

MENCERMATI SASARAN, MENGGALI ANTUSIASME

Drs. S.M. Susetyo, MBA

Dalam manajemen, istilah sasaran bukanlah istilah asing. Sasaran merupakan hasil atau *output* yang hendak dicapai. Karena manajemen melibatkan banyak aspek, maka tiap sasaran juga akan melibatkan sasaran yang lain, memberi kontribusi bagi sasaran lain dan sekaligus memerlukan kontribusi sasaran sebelumnya. Dengan demikian menjadi jelas bahwa tercapainya suatu sasaran dari unit terkecil pun sesungguhnya tak bisa diabaikan. Tulisan ini dimaksudkan agar pembaca dapat mencari sumber-sumber antusiasme baik dari segi materi sasaran maupun dari segi diri pribadi. Mengapa ini sangat penting? Sebab setiap pencapaian sasaran akan memberi dampak positif kepada organisasi, dan terutama kepada pribadi Anda.

I. ASPEK MATERI SASARAN

Pembaca tentu sudah sangat berpengalaman dengan penetapan sasaran yang hendak dicapai. Tercapai atau tidaknya, itu merupakan masa lalu. Tulisan ini mencoba memaparkan kandungan antusiasme yang memberi kita kesungguhan, keringanan, semangat untuk mencapai sasaran dan bukan sebagai usaha untuk menghindari rasa takut atau kecemasan bila tidak tercapai. Menurut sumbernya, sasaran bisa datang dari atasan ataupun pribadi.

A. Sasaran yang Ditentukan Atasan

Sebagai seorang pegawai, sangat umum dijumpai bahwa sasaran datang pada kita diberikan oleh atasan, juga sering

dijumpai sasaran diberikan dengan kuasa struktural yang tak terelakkan disertai pujian positif bila berhasil dan ejekan bila tak terpenuhi, sedikit dipanasi atau bahkan ancaman bila gagal. Pada orang-orang tertentu cara ini bisa efektif. Namun pada umumnya si penerima tugas akan disergap emosi negatif seperti jengkel, marah, takut atau tidak mengerti jika tidak memenuhi harapannya.

Sasaran dari atasan akan menjadi sumber antusiasme bilamana:

1. Disampaikan alasan-alasan pokok mengapa sasaran-sasaran itu harus dicapai. Pengertian alasan ini akan menggambarkan tingkat kepentingan tugas, sehingga secara implisit menunjukkan kepercayaan di samping memberi rasa penting bagi pribadi penerima tugas.
2. Disampaikan bagaimana sasaran bisa dicapai. Cara untuk mencapai sasaran bisa didiskusikan bila perlu, agar penerima tugas yakin bahwa tugas tersebut bukan "sasaran buta", tetapi realistis. Nilai antusiasme akan makin nyata bilamana seorang pemimpin sanggup membantu, sehingga bawahan merasa menemukan jalannya sendiri.
3. Kesiediaan atasan untuk membantu bila ada kesulitan yang mungkin dialami dalam perjalanan mencapai sasaran.
4. Bilamana mungkin, sebaiknya anak buah dilibatkan sejak awal, sehingga ia merasa ikut mempertimbangkan dan ikut memutuskan sasaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Tetapi sekiranya atasan tidak melakukan hal di atas, maka apa salahnya Anda mencermati sendiri sasaran Anda dengan tenang, sabar dan objektif. Siapa saja yang akan mendapatkan manfaat, atasan, bagian lain, anak buah, konsumen, diri Anda sendiri?

Coba gali sendiri hakikat yang mendalam dalam sasaran tersebut. Bagaimana melakukannya? Kapan harus saya mulai? Siapa saja yang bisa membantu saya? Seperti apa bentuk tercapainya sasaran tersebut? Dapatkah saya lebih cepat? Di mana letak kesulitannya? Mengapa menjadi sulit? Konsentrasi pikiran pada sasaran akan membuat pikiran menjadi tenang, yakin, cerah, dan bergairah. Jangan biarkan pikiran Anda meloncat-loncat, apalagi berpikir negatif, seperti: merasa dihukum, dijebak, dipepet.

B. Sasaran yang Ditentukan oleh Pribadi

Keterlibatan pribadi pada sasaran jenis ini tak diragukan lagi. Namun demikian, perlu beberapa pertimbangan untuk mendapatkan antusiasme murni yang positif. Mengapa demikian? Sasaran pribadi bisa positif (memberi kemajuan, pengembangan, manfaat baik bagi organisasi, maupun masyarakat, tidak merugikan pihak lain). Sasaran pribadi juga bisa negatif, terutama kalau sasaran tersebut dicetuskan oleh egoisme yang berlebihan seperti: menghancurkan, merusak, *politicking*, ambisi pangkat, menyingkirkan orang lain. Hal seperti ini bisa saja terjadi terutama pada orang-orang yang sedang sangat kecewa.

Namun demikian, tak terkecuali, sasaran pribadi juga perlu dicermati agar kita sepenuhnya sadar atas segala aspek yang terkandung dalam sasaran. Misalnya saja Anda bertekad untuk belajar bahasa Perancis dengan target 2 tahun sejak hari ini. Aspek apa saja yang muncul? Dari segi kegunaan – Apa saja artinya bagi karier Anda? Berapa biayanya? Bagaimana pembelanjaan waktu Anda? Bagaimana memberi penjelasan kepada istri dan anak-anak agar mereka mau mengerti? Bagaimana Anda hendak berdisiplin dengan belajar Anda? Apa saja kegiatan yang harus dikurangi? Ini berarti *cost and benefit*, berarti investasi keterampilan, berarti harus pandai memelihara keharmonisan lebih intensif, dan lain-lain.

"*High achiever*" yaitu orang-orang yang mengarahkan aktivitasnya terutama bagi pengembangan tanggung jawab dan sasaran perusahaan, umumnya mempunyai tingkat aspirasi yang tinggi, energinya tak habis-habis dan tahan uji. Tanpa diperintah, mereka menetapkan sendiri sasaran yang hendak dicapai, dan tahu apa yang harus dilakukan. Pada umumnya mereka suka tantangan, sasaran yang tinggi dan tanggung jawab pribadi yang relatif tinggi. Perihal sasaran pribadi akan lebih bermanfaat sekiranya sasaran tersebut bukan sekadar sasaran-sasaran material saja, tetapi juga sasaran yang memberi tambahan kapabilitas, pengetahuan, keterampilan yang unggul bilamana diperlukan.

C. Memadukan Sasaran Organisasi dan Pribadi

Ketika kita masuk kerja di suatu perusahaan, sering tidak disadari adanya "*Psychological Contract*" antara diri pribadi dengan organisasi perusahaan, artinya ada kontrak psikologis untuk saling memberi dan menerima dan menyatu pada jam-jam kerja. Keterpaduan ini juga meliputi penyesuaian tata nilai (*values*) maupun sasaran. Memadukan sasaran pribadi dengan sasaran perusahaan tidak terlalu sulit bila kita menyadari dengan tenang, menjauhkan sikap egoistis, mencoba mencermati sampai ke akar sasaran.

Secara umum dikatakan bahwa setiap usaha akan bermuara pada pelayanan terbaik – bagi konsumen. Apakah itu produk ataupun jasa. Usaha mencermati muara ini akan memberikan alasan-alasan yang

menggetarkan pribadi kita bahwa hasil karya kita sungguh-sungguh diperlukan dan penting artinya. Sumber antusiasme menjadi lebih positif dan alamiah.

D. Sifat Sasaran

Sasaran memberi motivasi dan sumber antusiasme bila:

- Sasaran tersebut sulit bagi ukuran orang yang bersangkutan, tetapi bisa dicapai (*difficult but attainable*). Sasaran yang mudah akan memancing sikap menganggap sepele, sasaran yang terlalu sulit akan memancing keengganan. Terlalu mudah maupun terlalu sulit tidak memberi antusiasme yang tinggi.
- Sasaran tersebut jelas, lebih-lebih bila dapat dikuantifikasi. Sasaran yang jelas ibarat *blue-print*. *Blue-print* yang bagus tentu yang segala sesuatunya terukur cermat, sehingga hasil akhir menjadi kongkret dan bisa dinilai objektif.
- Sasaran sesuai dengan hati nurani dan sesuai dengan misi organisasi. Hati nurani dikenal sebagai aksioma yang mempunyai kebenaran alami dan menjunjung martabat manusia secara universal. Sasaran yang tidak sesuai dengan nuraninya sulit untuk dikerjakan, karena ada tenaga yang menghambat gerak kita. Kita menjadi ragu-ragu, sehingga pekerjaan tidak dilaksanakan dengan integritas utuh, akibatnya pikiran dan perasaan tidak dalam satu garis lurus.

II. ASPEK MOTIVASI

"Ada gula ada semut" kata pepatah lama; ya, karena asumsi kita gula adalah satu-satunya dorongan dalam diri semut untuk bertindak. Tetapi manusia tidak cukup untuk hidup hanya dengan gula, atau dengan kata lain "gula" pada manusia tidak berarti harafiah, tetapi simbol dari adanya dorongan yang sangat bermacam jenisnya dan beragam konfigurasinya. Sedemikian rumitnya sehingga agar mudah dipahami, perlu disederhanakan.

Berbagai teori motivasi berkembang sejak Freud melemparkan pandangan bahwa kebutuhan utama pada manusia adalah kebutuhan yang sifatnya Hedonistik, yakni dorongan untuk mencari kesenangan/

kenikmatan, terutama dorongan biologis (*lust, sex*). Kemudian disusul muridnya Alfred Adler yang menganggap dorongan untuk superior sebagai dorongan utama pada manusia. Lalu muncul Erich Fromm yang lebih menekankan dorongan untuk diterima sosial melalui cinta yang tidak egoistis. Pandangan lain selain yang sifatnya biologis dan sosial adalah pandangan eksistensialis seperti Victor Frankl yang menyimpulkan bahwa dorongan utama dan terdalam pada manusia adalah keinginan untuk bermakna.

Walaupun diakui kebenaran pandangan dari tiap-tiap ahli tersebut, akan tetapi ternyata dominasi motivasi pada seseorang juga sering bergeser. Orang-orang yang sedang banyak mengalami masalah dengan orang lain, kebutuhan untuk dicintai dan mencintai menjadi dominan. Orang yang sedang menderita sebagai objek penderita orang lain dan merasa dicampakkan, mungkin dalam dirinya muncul hasrat superioritas yang tinggi. Akan tetapi selain motivasi yang sedang dominan (mungkin dalam beberapa bulan atau tahun), kehidupan manusia sehari-hari juga didorong oleh motivasi-motivasi lain. Sampai batas tertentu kebutuhan-kebutuhan manusia harus terpenuhi untuk dapat hidup sehat sehari-hari seperti: makan, tempat untuk istirahat, diterima oleh sosial.

Setiap tindakan manusia selalu didasarkan oleh motivasi ataupun seperangkat motif. Makan didorong oleh rasa lapar, tetapi juga rasa aman yaitu agar sehat, mungkin ditambah untuk sosialisasi (makan bersama), mungkin untuk harga diri (makan bersama di restoran mewah). Sebaliknya, suatu motif mungkin juga muncul dalam berbagai tindakan, misalnya: motif berkuasa bisa muncul dalam cara berpakaian, cara bicara, gaya duduk, suka memaksa kehendak, suka merendahkan orang lain. Dari ulasan ini kiranya mudah dipahami manakala suatu sasaran mengandung pemuasan motif tertentu yang sedang dominan, maka orang yang bersangkutan akan diliputi kegairahan untuk mencapainya.

KONFIGURASI MOTIF

Dalam era-era hidupnya, seseorang mempunyai satu atau lebih motif yang dominan, dan motif-motif lainnya (lebih banyak tetapi tidak menonjol). Motif-

motif dominan juga muncul dalam pekerjaan, dalam tiap rencana maupun tindakan kita sehari-hari.

Seperti halnya seorang tukang atau juru foto, ia akan membidikkan kameranya dengan mengambil gambar tertentu. Setiap juru foto dapat memilih apa saja, tetapi satu hal yang selalu ada adalah munculnya 1) objek dan 2) latar belakang objek. Demikian juga kita. Setiap melihat sasaran, juga akan menempatkan suatu objek dan latar belakang, mengambil sudut tembak yang pas dengan kehendak kita.

Ada seorang pelukis humanis yang dalam keadaan perang diminta untuk menggambar perspektif jembatan. Gambar tersebut kokoh dan terkesan kuat, tetapi di atas jembatan digambar pula 2 orang bocah. Komandan zeni marah dan minta supaya gambar bocah dihilangkan. Gambar berikutnya, bocah di tengah jembatan dihilangkan, tetapi di lembah terlihat 2 bocah sedang jongkok. Komandan marah lagi. Gambar harus diubah. Maka gambar bocah dihilangkan sama sekali, tetapi ada gambar 2 kuburan kecil.

Motivasi yang sangat mendalam selalu memberi warna pada apa yang kita lakukan, sadar ataupun tidak. Seperti contoh di atas, sang pelukis tentu melakukan tugas menggambar dengan kesadaran. Mungkin karena takut, ia menggambar jembatan, tetapi ada sesuatu yang samar-samar akan memberi warna sesuai dengan motif pribadi yang sangat dalam.

III. ASPEK USAHA

Dari pengalaman hidup, kita merasakan liku-liku pencapaian sasaran. Adakalanya sukses, adakalanya gagal. Ada rasa puas, kadang kecewa juga. Dengan mencermati beberapa aspek usaha ini, kita akan melihat pengalaman sebagai guru yang baik, terlepas apakah kita mengalami sukses ataupun gagal. Barangkali bahwa dasar-dasar pijakan menjadi lebih mantap, karena keberanian kita meneliti letak keuletan kita. Kalau pada pembicaraan mengenai motivasi terutama menyingkap faktor-faktor dalam diri melalui penelitian empiris, maka berikut ini disampaikan hasil jerih payah eksperimen Eduward Lee Thorndike yang terkenal dengan eksperimen-eksperimennya menggunakan binatang.

Beberapa kesimpulan pokok yang relevan adalah sebagai berikut.

1. *The Law of Readiness (Hukum Kesiapan)*

Hukum ini mengatakan bahwa apabila organisme siap bertindak dan ia diminta untuk bertindak, maka ia akan melakukan tindakan ini dengan penuh semangat. Dalam eksperimennya istilah "siap" pada binatang hanya dibatasi pada "lapar". Pada manusia istilah "lapar atau haus" bisa pula tidak hanya jasmaniah, tetapi bisa juga psikologis; seperti haus kuasa, haus prestasi, haus pujian, haus pengakuan. Istilah siap dalam diri manusia juga berarti: pengetahuan, keterampilan, ketulusan, keyakinan. Sebaliknya, hukum ini juga menyatakan apabila organisme tidak siap untuk bertindak dan diminta untuk bertindak, maka ia akan kekurangan semangat.

Walaupun pengamatan penulis hanya sedikit, tetapi barangkali hukum ini sangat disadari oleh kalangan ABRI dengan istilah "kesamaptaaan" di mana setiap anggota ABRI dilatih agar siap setiap saat. Hukum kesiapan ini membantu kita untuk mawas diri apabila kita gagal atau kurang semangat. Apakah kita juga banyak menggunakan waktu kita untuk menyiapkan diri dengan pengetahuan, keterampilan, ketulusan, keyakinan panggilan tugas kita? Hukum kesiapan juga mengajar kita untuk tidak terburu-buru, melainkan menjaga ketenangan dengan menyadari pentingnya mempersiapkan diri lahir batin dalam tugas-tugas besar.

2. *The Law of Multiple Response*

Hukum ini mudah dipahami sebagai "Hukum *Trial & Error*", yang mengatakan bahwa organisme akan melakukan berbagai macam respons sebagai coba-coba. Semakin sulit tugas yang dihadapi, maka semakin lama periode "*trial & error ini*". Di sini mudah untuk dimengerti mengapa tugas baru menjadi lebih lama pelaksanaannya, lebih banyak unsur coba-cobanya, lebih menuntut keberanian termasuk berani gagal, dan mencoba lagi. Hukum ini juga meng-

isyaratkan coba dan coba lagi sebagai hukum alamiah. Apabila tugas baru kemudian berhasil, maka untuk tugas lain yang mirip atau tugas yang sama dengan tugas sebelumnya, periode "*trial & error*" menjadi makin sedikit, berarti organisme sudah "menemukan jalan" penyelesaian. Ia semakin efektif sekaligus waktunya makin pendek dan usaha yang dikeluarkan menjadi lebih kecil, berarti ia menjadi lebih efisien. Diartikan orang tersebut "telah belajar".

3. *The Law of Effect*

Hukum ini mengacu pada akibat yang diterima apabila sukses atau gagal. Atau lebih mudah dimengerti sebagai hadiah bila sukses dan hukuman bila gagal. Maka hadiah ataupun hukuman bisa bersifat subyektif. Hadiah ini menggairahkan bagi penulis, tetapi bagi Anda mungkin tidak. Semakin menggairahkan (atau sebaliknya semakin sakit bila gagal) membuat semakin antusias organisme untuk mengejar sasaran. Modal ini mudah kita lihat dalam praktik seperti iming-iming ke luar negeri, kenaikan pangkat, sampai pada hadiah-hadiah di TV maupun toko serba ada. Hukum ini nampaknya memang sangat kuat dampaknya dari dulu (Wild-west dengan \$2.000, bagi yang bisa menangkap buronan) sampai sekarang (hadiah-hadiah menarik).

Kelemahan hukum ini adalah apakah manusia lalu bisa dipermainkan melalui berbagai bentuk hadiah? Semakin lengket pada hadiah (*reward*) membuat manusia semakin menjadi objek penderita sang hadiah. Memang banyak manusia yang masih mengejar aspek-aspek ini, tetapi semakin meningkat kesadaran hakikat dirinya, manusia akan semakin mengejar hal-hal yang memberi makna baginya dan bagi orang lain. Ia sudah tidak terlalu peduli pada *reward* materi. Dari ketiga hukum di atas saya berharap pembaca dapat menggunakannya sebagai bahan untuk mengkaji aspek usaha, keuletan, kesungguhannya dalam mencapai sasaran. Sudahkah ketiga aspek tersebut positif? Kuat?

PENUTUP

Dari uraian ringkas di atas, dapat diambil kesimpulan, bahwa sumber-sumber antusiasme/motivasi pada dasarnya terdiri dari 3 sumber utama yaitu:

1. Pada sasaran itu sendiri,
2. Pada motivasi pribadi, dan
3. Pada aspek-aspek alamiah dalam usaha.

Dengan mengenali secara tenang sumber-sumber tersebut, diharapkan pembaca dapat mencari kekurangan munculnya antusiasme tersebut. Sasaran tak lagi menjadi beban, tetapi sebagai ancaman atau stimulan untuk mendewasakan diri dalam bentuk mengaplikasikan segala pengetahuan, keterampilan, sikap batin, ketenangan dan kesungguhan diri.

"Apakah Anda memang
bersungguh-sungguh?
Maka kini waktunya melaksanakannya
Apa yang bisa Anda lakukan
atau yang
Anda kira bisa lakukan
Lakukansekarang!"

(Goethe)

*Drs. G.M. Susetyo, MBA adalah Faculty
Member Sekolah Tinggi Manajemen
Prasetiya Mulya.*
