



Rapat dan Smart Talk Trap

Dibandingkan organisasi lain, perguruan tinggi memiliki kondisi yang unik. Sistem manajemen yang *collegial* dipilih dikarenakan jabatan maupun keilmuan anggota organisasi dibandingkan pemimpinnya relatif sama. Sama-sama doktor, sama-sama guru besar, bahkan sering terjadi sama-sama satu almamater dari S1 hingga S3-nya. Hal inilah yang mengakibatkan perlu seni (manajemen) kelas tinggi agar pemimpin dapat mengelola perguruan tinggi secara efektif.

Hal-hal yang bersifat strategis biasanya didiskusikan melalui *rally meetings* sebelum keputusan diambil dan dijalankan, sedangkan hal yang bersifat teknis biasanya cukup satu atau dua kali rapat. Yang menjadi persoalan adalah apakah frekuensi rapat sebanding dengan banyaknya keputusan yang dibuat, terlebih yang diimplementasikan?

Bila kita melihat jadwal pejabat di organisasi dalam sebuah institusi pendidikan tinggi, umumnya Senin hingga Jum'at dipenuhi oleh jadwal rapat. Dari pagi hingga sore, bahkan hingga malam, juga dipenuhi oleh jadwal rapat. Terkadang beberapa pejabat pada saat yang sama menerima undangan lebih dari satu. Rapat di tingkat program studi, rapat departemen, rapat fakultas, rapat lintas fakultas (task force), bahkan rapat tingkat universitas. Semakin banyak rapat yang harus dihadiri, secara tidak langsung hal tersebut menunjukkan seberapa penting nilai sosial seseorang di sebuah universitas. Yang menjadi pertanyaan adalah, seberapa banyak kontribusi kita dalam pengambilan keputusan yang dirapatkan?

Kita tentu sepakat bahwa waktu adalah sumber daya yang terbatas. Partisipasi dalam rapat menyebabkan *opportunity lost* dalam berkarya. Melalui tulisan ini saya ingin mengajak kita untuk merefleksikan aktifitas rapat yang telah kita

lakukan, apakah sudah efektif dan apa yang perlu kita benahi.

Smart-Talk Trap

Sejak pendidikan dasar hingga jenjang pendidikan tertinggi (doktor), kita dibesarkan oleh iklim akademik yang menilai penguasaan pengetahuan melalui bahasa yang artikulatif dan kompleks, baik verbal maupun non-verbal. Menurut dua professor Stanford University, Jeffrey Pfeffer dan Robert I. Sutton, besar kemungkinan rapat di kalangan akademisi akan dipenuhi oleh peserta rapat yang artikulatif, ide-ide yang menarik, dikemas dengan bahasa yang ilmiah. Hal ini akan meningkatkan kompleksitas permasalahan yang dibahas dan kaburnya solusi yang ditawarkan, ujung-ujungnya rapat lanjutan akan diagendakan. Kedua profesor tersebut menamakannya smart-talk trap (Harvard Business Review, May-June, 1999).

Tidak hanya di perguruan tinggi, fenomena ini juga banyak terjadi pada institusi lain, bahkan yang berorientasi laba. Tentunya opini ini tidak dibuat untuk menyudahi diskusi atau rapat yang rutin diselenggarakan maupun melarang berbicara secara artikulatif. Sebagai akademisi, mengungkapkan pendapat secara artikulatif tentunya dibutuhkan untuk menginspirasi dan mengarahkan tindakan yang tepat. Yang dilarang adalah rapat dilakukan untuk menjadi pengganti tindakan.

Rekomendasi

Lebih lanjut, Pfeffer dan Sutton (1999) menyatakan ada 5 karakteristik yang dapat menghindarkan organisasi dari smart-talk trap. Pertama, memiliki pemimpin yang tahu dan juga melakukan pekerjaan. Dengan pemimpin yang terlibat secara aktif dalam tri dharma perguruan tinggi dibandingkan membicarakannya akan mengurangi knowing-doing gap. Hal ini mengarah pada karakteristik yang kedua, diskusi tidak didominasi bahasa yang kompleks melainkan konsep yang sederhana, sehingga keputusan dapat dilaksanakan lebih efektif. Ketiga, menggunakan "bagaimana" lebih sering dibandingkan "kenapa." Bila rapat didominasi pertanyaan kenapa, maka peserta rapat akan menyibukkan diri untuk meyakinkan peserta lain untuk sependapat dengannya dibandingkan bagaimana ide tersebut dapat dijalankan. Hal inilah yang menjadikan rapat dilakukan secara bersambung, tanpa ada keputusan yang jelas. Keempat, menutup diskusi dengan sebuah keputusan adalah keharusan. Mem-follow up hasil rapat dengan menentukan mengawasi secara reguler pelaksanaannya menjadikan keputusan tidak hanya menjadi dokumen tertulis, namun ada tindakan yang mengiringi. Terakhir, keputusan yang dilaksanakan biasanya kurang optimal karena kondisi telah berubah sehingga dibutuhkan banyak penyesuaian. Itu lebih baik dibandingkan dengan tertundanya bahkan tidak adanya keputusan yang menjadikan permasalahan organisasi menggantung.

Penulis menyadari bahwa sebelum keputusan diambil, masukan dari berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda tentunya dibutuhkan agar keputusan yang diambil nantinya dapat diimplementasikan dengan *smooth*. Mengingat frekuensi rapat yang relatif tinggi, perlu dipikirkan kembali mekanisme rapat agar diskusi yang dilakukan menghasilkan keputusan yang berdampak bagi kita. Apakah isu yang diangkat perlu melibatkan semua unsur pimpinan atau cukup diputuskan internal? Bila cukup diputuskan di tingkat fakultas atau unit

kerja, biarlah pimpinannya yang memutuskan sebagai bagian dari empowerment. Apakah jenis rapat hanya sosialisasi atau membutuhkan diskusi yang intens? Bila hanya sosialisasi, cukup via PPT yang dikirimkan via email dan bila ada tanggapan silahkan diajukan dalam mailing list tertentu. Yang terpenting adalah, apakah isu yang dibahas memiliki relevansi tinggi dengan strategic objectives kita? Bilamana tidak, perlu dipikirkan kembali urgensi diadakannya rapat. Dan banyak hal lain yang perlu diatur kembali, sehingga efektifitas rapat kembali tinggi dengan hasil akhir yang siap dilaksanakan dan berdampak strategis bagi kita.