

MODEL PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI PERUSAHAAN DI INDONESIA

Oleh : FX.Supriyono

abstract

This paper is about organizational change. The dynamic of the environment face today creates many changes that must be faced by all organizations around the world. The liberation of economic system; the advancement of information technology; competition; and demographics changes will forced the organization to change the system that already established. However, the process of change need a great effort, time and energy to 'fight against' the power of the status quo.

To respond the changes in the environment, the organizations should do the development programs, (OD Program) that is the planned systemwide effort managed from the top with the assistance of a change agents to improve the organization effectiveness. Without an effective OD program, organizations will collapse in the competitions.

Keywords: Organization change; liberation of the economic; system; and organizational development.

I. Latar Belakang

ERA lama sudah berlalu, dan kini datang era baru. Datangnya era baru tersebut ditandai dengan berbagai perubahan, baik perubahan di bidang sosial politik, demografi, perubahan di bidang hukum serta perubahan di bidang ekonomi,. Sudah barang tentu, perubahan-perubahan lingkungan eksternal tsb harus di *respons* secara cepat dan tepat oleh semua kalangan pelaku bisnis, termasuk para pelaku bisnis di Indonesia.

Praktek-praktek bisnis sebagaimana yang lazim dilakukan pada masa lalu, harus di koreksi kembali. Berbagai tindakan proteksi pemerintah yang selama orde Baru banyak dinikmati oleh kalangan bisnis, khususnya kalangan bisnis skala besar, kini tidak lagi dapat dinikmati, sehingga para pelaku bisnis mau tidak mau harus menjalankan kegiatan bisnisnya atas dasar kompetensi yang dimilikinya.

Disamping itu, perubahan sosial yang nampak jelas mengemuka adalah semakin besarnya tuntutan masyarakat kepada para pengusaha untuk memperhatikan kelestarian lingkungan dalam proses produksi barang. Juga, munculnya kesadaran dari kalangan pekerja akan hak-hak mereka, sehingga tidak memungkinkan lagi bagi para pelaku usaha untuk sewenang-wenang dalam menjalin hubungan kerja.

Dalam bidang ekonomi, perubahan yang sangat signifikan dihadapi oleh pelaku bisnis di Indonesia adalah terjadinya liberalisasi dalam perdagangan, dengan telah diberlakukannya era AFTA sejak awal tahun 2003 lalu. Ancaman perusahaan asing, khususnya perusahaan-perusahaan multinasional (MNC) sedemikian besar, sehingga mengharuskan pelaku bisnis di Indonesia, merumuskan kembali visi dan misinya guna menghadapi kompetisi yang sangat tajam tsb. Dengan kata lain, lingkungan dunia usaha era kini, telah berubah secara sangat signifikan, sehingga mengharuskan pelaku bisnis mereformasi segenap aspek bisnisnya.

II. Sumber-Sumber Perubahan

Hellriegel, et-al (2001), mengidentifikasi 3 macam kekuatan utama yang mengharuskan adanya perubahan organisasi, yaitu (1). *The globalization of markets*, (2) *the spread of information technology and computer networks*, (3). *Changes in the nature of the workforce employed by organizations*. Ke-tiga kekuatan besar tersebut harus dihadapi oleh semua pelaku bisnis di dunia, sehingga barang siapa yang mampu menghadapi serta mensiasati dengan cepat dan tepat, mereka akan 'survive', sebaliknya barang siapa yang tidak mampu menghadapinya, akan terlindas oleh kekuatan-kekuatan besar tersebut.

Akan halnya dengan pandangan *Kreitner dan Kinicki*, (2001), mereka mengidentifikasi adanya 2 kekuatan utama yang menyebabkan setiap organisasi harus melakukan perubahan, yaitu: (1). Kekuatan eksternal, yang berupa: perubahan karakter istik demografis; Kemajuan/perkembangan teknologi; perubahan pasar; serta tekanan-tekanan sosial dan politik, dan (2). Kekuatan internal, yang meliputi: prospek serta masa lah sumberdaya manusia; perilaku serta keputusan manajerial.

Dalam konteks organisasi-organisasi di Indonesia, sinyalemen *Kreitner dan Kinicki* tersebut, kiranya dapat diterjemahkan secara lebih kontekstual sebagai berikut :

2.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan, menyangkut berbagai faktor yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri (*inside the organization*) yang menjadi alasan mengapa perusahaan harus melakukan perubahan (*change*). Faktor-faktor internal tersebut, relatif masih dapat di kontrol oleh manajemen (*beyond management control*). Beberapa faktor internal tersebut dapat berupa:

a. **Rendahnya Produktivitas, dan menurunnya kemampuan bersaing.** Keadaan ini merupakan indikator umum dari perusahaan-perusahaan di Indonesia dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan asing (PMA). Untuk menunjukkan keadaan tentang produktivitas, analisis dapat dilakukan terhadap faktor inputs (tenaga kerja, modal, teknologi, dsb),

faktor proses: efisiensi proses produksi; dan juga faktor output, yang berupa kuantitas maupun kualitas produk yang dihasilkan.

b. **Munculnya konflik-konflik yang disfungsional**, baik yang terjadi antarindividu, maupun antardepartemen. Keadaan tersebut seringkali berlanjut dengan terjadinya absensi atau ketidakhadiran yang tinggi, hingga terjadinya *labor turnover* yang tinggi.

c. **Faktor Morale dari sumberdaya manusia**, yang masih boleh dikatakan kurang berorientasi pada prestasi (*achievement*), sehingga kontribusi sumberdaya manusia di Indonesia masih dikatakan tergolong rendah. Hal ini tentunya berkaitan juga dengan budaya masyarakat Indonesia yang lebih suka menghadapi situasi dan kondisi yang 'aman-tenteram' daripada penuh tantangan dan ketidakpastian, yang menurut Hofstede (1997), diklasifikasikan sebagai "*the uncertainty avoidance*"

d. **Struktur Birokratis yang kaku**, (khususnya struktur organisasi yang lazimnya diaplikasikan oleh perusahaan-perusahaan milik negara (BUMN/BUMD) yang dipandang masih kurang mampu mengakomodir perubahan-perubahan yang begitu cepat, yang terjadi di lingkungan perusahaan.

e. **Meningkatnya kesadaran para pekerja akan hak-haknya**, keadaan demikian tentusaja akan membuat segala keputusan yang dibuat harus benar-benar dapat diterima oleh para pekerja. Kendala yang ada disini adalah keterbatasan pihak manajemen, misalnya dalam memenuhi berbagai tuntutan yang datang dari pihak pekerja (melalui Serikat Pekerja).

2.2 Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi, dapat berupa: perubahan dalam aspek sosial-politik; aspek hukum & per-undang-undangan; aspek ekonomi dan juga aspek teknologi. Dalam konteks perusahaan-perusahaan di Indonesia, aspek tersebut meliputi:

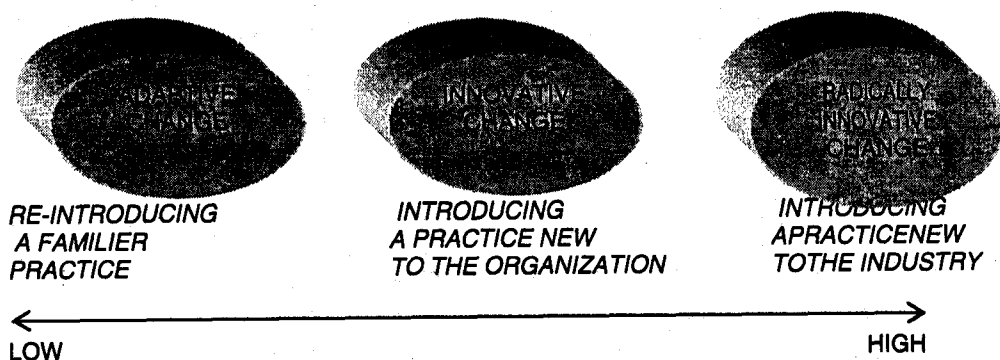
a. **Tuntutan masyarakat akan kelestarian lingkungan**, mendorong dunia usaha untuk extra hati-hati dalam mengelola limbahnya, serta dalam memenuhi kebutuhan bahan baku khususnya yang berasal dari alam (*natural resources*). Demikian pula, perusahaan harus mempertimbangkan dampak-dampak ekologis dari produk yang dihasilkannya, sehingga tidak merugikan lingkungan. Sudah barang tentu, untuk keperluan merespons tuntutan-tuntutan tersebut, memerlukan biaya yang tidak sedikit.

b. **Tuntutan masyarakat akan Etika Bisnis**, seringkali menjadi beban tersendiri bagi para pelaku bisnis. Praktek-praktek suap yang tadinya banyak dilakukan untuk memperlancar proses perijinan; pemenangan tender proyek, dsb. tidak dapat lagi dilakukan secara terang-terangan seperti masa lalu (diakui praktek tersebut masih ada)

- c. **Transparansi manajemen**, yaitu iklim keterbukaan manajemen dalam pelaksanaan operasi bisnisnya. Ketertutupan yang selama ini dilakukan oleh manajemen perusahaan, sudah tidak dapat lagi dipertahankan. Mengapa demikian? Masyarakat senantiasa akan mencari tahu segala sesuatu yang ingin diketahuinya dari perusahaan.
- d. **Praktek-praktek KKN (kolusi, Korupsi dan Nepotisme)**, yang selama pemerintahan orde baru yang lalu sangat merajalela, kini harus ditiadakan oleh pelaku bisnis. Sebab jika ada perusahaan yang terbukti nyata-nyata melakukan KKN, akan segera ter-ekspos ke luar melalui berbagai media masa yang ada. Dengan demikian, pelaksanaan operasi perusahaan pada saat ini harus sedapat mungkin terbebas dari nuansa KKN tersebut.
- e. **Kompetisi**, atau persaingan yang semakin ketat, baik persaingan yang terjadi di dalam negeri (*local markets*), maupun persaingan dengan pihak luar negeri. Kondisi tersebut semakin nyata ketika liberalisasi perdagangan telah bergulir sejak mulai diberlakukannya pada awal tahun 2003 yang lalu.
- f. **Teknologi** Perkembangan dalam bidang teknologi yang sangat pesat dewasa ini, terutama teknologi informasi, dan otomatisasi dalam produksi, sangat besar pengaruhnya bukan saja pada aspek teknis dalam pekerjaan, melainkan pula pada kondisi sosial yang ada di dalam organisasi.

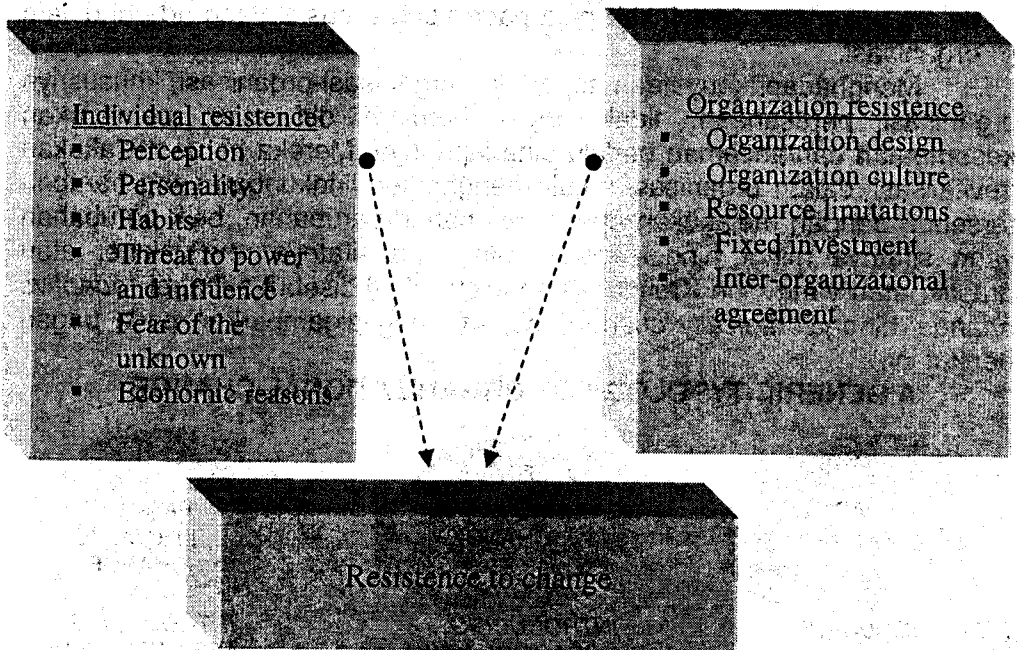
Menghadapi kenyataan seperti itu, organisasi-organisasi, khususnya organisasi perusahaan, tidak dapat berdiam diri atau membiarkan kesempatan dan/ancaman berlalu dihadapannya. Mereka harus melakukan 'revitalisasi' dalam organisasi untuk menghadapi lingkungan yang berubah tersebut, dengan melakukan upaya perubahan-perubahan, baik perubahan yang sifatnya minor hingga perubahan yang sifatnya revolusioner atau drastik, atau yang oleh Kreitner dan Kinichi (*ibid*) disebut sebagai "adaptive change" hingga 'radically change', seperti yang digambarkan pada bagan berikut ini:

A GENERIC TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL CHANGE



Sudah barang tentu, perubahan organisasi yang radikal dalam organisasi merupakan type perubahan dalam arti yang sesungguhnya, karena dalam type perubahan tersebut, seluruh komponen organisasional harus berubah total. Type perubahan ini, jika berhasil dapat membawa organisasi ke arah perbaikan yang sangat signifikan, namun sebaliknya jika mengalami kegagalan akan sangat merugikan organisasi secara keseluruhan. Barangkali contoh yang dapat diberikan disini adalah perubahan dari rejim orde baru ke rejim reformasi yang terasa tersendat-sendat atau bahkan sementara orang menilai gagal.

Di samping itu, type perubahan radikal merupakan type perubahan yang paling banyak menghadapi kendala dan tantangan (*resistance to change*). Mengapa demikian? Perubahan organisasi yang mendasar sifatnya, akan merubah segala sesuatu yang dianggap telah "*establish*" atau telah mapan. Tidak sedikit anggota organisasi yang merasa terancam oleh adanya perubahan tersebut, misalnya merasa posisi atau jabatannya terancam atau bahkan harus ke luar dari sistem organisasi. Secara khusus, ada 2 macam resistensi yang dapat terjadi, yaitu: resistensi individual dan resistensi organisasi. Ada pun sumbernya adalah sebagai berikut:



Sumber: Kreitner dan Kinicki, 2001

Perbedaan persepsi, merupakan sumber utama resistensi individual. Oleh karena itu, dalam rangka melakukan perubahan, peran pimpinan dalam mengklarifikasikan tujuan perubahan akan sangat menentukan. Berbagai cara harus dilakukan pimpinan agar terjadi perubahan persepsi yang pada gilirannya akan menerima perubahan itu dengan antusias. Demikian pula halnya dengan kepribadian, kebiasaan serta kekhawatiran-kekhawatiran yang terjadi dengan adanya perubahan organisasi.

Pendek kata, program perubahan organisasi akan selalu berhadapan dengan berbagai resistensi yang berasal dari anggota organisasi. Resistensi-resistensi itu sangat wajar namun harus dimanajementi dengan bijak sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan baik.

EVR -CONGRUENCE MODEL

Perubahan organisasi, pada dasarnya adalah perubahan system. Seperti telah diberikan contoh diatas, negara kita sedang melakukan proses perubahan dari system politik orde baru ke system politik reformasi. Nampak bahwa proses menuju perubahan tersebut berjalan sangat lambat dan bahkan sementara orang menyatakan gagal. System politik orde baru yang telah dianggap mapan, serta terbukti memberikan kesejahteraan masyarakat, harus berubah ke system baru yang demokratis yang belum jelas hasilnya.

Kondisi serupa juga terjadi di kalangan dunia usaha. Liberalisasi perdagangan merupakan tuntutan eksternal yang mau tidak mau, suka tidak suka harus diterima sebagai suatu kenyataan. Oleh karena itu, tekanan eksternal ini mengharuskan terjadinya perubahan (change) bagi segenap organisasi perusahaan di manapun juga, termasuk di Indonesia.

Ilustrasi diatas menyatakan bahwa aspek E (Environmental) telah berubah total seperti apa yang telah diuraikan terdahulu. Demikian juga aspek V (values) juga harus berubah, dan tidak ketinggalan aspek R (Resources) juga berubah. Dengan adanya wacana perubahan tersebut kiranya EVR congruence Model akan sangat bermanfaat.

Thompson Jhon L, (1997) dalam bukunya "Strategic Management" Awareness and Change, memperkenalkan atau menawarkan sebuah model yang cukup komprehensif untuk menilai suatu organisasi dalam rangka merumuskan kompetensi strategiknya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Konsep pemikiran Thompson adalah bahwa kesesuaian atau kongruensi antara lingkungan (E), nilai (V) dan sumberdaya (R), mempunyai dampak terhadap para manajer perusahaan untuk melihat organisasi sebagai suatu system yang terbuka. Untuk itu, para manajer harus mampu merumuskan terlebih dahulu kompetensi-kompetensi utama yang dimilikinya untuk kemudian mengembangkannya secara optimal.

Kompetensi inti (*core competence*) suatu organisasi menurut model kongruensi EVR adalah sebagai berikut :

a. Environment :

- Fokus ke pasar yang spesifik, namun berwawasan global
- Mampu memiliki keunggulan bersaing di tingkat industri dan pasar
- Menjalin hubungan harmonis dengan para customers

b. Values :

- Menumbuhkan kepemimpinan yang memiliki visi dan misi yang jelas
- Mengembangkan policy bisnis secara kreatif, dinamis dan responsif
- Mengembangkan budaya organisasi yang adaptif dan kuat

c. Resources:

- Menyediakan sumberdaya manusia yang 'highly motivated' dan 'skillful'
- Melakukan inovasi yang terus-menerus
- Mengelola sumberdaya yang dimiliki secara penuh tanggungjawab

Secara ringkas, model EVR Congruence tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

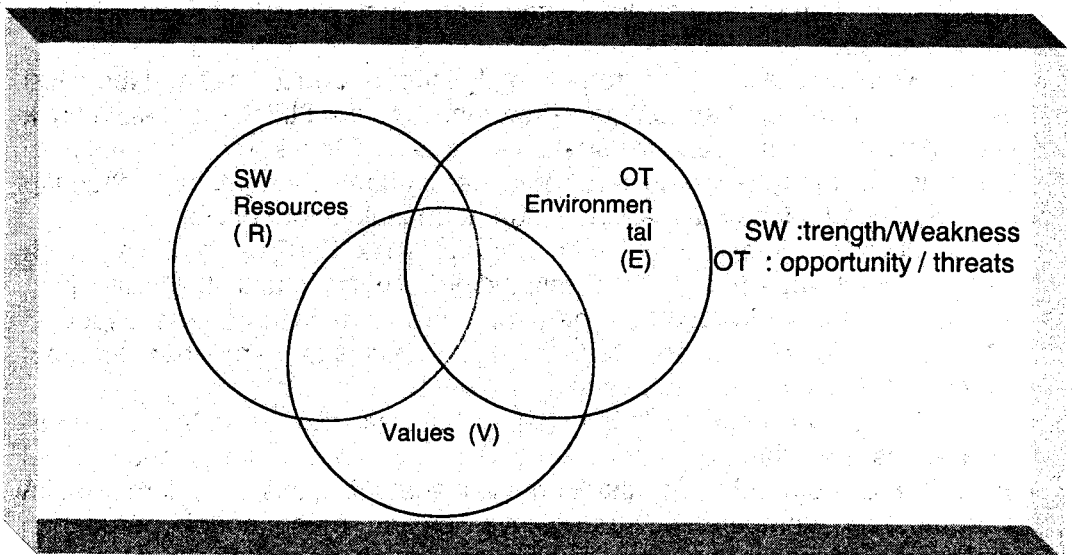


Diagram model kongruensi EVR

III. Pengembangan Organisasi

Kebutuhan untuk melakukan pengembangan organisasi (OD), muncul dari berbagai perubahan yang akan dan telah terjadi di lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Idealnya, pengembangan organisasi hendaknya bersifat proaktif, yaitu dilaksanakan sebelum apa yang tidak diinginkan terjadi (antisipatif). Namun, kesalahan yang seringkali dilakukan oleh para pebisnis Indonesia, adalah pengembangan organisasi dilaksanakan untuk merespons perubahan-perubahan lingkungan yang dihadapi (reaktif).

Apa yang ingin dicapai melalui pengembangan organisasi tersebut? Pengembangan organisasi, pada prinsipnya dilakukan untuk menjaga agar supaya organisasi tetap dalam kondisi yang stabil ketika harus menghadapi serangkaian perubahan yang terjadi di lingkungannya. Di samping itu juga, pengembangan organisasi diharapkan mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui kemampuannya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal ini demikian penting mengingat iklim kompetisi yang akan semakin tajam di kemudian hari.

Pengembangan organisasi itu sendiri, menurut Greenberg & Baron, adalah "*a set of social science techniques to plan change in organizational work settings to enhance the personal development of individuals and to improve the effectiveness of organizational functioning.* (Greenberg&Baron, 2000)

Dengan pengertian tsb, jelas bahwa upaya pengembangan organisasi akan merubah segala-sesuatu yang ada di dalam organisasi, termasuk bahkan apa-apa yang sudah dianggap baik dan benar oleh sementara anggota organisasi. Pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang berubah ketika proses perubahan itu terjadi? Disini Greenberg&Baron mengidentifikasi adanya 3 hal besar yang akan berubah, yaitu: (1) *changes in Organization structure*; (2). *Changes in Technology*, dan (3). *Changes in People.* (Greenberg &Baron,2000).

Pertama, Perubahan dalam struktur organisasi. Merubah struktur organisasi yang sudah ada, merupakan salah satu bentuk perubahan organisasi, terlebih jika struktur organisasi yang sudah ada tersebut, dipandang sudah tidak responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Wujud perubahannya antara lain, merubah atau memodifikasi peran, tanggungjawab, serta prosedur pekerjaan. Begitu pula, perubahan bentuk strukturalnya, misalnya dari rentang kendali sempit ke rentang kendali lebar (*narrow to wide span of control*). Lazimnya, sesuai dengan tuntutan perubahan yang ada, struktur organisasi baru cenderung lebih bersifat organik daripada mekanistik (birokratik). Perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya BUMN, sebagian besar menggunakan struktur mekanistik birokratis. Hal ini karena dengan struktur birokratis, kendali oleh pemerintah yang notabene pemilik, akan lebih mudah.

Namun demikian, struktur tersebut tidak dapat dipertahankan terus mengingat perubahan lingkungan eksternal yang begitu cepat. Untuk itu, perusahaan-perusahaan, khususnya BUMN sudah harus melakukan restrukturisasi kearah struktur organisasi yang lebih bersifat organik, agar fleksibilitasnya tinggi.

Kedua, perubahan dalam teknologi. Dinamika lingkungan eksternal yang sangat tinggi seperti sekarang ini, menuntut organisasi atau perusahaan untuk meng aplikasikan teknologi tertentu yang dipandang mampu mengikuti dinamika perubahan tersebut. Akibat dari penerapan teknologi tersebut adalah terjadinya perubahan dalam aspek-aspek pekerjaan, dalam aspek disain pekerjaan serta dalam aspek kualitas sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Dengan begitu, implikasi perubahan tersebut dapat juga berupa pengurangan jumlah sumberdaya manusia yang dibutuhkan, demikian pula pengurangan berbagai jabatan yang ada di perusahaan (dan untuk hal ini akan berhubungan dengan penyederhanaan struktur organisasi). Pendek kata, perubahan teknologi akan berpengaruh pada struktur organisasi yang dipakai, dan juga efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Ketiga, perubahan dalam sumberdaya manusia (people). Perubahan ini menyangkut perubahan perilaku sumberdaya manusia di dalam organisasi. Faktor inilah yang barangkali paling sulit dilakukan, khususnya di Indonesia. Sebagaimana kita ketahui bahwa aspek perilaku pebisnis di Indonesia, seperti banyak di analisis oleh para pakar, di duga merupakan faktor penghambat utama perkembangan bisnis di Indonesia secara keseluruhan. Mengapa demikian? Karena aspek perilaku ini sangat erat hubungannya dengan kebiasaan sebagian masyarakat Indonesia, misalnya untuk memperoleh hasil dengan tanpa kerja keras.

Dalam kaitannya dengan perubahan perilaku, Kurt Lewin mengemukakan model dasar perubahan perilaku, yang melibatkan 3 langkah pokok: (1) *Unfreezing*, yaitu: mengacu pada proses pengenalan kondisi organisasi pada saat ini yang sangat tidak menguntungkan, yaitu terjadinya krisis organisasi (*organization crisis*) yang serius, dalam wujud sangat rendahnya produktivitas, adanya konflik antarindividu/antarkelompok yang sudah bersifat anarkhis (disfungsional), kerugian yang sangat besar, dan sebagainya. Untuk itu, pihak manajemen harus mulai mengisyaratkan akan adanya perubahan. Pendekatan demikian disebut "doomsday management". Langkah ke (2), yaitu: *Changing*, atau melakukan perubahan organisasi secara nyata. Langkah ini melibatkan suatu perencanaan yang matang dengan sasaran memperbaiki organisasi dan sumberdaya manusianya. Dan langkah ke (3), adalah *refreezing*, atau istilahnya 'membekukan' yaitu membekukan sikap dan perilaku-perilaku baru yang dianggap telah sesuai dengan semangat perubahan.

Dalam prosesnya, setiap langkah-perubahan tersebut tidak selalu akan berjalan mulus. Pada setiap tahapan selalu ada hambatan, atau kekuatan-kekuatan yang berusaha menghambat perubahan (*restraining forces*), (Glinov&McShane, 2000). atau dalam istilah populernya 'status quo' yaitu kelompok/individu yang tidak menghendaki adanya perubahan. Dalam perusahaan-perusahaan BUMN di Indonesia, kekuatan ini sangat besar karena adanya ketakutan sementara pejabat akan kehilangan posisi empuknya di perusahaan.

Agar supaya proses perubahan ini dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan individu/kelompok yang berperan sebagai 'change agents', atau agen perubahan. Agent ini akan berperan membantu proses perubahan melalui klarifikasinya terhadap tujuan perubahan yang ingin dicapai, sehingga setiap anggota organisasi dapat memahami arti dan tujuan perubahan tersebut. Dengan cara demikian, '*resistance to change*' dapat dikurangi.

IV. Pengembangan Perilaku

Seperti telah disinggung pada bagian awal, bahwa perubahan organisasi dilatarbelakangi oleh berbagai fenomena organisasional, seperti rendahnya produktivitas, konflik, morale dan berbagai tuntutan pekerja akan hak-haknya sebagai pekerja. Semua aspek tersebut tidak lain tidak bukan merupakan aspek perilaku (*behavior*). Dan aspek-aspek inilah yang harus dikenai pengembangan agar selaras dengan tujuan pengembangan organisasi. Beberapa aspek behavioral yang ingin dicapai, adalah:

1. **Profesionalisme**, bukan kedekatan dengan kekuasaan

Rendahnya produktivitas, boleh jadi disebabkan oleh ketidakprofesionalan para manajer dalam menjalankan perusahaan. Rendahnya profesionalisme ini pada gilirannya berdampak pada buruknya pengelolaan inputs, pengelolaan proses serta pengelolaan output yang dihasilkan perusahaan. Akibatnya, produk yang dihasilkan tidak memiliki keunggulan bersaing yang tinggi.

Pada waktu yang lalu, para pelaku bisnis khususnya yang berskala besar, cenderung memperoleh berbagai fasilitas dari pemerintah melalui berbagai kebijakan pemerintah yang memihak pada kalangan industri besar. Dan ketika 'fasilitas-fasilitas' tersebut hilang, mereka se-akan kehilangan pegangan dan pada akhirnya satu demi satu mulai berguguran atau mulai melepas bisnis-bisnis lain yang dimilikinya.

Dengan ketiadaannya berbagai fasilitas kemudahan tersebut, maka tidak ada cara lain bagi pebisnis di Indonesia, untuk meningkatkan **profesionalitasnya** dalam menjalankan kegiatan bisnis mereka. Sebab, hanya berbekal profesionalitas tersebut, eksistensi bisnisnya dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

Lalu timbul pertanyaan, apa makna profesionalitas disini? Profesionalitas, menyangkut kapabilitas seseorang/organisasi dalam suatu bidang keahlian khusus. Dalam konteks organisasi bisnis, profesionalitas ini bisa diterjemahkan sebagai kepemilikan kompetensi organisasi dalam suatu bidang usaha tertentu. Dengan demikian, jikalau seseorang pebisnis tidak memiliki cukup kompetensi dalam suatu bidang usaha tertentu, jangan berspekulasi untuk melakukannya. Inilah hal-hal yang pada masa lalu kurang diperhatikan oleh para pelaku bisnis, sehingga ketika terjadi hantaman krisis multidimensional satu persatu bisnis sampingannya berguguran.

2. Inovasi dan benchmarking

Inovasi, menjadi salah satu kunci jawaban dalam meraih kesuksesan bisnis seseorang. Inovasi itu sendiri, berarti suatu penerapan ide-ide baru untuk mengembangkan produk, proses, atau servis (Robbins,2000). Dengan begitu, aktivitas inovasi adalah aktivitas perubahan. Sebagai ilustrasi, keberhasilan Jepang menjadi negara industri terkemuka, antara lain disebabkan oleh tingginya inovasi yang dijalankan oleh para pelaku bisnisnya. Berbagai terobosan-terobosan baru baik dalam hal produk, proses maupun system administrasi telah menjadikan perusahaan-perusahaan di Jepang memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan di negara lain, bahkan dengan Amerika Serikat sekalipun.

Ada kecenderungan yang nampak jelas, perusahaan-perusahaan di Indonesia lebih menyukai imitasi daripada inovasi. Produk-produk yang sedang merajai pasar, di jiplak habis-habisan oleh pelaku bisnis Indonesia, baik dengan merk dagang sendiri maupun merek dagang produk aslinya. Sehingga tidak jarang, beredar produk di pasaran dengan merk asing, tetapi sesungguhnya buatan lokal. Misalnya produk sepatu 'X' made in USA, tetapi ternyata buatan Cibaduyut. Nampak disini para pelaku bisnis lebih menggunakan wawasan dagang daripada wawasan industrial yang menurut pandangan bisnisnya lebih menjanjikan keuntungan, meskipun bersifat jangka pendek.

Sesungguhnya, imitasi *tidak* selalu bernuansa negatif. Jepang sebagai negara industrialist terkemuka di dunia, juga Korea dan sekarang muncul Cina, juga melakukan berbagai imitasi. Tindakan ini sering disebut sebagai "benchmarking", atau "imitation with modification" (Winardi,2003). Secara definitif, benchmarking berarti *"the process by which a company compares its performance with that of high-performing organizations"*. (Kreitner & Kinicki, 2001). Dari definisi tersebut, sebenarnya benchmarking dapat memberikan nilai kompetitif sendiri jikalau dilakukan dengan perbaikan-perbaikan (modification) baik dalam hal mutu maupun dalam hal ragam (variasi) lini produk.

Dengan begitu, benchmarking juga dapat dijadikan alat bersaing yang cukup ampuh dalam rangka kompetisi di pasar bebas.

3. **Orientasi Prestasi**, bukan koneksi.

Tidak diingkari bahwa organisasi (perusahaan) yang berorientasi pada prestasi, akan menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang sangat menguntungkan. Mengapa demikian, karena perusahaan yang menanamkan nilai prestasi sebagai 'core value' perusahaan, akan mengarahkan perilaku sumberdaya manusia yang ada di dalamnya ke arah perwujudan nilai tersebut, yaitu perilaku-perilaku yang diarahkan pada upaya memperoleh prestasi organisasi.

Seperti diketahui bahwa dimasa yang lalu, (jaman Orde baru dan sebelumnya), perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung berorientasi pada kekuasaan rejim yang berkuasa. Para pelaku usaha akan mengalami kesuksesan besar dalam bisnisnya jikalau dekat dengan sumber kekuasaan. Keadaan demikian menyebabkan pelaku bisnis menjadi sangat tergantung dengan penguasa, dan ketika Indonesia dilanda krisis kekuasaan, mereka seolah-olah kehilangan pegangan dan pada gilirannya hancur satu demi satu.

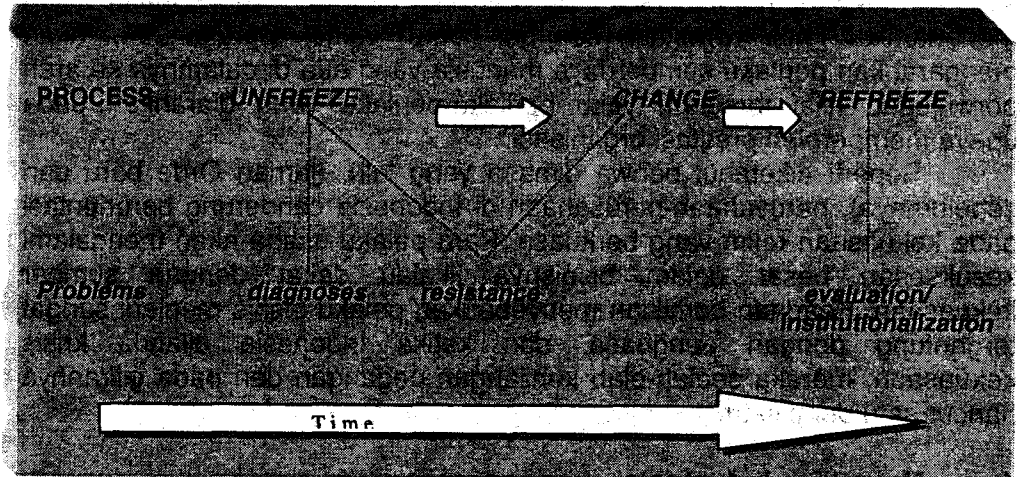
4. **Mentalitas Industrial**, bukan pedagang

Ada perbedaan yang mendasar antara mentalitas industriawan dan pedagang. Para industriawan, dalam menjalankan aktivitasnya, selalu berlandaskan pada visi jangka panjang, sedangkan pedagang, lebih cenderung berwawasan jangka pendek. Dengan kata lain, mentalitas pedagang lebih menyukai keuntungan jangka pendek daripada keuntungan jangka panjang, seperti yang telah saya contohkan sebelumnya. Dalam rangka membangun keunggulan kompetitif pelaku bisnis di Indonesia, kiranya perlu dikembangkan perilaku-perilaku industriawan daripada sekedar perilaku-perilaku pedagang.

Hampir sebagian besar pelaku bisnis di Indonesia, disinyalir masih bermental pedagang. Artinya, mereka hanya mengutamakan faktor keuntungan jangka pendek daripada keuntungan jangka panjang. Akibat dari semua itu, keuletan untuk senantiasa memperbaiki bisnis unggulannya (core competence) menjadi lemah. Mereka beranggapan, untuk apa bersusah-susah kalau ada cara lain yang lebih menguntungkan. Inilah kondisi mentalitas yang harus dihilangkan jikalau mau menang dalam kompetisi global nanti.

V. Proses Perubahan

Bagaimana proses perubahan organisasi dilaksanakan? Proses perubahan organisasi akan efektif jikalau dilaksanakan secara cermat dan mengikuti tahapan-tahapan secara konsisten. Menurut Kurt Levin, tahapan-tahapan tersebut meliputi: proses diagnosis; resistance; evaluasi dan institusionalisasi, seperti digambarkan pada bagan berikut ini.



Langkah awal yang ditempuh adalah mendiagnosis permasalahan-permasalahan yang melatarbelakangi perubahan organisasi, misalnya telah disebutkan tadi: rendahnya produktivitas dan kemampuan bersaing. Ini adalah permasalahan yang harus dicarikan solusinya. Berbagai perilaku yang diduga kuat menyebabkan rendahnya produktivitas tersebut, selanjutnya harus di'cairkan' (unfreezing). Akurasi dalam pengidentifikasian permasalahan ini sangat menentukan keberhasilan dari proses perubahan. Setelah permasalahan teridentifikasi secara jelas, maka perubahan (change) segera dilakukan. Sudah barang tentu, dalam prosesnya akan dihadapkan pada hambatan-hambatan khususnya yang berasal dari kelompok 'status-quo', yaitu kelompok yang tidak menginginkan perubahan karena alasan tertentu. Disini peran 'change agents' akan sangat besar dalam rangka mengklarifikasikan tujuan perubahan kepada kelompok-kelompok *status quo* tersebut.

Perubahan yang dilakukan hendaknya mampu mengintrodusir perilaku-perilaku baru sesuai yang diharapkan bersama. Jika sudah dapat dirumuskan dengan baik, serta dapat diterima oleh semua pihak, maka selanjutnya dilakukan 'refreezing', yaitu suatu pembekuan perilaku-perilaku baru, misalnya perilaku inovasi, perilaku yang berorientasi prestasi, perilaku kemandirian dan semacamnya. Dan tahapan paling akhir adalah evaluasi dan institusionalisasi perilaku-perilaku baru tersebut.

Kesimpulan

Bisnis di era kini dan masa datang, dihadapkan pada serangkaian ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Oleh sebab itu, berbagai perubahan-perubahan organisasi harus senantiasa direncanakan dengan matang dan bersifat proaktif. Faktor-faktor yang mendorong perubahan organisasi (Organizational Development), dapat berasal dari lingkungan internal dan juga lingkungan eksternal. Perubahan dalam lingkungan internal relatif dapat dikendalikan (controlable) sedangkan perubahan di lingkungan eksternal seringkali tidak atau sulit dikendalikan oleh pihak manajemen.

Perubahan organisasi meliputi beberapa bidang pokok, yaitu: perubahan dalam aspek struktural; perubahan dalam aspek teknologi dan perubahan dalam aspek sumberdaya manusia. Perubahan struktural dilakukan untuk memudahkan adaptasi dengan perubahan lingkungan yang senantiasa berubah. Dengan demikian, pola struktural yang relevan adalah cenderung bersifat organik daripada mekanistik. Perubahan dalam aspek sumberdaya manusia lebih diarahkan pada perubahan-perubahan perilaku bisnis yang dipandang kurang kondusif dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif. Perilaku-perilaku tidak profesional yang menggantungkan pada kekuasaan harus segera diganti dengan perilaku profesional, perilaku kreatif dan inovatif harus dirangsang pengembangannya secara optimal, dan mentalitas dagang harus diubah dengan mentalitas industrialis. Sudah barang tentu, proses perubahan tersebut memerlukan waktu, sehingga dalam jangka pendek dapat diprediksi bahwa kemampuan bersaing pelaku bisnis di Indonesia di pasar global, masih belum dapat diandalkan.

Referensi :

1. McShane Steven L., Von Glinov, Mary Ann. *Organizational BEHAVIOR*. Irwin McGraw Hill, International Edition, 2000
2. Robbins Stephen P., *Organizational Behavior*. Prentice Hall International, Inc. 9th edition, 2001
3. Gibson, Ivancevic:Donnelly *ORGANIZATIONS: Behavior-Structure-Processes*. McGraw-Hill, International Edition, 10th edition, 2000
4. Thompson JL. (1997), *Strategic Management: awareness and change*: International Thompson Business Press, 1997
5. Greenberg Jerald, Baron. Robert A. *BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS., PHIPE*. Prentice Hall, International edition., 7th edition, 2000
6. Johns Gary., *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR., Understanding and managing life at work*, 4th edition, HarperCollins College Publishers, 1996
7. Ardiansyah, *Perkembangan Perusahaan di Indonesia, dan tantangannya di masa yad*" JM/FE-Untar?th.V/02/2001.
8. Thompson JL. *Business Strategy and A Strategic Perspective Of Entrepreneurship*, International Journal of entrepreneurial behavior & research, 1999. Vol 5.
9. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, 5th edition, Irwin MCGraw Hill, 2001
10. Hofstede Geert.,H. *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw Hill, 1997