

KIAT MENGAKSELERASIKAN PROSES PERUBAHAN DI PERUSAHAAN

Ir. Firdaus Noor, MM

Ditengah derasnya arus perubahan yang tengah terjadi di negara kita, maka sektor swasta sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional juga dituntut hal yang sama di dalam mengelola bisnisnya. Jika selama ini faktor kolusi dan nepotisme dengan penguasa merupakan *competitive advantage* untuk mengalahkan para pesaingnya, maka di era reformasi ini hal tersebut hanya merupakan cerita masa lalu. Sektor swasta mau tidak mau, siap tidak siap, jika ingin tetap exist di dunia bisnis harus mampu mengelola dirinya sendiri atas dasar profesionalisme yang dimilikinya.

Sebenarnya bagi para pengelola bisnis *paradigm shift* terhadap perubahan merupakan suatu kebutuhan, karena yang pasti terjadi di dalam dunia bisnis hanyalah ketidakpastian itu sendiri. Artinya jika mereka ingin tetap bertahan maka mereka harus mampu mengelola perubahan di dalam lingkungan organisasinya karena *customer behaviour* terus menerus berubah dari waktu ke waktu. Satu contoh yang dapat dikemukakan disini adalah pada industri komputer,

dimana IBM sebagai salah satu market leader pada industri komputer tingkat dunia, beberapa waktu yang lalu telah melakukan

reorganisasi dan restrukturisasi besar-besaran untuk menekan *production cost*-nya sebagai akibat dari adanya tantangan yang sangat hebat oleh industri lain yang sejenis, baik dari Intel Corp untuk *hardware* dengan produk andalannya *processor pentium* yang memiliki kecepatan yang sangat tinggi maupun dari Bill Gates selaku pemilik Microsoft dengan produk Windows-nya yang terkenal sangat *user friendly*.

Namun memang mengelola perubahan tidak semudah yang dibayangkan. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaannya. Berikut ini ada beberapa *point* yang dapat dikemukakan berdasarkan pengalaman penulis, yang perlu diperhatikan apabila kita ingin pengelolaan perubahan di suatu Perusahaan dapat berjalan dengan baik.

LEADER LEADS

Perubahan hanya akan menunjukkan hasilnya apabila keinginan akan perlunya perubahan tersebut datang dari atas (*top management*). Tanpa adanya komitmen dari atas maka secara otomatis *involvement*-nya juga tidak akan tampak, sehingga ide-ide *improvement* yang datang dari bawah biasanya akan mandek dan tidak akan ditanggapi secara serius.

Jika hal ini terjadi terus-menerus akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan yang memiliki jiwa idealisme yang tinggi

**SETIAP ORANG
DAPAT MENJADI
PEMIMPIN, TETAPI HANYA
SEDIKIT ORANG YANG
MEMILIKI KEMAMPUAN
KEPEMIMPINAN. VISI
DITETAPKAN SECARA TOP
DOWN DAN SEORANG
LEADER HARUS WALKS
THE TALKS, SEHINGGA
SETIAP AKTIFITAS YANG
DIBUAT SELALU ALIGN
DENGAN VISI. KEMAM-
PUAN MEMANDANG KE
DEPAN JIKA TIDAK DIKUTI
DENGAN KEMAMPUAN
MELAKSANAKAN, TIDAK
AKAN BANYAK GUNANYA.
SEBALIKNYA KEMAMPUAN
PELAKSANAAN YANG
HANDAL TANPA ADANYA
KEMAMPUAN
MEMANDANG KE DEPAN
TIDAKLAH CUKUP UNTUK
MENJAMIN SUKSES
MASA DEPAN.**

untuk maju dan berkembang. Secara sengaja penulisan kata *leader* di atas tidak menggunakan huruf *s* sehingga penulisannya menjadi *leaders*, karena kemampuan *leadership* dalam hal *setup the vision (think globally provides direction)*, dan *mobilizes the people* untuk mencapai suatu visi tidak datang dari konsensus bersama tetapi merupakan fungsi utama yang harus dimiliki oleh seorang *leader*.



*) Penulis adalah alumni MMA IPB angkatan I yang saat ini bekerja di Sumalindo Group (Woodbased Industry) Samarinda Kalimantan sebagai Education & Training Center Coordinator.

Setiap orang dapat menjadi pemimpin, tetapi hanya sedikit orang yang memiliki kemampuan kepemimpinan. Visi ditetapkan secara top down dan seorang leader harus walks the talk, sehingga setiap aktifitas yang dibuat selalu align dengan visi. Kemampuan memandang ke depan jika tidak diikuti dengan kemampuan melaksanakan, tidak akan banyak gunanya. Sebaliknya kemampuan pelaksanaan yang handal tanpa adanya kemampuan memandang ke depan tidaklah cukup untuk menjamin sukses masa depan.

**PROFIT AFTER
COMPETENCE
MERUPAKAN PARADIGMA
YANG SEHARUSNYA
DIMILIKI OLEH PARA
PENGUSAHA YANG INGIN
BERSAING DI PASAR
BEBAS DAN MEMILIKI
KARYAWAN-KARYAWAN
YANG PROFESIONAL.
PARAPENGUSAHA HARUS
YAKIN BAHWA PROFIT
AKAN DATANG DENGAN
SENDIRINYA APABILA IA
MEMILIKI KARYAWAN-
KARYAWAN YANG
KOMPETEN DI BIDANGNYA
MASING - MASING.
KARYAWAN HANYA AKAN
KOMPETEN JIKA
PENGELOLAAN SDM
DILAKUKAN SECARA
KOMPREHENSIF MULAI
DARI ATTRACTING,
UTILIZING, DEVELOPING,
MAINTAINING SAMPAI
DENGAN TERMINATING.**

CORPORATE CULTURE

Suatu perusahaan yang memiliki budaya *learning organization* akan lebih mudah dalam mengelola perubahan karena lebih mudah dalam menerima hal-hal yang baru. Bagi mereka hal tersebut merupakan bagian dari kegiatan belajar sebagai dampak dari learning habits. Sebaliknya bagi perusahaan yang *learning organization*-nya tidak berjalan dengan baik, biasanya cenderung depend terhadap masukan-masukan yang sifatnya keluar dari kerangka yang biasa digunakan selama ini. Yang biasa dilakukan belum tentu baik, tetapi yang baik perlu dibiasakan tampaknya perlu dipahami secara mendalam. Stephen Covey yang menjadi terkenal dengan Seven Habit's-nya pun mengatakan bahwa kita perlu terus menerus mengasah otak kita. Biasanya sebagian dari kita hanya belajar secara intensif pada saat sekolah. Namun begitu lulus sarjana, tampaknya kegiatan belajar pun telah lulus juga.

Contoh sederhana mengenai *learning organization* ini dapat kita lihat di tempat dimana kita bekerja. Pertanyaannya adalah apakah pada kondisi krisis moneter seperti sekarang ini manajemen di tempat kita bekerja menghilangkan atau secara *significant* mengurangi kegiatan peningkatan kompetensi (skill & knowledge) karyawannya baik dalam bentuk *training*, *benchmarking* ataupun dalam bentuk yang lain dengan alasan untuk melakukan efisiensi secara ketat. Jika jawabannya ya, berarti organisasi tersebut dapat dikatakan belum memiliki budaya yang baik

dalam hal *learning organization*. Semua pelaku ekonomi sadar bahwa dalam kondisi yang sulit ini efisiensi harus dikedepankan.

Namun bukan berarti dengan menenggangkan ikat pinggang secara tidak sadar kita juga menenggangkan ikat leher yang akhirnya akan membunuh diri kita sendiri. Hal yang menarik dapat kita lihat di militer, dimana para perajuritnya di negara manapun juga pasti terus-menerus mengadakan latihan perang walaupun sebenarnya perang nyat tidak ada. Hal ini dilakukan tentunya dengan keyakinan bahwa jika terjadi perang yang sesungguhnya mereka telah siap dan kompeten untuk menghadapi musuh-musuhnya. Paradigma yang sama seharusnya juga ada di dunia bisnis yaitu adanya keyakinan bahwa krisis moneter yang terjadi sekarang ini akan ada batas akhirnya. Mumpung kegiatan bisnis sedang slow down, akan sangat banyak waktu yang tersedia bagi karyawan untuk pengisian kompetensinya, sehingga pada saat bisnis bangkit mereka sangat siap untuk take off dan melakukan quantum leap.

HUMAN RESOURCES

Kita boleh saja memiliki konsep dan sistem yang handal untuk diterapkan, tetapi kesemuanya itu hanya akan berjalan secara efektif jika kita memiliki suatu tim kerja yang tangguh. Tim ini akan dapat diwujudkan jika Pengusaha memiliki paradigma bahwa karyawan merupakan asset terpenting bagi Perusahaan. Seringkali kita mendengar atau membaca di dalam

berbagai kesempatan bahwa aspek SDM merupakan asset yang harus dikelola secara sungguh-sungguh jika ingin berhasil memajukan Perusahaan. Namun seringkali juga pernyataan ini masih banyak hanya sebatas retorika saja, karena pada kenyataannya karyawan tetap saja dianggap sebagai cost center bagi Pengusaha, sehingga diusahakan semaksimal mungkin menekan biayanya untuk mendapatkan profit yang lebih besar. Jika para Pengusaha kita masih memiliki paradigma seperti ini, maka boleh dikatakan dia memiliki paradigma yang sama dengan pedagang tradisional yang hanya berpikiran jangka pendek. Profit *after* competence merupakan paradigma yang seharusnya dimiliki oleh para Pengusaha yang ingin bersaing di pasar bebas dan memiliki karyawan-karyawan yang profesional. Para pengusaha harus yakin bahwa profit akan datang dengan sendirinya apabila ia memiliki karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya masing - masing. Karyawan hanya akan kompeten jika pengelolaan SDM dilakukan secara komprehensif mulai dari Attracting, Utilizing, Developing, Maintaining sampai dengan Terminating. Jika kita melihat karyawan sebagai *asset*, maka perlakuannya pun minimal sama bahkan seharusnya lebih dibandingkan dengan asset perusahaan yang lainnya.

Berkaitan dengan melihat karyawan sebagai asset, di negara-negara maju saat ini sedang dilakukan pembahasan secara intensif mengenai cara untuk mengukur besarnya nilai asset karyawan yang dikenal dengan

istilah *Intellectual Capital Objective* nya adalah menjadikan nilai asset karyawan ini sebagai salah satu *asset* Perusahaan yang tercatat di dalam laporan neraca keuangan. Ide ini berawal dari data laporan neraca keuangan antara IBM dengan Microsoft, dimana IBM memiliki nilai tangible asset yang jauh lebih besar dibandingkan dengan Microsoft, namun Microsoft menguasai 90 % dari marketshare dunia. Hal ini hanya dapat dilakukan oleh Microsoft karena mereka memiliki intangible asset yaitu karyawan-karyawan yang secara intelektual jauh lebih kompeten dibandingkan dengan karyawan-karyawan IBM.

Pengelolaan SDM tidak akan berhasil jika tanggung jawabnya hanya diletakkan di pundak orang-orang yang berkecimpung di bidang SDM. *Every Manager is Human Resources Manager* merupakan *key word* yang tidak bisa disampingkan jika kita ingin mengelola perubahan secara efektif, karena yang paling mengenal kondisi anak buahnya, yang paling mengenal kondisi tempat kerjanya adalah para atasannya langsung. Pertanyaannya sekarang adalah sudahkah para atasan melihat bahwa pengelolaan anak buahnya merupakan bagian dari tang-

gungjawabnya? Sudah intensifkan para atasan melakukan kegiatan coaching dan counselling kepada anak buahnya? Sudahkah para atasan memiliki kader-kader yang siap menggantikan posisinya? Dan seterusnya – dan seterusnya! Jika jawabannya belum, mulailah kita memikirkan hal-hal tersebut agar proses akselerasi di dalam organisasi kita dapat berjalan lancar dan terus menggelora seperti menggelindingnya bola salju yang semain lama akan semakin membesar. Lebih-lebih di era reformasi ini paradigma dalam melihat karyawan sebagai mitra kerja gaungnya dipridikasikan akan jauh lebih nyaring dengan semakin dibebaskannya pendirian serikat-serikat pekerja di Perusahaan yang akan memiliki *bargaining position* yang lebih seimbang dengan Pengusaha. *Insigh* yang dapat kita ambil dari beberapa ilustrasi di atas adalah tidak ada yang abadi dalam dunia bisnis apabila tidak disertai dengan kemauan untuk berubah. Sebagaimana pernah dikatakan oleh Lyndon B Johnson (Presiden AS ke 37) *'We must change to master change'* (Kita harus mau berubah, agar kita mampu menguasai perubahan) ***.

