

Pemimpin, Pengelola, Fasilitator

Disamping memimpin dan mengelola, masih ada peran penting yang ketiga

Oleh : Jahny Sast

Jurusan Teknik Industri-Fakultas Teknik UNJANI

RESENSI BUKU

Judul Buku : Managers as Facilitators

Tahun : 1997

Pengarang : Richard G, Weaver., John D, Farrel

Penerbit : Berrett-Koehier Publishers, Inc., San Fransisco, CA

Mengamati restrukturisasi yang dijalankan diberbagai perusahaan teknologi di seluruh dunia, kata kuncinya adalah beragamnya tantangan yang dihadapi oleh para manajer. Sebelum restrukturisasi, manajer masih dapat mengelola tenaga penjualan untuk beragam bidang, setelah restrukturisasi para manajer perlu merancang suatu pekerjaan pererjaan baru; mengelola orang-orang yang berasal dari fungsi-fungsi organisasi yang berbeda di dalam sebuah kelompok, seperti misalnya mereka yang merasal dari bagian penjualan, pemasaran, dan teknisi pelayanan.

Jika para manajer itu selalu berkata; "Perusahaan saya selalu mengelola kinerja perusahaan berdasarkan kontribusi individu, kini mereka harus mengatakan "Saya harus mengelola kinerja perusahaan berdasarkan kombinasi tujuan organisasi, kelompok, dan individu-individu.

Tugas baru manajer adalah memberi dukungan kepada orang per orang di dalam kelompok pada saat-saat sulit untuk mencapai kemajuan secara bertahap atas apa yang ditugaskan kepada kelompok-kelompok kerja yang di bentuk oleh sebuah perusahaan. "Tantangan yang paling sulit bagi seorang manajer masa kini adalah mempelajari bagaimana memfasilitasi satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, kemudian membangun kepercayaan di antara anggota kelompok agar mereka dapat mengerjakannya dengan benar. Manajer kelompok kini dipandang sebagai figur yang mampu menciptakan pendapatan perusahaan, terutama pada tahun-tahun pertama setelah restrukturisasi.

Membantu kelompok untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan dan memperbaiki cara kerja kelompok adalah peran baru yang dijalankan oleh manajer. Peran baru itu disebut sebagai fasilitator. Manajer menjalankan peran "do things right", pemimpin menjalankan peran "do the right things", sementara Fasilitator membantu karyawan untuk "to do things".

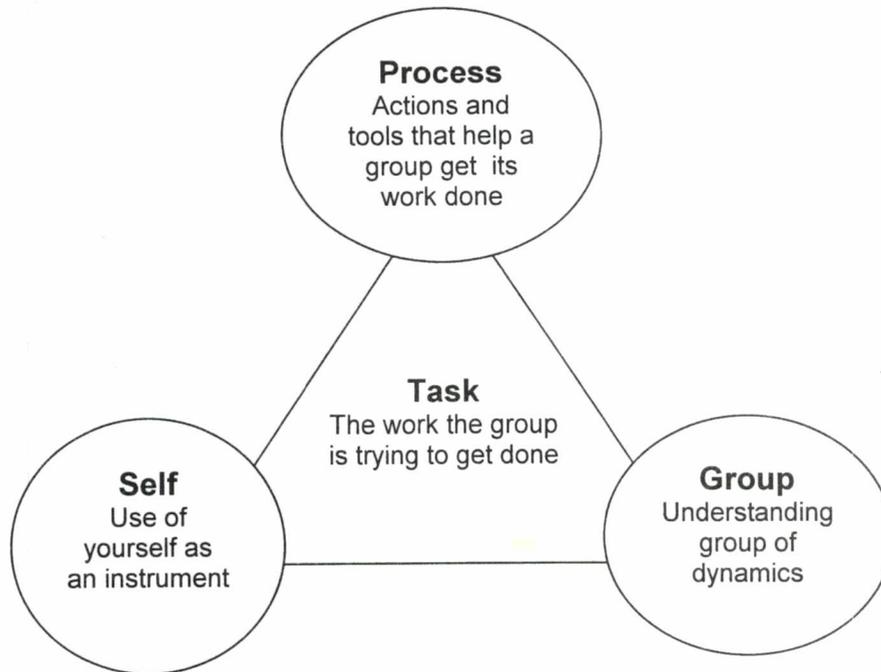
Apa peran terbaik yang dapat dijalankan pada situasi seperti itu ? Jika pekerjaan disusun atas dasar perintah langsung kepada kelompok, maka peran pimpinanlah yang terbaik. Karena di sana terdapat pembatasan pekerjaan, pendelegasian, dan batas waktu kapan pekerjaan harus diselesaikan. Sebaliknya jika pekerjaan itu sangat rumit, maka manajer harus memilih beberapa asisten sebagai pelengkap, sehingga peran fasilitator menjadi lebih baik.

Mengetahui kapan memilih peran sebagai fasilitator adalah sesuatu yang kritikal. Jadi bagaimana melakukan hal itu dengan benar. Model fasilitator (lihat Gambar) akan memperlihatkan bagaimana memenuhi semua peran fasilitator untuk mencapai keberhasilan di dalam sebuah perusahaan. Gambar ini dapat dijadikan titik acuan praktis yang dapat dijalankan setiap hari untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Fokus Pada Pekerjaan

Pekerjaan (*task*) adalah titik pusat dari model yang akan membantu kita menyelesaikan pekerjaan dan hal terpenting bagi fasilitator untuk menentukan,

apa yang harus dilakukannya. Jika kita mengingat satu hal, pastikan bahwa yang diingat adalah hal itu.



Gambar 1. Hubungan elemen-elemen kritical dari model fasilitasi

Secara sederhana, kegagalan penyelesaian pekerjaan menjadi rintangan bagi kelompok. Pertimbangan pengalaman berikut ini dari seorang manajer senior yang pernah menugaskan “pengembangan visi teknologi” bagi organisasinya. Dengan beban pekerjaan seperti itu, para manajer dari departemen lainnya memberi sumbang saran berupa daftar 60 gagasan.

Pada pertemuan berikutnya, anggota inti dari kelompok menyajikan rancangan tentang visi itu. Tanpa diduga banyak orang bereaksi tidak setuju, forum pertemuan menjadi ramai dengan pendapat pro dan kontra. Akibatnya pekerjaan tidak dapat diselesaikan. Karena forum tidak dapat menyetujui dua hal penting yaitu apa persisnya visi teknologi itu ?, bagaimana cara memakainya ?

Manajer senior kemudian memposisikan diri sebagai fasilitator dan menyarankan kelompok

mengambil alih pertanyaan itu. Kelompok merespon itu, untuk kemudian membuat visi baru.

Untuk membantu kelompok menuntaskan pekerjaan, sebaiknya periksa kembali apa yang diinginkan sebagai keluaran sejak tahap awal pekerjaan dimulai, ajukan sejumlah pertanyaan klarifikasi, dan cara untuk menyelesaikannya, sehingga anggota kelompok terikat dalam pekerjaan kelompoknya untuk memenuhi tujuan menyeluruh.

Alat Ukur adalah Diri Sendiri

Perangkat yang sangat ampuh bagi fasilitator adalah membiarkan dirinya larut dalam situasi mereka masing-masing. Faktor diri adalah salah satu elemen dari model. Fasilitator yang baik adalah mereka yang bisa memahami dirinya sendiri dan

mengetahui apa pengaruhnya bagi kelompok. Banyak fasilitator terkejut terhadap apa yang mereka temukan, bahwa apa yang diinginkan dengan apa yang dihasilkan adalah berbeda.

Seorang manajer pernah kehabisan akal, karena tiga dari delapan anggotanya selama lima kali pertemuan kelompok, tidak pernah berbicara sama sekali.

Kemudian ia melihat kembali catatan ketiga orang itu dan meminta mereka menceritakan pengalamannya sebelum bergabung dalam kelompok. Manajer itu teringat kembali pada suatu peristiwa beberapa tahun yang lalu, di mana ada seseorang melakukan mogok bicara selama satu bulan sampai akhirnya suatu hari marahnya tidak tertahankan lagi. Atas saran psikolog, ketiga orang itu dibiarkan bersikap seperti itu. Dengan bimbingan psikolog ketiga orang itu diminta mengingat kembali, apa yang menyebabkan mereka kebingungan bergabung dalam kelompok, ternyata karena tekanan mental dan pernah dimarahi oleh atasannya.

Dengan pengalaman itu, manajer menjadi semakin hati-hati dalam berbagi pengalaman dengan anggota kelompoknya. Disatu pihak ada rasa khawatir tetapi tidak mengurungkan niatnya menggali informasi sebanyak-banyaknya untuk melakukan perubahan.

Fasilitator memerlukan pemahaman atas dasar preferensi dirinya sendiri sebagai cara untuk memahami bagaimana dirinya berinteraksi dengan yang lain dan melindungi mereka dari agenda pertemuan yang dirasakan membingungkan.

Interaksi dan Konflik

Kelompok (*Group*) adalah elemen ketiga dalam model fasilitas. Dinamika kelompok adalah unik dan itu pula yang dapat membedakannya dengan kelompok lain, namun demikian, pembentukan dinamika ini sesungguhnya dapat diprediksi, asalkan fasilitator memahami bagaimana menciptakan dinamika kelompok yang berguna untuk membantu pekerjaan anggotanya menjadi lebih efektif.

Pemahaman dapat dilakukan jika fasilitator melakukan introspeksi. "Apakah saya pernah

melihat perilaku seperti itu sebelumnya di dalam kelompok yang lain? Fasilitator perlu belajar mengenali dinamika kelompok yang tipikal dan berbagi pengalaman sehingga di dalam kelompok tercipta suasana yang memungkinkan setiap orang dapat berbicara dalam suasana yang nyaman dan mendapat dukungan dari rekan-rekannya di dalam kelompok.

Pada saat yang sama, fasilitator harus tahu bagaimana menciptakan konflik dalam kelompok untuk memacu produktivitas kerja dan keunggulan kelompoknya.

Contoh kasus, seorang pemilik restoran sedang mencari jalan keluar atas konflik yang terjadi antara dua orang manajernya. Konflik bermula, ketika seorang manajernya mengusulkan beberapa menu baru, sementara keduanya bertugas mengawasi staf dan mengembangkan menu-menu baru.

Salah seorang dari mereka menyarankan agar menu yang dikembangkan dapat menaikkan penjualan restoran. Pemilik restoran tanpa sadar memerintahkan salah seorang manajernya untuk menunda keinginan itu. Merasa usulnya tidak dipandang sebelah mata oleh pemilik, manajer pengusul menuduh bahwa pemilik restoran menganaktirikan dirinya.

Pemilik restoran kemudian mencari jalan bagaimana caranya mengatasi situasi itu?, setelah diselidiki, ternyata manajer itu tidak pernah tahu apa yang menjadi ukuran keberhasilan dirinya.

Konflik itu sehat dan diperlukan oleh kelompok untuk memelihara kualitas pekerjaan dan menemukan beragam jawab atas berbagai masalah yang dihadapinya. Akan tetapi konflik juga dapat menjadi masalah yang serius, jika tidak diselesaikan secara efektif.

Efektivitas Fasilitasi

Elemen keempat atau elemen terakhir dalam proses ini, digambarkan bahwa fasilitator juga harus memahami dirinya sendiri sebelum membantu anggota kelompok menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. Fasilitator menggunakan tiga proses dasar yang menekankan pada perkembangan alamiah kelompok, baik dalam perencanaan kerja, pemecahan masalah, dan penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, manajer dapat berharap banyak untuk meraih keluaran dari kelompok yang memfasilitasi proses itu.

Misalnya saja, seorang manajer dapat memfasilitasi organisasinya dua hari sebelum perencanaan bisnis dilakukan. Kelompok dapat dirancang dengan agenda yang fleksibel. Kemudian memasukkan teknologi atau metoda baru untuk mempercepat proses. Misalnya seorang anggota kelompok dipinjami laptop untuk membuat dokumen akhir, sementara anggota lainnya diberi tanggungjawab secara bergantian untuk memasukkan data.

Pada akhir hari pertama, kelompok mungkin menganggap jadualnya sangat ketat, Manajer perlu bertanya pada kelompok, "Apa yang sudah dicapai hari ini, dan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikannya?" Untuk menjawab pertanyaan ini, mungkin saja dapat dicari jalan keluar yang paling sederhana, lebih singkat waktu penyelesaiannya, dan lebih lengkap hasil yang dicapainya.

Di akhir sesi, mungkin ada seorang anggota kelompok yang berkomentar seperti "kita menjadi semakin baik dari hari ke hari dan telah membuat perbedaan yang besar"

Berhentilah Menjadi Pakar

Siapa pun akan dengan mudah menempatkan diri sebagai pakar di dalam kelompok. Berikut ini ada sejumlah tips yang akan membantu kita untuk mengubah karakter pribadi ke dalam perilaku yang akan memberikan kontribusi lebih efektif terhadap kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Fasilitator yang efektif memiliki komitmen untuk bersikap :

- Bertanya daripada menggurui
- Menanyakan pendapat dari anggotanya daripada menawarkan pendapatnya sendiri
- Menempuh cara negosiasi dalam pengambilan keputusan daripada memaksakan keputusannya sendiri.
- Mendengarkan tanpa harus melakukan interupsi
- Membatasi emosinya jika situasi memaksanya
- Lebih persuasif daripada sekuensial
- Lebih antusias daripada sistematis
- Lebih suka bertindak sebagai penasihat daripada sebagai sersan
- Lebih suka sebagai pelatih daripada sebagai ilmuwan
- Tidak ingin eksklusif , lebih suka bersahaja
- Lebih mengutamakan kepentingan menyeluruh daripada kepentingan kelompoknya.