

## BAB 5

### MENGELOLA HAMBATAN PELAKSANAAN PEKERJAAN

#### 5.1 Mengelola Hambatan Pelaksanaan Tugas

Sewaktu-waktu kita sadar secara mendalam terjadinya hambatan pengelolaan pelaksanaan tugas dan secara jelas terjadi kesenjangan antara standar kinerja yang harus dicapai dengan hasil realita saat itu.

Dengan adanya perbedaan atau kesenjangan dapat melahirkan suatu pemikiran bahwa standar kinerja „tampak“ tidak realistis atau mungkin dianggap hanya sebagai impian saja.

Keadaan seperti ini dapat melahirkan alternatif :

- membuat keberanian kita menjadi surut pesimis atau kita tak berdaya kemudian pasrah apatis.
- di lain pihak jurang antara standar kinerja dengan realitia saat ini merupakan sumber kekuatan atau energi kreatif atau tantangan.

Menurut teori Peter M. Senge dalam bukunya *The Fifth Discipline*, kesenjangan adalah sumber dari energi kreatif dapat disebut sebagai "tegangan kreatif".

Prinsip tegangan kreatif adalah merupakan prinsip sentral dari keahlian pribadi yang dapat mengintegrasikan elemen melakukan tindakan :

- menarik atau mengangkat realita kearah terwujudnya standar kinerja atau
- menarik standar kinerja kearah realita atau menurunkan standar kinerja

Mendisikusikan istilah „tegangan kreatif“ sering kali mengarah pada perasaan-perasaan atau emosi yang diasosiasikan dengan kecemasan, stress atau kesedihan atau ketidak berdayaan dan lain-lain.

Pengertian dan perasaan ini mudah mengacaukan dan menjadi emosi-emosi yang muncul ketika ada tegangan kreatif, tetapi pada dasarnya suasana yang terjadi bukan tegangan kreatifnya sendiri. Emosi-emosi yang muncul ini pada dasarnya apa yang disebut dengan tegangan emosional.

Kemudian yang akan terjadi apabila kita gagal untuk membedakan tegangan emosional dengan tegangan kreatif, kita akan mudah terpengaruh untuk menurunkan standar kinerja yang dianggap sebagai obat mujarabnya.

Dinamika dari usaha membebaskan tegangan emosional akan penuh tipu muslihat, karena dapat muncul dan beroperasi sewaktu-waktu tanpa diperhatikan dan biasanya

mengarah pada penurunan terhadap apa yang diinginkan secara pelan-pelan dan tidak disadari.

Ketika kita memegang suatu standar kinerja yang berbeda dari „realita saat ini“ timbul kesenjangan tegangan kreatif yang dapat dipecahkan dalam dua cara melalui proses penyeimbangan yaitu :

1. Proses penyeimbangan melalui „**solusi fundamental**“ yaitu mengambil tindakan untuk membawa realita searah dan menuju sesuai standar kinerja.
2. Proses penyeimbangan melalui „**solusi simptomatik**“, yaitu mengambil langkah menurunkan standar kinerja searah dan menuju realita saat ini.

Penurunan standar kinerja pada satu waktu biasanya tidak merupakan akhir dari cerita. Cepat atau lambat ada tekanan baru yang menarik realita menjauhi standar kinerja yang sudah diturunkan, selanjutnya membentuk lingkaran halus yang tidak terasa yang memperkuat arah menuju „lebih“ turunnya atau terkikisnya standar kinerja bisa sampai pada kegagalan total.

Tentunya kita semua tidak menghendaki gagalnya suatu cita-cita, maka setiap adanya jurang perbedaan antara standar kinerja dengan realita saat ini supaya disiasati sebagai munculnya „peluang“ atau „energi“ untuk mengatur strategi baru dalam pencapaian tujuan dengan tetap mengacu standar kinerja.

Dalam pelaksanaan tugas kadang-kadang dipaksa oleh suatu kondisi dan keadaan tertentu, misalnya sangat terbatasnya sumber dana sehingga pencapaian standar kinerja perlu ditunda atau diperlambat.

Dengan kondisi dan keadaan seperti itu perlu diambil langkah yaitu menarik atau mempertajam urutan prioritas, dimana dicari adanya kegiatan yang dapat ditunda atau bila perlu dihilangkan (biasanya tindakan ini disebut optimasi).

Untuk dapat menarik atau mempertajam urutan prioritas, perlu mengenali struktur masalah secara benar dan lengkap (sudah diuraikan di depan), sehingga apa yang akan dicapai tetap dapat mendukung berfungsinya produk utama atau tujuan utama.

## 5.2 Menarik Prioritas

Dalam rangka menarik prioritas lebih tajam lagi, Stephen R. Covey dalam bukunya : *First Things First* dan *The Seven Habits of Highly Effective People* (7 kebiasaan manusia yang sangat efektif), menjelaskan pada kebiasaan 3 yaitu : dahulukan yang harus didahulukan).

Menurut Covey ada 2 faktor yang mendefinisikan suatu aktivitas yaitu „urgen dan penting“.

- Urgen berarti memerlukan perhatian segera yaitu „sekarang“ masalah urgen mendesak kita, mendorong tindakan, namun begitu seringnya terjebak masalah

urgensi ternyata tindakan mendesak itu sebenarnya belum tentu atau bisa jadi tidak penting.

- Penting akan langsung ada hubungan dengan hasil (produk), jika sesuatu penting, maka sesuatu itu menunjang misi, nilai dan tujuan yang mempunyai prioritas tinggi. Masalah penting yang tidak urgent memerlukan banyak inisiatif dan banyak waktu dan juga banyak pro aktif untuk menciptakan dan menangkap peluang, serta membuat segalanya menjadi kenyataan.

Untuk dapat mengembangkan kebiasaan yaitu, dahulukan yang harus didahulukan, perlu modal kebiasaan yang mengawali, yaitu :

Kebiasaan :

- Pro aktif yaitu sikap perilaku tanggap kreatif dan inovatif
- Mulai dengan akhir dalam pikiran, misalnya menetapkan filosofis : terbaik tetapi dapat dilaksanakan.

Jika kita tidak mempunyai prinsip dan gagasan yang jelas tentang apa yang penting, tentang hasil yang kita inginkan didalam tugas maupun hidup ini, kita akan mudah tergelincir dialihkan untuk merespon terhadap hal-hal tidak penting tetapi urgent.

Untuk menjelaskan dan bisa dipakai untuk menguji kebiasaan 3 (dahulukan yang harus didahulukan) dapat digambarkan pada matrik sebagai berikut :

		Urgen	Tidak urgent		
P E N T I N G	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisis-krisis</li> <li>• Masalah mendesak</li> <li>• Proyek, rapat, persiapan yang dikejar batas waktu</li> <li>• Menyelesaikan target yang terlambat</li> <li>• Instruksi-instruksi sekarang harus selesai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsesi</li> <li>• Filosofi</li> <li>• Konsep</li> <li>• Manajemen, terdiri :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana matang</li> <li>- Pelaksanaan tepat</li> <li>- Pengawasan Ketat</li> <li>- Teknik manajemen</li> </ul> </li> <li>• Pemberdayaan Dan pembinaan</li> </ul>	II	P E N T I N G
	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gangguan-gangguan, beberapa panggilan telepon</li> <li>• Beberapa surat menyurat, beberapa laporan</li> <li>• Beberapa rapat</li> <li>• Banyak urusan mendesak</li> <li>• Banyak kegiatan sosial kemasyarakatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hal-hal remeh</li> <li>• Surat-surat remeh</li> <li>• Beberapa panggilan telepon</li> <li>• Kegiatan pengisi waktu</li> <li>• Kegiatan „pelarian“</li> </ul>	IV	

Kebiasaan kita terutama dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas sehari-hari dapat dibaca dan dikendalikan dengan matrik di depan.

**Menurut pengalaman gerakan dinamika urgen dan penting, tidak urgen dan tidak penting akan bergerak berlawanan arah jarum jam.**

Misalnya setiap pagi hari selalu dihadapkan dengan pekerjaan pada kuadran I (urgen penting) kemudian di siang hari, pada posisi sudah kelelahan terasa masih perlu diperbaiki, diulangi karena muncul persoalan baru.

Dalam hal ini dapat melahirkan keadaan "krisis" yang dapat merusak banyak orang relasi kerja.

Kemudian karena keadaan krisis terus menerus tanpa disadari keadaannya bisa geser berubah ke kuadran III, yaitu urgen dan "rasanya" penting yang sebenarnya tidak penting.

Biasanya kejadian ini terjadi pada mereka yang menghabiskan sebagian besar waktunya bereaksi terhadap hal-hal yang selalu urgen dengan "mengasumsikan" bahwa hal-hal itu juga penting.

Keadaan ini sering kita temui, tetapi kenyataannya adalah urgensi dan pentingnya yang didasarkan pada prioritas dan "harapan" orang / lembaga lain.

Lebih parah lagi apabila ada orang-orang yang menghabiskan waktunya hampir sepenuhnya masuk kuadran III dan IV (tidak urgen dan tidak penting) dalam hal ini pada dasarnya mengelola kehidupan yang tidak bertanggung jawab.

Apabila kita dapat mengendalikan situasi dan kondisi akan lebih baik kita **mampu memposisikan diri pada kuadran II, yaitu : melaksanakan tugas penting tetapi tidak urgen.**

### 5.3 Kewirausahaan (Enterneurship)

#### 5.3.1 Manusia Wirausaha

Keberhasilan pengembangan usaha sangat erat berkaitan dengan kemampuan mewujudkan standar kinerja dari masing-masing lembaga usaha.

Yang dimaksud kemampuan mewujudkan standar kinerja di sini terutama sangat tergantung dengan kemampuan atau mutu dan jumlah sumber daya "MANUSIA" yang terlibat langsung penanganan pengembangan usaha.

"MANUSIA" sebagai salah satu unsur sumber daya perlu diperhatikan secara "KHUSUS", karena sumber daya manusia pada hakekatnya mempunyai arti tersendiri, yaitu manusia itu hidup ada akal pikiran dan kemampuan.

Sedangkan sumber daya lainnya, "UANG MATERIAL, PERALATAN, METODA", adalah barang mati dan akan ada artinya serta akan berfungsi sebagaimana mestinya apabila ada campur tangan "MANUSIA".

"MANUSIA" secara langsung dapat memberikan "JASA" sehingga apabila "MANUSIA" diperlengkapi dengan sarana yang diperlukan, dapat memberikan jasanya, mampu berproses dan menyerap "SUMBER DAYA LAINNYA" sehingga menghasilkan produk-produk yang diharapkan.

Disini jelas peranan "MANUSIA YANG BERKUALITAS" sangat dominan dalam rangka pengembangan usaha pelaksana proyek. Sumber daya manusia Indonesia di masa depan diharapkan memiliki karekteristik "minimal" tanggap dan pro aktif, mandiri, gigih dan profesional yang tidak pernah merasa puas atas prestasi baiknya. Tentu saja semuanya itu harus diimbangi dengan perilaku, etika, moral, peduli lingkungan yang bersandar pada hari nurani yang jernih dan terus dipupuk serta dibungkus dengan iman dan taqwa.

Salah satu upaya untuk memenuhi harapan tersebut di atas antara lain membangkitkan jiwa dan semangat kewirausahaan (entrepreneurship) bagi segenap lapisan karyawan, khususnya yang mempunyai peran sebagai pimpinan atau manajer dalam bidang tugas pekerjaan suatu lembaga.

Sesuai tantangan dan karekteristik sumber daya manusia seperti diuraikan di atas yang diharapkan dari seorang manajer yang berjiwa kewirausahaan adalah bahwa ia mampu melihat kesempatan atau peluang, kemungkinan penemuan baru guna memenuhi tuntutan atau permintaan baru dari masyarakat dan pelanggan yang senantiasa terus dinamis berubah.

Dengan menerima resiko yang telah diperhitungkan, ia menangani hal-hal baru yang disempurnakan karena ia melihat adanya kebutuhan. Ia senantiasa melihat kesempatan-kesempatan baru itu dan tidak pernah merasa puas. Ia sanggup berfikir logis-sistematis, kritis, objektif, kreatif dan mampu menyusun dan melaksanakan kegiatan-kegiatan kearah yang sudah ditentukan dengan demikian terbangunlah manusia yang aktif positif berusaha dan mampu memecahkan masalah di berbagai bidang kehidupan terutama dalam pelaksanaan proyek.

Dengan menerima resiko yang telah diperhitungkan ia menangani hal-hal baru yang disempurnakan karena ia melihat adanya kebutuhan. Ia senantiasa melihat kesempatan-kesempatan baru itu dan tidak pernah merasa puas. Ia sanggup berfikir logis-sistematis, kritis, objektif, kreatif dan mampu menyusun dan melaksanakan kegiatan-kegiatan kearah yang sudah ditentukan dengan demikian terbangunlah manusia yang aktif positif berusaha dan mampu memecahkan masalah di berbagai bidang kehidupan terutama dalam pelaksanaan proyek.

Seorang manajer kewirausahaan akan selalu menilai dan mengukur segala produk yang dihasilkan tidak hanya dari fisik (secara kualitatif dan kuantitatif) dan pertanggung jawab administratif (umum, teknik dan keuangan) tapi penilaian tersebut akan meliputi pula segi-segi :

- Efisiensi dan efektifitas
- Kemajuan dalam bidang pengembangan kapasitas kemampuan perorangan, teknologi dan manajemen
- Kepuasan pemakai produk (user satisfaction), dan
- Inovasi dan langkah penyempurnaan / pengembangan konsepsi.

### **5.3.2 Faktor-faktor yang Menjadikan Kewirausahaan**

Faktor pertama : adalah watak dan kepribadian orangnya. Kewirausahaan adalah suatu ilmu yang terdiri dari berbagai unsur multi disiplin menjadi satu disiplin kewirausahaan, terdiri dari : psikologi, keimanan (agama), kepemimpinan (leadership), pendekar kemajuan, bersemangat peduli memajukan lingkungan, Filsafat Hidup dan Ilmu Hidup, pikiran, inovatif dan seterusnya. Dengan demikian kewirausahaan tidak hanya merupakan suatu kemampuan tetapi juga sekaligus suatu kepribadian. Oleh karena itu pengembangan diri pribadi (personal development) merupakan dasar pokok bagi pengembangan kewirausahaan.

Faktor kedua : adalah watak pemerintah / birokrat dari setiap bangsa. Biasanya pemerintah / birokrat yang baik bertitik tolak dari kesadaran berkewajiban memberi, memelihara dan menciptakan peluang, serta memberikan kesempatan kerja sepenuhnya tanpa diskriminasi. Sebagai akibat titik tolak ini maka semua kesempatan berusaha dan bekerja pada dasarnya adalah hasil perjuangan kemerdekaan setiap bangsa.

### **5.3.3 Hakekat Kewirausahaan Bagi Para Manajer**

- a. Sebagai misi manajer, untuk mewujudkan tujuan memajukan lingkungan dan menyadari perlunya kerja keras bagi terwujudnya tujuan tersebut.
- b. Kebiasaan bagi para manajer sebagai pangkal pembentukan watak, yaitu membiasakan diri berfikir, bersikap mental, perilaku dan berbuat maju, selalu berfikir terbuka maju, selalu berfikir terbuka, membiasakan berfikir terbuka, membiasakan berfikir terang, bersih dan teliti.
- c. Membersihkan diri dari kebiasaan berfikir negatif, yaitu berdaya upaya dan berusaha meninggalkan, menanggalkan dan membersihkan diri dari

kebiasaan cara berfikir, bersikap mental dan berbuat yang menghambat diri seperti :

- menunda-nunda suatu penyelesaian tanggung jawab
  - berperasaan iri hati, dengki, dendam dan berlebihan
  - tidak menggantungkan diri dari pada kemajuan nasib dan
  - pergaulan tidak jujur dan memfitnah
- d. Menempa pikiran maju, melatih diri untuk selalu berprakarsa (berinisiatif), bertanggung jawab, percaya diri sendiri, bertekad yang menyala-nyala untuk berbuat kebaikan, tidak berlebihan dalam apa saja, membangun dan meningkatkan daya penggerak diri, selalu bergairah dalam mencipta dan membentuk gagasan, menghormati dan tidak merugikan orang lain, toleransi, lebih mengutamakan memberi dari para menerima, meningkatkan disiplin diri dan terus mengembangkan kepemimpinan, lebih mengutamakan mencipta pekerjaan daripada menunggu pekerjaan, menghormati tertib hukum lingkungan, terus menerus belajar mengenal, menghadapi resiko, ulet dan tekun.
- e. Membersihkan hambatan buatan sendiri, yaitu membebaskan dan memerdekakan diri dari hambatan terutama yang dibuat sendiri seperti : khawatir, ragu, takut, rendah diri, pasrah pada keadaan, rakus dan serakah.
- f. Mengetahui kemauan dan merencanakan daya upaya, yaitu dapat merumuskan kemauan, merencanakan bagaimana cara mengejanya, merupakan kesulitan menjadi peluang dan modal untuk mengatasinya; tidak memanjakan kerabat; memaafkan kekeliruan orang lain dan menarik hikmah dari orang lain tentang kebaikannya; berusaha dengan teliti, sadar, seksama dan tidak berlebihan.
- g. Kebiasaan berprakarsa, yaitu membiasakan diri untuk selalu mengembangkan kemauan berprakarsa terutama dalam kerja, memberikan saran atau nasehat agar orang lain dapat menolong dirinya sendiri.
- h. Kepercayaan pada diri sendiri, karena kewirausahaan adalah kepribadian sekaligus kemampuan yang dicita-citakan.
- i. Memelihara keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa

Sebagai ringkasan dapat disimpulkan :

1. Masa depan merupakan tantangan yang penuh dengan persaingan yang sangat ketat dan berat, tidak terbatas dalam tatanan lingkungan masyarakat, unit organisasi, etnis, agama, kesatuan bangsa, tetapi sudah menjangad yang tidak bisa dibatasi oleh ruang maupun waktu.

2. Untuk menghadapi kenyataan yang akan terjadi perlu disiapkan sumber daya manusia yang memiliki karakteristik, tanggap, proaktif, mandiri, peduli lingkungan dan profesional yang tidak pernah merasa puas atas prestasi baiknya yang diimbangi dengan etika dan moral yang berdasarkan pada hati nurani yang jernih.
3. Langkah nyata untuk membentuk sumber daya manusia Indonesia agar dapat segera bangkit kembali dari krisis maupun menghadapi era krisis maupun era kesejahteraan adalah perlunya dibangun manusia yang berjiwa dan semangat entrepreneurship (kewirausahaan).

Lebih lanjut profil seorang Wirausahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

<b>Karakteristik Profil</b>	<b>Ciri Wirausahaan yang Menonjol</b>
Berprestasi Tinggi	Mereka lebih suka bekerja dengan para ahli untuk memperoleh prestasi
Pengambil Keputusan	Mereka tidak takut mengambil resiko tetapi akan menghindari resiko-resiko bilamana dimungkinkan
Pemecah Masalah	Mereka cepat mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan
Pencari Status	Mereka tidak akan memperbolehkan kebutuhan akan status mengganggu misi bisnisnya
Tingkat Energi Tinggi	Mereka berdedikasi dan bersedia bekerja dengan jam kerja yang panjang untuk membangun bisnisnya
Percaya Diri	Mereka mengandalkan tingkat percaya dirinya yang tinggi dalam mencapai sukses
Ikatan Emosi	Mereka tidak akan memperbolehkan hubungan emosional mereka mengganggu sukses bisnisnya
Kepuasan Pribadi	Mereka menganggap struktur organisasi sebagai suatu halangan bagi sasaran yang ingin dicapainya.

Sumber = THE VEST-POCKET ENTREPRENEUR, by David E. Rye