana kita dikondisikan untuk melihatnya. Ketika kita membuka mulut untuk menjabarkan apa yang kita lihat, kita sebenarnya menjabarkan diri kita sendiri, persepsi kita, paradigma kita. Ketika orang lain tidak setuju dengan kita, kita segera berpikir ada sesuatu yang salah dengan mereka dan mungkin yang terjadi yang salah sebenarnya dirinya. Namun, seperti diperlihatkan oleh demonstrasi tadi, orang yang tulus dan berpikiran jernih melihat segala sesuatunya secara berbeda, masing-masing melihat melalui lensa unik pengalaman.

Ini tidak berarti bahwa fakta itu tidak ada. Dalam demonstrasi tadi, dua individu yang pada mulanya dipengaruhi oleh gambar pengkondisian yang berbeda, kemudian melihat gambar ketiga secara bersama-sama. Sekarang mereka sama-sama melihat fakta identik yang sama, garis hitam dan ruang putih, dan mereka sama-sama ini sebagai fakta. Akan tetapi penafsiran masing-masing orang tentang fakta ini menggambarkan pengalaman sebelumnya dan fakta tidak mempunyai arti apa pun terlepas dari interpretasi tersebut.

Semakin sadar kita akan paradigma dasar peta atau asumsi kita dan sejauh mana kita telah dipengaruhi oleh pengalaman kita, maka semakin kita dapat menerima tanggung jawab untuk paradigma itu dan memeriksanya, mengujinya berdasarkan realitas, mendengarkan orang lain dan bersikap terbuka terhadap persepsi mereka, sehingga mendapatkan gambaran yang lebih besar dan pandangan yang jauh lebih objektif.

#### **4.4.2 Kekuatan Perubahan Paradigma**

Barangkali wawasan paling penting untuk diperoleh dari demonstrasi tentang persepsi tersebut adalah di dalam bidang perubahan paradigma, apa yang dapat kita sebut sebagai pengalaman, ketika seseorang akhirnya „melihat“ gambar gabungan tersebut dengan cara lain. Semakin terikat seseorang oleh persepsi awalnya, semakin kuat pengalamannya. Ini seolah seberkas sinar tiba-tiba menyala di dalam dirinya.

Istilah perubahan paradigma diperkenalkan oleh Thomas Kuhn di dalam bukunya yang amat berpengaruh *The Structure of Scientific Revolutions*. Kuhn memperlihatkan bagaimana hampir setiap terobosan penting di dalam bidang

usaha ilmiah pada mulanya merupakan pemutusan dengan tradisi dengan cara-cara berpikir yang lama dengan paradigma lama.

Tidak semua perubahan paradigma memiliki arah yang positif. Seperti telah kita lihat, perubahan dari etika karakter ke etika kepribadian telah menjauhkan kita dari akar yang memberi makna keberhasilan dan kebahagiaan sejati.

Akan tetapi, entah perubahan paradigma mengubah kita ke arah yang positif atau negatif, entah bersifat spontan atau bertahap, perubahan paradigma tersebut menggerakkan kita dari satu cara melihat dunia ke cara yang lain. Dan perubahan itu menghasilkan perubahan yang kuat. Paradigma kita, benar atau salah adalah sumber dari sikap dan perilaku kita dan akhirnya sumber dari hubungan kita dengan orang lain.

Bagaimana dengan kondisi perubahan paradigma di Negara Kesatuan Republik Indonesia, dari sentralistik menjadi desentralisasi diikuti dengan otonomi daerah secara nyata, luas, dinamis dan bertanggung jawab adalah contoh jelas perubahan paradigma.

Dalam rangka menangkap peluang perubahan yang mendasar ini pemerintah daerah supaya betul-betul menyiapkan dari :

- Semula sangat „Tergantung“ dengan Pemerintah Pusat
- Menjadi „Mandiri“ melakukan Pemerintah dan Pembangunan di Daerahnya.
- Kemudian dituntut mampu membangun „Kesaling tergantungan“ antar Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang berdekatan maupun yang berjauhan untuk menjalin kerjasama saling menguntungkan, termasuk terhadap Pemerintah Propinsi, Pemerintah Pusat maupun tingkat Internasional / Global.

Agar perubahan pertumbuhan dapat berjalan mulus, tatanan awal yang perlu perubahan adalah „Perubahan Sistem Manajemen dan Administrasi“ dengan maksud agar terjadinya perubahan dapat dikelola dengan baik dan terarah.

Perubahan sangat mendasar dalam manajemen pemerintahan di daerah antara lain **Terciptanya Pemerintahan Visioner dengan kerangka konstruksi yang dibentengi oleh koridor demi terwujudnya kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan** dengan langkah-langkah :

- Terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada pelayanan dan kepuasan masyarakat
- Pemerintahan yang berorientasi global bertindak lokal sesuai potensinya

- Kewirausahaan pemerintah yang berorientasi kemakmuran dan kesejahteraan secara kompetitif
- Pemerintah yang menekankan akuntabilitas sebagai manifestasi penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien bersih berwibawa.

Dr. Hurbert K. Rampersad dalam bukunya Total Performance Scorecard menulis beberapa penyebab perubahan meliputi persaingan yang semakin meningkat dalam perkembangan pasar dan teknologi, globalisasi, serta berbagai faktor lain.

Meski perlu berubah, banyak orang tidak suka perubahan. Mereka takut pada perubahan dan secara alami menolaknya karena hal itu bisa mempengaruhi gagasan dan pendapat mereka telah terbentuk. Kekecewaan dari pengalaman masa lalu dengan kegiatan yang diubah, rasa takut pada hal yang tidak diketahui, rasa tidak percaya, tidak adanya informasi dan kurangnya hubungan dengan budaya sekarang merupakan faktor terpenting penyebab penolakan itu. Karena itu dalam suatu organisasi, kita dapat membedakan dua macam orang :

1. Orang yang berfikir mereka akan menjadi korban perubahan dan karenanya menolak, menjadi marah, serta menjadi tertekan dan
2. Orang yang sepenuhnya mendukung, merancang dan merencanakan perubahan

Khususnya dalam tahap awal penerapan perubahan sering terjadi penolakan terhadap perubahan tampak sangat tinggi. Orang tertentu dalam organisasi, karena sikap tidak pasti dan tidak percaya diri mereka sendiri, melihat perubahan yang diajukan sebagai ancaman. Maka muncullah reaksi dan pertikaian dimana kedua belah pihak mengacu kepada situasi lama yang dapat diandalkan.

Biasanya kita mendengar reaksi itu dalam organisasi yang bukan organisasi pembelajaran. Reaksi itu adalah ungkapan yang perlu dilupakan. Beberapa contoh ungkapan orang yang menerima perubahan meliputi :

- Kapan kita akan mulai ?
- Bagaimana cara kita dapat belajar lebih banyak tentang hal itu ?
- Kita juga bisa menanganinya dengan cara lain
- Apa yang telah kita lupakan ?
- Bagaimana kita bisa mengukur hasilnya ?
- Coba saya lihat apakah ada alternatifnya

Menurut James O'Toole (1996), ada banyak alasan orang menentang perubahan.

Hal itu digambarkan dalam teks berikut :

### **Tiga Puluh Tiga Hipotesis James O'Toole**

tentang

#### **Mengapa Orang Menolak Perubahan**

1. Homeostasis – Perubahan bukan kondisi alami
2. State decisis – Praduga diberikan kepada keadaan sekarang tanggung jawab pembuktian ada pada perubahan
3. Kemalasan – Butuh kekuatan besar untuk berubah haluan
4. Kepuasan – Sebagian besar orang menyukai keadaan sekarang
5. Kurangnya Kematangan – Prasyarat bagi perubahan belum dipenuhi, waktunya tidak tepat
6. Rasa takut – Orang takut kepada hal yang tidak diketahui
7. Minat pribadi – Perubahan ini mungkin baik buat yang lain tapi tidak untuk kita
8. Tidak percaya diri – Kita tidak siap menerima tantangan baru ini
9. Guncangan masa depan – Karena kewalahan menghadapi perubahan, kita berlindung dan menolaknya
10. Kesia-siaan – Kita melihat semua perubahan sebatas kulit, hanya untuk penampilan dan sekedar mimpi
11. Kurang pengetahuan – Kita tidak tahu caranya berubah atau akan berubah menjadi apa
12. Sifat manusiawi – Manusia suka bersaing, agresif, rakus, egois dan tidak mempunyai sifat mengutamakan orang lain yang diperlukan untuk berubah.
13. Sikap sinis – Kita mencurigai motivasi pelaku perubahan
14. Penyimpangan – Perubahan kedenagarannya bagus, tapi kita khawatir dampak yang tidak disengaja akan berakibat buruk
15. Jenius perorangan versus kemampuan – sedang kelompok – Kita yang berpikiran sedang tidak dapat melihat kebijakan perubahan
16. Ego – Yang berkuasa menolak mengakui bahwa mereka berbuat salah
17. Pemikiran jangka pendek – Orang tidak dapat menanggukuhkan pemuasan
18. Rabun – Kita tidak dapat melihat bahwa perubahan itu untuk kepentingan pribadi yang lebih luas.
19. Berjalan sambil tidur – Sebagian besar dari kita menjalani hidup tanpa menyadarinya
20. Kebutaan – Pemikiran kelompok atau kesesuaian masyarakat
21. Khayalan bersama – Kita tidak belajar dari pengalaman dan kita melihat segala sesuatu berdasarkan praduga
22. Pengkondisian chauvinistic – Kita benar ; mereka yang menginginkan kita berubah adalah pihak yang salah
23. Pendapat keliru tentang pengecualian – Perubahan ini mungkin efektif di tempat lain, tapi kita berbeda

24. Ideologi – Kita mempunyai pandangan dan nilai yang berbeda
25. Kelembagaan – Perorangan bisa berubah tetapi kelompok tidak
26. Natuna no facit saltum – "Alam tidak bekerja dengan cara melompat-lompat".
27. Integritas yang berkuasa – Siapa kita sehingga berani mempertanyakan para pemimpin yang menempatkan kita di jalan ini ?
28. "Perubahan tidak mempunyai pemilih" – Kelompok minoritas mempunyai lebih banyak yang dipertaruhkan dalam mempertahankan kondisi sekarang daripada yang dipertaruhkan kelompok mayoritas dalam menghendaki perubahan
29. Determinisme – Tidak ada yang bisa dilakukan siapapun untuk mencapai perubahan yang disengaja
30. Scientism – Pelajaran dari sejarah bersifat ilmiah dan karenanya tidak ada yang bisa dipelajari
31. Kebiasaan
32. Despotisme adat – Gagasan "pembawa perubahan" dilihat sebagai teguran terhadap masyarakat
33. Ketidakpedulian manusia

Reaksi penolakan itu bisa sepenuhnya menggagalkan proses perubahan, jika tidak ada tanggapan yang memadai. Penolakan terhadap perubahan dan ungkapan reaksi negatif terhadapnya, sering terjadi dalam keenam tahap berikut :

1. Sikap pasif. Orang diberitahu tentang rencana baru dan menanggapi dengan sikap menutup diri serta tidak pasti
2. Penyangkalan. Orang skeptis dan menolak kebijakan dari rencana perbiakan yang disarankan. Hal itu sering diungkapkan dengan komentar seperti : "Benar-benar gagasan bodoh; ide siapa ini ? Ini pasti takan berhasil di sini.
3. Kemarahan. Jika rencana berlanjut, orang menanggapi dengan sikap marah dan menarik diri
4. Negosiasi. Mereka mencoba mencapai kesepakatan (melalui negosiasi) dengan meminimalkan usulan dan menerima sebagian rencana.
5. Depresi. Karena proposal rencana yang lengkap harus diterapkan, tanpa perkecualian, orang harus menerima perubahan. Hal itu menghasilkan perilaku pasif yang akhirnya mengarah ke depresi
6. Penerimaan. Perubahan kini merupakan bagian dari proses kerja. Kini yang kerap terdengar adalah "Ya, cara ini berhasil ! Kita seharusnya memuai lebih awal".

Tahap-tahap yang berbeda itu harus diakui pada waktunya untuk mengambil langkah-langkah yang tepat. Pada tahap sikap pasif dan depresi, manajemen harus bersikap mengerti dan terbuka untuk mendengarkan reaksi negatif. Selama tahap penyangkalan, kemarahan dan negosiasi diperlukan sikap manajemen yang lebih tegas. Tahap-tahap yang berbeda dalam reaksi karyawan harus disadari sejak dini dan harus secepat mungkin dialihkan ke tahap penerimaan. Itu sebabnya mereka yang sepenuhnya menerima perubahan harus dilibatkan dalam proyek perubahan.

Analisis medan kekuatan dapat digunakan untuk secara sistematis mengenali bidang penolakan (Packard 1996). Hal itu melibatkan menciptakan medan kekuatan yang terdiri atas kekuatan penggerak yang membantu perubahan atau memperbesar kemungkinan terjadinya dan kekuatan penahan yang merupakan titik penolakan atau hal-hal yang merintangai perubahan. Tabel berikut memberikan contoh analisis medan kekuatan.

<b>Contoh Analisis Medan Kekuatan</b>	
<b>Kekuatan Penggerak</b>	<b>Kekuatan Penahan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekanan lingkungan yang mengakibatkan pengurangan dana</li> <li>• Staf yang mungkin ingin lebih terlibat dalam pembuatan keputusan perusahaan</li> <li>• Penerapan Total Quality Management yang berhasil di tempat lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketakutan manajemen menentang tentang kehilangan kendali</li> <li>• Pekerja jalur perakitan yang tidak mempunyai waktu untuk menghadiri pertemuan Total Quality Management</li> <li>• Sikap skeptis berdasarkan kinerja buruk organisasi dalam hal perubahan</li> </ul>

John Kotter (1996) menjelaskan bahwa, sebelum dapat mengerti dan menerima perubahan yang diusulkan, sebagian besar orang mencari jawaban pertanyaan berikut :

- Apa arti perubahan ini bagi saya ?
- Apa arti perubahan ini bagi teman saya ?
- Apa arti perubahan ini bagi organisasi ?
- Apa alternatif yang lain ?
- Adakah pilihan yang lebih baik ?
- Jika saya akan bekerja dengan cara berbeda, dapatkan saya melakukannya?
- Bagaimana cara saya mempelajari keterampilan baru yang saya butuhkan ?
- Apakah saya akan harus melakukan pengorbanan ? Pengorbanan apa ? Bagaimana perasaan saya tentang hal itu ?
- Apakah saya benar-benar percaya perubahan ini perlu ?

- Apakah saya benar-benar percaya perubahan ini perlu ?
- Apakah saya benar-benar mempercayai apa yang saya dengar tentang arah masa depan ?
- Apakah ini araha yang tepat untuk kita ?
- Apakah orang lain sedang melakukan sebuah permainan, mungkin untuk memperbaiki posisi mereka dengan mengorbankan saya ?

”Tidak mengerti” adalah menurut Mc Call (1998) salah satu alasan paling umum mengapa orang tidak berubah. Teks di bawah menyajikan rangkuman McCall atas jawaban yang ia peroleh dari para manajer dalam lokakarya yang ia minta menjawab pertanyaan : Mengapa kamu tidak mengubah apa yang kamu tahu perlu diubah ? Ringkasan ini menunjukkan bagaimana arus informasi yang tidak cukup atau tidak tepat sangat mengganggu proses belajar. Menurut McCall banyak diantara rintangan ini berhubungan dengan orang yang bersangkutan yang tidak mau mendengarkan, bersikap membela diri atau menolaj menerima umpan balik.

#### **4.4.3 Paradigma yang berpusat pada Prinsip**

Etika karakter didasarkan pada gagasan fundamental bahwa ada prinsip-prinsip yang mengatur keefektifan manusia – hukum alam di dalam dimensi manusia yang sama nyatanya, yang tidak berubah dan tidak dapat dibantah seperti halnya hukum gravitasi di dalam dimensi fisik bumi.

Gagasan tentang realitas – dan dampak dari prinsip-prinsip ini dapat dilihat di dalam pengalaman perubahan paradigma yang lain seperti disampaikan oleh Frank Koch di dalam Proceedings, majalah Naval Institute (dikutip dari Frank bukunya Steven R. Covey dalam bukunya Seven Habibts of Highly efective People).

Dua kapal perang yang ditugaskan dalam skuadron pelatihan sudah berada di laut dan sedang melakukan manuver dalam cuaca buruk selama beberapa hari. Saya bertugas di kapal perang utama dan sedang berjaga di atas anjungan ketika malam tiba. Jarak penglihatan buruk karena kabut, maka kapten tetap berada di anjungan mengawasi semua aktivitas.

Tak lama setelah hari menjadi gelap, pengintai pada sayap anjungan melaporkan, „melihat sinar, pada haluan sebelah kanan“.

„Tetap atau bergerak mundur ?“Tetap, Kapten,“ yang berarti kami berada dalam arah tabrakan yang berbahaya dengan kapal itu.

- ⇒ Kapten lalu berseru kepada pemberi isyarat, „ Beri isyarat kepada kapal itu : Kita berada pada arah tabrakan, kami anjurkan anda mengubah arah 20 derajat“.
- ⇒ Datang isyarat balasan, „Anda dianjurkan mengubah arah 20 derajat“.
- ⇒ Kapten berkata, „Kirim pesan, saya kapten, ubahlah arah anda 20 derajat“.
- ⇒ Kemudian dijawab „Saya kelasi tingkat dua, „datang balasannya. „Anda sebaiknya berganti arah20 derajat“.
- ⇒ Pada saat itu, sang kapten menjadi marah. Ia membentak, „kirim pesan, saya kapal perang. Ubahlah arah anda 20 derajat“.
- ⇒ Datang balasannya lagi, „saya mercu suar“.

Kami bersama kapten kapal perang pun mengubah arah.

Perubahan paradigma yang dialami oleh kapten dan oleh kami ketika kami membaca laporan ini – menempatkan situasinya dalam sisi yang berbeda sama sekali. Kami dapat melihat suatu realitas yang digantikan oleh persepsi yang terbatas – suatu realitas yang sama kritisnya bagi kita untuk mengerti di dalam kehidupan kita sehari-hari seperti halnya bagi kapten di tengah kabut dan kelasi tingkat dua penjaga mercu suar.

Prinsip adalah seperti mercu suar. Prinsip adalah hukum alam yang tidak dapat dilanggar. Seperti yang dikemukakan oleh Cecil B.deMille tentang prinsip-prinsip yang dikandung di dalam film monumentalnya, The Ten Commandments, “Kita tidak mungkin mematahkan hukum tersebut. Kita hanya dapat mematahkan diri kita karena melanggar hukum itu”.

Walaupun individu-individu mungkin melihat kehidupan dan interaksi mereka sendiri berkenaan dengan paradigma atau peta yang muncul dari pengalaman dan pengkondisian mereka, peta ini bukanlah wilayah. Peta ini adalah „realitas subjektif, “hanya sebuah upaya untuk menjabarkan wilayah.

Bagaimana dengan keadaan di Negara RI tercinta ini, yang pernah didengungkan bangsa kita adalah: adi luhung, berbudi luhur, sopan santun dan lain-lain. Ternyata setelah terjadi era reformasi muncul ke permukaan kejadian sebaliknya, hukum banyak tidak berfungsi dan dilanggar dan pelanggarnya merasa lebih benar.

“Realitas objektif, ”atau wilayah itu sendiri, terdiri atas prinsip-prinsip “mercu suar” yang mengatur pertumbuhan dan kebahagiaan manusia – hukum-hukum alam yang ditunen menjadi kain dari setiap masyarakat beradab sepanjang

sejarah dan merupakan akar dari setiap keluarga dan lembaga yang telah bertahan dan berhasil baik. Tingkat di mana peta mental kita menjabarkan secara akurat wilayah tersebut tidak mengubah keberadaan wilayah bersangkutan.

Realitas dari prinsip-prinsip atau hukum alam seperti ini menjadi jelas bagi siapa saja yang berpikir secara mendalam dan memeriksa siklus sejarah sosial. Prinsip-prinsip ini muncul ke permukaan berulang-ulang, dan tingkat di mana orang di dalam masyarakat mengenali dan hidup selaras dengan prinsip-prinsip tadi menggerakkan mereka kearah kelangsungan hidup kebahagiaan dan stabilitas atau kehancuran dan kerusakan.

Prinsip-prinsip yang diacu bukanlah gagasan misterius, atau religius“. Tidak ada satu prinsip pun yang diajarkan yang melenceng dari iman atau agama tertentu. Prinsip-prinsip ini adalah bagian dari sebagian besar agama yang besar dan abadi dan juga filosofi social dan sistem etika yang abadi. Prinsip-prinsip ini terbukti sendiri dan dapat dengan mudah diabsahkan oleh siapa saja. Hampir seolah prinsip-prinsip atau hukum-hukum alam ini merupakan bagian dari kondisi manusia, bagian dari kesadaran manusia, bagian dari suara hati nurani manusia. Prinsip-prinsip ini tampaknya ada di dalam diri semua insan, lepas dari pengkondisian social dan loyalitas pada prinsip-prinsip tadi, walaupun mungkin tenggelam atau dibuat pada prinsip-prinsip tadi, lepas dari pengkondisian social dan loyalitas pada prinsip-prinsip tadi, walaupun mungkin tenggelam atau dibuat bebas oleh kondisi atau ketidaksetiaan seperti ini.

Sebagai contoh, saya mengacu pada prinsip fairness (keadilan), yang darinya keseluruhan konsep kita tentang keadilan dikembangkan. Anak-anak kecil tampaknya memiliki perasaan bawaan tentang gagasan keadilan bahkan terlepas dari pengalaman pengkondisian yang berlawanan.

Ada perbedaan besar dalam cara keadilan didefinisikan dan dicapai, tetapi ada kesadaran yang hampir universal tentang gagasan itu.

Contoh-contoh lain mencakup integritas dan kejujuran. Keduanya menciptakan dasar kepercayaan yang esensial untuk kerja sama dan pertumbuhan pribadi serta antar pribadi jangka panjang.

Satu prinsip lain adalah martabat manusia. Konsep dasar didalam pernyataan Kemerdekaan. “Kami menganggap kebenaran ini sudah jelas dengan

sendirinya : bahwa semua manusia diciptakan sama dan diberkahi oleh sang Pencipta dengan hak-hak tertentu yang tidak dapat dicabut, yang antara lain adalah hak hidup, kebebasan dan pengejaran kebahagiaan”.

Satu prinsip lagi adalah pelayanan atau gagasan memberikan kontribusi atau sumbangan. Satu lagi adalah kualitas atau keunggulan.

Prinsip bukanlah nilai. Sekumpulan pencuri dapat mempunyai nilai yang sama, tetapi nilai ini melanggar prinsip dasar yang kita sedang bicarakan. Prinsip adalah wilayah. Nilai adalah peta. Jika kita menghargai prinsip yang benar, kita memiliki kebenaran suatu pengetahuan tentang segalanya sebagaimana adanya.

Prinsip adalah pedoman untuk tingkah laku manusia yang terbukti mempunyai nilai yang langgeng dan permanen. Prinsip bersifat mendasar. Prinsip pada dasarnya tidak dapat dibantah karena sudah jelas dengan sendirinya.

Semakin dekat peta atau paradigma kita diajarkan dengan prinsip atau hukum alam ini, semakin akurat dan fungsional peta atau paradigma itu jadinya. Peta yang benar akan menimbulkan dampak tanpa batas pada keefektifan pribadi dan keefektifan antar pribadi kita yang jauh lebih besar daripada jumlah upaya apapun yang dikerahkan untuk mengubah sikap dan perilaku kita.

## **4.5 Mengelola Konflik**

### **4.5.1 Penjelasan Umum**

Kita ditakdirkan sebagai manusia, secara alami dan sistematis harus menjalani hidup dan tata kehidupan secara berkomunitas dari individu, ke kumpulan individu, berkeluarga dan berkembang bermasyarakat, bersuku bangsa, berbangsa dan bernegara.

Selain itu kita manusia dianugerahi fisik badan yang dilengkapi dengan akal pikiran dan hati nurani yang berbeda-beda.

Didalam menjalani hidup dan tata kehidupan sehari-hari manusia melakukan kegiatan yang berbeda-beda sesuai tujuan masing-masing, namun dituntut mampu bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati dalam lingkup bermasyarakat berbangsa dan bernegara.

Dengan perbedaan-perbedaan inilah seringkali anggota kelompok masyarakat atau tim kerja tidak mampu menangani perbedaan pendapat secara konstruktif malahan memungkinkan hubungan-hubungan mereka memburuk menjadi “konflik”. Hal ini dapat terjadi pada umumnya karena mereka kurang

mempunyai kemampuan dalam hubungan dan komunikasi antar perorangan yang sangat penting bagi tim kerja agar bergerak maju.

Dalam rangka mewujudkan tujuan kita sering dihalangi oleh rintangan-rintangan dalam kepribadian kita dalam lingkungan sekitar kita atau dalam hubungan antar pribadi. Seraya rintangan-rintangan ini menjadi jelas bagi kita, kita mengalami krisis batin, karena kita mengenalinya sebagai ancaman terhadap pemenuhan dan kebahagiaan pribadi. Pada titik ini, kita membuat suatu pilihan: kita belajar untuk hidup dengan konflik itu dengan membatasi kehendak kita dan mengkompromikan sasaran kita: atau menyingkirkan konflik itu dengan menempatkannya ditempat lain atau menetralisasi dampaknya dalam kehidupan kita.

#### **4.5.2 Sumber Konflik dalam Tim Kerja**

Tim dapat berbentuk resmi maupun tidak resmi, tersusun maupun tidak tersusun, dan dapat terwujud dalam berbagai bentuk dan ukuran. Tim ada yang kelihatan dalam bagan organisasi, dan ada pula yang timbul untuk sementara waktu saja, yang terbentuk jika dua orang atau lebih harus bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

Sebagian terbesar tugas yang dilakukan ditempat pekerjaan melibatkan sedikit-tidaknya seorang lainnya. Dihubungkan dengan hal tersebut, mudah dipahami pentingnya setiap orang meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan tim. Dalam organisasi baru, dimana kerjasama tim diperlukan sekali, keterampilan ini -terutama pemecahan konflik - sangat penting.

Apabila kerjasama tim tidak dapat dikembangkan karena antar individu lebih menonjolkan "egonya" atau mungkin individu satu menganggap remeh dan merendahkan individu lainnya, dan dapat terjadi karena kepentingan pribadi yang ditonjolkan dan didominasi dapat menimbulkan konflik yang akan sangat memboroskan energi dan waktu.

Jika mereka dalam konflik, mengira mereka mengetahui sebabnya : yaitu orang lain, yang karena berbagai sebab, sedang terguncang. Orang lain tersebut tidak mendengarkan, tidak memperdulikan, atau dengan cara lain sulit untuk bekerja sama. Atau orang lain tersebut benar-benar tidak mampu.

Apapun alasannya yang khusus, satu hal adalah pasti. Dalam kebebasan kita berfikir, kita hampir selalu menyalahkan orang lain yang menyebabkan terjadinya konflik. Kita menentukan konflik menurut selera kita – yaitu kita

berkesimpulan bahwa konflik tersebut disebabkan oleh cacat yang terdapat pada waktu atau kemampuan orang lain.

Pada sebagian besar kasusnya, konflik sama sekali bukan disebabkan oleh masalah kepribadian, *tetapi oleh perselisihan pendapat mengenai bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan*

Ini merupakan pengertian yang sederhana tetapi sangat kuat. Kita cenderung, menilai kebanyakan konflik menurut ukuran kita, tetapi yang benar adalah konflik tersebut adalah profesional sifatnya. Memahami fakta ini merupakan langkah pertama menuju pemahaman sumber yang sebenarnya dari konflik itu sendiri.

Terlalu sering konflik dipandang sebagai kegagalan. Ini bukan demikian. Konflik adalah hal yang wajar jika karyawan bersama-sama. Hasilnya konflik dapat positif atau negatif tergantung bagaimana ia diperlakukan. Jika diperlakukan dengan baik, konflik dapat menimbulkan hasil yang konstruktif, seperti saling pengertian yang lebih baik antara karyawan atau cara yang lebih baik, ia dapat menimbulkan kerugian yang serius.

Tetapi konflik yang paling merusak dari segala-galanya adalah konflik yang dibiarkan tidak dipecahkan. Ia akan terus muncul kepermukaan, dengan menguras tenaga tim dan kadang-kadang mengaburkan tujuan dan sasaran. Walaupun konflik itu sendiri tidak menyebabkan kegagalan, tetapi mengabaikan untuk memecahkannya dapat berakibat fatal. Konflik paling sering dibiarkan tidak terpecahkan jika mereka dinilai menurut selera pribadi.

#### **4.5.3 Tiga Bidang Perbedaan Pendapat dalam Pelaksanaan Pekerjaan**

Apabila dikaji lebih mendalam bahwa sebagian terbesar konflik dalam pelaksanaan tugas pekerjaan bersifat profesional, bukan pribadi. Kenyataannya, hanya tiga bidang perselisihan pendapat yang utama yang menimbulkan hampir semua konflik dalam pekerjaan – dan tidak ada diantara mereka yang mempunyai hubungan apapun dengan kepribadian. Mereka berasal dari kurangnya pengertian bersama terhadap :

- b. Sasaran pekerjaan
- c. Peranan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Prosedur melaksanakan pekerjaan
- a. **Sasaran**, yaitu : Menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan dan kapan harus selesai. Sasaran yang kita bicarakan disini merupakan target khusus dan berjangka pendek. Mereka berasal dari visi dalam arti bahwa ini merupakan hal-hal yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk mewujudkan visi menjadi tindakan. Tetapi ia bukanlah sasaran yang

menyebabkan konflik; biasanya ia merupakan perselisihan pendapat mengenai sasaran jangka pendek – harian atau mingguan – yang menimbulkan perselisihan.

Kebanyakan dari kita sudah mempunyai pengalaman berada dalam satu tim yang kelihatan ada pemutar rodanya tetapi tidak dapat berjalan kemana-mana karena sasarannya tidak jelas. Banyak perusahaan yang gagal mengatakan sasaran yang jelas. Tetapi kita adalah manusia. Kita sangat membutuhkan kepastian. Kita seringkali membuat asumsi perorangan mengenai sasaran apa yang seharusnya akan dicapai. Tetapi jika setiap orang membuat asumsi ini secara terpisah, mereka cenderung akan berbeda, dan perbedaan itu membiakkan konflik. Jika konflik tersebut tidak dilihat sebagai perselisihan pendapat dalam pekerjaan yang didasarkan kepada sasaran yang mendua, ia akan menjadi bersifat pribadi. Dimulai dari apa yang dianggap asumsi bersama, tetapi sebetulnya terpisah maka usaha untuk menetapkan sasaran seringkali berakhir dengan apa yang disebut konflik kepribadian.

- b. Peranan.** Bidang konflik utama yang kedua meliputi definisi peranan. Diorganisasi baru, pertanyaan yang seringkali diajukan adalah :“Siapa mengerjakan apa pada tim ini dan bagaimana kita mengambil keputusan?“. Karena hirarki yang dirumuskan dengan baik dibongkar, jenis pertanyaan mengenai peranan ini lebih banyak lagi akan timbul. Karyawan akan bekerja dalam tim yang jauh kurang jelas mendefinisikan peranan daripada yang pernah didefinisikan sebelumnya. Dalam kemenduaan ini, jelas banyak kemungkinan timbulnya perselisihan pendapat. Dua orang kemungkinan berselisih pendapat mengenai peranan masing-masing, atau mereka mungkin berbeda pendapat mengenai peranan pihak ketiga. Sebagaimana yang akan kita lihat pada uraian berikutnya, siapa memutuskan apa merupakan salah satu sumber konflik yang paling sering timbul.

Sebagaimana dengan konflik mengenai sasaran, konflik yang ditimbulkan oleh kemenduaan peranan biasa menjadi bersifat pribadi – kecuali jika setiap orang benar-benar mengerti bahwa sumber masalah yang sebenarnya adalah kekurangan kejelasan mengenai peranan, bukan kepribadian perorangan.

- c. **Prosedur.** Konflik ini menyangkut bagaimana cara melakukan pekerjaan. Kemungkinan timbulnya kemenduaan terhadap prosedur sama besarnya dengan sasaran dan peranan.
- Dari luar, tampak bahwa sebagian besar prosedur diorganisasi tertentu – segala sesuatunya mulai dari memperoleh penjepit kertas sampai kepada menulis dan menyajikan laporan tahunan – ditetapkan dengan jelas. Dikebanyakan diperusahaan terdapat ketegangan antara prosedur resmi dengan tidak resmi. Tambahan lagi, prosedur antara bagian urutannya jarang sekali yang sederhana. Akibatnya terdapat aturan yang membingungkan mengenai prosedur resmi dan tidak resmi, yang menimbulkan konflik. Jika ini dinilai menurut ukuran tertentu, alasan yang sesungguhnya bagi perselisihan pendapat – prosedur yang mendua – adalah kekaburan.
- Hal yang menarik akan terjadi jika tim mau mengikuti suatu rencana tindakan yang dapat menghasilkan kesepakatan mengenai sasaran, peranan dan produser. Konflik kepribadian yang dikira oleh setiap orang mereka hadapi akan hilang sebagian besar hilang karena memang tidak ada hal yang dapat memulai timbulnya konflik disana.
- Jelaslah sekarang bahwa pada dasarnya konflik dapat muncul karena masalah profesionalisme dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Namun dibalik memang ada konflik pribadi karena perbedaan pendapat, saling menghalangi atau dihalangi ambisi atau kepentingan pribadi terutama dalam rangka mengejar keuntungan pribadi.
- Pasar sekarang ini menghendaki kecepatan. Ukuran kesuksesan tim anda adalah seberapa cepat ia mengenali, membicarakan dan memecahkan konflik dan tantangan yang dihadapinya. Setiap waktu konflik dapat menjadi bersifat pribadi atau komunikasi menjadi macet, dan hal ini menyebabkan tim menjadi mundur dan, karena itu, juga keseluruhan perusahaan. Untuk dapat mencapai kecepatan penuh, tim, melebihi organisasi, perlu mempunyai saling pengertian mengenai sasaran, peranan, dan produser. Setiap perorangan harus mampu untuk tetap profesional selama konflik berlangsung dan mencari pemecahan yang positif.