



■ Handoko Wignjowargo

# MANA LEBIH BERBAHAYA?

**K**ECELAKAAN pesawat terbang yang terjadi secara beruntun belum lama ini membuat banyak orang melakukan analisis, pesawat mana yang paling berbahaya untuk dinaiki. Suatu pagi, saya bertemu dengan seorang sahabat di *executive lounge* Bandar Udara (Bandara) Soekarno-Hatta. Kami berdua kebetulan *frequent flyer*. *Very frequent flyer* mungkin kata yang lebih tepat.

Ketika sebuah pesawat mengalami kecelakaan, akibat langsung adalah maskapai penerbangan itu menjadi sepi karena orang menganggap berbahaya. Orang pun memilih maskapai yang lain. Tapi, sahabat saya ini mempunyai teori yang agak lain, bila sebuah pesawat baru saja mengalami kecelakaan, justru, sebaiknya, kita naik pesawat dari maskapai pesawat tersebut. Tentu, maskapai pesawat tersebut akan berusaha sangat hati-hati agar pesawatnya tidak kecelakaan lagi. Justru, maskapai lain menjadi lebih berbahaya karena tidak mengalami tekanan untuk melakukan tindakan kehati-hatian.

Saya pun membawa pemikiran “mana yang lebih berbahaya” itu ke dalam konteks sumber daya manusia di perusahaan dan mencoba *sharing* dengan Anda.

Jika kita menganalisis seseorang berdasarkan kemampuan dan kemauannya, kita akan mempunyai empat kategori: mampu, tidak mampu, mau, dan tidak mau. Jika kita bikin matriksnya, akan dihasilkan empat kuadran: (mampu + mau), (mampu + tidak mau), (tidak mampu + mau), dan (tidak mampu + tidak mau). Berdasarkan pengalaman kami mengadakan *consulting*, *counseling*, dan *coaching*, biasanya, orang memilih karyawan yang (mampu + mau) sebagai pilihan pertama, (tidak mampu + mau) sebagai pilihan kedua, (tidak mau + mampu) sebagai pilihan ketiga, dan (tidak mampu + tidak mau) sebagai pilihan terakhir.

Kita juga pasti sepakat bahwa idealnya kita memiliki orang-orang yang (mau + mampu) sebanyak mungkin dan mendorong mereka yang tidak mampu untuk meningkatkan kemampuannya serta mereka yang tidak mau untuk meningkatkan kemauannya. Diharapkan semua masuk dalam kuadran pertama, (mampu + mau). Mereka yang ada di kuadran (tidak mampu + tidak mau) sering kali dianggap sebagai yang paling tidak diinginkan perusahaan. Tapi, apakah benar mereka merupakan kategori yang paling berbahaya?

Bagaimana kalau kita pikirkan lebih mendalam.

Jangan-jangan, justru, mereka yang masuk kategori (tidak mau + mampu) yang paling berbahaya. Orang yang masuk dalam kategori ini ketidak-mauannya bisa memberikan pengaruh buruk pada mereka yang (mau + tidak mampu) untuk tidak perlu meningkatkan kemampuan mereka karena mereka yang sudah mampu saja tidak mau.

Orang seperti ini juga bisa memengaruhi mereka yang (tidak mampu + tidak mau) untuk tetap di kuadrannya. Bahkan, orang seperti ini bisa jadi meracuni mereka yang ada di kuadran (mampu + mau). Orang dalam kategori (mampu + tidak mau) bisa memengaruhi yang lain justru karena dia tidak mau, tapi sebenarnya dia mampu.

Mari kita coba analisis situasi “mana yang lebih berbahaya” yang lain. Ada satu rombongan karyawan pergi piknik mengendarai mobil operasional kantor. Ada delapan orang dalam satu mobil. Tiba-tiba, mobil mogok dan harus didorong agar bisa jalan kembali. Tujuh orang keluar dari dalam mobil karena, bagaimanapun, harus ada yang menyentir mobil.

Dengan membayangkan kejadian tersebut, Anda tentu membayangkan pula bahwa ada sejumlah orang yang berusaha dengan sekuat tenaga mendorong mobil agar cepat berjalan lagi; ada yang menolak mendorong mobil dengan segala alasannya; dan ada yang hanya menempelkan tangannya seakan dia mendorong mobil.

Yang mendorong sekuat tenaga masuk dalam kategori mereka yang punya *commitment*. Mereka ini adalah orang-orang yang ideal dalam perusahaan. Yang menolak mendorong masuk dalam kategori *persistence*. Mereka ini yang sering dianggap menyebalkan dalam perusahaan. Dan, mereka yang hanya menempelkan tangan di mobil masuk dalam kategori *compliance*.

Kembali ke pertanyaan awal, yang mana yang lebih berbahaya? Seandainya ketujuh orang tadi dengan sekuat tenaga mendorong mobil, mobil tentu akan cepat berjalan. Jika tidak ada satu pun yang mendorong mobil, jelas, mobil tidak akan berjalan. Jika semuanya hanya menempelkan tangannya seakan-akan mendorong mobil, sudah dapat diperkirakan, mobil pasti tidak akan berjalan biarpun semua kelihatannya ikut mendorong mobil. Jadi, menurut Anda, mana yang lebih berbahaya? ■

*Penulis adalah Managing Partner Maestro Consulting, Coaching & Sharing. e-mail: handoko@wignjowargo.com.*