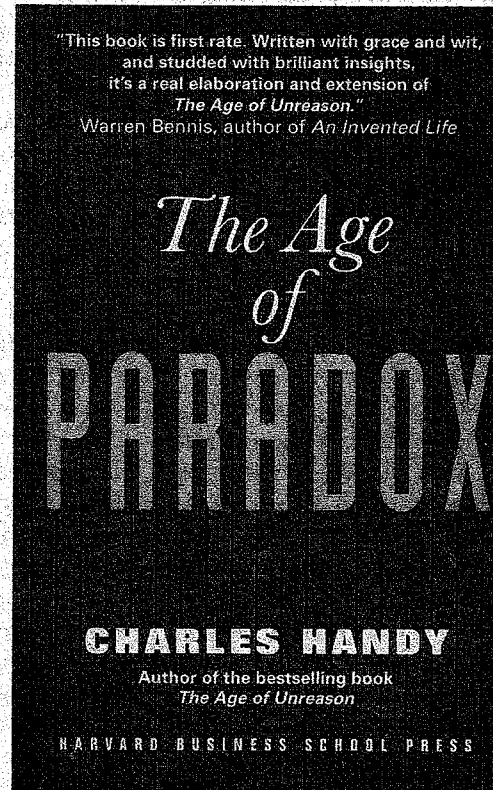


ULASAN BUKU

Charles Mungwa, MBA

Judul buku : The Age of Paradox
Penulis : Charles Handy
Penerbit : Harvard Business School Press
Tahun : 1994



Di tahun 1990, Charles Handy menulis buku berjudul: *The Age of Unreason*, yang menyampaikan pandangannya tentang bagaimana pekerjaan dicorak-ulang sehubungan terjadinya perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan kemasyarakatan, serta bagaimana intensitas dampaknya terhadap kehidupan kita semua. Gambaran yang ia lukiskan sarat dengan pendapat yang optimistik. Di sementara kalangan sekolah-sekolah bisnis, buku itu dianggap sebagai "*some pleasant future shocks in business*".

Selama tahun-tahun berikutnya, hingga diterbitkan *The Age of Paradox*, pola pekerjaan telah berubah banyak, yang ramifikasinya kebanyakan telah disinggung dalam buku sebelumnya. Salah satu butir yang sangat penting dikemukakan-nya, ialah, hampir semua orang maupun lembaga yang ada ternyata belumlah mantap menyesuaikan dengan perubahan-perubahan hakiki yang berlangsung. Apa

yang terjadi akhir-akhir ini, yang dipenuhi dengan paradoks-paradoks, bersifat lebih fundamental, lebih mengacaukan pikiran, dan lebih mudah menimbulkan beban psikologi berat daripada apa yang diperkirakan semula oleh si penulis buku.

Kesemua itu salah duanya disebabkan oleh kegandrungan masyarakat umumnya mengejar efisiensi serta pertumbuhan ekonomi belaka, dengan keyakinan hal-hal tadi merupakan bahan-bahan yang penting bagi kemajuan masyarakat. Dalam usaha mengejarnya, orang tergoda mengukur orang lain bukan secara ke-khas-an individualitas yang bersangkutan, dengan perkataan lain, mengambil patokan dari "luar". Seseorang sangat mudah kehilangan dirinya sendiri dalam kondisi semacam itu, di mana efisiensi dijadikan tujuan akhir, bukannya dibatasi sekadar sebagai cara meraih tujuan yang lebih jauh.

Paradoks demi paradoks ditemukan, dan bermanifestasi dalam aneka bentuk.

Guna mengatasi paradoks-paradoks, sebelum dipahami spesifikasinya betul, kita perlu mengorganisirnya secara konseptual dalam benak diri, dengan menjadikannya kategori-kategori yang disebutkan Handy, "*Nine Principal Paradoxes*", yaitu:

1. The Paradox of Intelligence

Sumber kekayaan baru dalam masyarakat adalah *Intelligence Quotient* (I.Q.). Kecerdasan, karenanya, merupakan bentuk baru kepemilikan (*property*). Sayangnya, kecerdasan tak "berperilaku" seperti bentuk kepemilikan yang lain, dan di sanalah terletak paradoksnya. Mustahil memberikan orang kecerdasan melalui dekrit, atau dengan kebijakan redistribusi yang dikeluarkan oleh pejabat atau lembaga yang resmi. Juga omong kosong, bila seseorang mewariskan begitu saja kepada anak-anaknya kecerdasan. Jelas, perlu proses serta "*conditioning*" pendidikan relatif lama.

Namun konyolnya, bisa saja seseorang "uruk" sebagian kecerdasannya dengan orang lain, walau tetap totalitas "software" melekat kepemilikannya pada si penguruk.

Di satu pihak, persetujuan melalui mekanisme administratif formal memang tak mampu mengalihkan hak kecerdasan. Sebaliknya pula, akan sia-sialah menghentikan seseorang untuk meraihnya. Contoh nyata adalah kesuksesan yang dicapai Bill Gates (Microsoft) dalam persaingannya terhadap IBM.

2. The Paradox of Work

Umumnya, orang sekarang bekerja didorong motif mencari nafkah, dan yang nampak di masyarakat, di satu pihak, terdapat sejumlah orang punya pekerjaan dan uang berkelimpahan, tapi dengan waktu luang yang terlampau sedikit, sedangkan di pihak lain, ada mereka yang punya waktu bebas demikian berkepanjangan terus, walau tanpa pekerjaan dan uang. Bagi siapa yang menganggur, kondisi yang dialaminya bukanlah sesuatu keistimewaan tapi kesengsaraan, sebab, biasanya itu menempatkannya sebagai lapisan sosial yang terendah.

Oleh karena itu, pada dasarnya setiap orang dalam zaman modern ini berusaha memperoleh pekerjaan sekalipun yang diperolehnya merupakan tugas yang membosankan. Organisasi yang menampung orang bekerja juga menggunakan uang sebagai ukuran efisiensi, dan ada pula yang berpatokan memperoleh prestasi kerja sebesar-besarnya dengan imbalan sekecil-kecilnya, sehingga dikenalkan Handy suatu rumus $1/2 \times 2 \times 3$, di mana jumlah karyawan diusahakan setengah dari rata-rata normal (industri), tapi diberikan gaji 2 kali lipat dengan prasyarat mencapai kinerja aktual 3 kali lipat.

Bila ukurannya dibayar untuk semua apa yang dikerjakan, barangkali untuk kalangan tertentu tak akan layak dan mampu membayar sesuai dengan skala preferensi yang sebenarnya dimiliki yang bersangkutan, bagi pekerjaan-pekerjaan seperti makan bersama dengan keluarga, memeriksa pekerjaan rumah anak, mengantar ayah-ibu untuk *medical check-up* dan lain sebagainya.

3. The Paradox of Productivity

Produktivitas berarti mendapatkan

pertambahan hasil dan mutu keluaran dari pekerja yang lebih sedikit. Ini tentu yang diharapkan pelanggan dan organisasinya, entah perusahaan atau lembaga jasa publik. Tak ada yang menentang efisiensi.

Selama pertumbuhan *output* secara keseluruhan kira-kira sama dengan tingkat perbaikan efisiensi plus pertumbuhan penduduk, selalu akan tersedia lowongan kerja bagi setiap orang.

Dewasa kini, letak paradoksnya terletak pada sektor lapangan kerja baru yang bertumbuh pesat, berupa "*the do-it-yourself economy*", di mana orang-orang melakukan apa yang dapat dikerjakannya dan menyangkut kepentingannya pribadi, sendiri. Tidak semua kegiatan jenis ini bersifat "*white*" *economy* (kegiatan yang dilaporkan/tercatat oleh pemerintah). Barangkali anak sendiri yang mengecat rumah, diberi uang saku sebagai imbalan, namun lazimnya tak dilaporkan ke instansi perpajakan.

Pertumbuhan sektor ini tidak kelihatan (*invisible*), produktivitas nampaknya tidak menghasilkan kenaikan *output*, apalagi pekerjaan-pekerjaan konvensional, yang ditawarkan ke pasar tenaga kerja secara terbuka, yang barangkali sebagian besar mengharapkan. Paradoks ini bukanlah bersifat sementara.

4. The Paradox of Time

Di dalam zaman dunia yang penuh "hiruk-pikuk", kita kelihatannya tak pernah punya cukup waktu, kendati begitu banyak waktu yang tersedia. Hidup dengan umur lebih panjang, menggunakan waktu lebih singkat untuk membuat dan melakukan sesuatu karena efisiensi naik. Oleh sebab itu, sisa waktu seharusnya bertambah. Kita, namun begitu, menggunakan waktu sebagai senjata persaingan, membayar lebih kepada siapa yang mampu lebih cepat. Andai kata kita bijak, bukankah sebaiknya dicabut tanda harga pada kecepatan dan diperkenankan kita sendiri mempunyai kesempatan berdiri dan memandang objek pekerjaan?

Waktu, karenanya, menciptakan area pertumbuhan baru, yakni jasa personal bagi yang sibuk, menghemat waktu, memelihara kesehatan, meningkatkan level pendidikan, kesempatan berwisata dan lain sebagainya.

5. The Paradox of Riches

Pertumbuhan ekonomi semakin tergantung, akhirnya, pada lebih banyak lagi orang yang menghendaki lebih banyak dan lebih banyak lagi benda-benda. Bila kita tengok kalangan orang-orang kaya, nampak mereka mempunyai bayi yang lebih sedikit dan berumur lebih panjang. Lebih sedikit bayi berarti lebih sedikit konsumen, sedangkan lebih panjang umur, lazimnya berarti, konsumen menjadi lebih memilih-milih/cerewet dan lebih rendah tenaga belinya.

Orang lanjut usia, biasanya, sekalipun kalau punya uang banyak, cenderung mengurangi makannya, menarik diri dari kegiatan di masyarakat luar, dan tidak menimbun barang.

Karenanya, untuk mendorong pertumbuhan ekonomi lebih lanjut, "*conspicuous consumption*" (konsumsi barang yang lebih banyak dan lebih baik, atau paling tidak sama akibat kegondokan orang-orang lain pada punya) perlu digalakkan. Ini menimbulkan batas sampai di mana orang bisa dipacu terus.

Kini, konsumen semakin kritis, tidak sembarang berkonsumsi. Mereka sering bertanya terlebih dulu, Apa barang yang bersangkutan berfungsi benar? Tahan lamakah? Tentu, sikap tersebut melahirkan paradoks baru lagi, yang baik untuk akal sehat, namun buruk untuk pertumbuhan ekonomi.

6. The Paradox of Organizations

Dulu kita berpikir kita tahu cara mengatur organisasi. Sekarang seolah-olah kita lebih paham lagi. Lebih dari yang dulu pernah terjadi, kini dipersyaratkan pemahaman proses operasional organisasi dalam saat yang sama, baik itu menurut tingkatan lokal maupun global, melansir ukuran kegiatan kecil dalam artian tertentu namun di lain hal lagi besar, sentralisasi untuk beberapa saat saja dan desentralisasi untuk sebagian terbesar. Diharapkan pekerja lebih otonom dan merupakan bagian dari suatu tim, dan manajer yang lebih mendelegasi.

Hal tadi, pada giliran berikutnya, membawa konsekuensi kepada suatu paradoks bahwa perusahaan perlu merencanakan aksinya secara fleksibel, terdiferensiasi berbarengan, terintegrasi, pemasar massal sekaligus meyerap banyak

lapisan "niches"; memperkenalkan teknologi baru tapi dengan mengizinkan pekerja menjadi pemimpin daripada nasibnya sendiri dan lain sebagainya; pendek kata, memadukan apa yang pernah dikenal sebelumnya sebagai bertentangan satu sama lain, dan bukannya memilih salah satu di antaranya.

Kerumitan organisatoris di masa-masa mendatang akan membesar, sebab keterkaitan satu perusahaan terhadap perusahaan lain, demikian pula dengan pekerja-pekerjanya akan semakin dilangsungkan dalam pola "nexus of contracts" yang silih berganti, dan mungkin dilakukan melalui cara berkomunikasi menggunakan sistem *internet computer*, misalnya.

7. The Paradox of Aging

Paradoks ini berbunyi: setiap generasi memandang diri mereka sendiri berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, namun di dalam merumuskan apa yang akan dilakukan, mereka bertindak seolah-olah generasi penerusnya adalah sama belaka. Layaknya, dibutuhkan perwujudan yang lain daripada itu.

Sekarang sudah terlihat mulai meningkat jumlah orang berumur 50 tahunan yang sudah berhenti bekerja, rencana perkawinan dengan jumlah anggota keluarga sekecil mungkin, melebarnya peran wanita dalam keluarga maupun kantor dan lain sebagainya, yang mana mendorong masyarakat berhadapan dengan problem-problem baru yang bermuatan potensi krisis yang berbeda, dikarenakan pergantian prioritas bahkan nilai-nilai yang dianut. Kendati demikian, masih juga masyarakat dipandang dalam konteks corak umur generasi terdahulu. Tengok saja, belum ada perubahan penting berupa penyesuaian terhadap gejala-gejala yang nampak dalam hal skema asuransi, undang-undang ketenagakerjaan dan lain sebagainya. Pekerjaan-pekerjaan berikut karier konvensional bertambah sulit untuk didapat. Mereka nantinya akan bekerja pada umur yang lebih senja dan berhenti dalam usia yang lebih dini, relatif terhadap generasi sebelumnya.

8. The Paradox of Individual

Pada masa mendatang, tuntutan keseimbangan antara individualisme dan menyadari diri sebagai bagian dari suatu

tim akan menguat, guna mendukung usaha mencapai produktivitas setinggi-tingginya. Itu mengandung paradoks, seperti yang dinyatakan oleh Carl Jung, bahwa, setiap orang membutuhkan sesamanya agar bisa menjadi benar-benar dirinya sendiri. "I" needs "we" to be fully "I".

Mudah memang dinyatakan, sulit dibayangkan. Siapakah "I" itu, untuk dia yang bekerja sendirian di antara sejumlah *filing cabinets* dan *terminals* tanpa rekan kerja? Apakah komunikasi "virtual" (melalui jaringan elektronik) pantas dipandang sebagai "we" – kepada siapa seseorang dapat mengikatkan diri? Atau tetangga-tetangga yang kebetulan tinggal sekomples sebagai "we"?

9. The Paradox of Justice

Keadilan adalah pengikat bagi masyarakat untuk tetap hidup bersama. Kita berbahagia menjadi bagian dari masyarakat yang melayani kita secara adil, yang memberi hal setimpal bagi apa yang kita lakukan baginya, tanpa menghitung faktor-faktor latar belakang, serta memenuhi apa yang dibutuhkan. Salahlah membayar seseorang kurang atau lebih dibandingkan dengan orang lain untuk tugas, kualifikasi dan prestasi yang sama. Distribusi pendapatan (kalau muncul kesenjangan) memang merupakan keharusan. Dilemanya, sebagaimana dikutip dari pendapat Michael Young, ialah bagaimana mengukur keadilan antara jenis kegiatan yang berbeda? Kapitalisme tak mampu menjawab tantangan keadilan agar mereka yang membutuhkan sekali harus dipenuhi keinginannya.

Kita tak mungkin menyelesaikan atau menggusur paradoks-paradoks tersebut di atas. Kita harus belajar hidup dengannya, dan memandang sebagai bagian dari kehidupan dan abad yang kita arungi.

Kita "dijajak" menerima kedua aspek daripada hal-hal pokok tadi meski ekstrim bertentangan secara simultan. Sekilas, diperkirakan melahirkan sikap plinplan, atau paling jelek schizoprenia, tak mampu sama sekali mengenali pribadi sendiri. Tentu, tidak perlu demikian! Pikiran dan kesadaran kita harusnya menangkap sebagai jungkat-jungkit. Tiga prinsip umum guna memperseimbangkan titik-titik paradoks, disebutkan:

1. Menemukan/mencari/menciptakan pokok kegiatan dengan arah baru, dari titik waktu pokok dan titik landasan kegiatan yang sedang dilaksanakan. Dijelaskan oleh pengarang buku, dengan cara memakai kurva **sigmoid**. Sebenarnya ini bertolak dari konsep *Product Life Cycle*, dengan beranggapan produk (kegiatan) yang dihasilkan sedang dalam tahap *maturity*. Diramalkan produk yang dilancarkan dalam waktu dekat akan merosot (*decline*), bila dipasarkan/dimasyarakatkan sebagaimana adanya sekarang. Penyesuaian inilah yang nanti akan menjamin *survival* dari si pengadopsi. Kekecualian barangkali saja ada. Coca-cola Classic berumur pasar 104 tahun, tapi toh belum "obsolete".
2. Penerapan prinsip kue donat. Yang di satu pihak, ada bentuk seperti kalung melingkar, dengan kepadatan isi "kuehnya", sedang di tengah-tengahnya berupa "bolongan". Ini ibarat betapa pentingnya batasan-batasan jelas digariskan sebagai titik-tolak realisasi tugas, sekaligus, kebebasan (bolongan) yang merupakan celah bagi si pelaksana untuk berimprovisasi secara kreatif sesuai kecocokan dengan warna kepribadian serta aspirasinya. Organisasi dengan prinsip donat, akan lebih menjanjikan prospek yang terang dalam era penuh paradoks nyata.
3. Melakukan kontrak a'la "china" sebagaimana yang pernah dialami oleh Handy, sewaktu bertugas di Malaysia Selatan sebagai Manajer suatu perusahaan. Menurut beliau, kontrak sebaiknya meliputi sejumlah basis dan metode, yakni, bertolak atas kepercayaan terhadap orang lain yang ingin diajak kerja sama, adanya sikap mau menanggung kerugian dan keuntungan secara seimbang, melihat dari skop yang luas – bukannya semata-mata dari kemauan diri sendiri atau kepentingan sempit belaka, tidak perlu tertulis dalam bentuk perjanjian resmi. Tak kalah pentingnya, kontrak sewajarnya menghasilkan senyum dan rasa bahagia bagi seluruh pihak-pihak yang terlibat.

Ketiga prinsip tersebut, hanya dapat dijalankan dengan lancar jika dimiliki motivasi dasar kehidupan yang kokoh, yang termanifestasi dalam isi kesadaran yang terarah (*sense of direction*), kesadaran terkait dengan orang/pihak lain (*sense of connection*), serta kesadaran yang berkesinambungan (*sense of continuity*).

Dari ulasan ringkas tadi, dapat disimpulkan bahwa buku *The Age of Paradox* merupakan buku yang begitu luas cakup-

annya, tidak hanya menyinggung apa yang secara teknis penting diperhatikan lembaga bisnis, tetapi juga lembaga-lembaga lain dan orang-orang sebagai individu, serta mengupas pula nilai, sikap apa yang dianggap cocok disandang menghadapi dilema-dilema yang semakin intens yang dihadapi baik secara lokal maupun global.

Bagi mereka yang mencari "quick fix", penyelesaian instan terhadap kasus spesifik yang dihadapinya, jelas tidak akan

menemukan apa yang diinginkannya. Buku ini akan memuaskan mereka yang mencari suatu perspektif ataupun peta dari kekusutan, inkonsistensi daripada pergeseran gejala-gejala "factorial" ekonomi.

*Charles Mangun, MBA adalah Faculty
Member Sekolah Tinggi Manajemen
Prasetiya Mulya.*
