

PARADIGMA BISNIS DAN REVITALISASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ERA PERUBAHAN

Mahben Jalil

Abstrak

Perubahan paradigma bisnis adalah suatu respon dari perubahan global. Perubahan dalam berbagai aspek lingkungan bisnis, seperti perubahan sosial, perubahan politik, perubahan tata ekonomu dunia (misalnya kesepakatan tentang GATT, AFTA, NAFTA, dan WTO), perubahan dan kemajuan teknologi ini mempengaruhi pergeseran paradigma bisnis. Perubahan paradigma bisnis menuntut adanya perubahan di dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Salah satu dimensi kegiatan perusahaan yang memerlukan pendekatan baru dalam pengelolaannya adalah pendayagunaan sumber daya manusia. Pandangan lama tentang sumber daya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan pandangan baru. Pandangan lama melihat sumber daya manusia bukan dalam kedudukan yang vital, sedangkan pandangan baru melihat sumber daya manusia sebagai sesuatu aspek vital dalam perusahaan.

Pandangan baru ini menuntut adanya penyesuaian di dalam pola kerja perusahaan. Di dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia cara-cara lama yang meletakkan peranan devisi personalia di suatu perusahaan hanya sebagai unit yang bersifat administrative kini berubah total fungsinya. Kalau dahulu devisi personalia hanya merekam riwayat hidup karyawan, kapan mulai bekerja, latar belakang pendidikan, besar gaji yang harus dibayar, jumlah absen, dan tindakan indisipliner, kini fungsi tersebut telah berubah drastis. Pada kebanyakan perusahaan nama devisi personalia berubah dari devisi personalia menjadi devisi pengembangan sumber daya manusia. Untuk merevitalisasi sumber daya manusia peranan visi perusahaan sangat besar. Sebab visi adalah suatu statement yang berisikan arahan yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Secara sederhana Burt Nanus (1992) mengatakan "a vision is a realistic, credible, attractive future for your organization". Visi adalah suatu impian masa depan yang realistik dan dapat dicapai.

Kata kunci : Paradigma, Bisnis, Revitalisasi Sumber Daya Manusia

Pendahuluan

Bangsa Indonesia adalah bagian dari dunia yang tidak bisa menutup dirinya dari pengaruh global. Pengaruh global yang sangat menonjol adalah di bidang ekonomi, teknologi, dan budaya. Kehadiran General Agreement On Tariffs and Trade (GATT) paling sedikit akan membuat pemerintah harus mengurangi proteksi ekonomi domestik, dan membuka lebar peluang bagi pihak asing untuk berdagang di Indonesia.

Kondisi ini telah terlihat nyata dengan dikeluarkannya PP No. 20/1994 tentang peluang bagi pengusaha asing tersebut. Ini berarti pelaku ekonomi di Indonesia harus meningkatkan kemampuan kompetitif mereka dalam membendung invasi pengusaha multi nasional. Sifat kompetitif ini mau tidak mau akan memaksa semua pelaku ekonomi untuk lebih memikirkan masalah pertumbuhan ekonomi, ketimbang masalah pemerasaan.

Di Amerika Serikat dan di Jepang sudah tampak tanda-tanda bahwa buruh dalam jumlah yang besar bukan lagi "asset" tetapi lebih merupakan "liability" (lihat Drucker, 1993). Sektor manufaktur di tahun 1960 menyerap sekitar 25% tenaga kerja (laborforce), di tahun 1990 sektor tersebut hanya menyerap 16 - 17 persen. Di Jepang produksi sektor manufaktur naik dua setengah kali lipat tetapi jumlah tenaga kerja terserap disektor tersebut tidak naik. Diduga penyerapan tenaga kerja disektor tersebut akan turun antara tahun 1990 - 2000. Di tahun 1980 pabrik baja US Stell mempekerjakan 120.000 karyawan dan mengurangnya menjadi hanya 20.000 karyawan di tahun 1990. Namun demikian produksi yang dicapai tetap sama. Ada beberapa alasan kenapa pengurangan karyawan tidak mengurangi produktifitas perusahaan. Pertama, pabrik-pabrik kuno yang tidak efisien ditutup diganti dengan pabrik baru yang sangat efisien. Kedua, alur kerja (workflows) diubah agar pekerja efisien. Ketiga, karyawan ditingkatkan kemampuannya dengan berbagai latihan (training).

Upaya untuk meningkatkan efisiensi tersebut telah memakan korban pengangguran tenaga kerja. Kondisi demikian juga telah dilakukan di Indonesia. Misalnya reorganisasi di PT. Timah telah merumahkan tidak kurang dari 10.000 karyawan. Reorganisasi yang saat ini dilakukan oleh Pertamina juga ada kemungkinan akan mengalami hal yang sama. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat diduga akan semakin banyak perusahaan yang melakukan reengineering. Faktor perampingan organisasi seringkali tidak dilepaskan.

Perubahan Paradigma Bisnis

Dalam dekade terakhir ini kita menyaksikan pergeseran paradigma bisnis dalam berbagai aspek. Naisbitt dan Aburdene (1985) mencatat berbagai perubahan berikut ini :

1. Pergeseran dari masyarakat industri

menjadi masyarakat informasi.

2. Pergeseran dari teknologi yang menggunakan banyak tenaga kerja (forced technology), menjadi teknologi tinggi dan teknologi tekan tombol (high tech & high touch).
3. Pergeseran dari ekonomi nasional menjadi ekonomi dunia.
4. Pergeseran dari perencanaan jangka pendek ke arah perencanaan jangka panjang.
5. Pergeseran dari organisasi yang bersifat sentralisasi keorganisasian yang bersifat desentralisasi.

Sejalan dengan pandangan Naisbitt dan Abdurdene secara lebih rinci Alvin Toffer (1980) menjabarkan pergeseran dalam paradigma manajemen dari periode yang dia sebut dengan gelombang kedua (second wave) ke gelombang ketiga (third wave). Pergeseran tersebut adalah seperti berikut :

1. Berubahnya sifat organisasi dari hirarki (hierarchy) menjadi jaringan (networking).
2. Bergesernya keluaran (output) perusahaan dari market share menjadi market creation. Pada masa gelombang kedua tekanan pada upaya untuk memperbesar pangsa pasar, tetapi kini berubah orientasi pada tekanan untuk menciptakan pasar dengan produk baru yang diminati pasar.
3. Peranan institusi yang sangat dominan didalam menentukan keputusan kini bergeser pada individu (empowerment).
4. Gaya kerja organisasi yang sangat kaku berubah menjadi fleksibel.
5. Kekuatan perusahaan yang sebelumnya dilihat dari tolak ukur "stabilitas" perusahaan kini bergeser pada "kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan".
6. Orientasi bisnis yang sebelumnya mengacu pada self sufficiency kini bergeser pada saling ketergantungan (interdependencies).
7. Kemana perusahaan akan diarahkan,

- ditentukan oleh perencanaan strategis dan tujuan yang ingin dicapai, kini bergeser pada penciptaan visi, misi dan nilai-nilai.
8. Orientasi kepemimpinan yang bertumpu pada pandangan dogmatik kini menuntut gaya kepemimpinan yang bervisi.
 9. Kualitas produk yang diproduksi sebelumnya kurang menekankan secara maksimal pada produk yang berkualitas tinggi, kini bergeser pada penekanan kualitas prima.
 10. Orientasi karyawan dalam bekerja dari orientasi untuk memperoleh rasa aman (security) menjadi orientasi yang mengarah pada pengembangan diri (personal growth).
 11. Orientasi karyawan pada pekerjaan semula berfokus pada pengejaran status dan pangkat kini bergeser pada orientasi ingin berbuat sesuatu yang berbeda melebihi prestasi orang lain.
 12. Kekuatan sumber daya bergeser daripada pemilikan uang tunai dalam jumlah besar (cash) kepada kepemilikan informasi.
 13. Orientasi kerja bergeser dari motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan ke arah orientasi membangun sesuatu yang baru.
 14. Kultur perusahaan bergeser dari upaya menghindari resiko (risk aversve) keberanian menghadapi resiko (risk prone).
1. integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan bangsanya.
 2. Karyawan tidak lagi dituntut kepatuhan dan kesetiaan pada pimpinan, tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan.
 3. Karyawan yang semula dikelola dengan berorientasi pada peraturan, kini dikelola dengan orientasi hasil. Sejauh hasil yang dicapai lebih menguntungkan dan dapat dipertanggungjawabkan, peraturan tidak harus dipegang teguh.
 4. Karyawan tidak lagi difokuskan untuk kompetisi kemajuan dirinya sendiri, tetapi difokuskan pada kerjasama untuk kepentingan bersama.
 5. Orientasi kerja karyawan tidak lagi terpaku pada hierarki (status dan pangkat), tetapi bergeser pada fokus jaringan kerja (networking) profesional tanpa memperhatikan pangkat dan status.
 6. Kalau semua karyawan kurang diberi peluang untuk mencoba sesuatu yang baru agar terhindar dari resiko, kini karyawan disarankan untuk mencoba hal baru, walaupun resikonya cukup besar.
 7. Kalau sebelumnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan kurang ditekankan, kini pelibatan karyawan secara maksimal dalam pengambilan keputusan semakin mendapat tekanan.

Perubahan Paradigma Bisnis dan Revitalisasi Sumber Daya Manusia

Berikut ini disajikan pergeseran pandangan tentang sumber daya manusia sebagai refleksi dari adanya revitalisasi peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan.

1. Manusia tidak lagi menganggap sebagai biaya, tetapi dianggap sebagai asset (modal).
2. Karyawan yang semula dikelola seperti obyek yang mati dan diatur dengan berbagai aturan yang membelenggu kreativitas mereka, kini dikembangkan sebagai individu yang mempunyai

Peranan devisi pengembangan sumber daya manusia dalam kondisi bisnis masa kini berubah menjadi devisi yang berfungsi mengkaji kebutuhan tenaga kerja dan pengembangannya harus menjadi kepedulian semua pihak dalam perusahaan khususnya pimpinan-pimpinan puncak. Perencanaan sumber daya manusia harus menjadi bagian dari rencana strategis perusahaan. Pimpinan devisi sumber daya manusia harus memahami pergeseran paradigma bisnis dan implikasinya bagi pengembangan sumber daya manusia di perusahaannya. Selanjutnya perencanaan sumber daya manusia tersebut perlu didukung oleh perubahan sikap semua pimpinan unit di setiap lini dalam struktur

organisasi perusahaan. Pimpinan unit disamping menjalankan fungsi pokok masing-masing unit, juga sekaligus mengembangkan sumber daya manusia yang ada di bawah koordinasinya (lihat Schuler & Huber, 1993).

Perubahan paradigma bisnis menuntut adanya restrukturisasi perusahaan. Pada kondisi tertentu perusahaan melakukan perubahan bersifat radikal berupa rekayasa ulang perusahaan (corporation re-engineering). Perubahan tersebut menuntut adanya perubahan visi perusahaan, yang selanjutnya diikuti pula dengan perubahan misi, dan perubahan nilai korporat (corporate values). Perubahan-perubahan ini amat penting artinya bagi pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan visi, misi dan korporat menuntut tersedianya sumber daya manusia dalam kualitas dan kuantitas tertentu yang menghayati dan melaksanakan apa yang dituntut oleh visi, misi dan korporat yang baru tersebut.

Bila perusahaan tidak sensitif akan adanya perubahan, dan perusahaan tetap berpegang teguh pada prinsip bisnis yang lama, sangat kasar kemungkinan perusahaan akan mengalami kemunduran atau hilang keberadaannya. Beberapa asumsi yang sering dijadikan acuan oleh perusahaan yang tidak memperhatikan perubahan adalah sebagai berikut (lihat Maret, 1986). Pertama, asumsi bahwa bila kondisi perusahaan sekarang dalam keadaan maju dan berkembang, maka perusahaan tidak perlu melakukan perubahan apapun. Dalam kondisi demikian perusahaan sering kali lupa bahwa banyak kompetitor muncul yang akan mengambil peluang dengan membuat produk yang lebih unggul. Akhirnya akan melemahkan daya saing perusahaan. Kedua, asumsi bahwa problema masa kini yang dihadapi oleh perusahaan dapat diselesaikan dengan cara/metode penyelesaian masalah masa lalu. Padahal kondisi saat ini sudah sangat berbeda dengan kondisi masa lalu. Metode penyelesaian masalah masa lalu tidak sesuai dan bahkan menjadi sangat fatal bagi kelangsungan perusahaan. Ketiga, asumsi

bahwa perusahaan hanya akan menimbulkan masalah. Banyak penyesuaian yang perlu dilakukan dan hal ini hanya menjadi beban kerja yang mengganggu konsentrasi kerja bagi pihak manajemen. Sebaiknya perusahaan tersebut akan pula membingungkan karyawan yang dapat melemahkan semangat kerja mereka.

Perubahan Visi dan Misi

Untuk membangun suatu visi yang jelas, pihak manajemen perusahaan harus mempertanyakan hal-hal berikut :

1. Apakah misi dan tujuan perusahaan saat ini ? Statemen tentang misi perusahaan menunjukkan hal-hal yang harus dicapai perusahaan. Misi yang jelas akan membuahkan hasil yang baik. Statemen yang berisikan misi perusahaan akan mempengaruhi cara kerja karyawan. Sebagai contoh statemen misi yang berbeda akan menyebabkan orientasi kerja karyawan yang berbeda. Perusahaan penerbangan Skandinavian Air Service (SAS) diwaktu kepemimpinan dipegang oleh Jan Carlzon mengubah misi dari airline business menjadi service business. Perilaku karyawan berubah menjadi perilaku yang berorientasi pada pemberian pelayanan yang baik. Pada saat misi perusahaan masih misi yang lama, pilot tidak mau terbang bila kondisi pesawat tidak prima, dan pesawatpun sering terhambat. Keadaan demikian membuat para pelanggan mengeluh. Setelah misi berubah, pilot masih mau terbang walaupun pesawat tidak dalam kondisi prima, sejauh kondisi pesawat masih laik terbang.
2. Apakah manfaat perusahaan bagi masyarakat? Perusahaan yang memberikan sumbangan pada kemajuan masyarakat, yang tidak merusak lingkungan akan lebih menggairahkan karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu dalam visi dan misi perusahaan selayaknya manfaat perusahaan bagi masyarakat dapat dicantumkan secara eksplisit.

Misalnya misi suatu perusahaan real estate adalah membuat perumahan yang sehat dan murah untuk kelompok penghasilan rendah.

3. Apakah ciri industri dan kerangka kerja institusional dimana perusahaan anda beroperasi ? Dengan memahami ciri bidang industri dan kerangka kerja institusional bidang tersebut, perusahaan akan mengetahui bagaimana peluang dan tantangan bisnis yang akan digeluti. Sebagai contoh perubahan sosial dalam masyarakat menumbuhkan peluang bisnis. Berubahnya orientasi hidup masyarakat terhadap waktu *time is money*, melahirkan industri fast food dan pasar swalayan. Bila suatu ketika ada aturan sertifikasi makanan dalam aspek kesehatan, maka fast food yang disajikan harus memenuhi standar kesehatan, dan bahan-bahan yang digunakan untuk memasak harus tertulis secara jelas.
4. Apakah keunikan perusahaan anda di dalam industri atau struktur institusi yang anda masuki ? Ayam goreng Nyonya Suharti memiliki keunikan dibandingkan dengan produk restoran lain yang menyajikan ayam goreng. Coca Cola dalam industri minuman memiliki keunikan dalam hal intensifnya pengiklanan produk melalui berbagai jalur media. Ada perusahaan yang unik dalam hal kecepatannya melahirkan produk-produk baru.
5. Hal-hal apakah yang harus anda lakukan agar perusahaan semakin maju dan berkembang ? Setiap perusahaan memiliki faktor yang mengarah pada sukses dan gagal. Dalam bisnis komputer produk baru adalah faktor sukses yang menentukan pertumbuhan perusahaan. Kualitas pelayanan yang prima adalah faktor sukses dalam bisnis asuransi atau bisnis perbankan.

Manfaat Visi Perusahaan

1. Menumbuhkan komitmen karyawan

terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan. Karyawan tidak akan bekerja dengan penuh antusias bila dia tidak tahu apa kontribusi perusahaan pada masyarakat, maka dia akan termotivasi bahwa dia bekerja bukan hanya untuk perusahaan, tetapi juga untuk masyarakat. Di dalam kehidupan sering an bekerja dengan penuh semangat dan meletakkan standar prima untuk setiap pekerjaannya. Diharapkan mereka tidak bekerja asal jadi dan memenuhi standar kualitas minimal. Karyawan akan mengukur prestasi kerja mereka dan standar internal, yaitu standar kerja yang dia buat sendiri dalam kaitan untuk berbuat sebaik-baiknya bagi umat manusia

4. Menjembatani keadaan perusahaan masa sekarang dan masa depan. Visi yang jelas akan mengantar perusahaan secara pelan tetapi pasti untuk mencapai idealisme masa depan. Pimpinan akan mempunyai pegangan di dalam mengendalikan perusahaan. Mereka tidak akan mudah dibelokkan dari arah (visi) yang telah dibangun, walaupun pihak tertentu (misalnya pemegang saham) ingin membelokkannya ke arah lain. Perusahaan bisa jatuh bangkrut bilaman arah tidak jelas dan mudah dibelokkan pada kepentingan jangka pendek, bukan kepentingan jangka panjang.

Evaluasi Visi Perusahaan

1. Apakah perusahaan memiliki visi yang jelas ? Bila ada visi yang jelas, apakah visi itu tertulis dengan jelas ?

Seringkali perusahaan tidak memiliki visi kemana perusahaan akan dibawa. Kalau pimpinan perusahaan ditanya tentang visi, jawaban yang sering diberikan bukanlah visi tetapi misi dan credo perusahaan. Visi itu adalah sesuatu yang diharapkan akan terjadi di masa depan. Misalnya visi suatu perusahaan komputer dapat dinyatakan sebagai berikut : "Menjadi perusahaan yang terbaik di dalam bisnis komputer

yang memberi kepuasan pada pelanggan, kebahagiaan bagi karyawan dan keuntungan bagi pemegang saham". Sedangkan misi perusahaan adalah memproduksi komputer yang canggih, reliabel dengan harga relatif murah. Sedangkan credo perusahaan dapat berupa "hari ini perusahaan harus berbuat lebih baik dari hari kemarin".

2. Bila perusahaan terus mengikuti arah sekarang, akan seperti apakah perusahaan ini pada dekade yang akan datang? Apakah arah tersebut cukup baik? Seringkali pimpinan perusahaan terlalu optimistik mengenai masa depan perusahaannya. Sifat demikian agaknya bisa dimengerti mengingat seorang pimpinan harus memiliki keyakinan tentang apa yang harus diperbuatnya selaku pimpinan. Sebaiknya pimpinan bersikap terbuka dan banyak melakukan konsultasi dengan berbagai pihak, seperti para pelanggan, pemegang saham, dan konsultan ahli dibidang tersebut.
3. Apakah orang-orang yang memegang posisi penting dalam perusahaan memahami visi perusahaan dan setuju dengan visi tersebut?

Agar supaya visi dapat berfungsi secara efektif di dalam menggairahkan karyawan dalam bekerja, visi harus dipahami oleh karyawan perusahaan, khususnya karyawan yang memiliki jabatan yang cukup penting. Agar supaya visi dipahami oleh karyawan, maka proses sosialisasi visi menjadi bagian penting di dalam upaya membangun visi. Jalur komunikasi yang efektif dan efisien harus diciptakan agar pemahaman terhadap visi dapat dikembangkan. Walaupun jalur komunikasi dapat diciptakan dengan baik, sukses tidaknya sosialisasi visi pada karyawan sangat tergantung pada kejelasan visi itu sendiri.

4. Apakah struktur organisasi, proses bisnis, personalia, sistem insentif, dan sistem informasi mendukung pelaksanaan visi

perusahaan?

Suatu visi yang dibangun baru dapat dilaksanakan bilamana keseluruhan aspek organisasi ikut mendukung pelaksanaannya. Sebagai contoh, sangat sulit bagi suatu perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan sebagai "Perusahaan yang dapat memberikan pelayanan terbaik", bilamana struktur organisasi terlalu bersifat sentralistik setiap keputusan untuk memuaskan pelanggan harus berkonsultasi pada atasan. Pelanggan akan mengeluh karena keputusan menjadi sangat lambat. Demikian pula dengan proses bisnis yang terlalu berbelit-belit akan menyebabkan waktu untuk produksi atau pelayanan atas pengiriman menjadi lamban. Karena akan semakin parah bila karyawan tidak berjiwa melayani dan tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana memberikan pelayanan yang baik. Bisa saja terjadi karyawan bisa memberikan pelayanan terbaik, tetapi sistem insentif perusahaan kurang mendukung karena didasarkan pada azas senioritas semata tanpa mempertimbangkan prestasi kerja karyawan.

Bila dilihat dari pandangan 7-S Me Kinsey, maka perubahan visi akan mengubah: shared values. Apa yang dimaksud dengan shared values adalah nilai-nilai kerja yang dianut oleh perusahaan. Perusahaan sukses yang termasuk dalam kajian Peters dan Waterman (1982) dalam buku "In Search of Excellence" memiliki nilai (Values) seperti berikut:

- a. Menjadi perusahaan terbaik
- b. Nilai kerja yang mementingkan pelaksanaan pekerjaan secara rinci, dan pemahaman serta pelaksanaan setiap aspek pekerjaan yang mengarah pada hal terbaik
- c. Nilai kerja yang dianggap setiap orang sebagai individu yang harus dipahami: dan dihormati
- d. Nilai kerja yang mengarahkan pada kualitas dan pelayanan terbaik
- e. Nilai kerja bahwa kebanyakan karyawan

- perusahaan harus menjadi innovator, dan memberikan toleransi atas kegagalan karena upaya renovasi
- f. Nilai kerja menganggap penting informalitas demi meningkatkan komunikasi
 - g. Nilai kerja yang mengakui pentingnya peningkatan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan keuntungan

Perubahan nilai tersebut selanjutnya akan memerlukan penyesuaian terhadap "strategy". Strategi perusahaan yang semula tidak mementingkan pelayanan, maka harus diubah agar peningkatan kualitas pelayanan masuk dalam perencanaan strategi. Strategi yang menunggu kehadiran pelanggan harus diubah menjadi strategi yang menjemput pelanggan. Perubahan strategi memerlukan pula perubahan "Structure" organisasi. Bila pelayanan ingin dijadikan keunggulan kompetitif perusahaan, maka struktur organisasi harus diubah agar luwes dan tidak birokratik. Hal ini berarti struktur organisasi harus dirampingkan dan karyawan di lini bawah harus diberikan wewenang untuk mengambil keputusan. Semakin dekat karyawan pelanggan (front-liner) maka semakin besar wewenang untuk mengambil keputusan guna memuaskan pelanggan. Struktur organisasi yang demikian, menuntut orang-orang yang berorientasi pada pelanggan. Teknik seleksi karyawan harus mampu menjangkau orang-orang yang berjiwa melayani dan memiliki semangat entrepreneurship. Bagian ini adalah upaya untuk mengubah karakteristik "Staff" dalam kerangka kerja 7-S Me Kinsey. Selain itu pelatihan yang diberikan pada karyawan harus mendukung visi dan misi perusahaan. Jadi dikaitkan dengan strategi peningkatan pelayanan, maka pelatihan harus ditekankan pada upaya pemberian pengetahuan tentang pelayanan yang baik. "Skill" yang dimiliki karyawan harus sejalan dengan visi dan misi.

Aspek terakhir dalam konsep 7-S Me Kinsey adalah "Style". Gaya kepemimpinan dan gaya pengambilan keputusan harus pula

disesuaikan dengan perubahan misi. Dalam rangka peningkatan pelayanan, si pemimpin harus merasa dirinya sebagai bagian dari pelayanan, dekat dengan anak buah dan tidak otoriter.

Demi menjaga keunggulan kompetitif, suatu perubahan visi kadang-kadang menuntut perampingan organisasi (down sizing). Implikasi dari perampingan organisasi, sebagian karyawan terpaksa harus dikeluarkan. Pada umumnya dua pendekatan yang dilakukan dalam mengeluarkan karyawan, yakni melaksanakan program pensiun awal (early retirement) atau pemutusan hubungan kerja dengan ganti rugi (pesangon). Bagi karyawan yang tidak dikeluarkan dari perusahaan, manajemen melakukan relokasi karyawan ke posisi kerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Situasi perubahan menimbulkan adanya kepanikan dan kebingungan di kalangan karyawan. Umumnya karyawan berfikir negatif, bahwa dampak perubahan akan merugikan diri mereka. Jarang sekali karyawan melihat perubahan sesuatu yang akan memberikan hal positif pada diri mereka. Dalam kondisi demikian, karyawan biasanya menjadi lemah semangat kerja mereka.

Berbagai upaya perlu dilakukan untuk mengatasi kondisi demikian. Pertama adalah mempersiapkan diri mereka yang akan dikeluarkan dari perusahaan baik melalui program pensiun awal atau program pemutusan hubungan kerja dengan pesangon. Kegiatan pemutusan hubungan kerja pasti akan menimbulkan masalah, baik bagi karyawan yang diberhentikan, maupun bagi karyawan yang tidak diberhentikan. Bagi karyawan yang diberhentikan, mereka menghadapi kekuatiran tentang masa depan mereka dan keluarganya. Mereka harus mencari kerja untuk menghidupi diri sendiri dan keluarga. Sedangkan bagi karyawan yang tidak diberhentikan, pemberhentian teman sekerjanya akan menimbulkan perasaan sedih, perasaan bersalah, dan tidak enak. Pihak perusahaan harus berupaya untuk

mengurangi akibat negatif dari pemutusan hubungan kerja. Misalnya dengan memberikan pelatihan pra pensiun di bidang bisnis kecil. (pertanian, perikanan, jasa montir, warung, dll) yang disertai dengan upaya untuk mengatasi dampak psikologis PHK. Pelatihan seperti achievement motivation training dan pelatihan tentang mengatasi kecemasan masa depan (stress management training).

Bagi karyawan yang usianya relatif muda pemberian pelatihan tentang mencari kerja, (teknik menulis surat lamaran, kiat menghadapi wawancara, dll) akan ikut membantu timbulnya keyakinan bahwa masih terbuka peluang bagi mereka untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Upaya seperti ini akan memberikan citra positif pada perusahaan selain juga mengurangi rasa perasaan cemas pada karyawan yang diberhentikan maupun yang masih tinggal.

Bila proses pengurangan karyawan telah berakhir, upaya untuk merevitalisasi karyawan yang tinggal dalam perusahaan perlu dilakukan. Program pokok di dalam revitalisasi ini adalah pembentukan pola pikir (mindset) bahwa kondisi perusahaan sekarang harus berbeda dengan kondisi yang lalu. Salah satu cara pembentukan pola pikir dan pola tindak yang baru adalah melalui pembentukan budaya perusahaan (corporate culture).

Kesimpulan

Tulisan ini mencoba menyorot bagaimana pengaruh perubahan paradigma bisnis terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Bahwa orientasi ekonomi bangsa yang lebih bertumpu pada pertumbuhan (growth economy) akan mampu meningkatkan "income percapita" tetapi pasti akan menimbulkan banyak permasalahan sosial. Dan Growth economy biasanya sangat menekankan aspek efisiensi yang bila tidak disertai oleh usaha-usaha pemerataan dapat menimbulkan pengangguran. Sebagai contoh adalah kondisi di Amerika Serikat dan Jepang. Sejalan dengan pandangan Naisbitt dan

Abdurdene secara lebih rinci Alvin Toffer (1980) menjabarkan pergeseran dalam paradigma manajemen dari periode yang dia sebut dengan gelombang kedua (second wave) ke gelombang ketiga (third wave).

Bagi perusahaan yang sensitif akan perubahan yang terjadi baik pada level global, nasional ataupun lokal, pihak manajemen akan berusaha untuk melakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil analisis tersebut selanjutnya akan menentukan visi baru perusahaan. Perubahan visi ini selanjutnya akan memerlukan penyesuaian terhadap aspek lainnya, yang sering disebut dengan Frame Work 7'S McKinsey : Share values, Strategy, Structure, System and Prosedure, Staff, Skill and Style (lihat Pascale & Athos, 1981). Untuk merevitalisasi sumber daya manusia peranan visi perusahaan sangat besar. Visi adalah suatu statement yang berisikan arahan yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Secara sederhana Burt Nanus (1992) mengatakan "a vision is a realistic, credible, attractive future for your organization ". Visi adalah suatu impian masa depan yang realistik dan dapat dicapai.

Manfaat Visi Perusahaan yang jelas akan mempengaruhi karyawan di dalam bekerja. Nanus (1992) beranggapan bahwa visi yang jelas dan tepat dengan kebutuhan perusahaan akan mampu menumbuhkan hal-hal yang ingin dicapai perusahaan.

Dan evaluasi adalah untuk mengetahui apakah visi perusahaan perlu diubah agar sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa yang akan datang, visi perusahaan perlu dievaluasi. Berikut ini disajikan tolak ukur yang dapat dipakai untuk mengevaluasi suatu visi perusahaan (lihat Nanus, 1992; Quiley, 1993)

Budaya kerja yang mendukung pencapaian visi perusahaan. Untuk menumbuhkan budaya perusahaan yang baru, berbagai hal dapat dilakukan. Misalnya mengganti logo perusahaan dengan logo

yang baru diharapkan akan menimbulkan pola pikir dan pola tindak yang baru. Selain pembenahan logo, pembenahan sistem dan prosedur kerja yang lebih memacu prestasi adalah hal yang sangat disarankan. Misalnya dengan cara : Mengubah sistem insentif agar lebih berorientasi pada prestasi.

Menumbuhkan sikap toleransi terhadap kegagalan dalam kerja yang terjadi karena upaya untuk berinovasi. Memberikan peluang kepada karyawan untuk menyampaikan keluh kesah dalam bekerja. Menumbuhkan kerjasama di dalam suatu sinergi antar divisi kerja (lihat Robbins, 1993)

DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P. 1993, *Post Capitalist Society*, New York: Herper Business
- Martel, L. 1986, *Mastering Change*, New York: Mentor Book
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1985, *Re-Inventing The Corporation*, New York: Warner Book, Inc
- Nanus, B. 1992, *Visionary Leadership*, San Fransisco: Jossey Bass Publishers
- Pascale, T.J. & Athos, A.G. 1981, *The Art of Japanese Management*, Ner York; Warner Books
- Peter, T.J. & Waterman, R.H. 1982, *In Search of Excellence*, New York: Warner Books
- Quigley, J.V. 1993, *Vision: How Leaders Develop It, Shaer It, and Sustain It*, New York: Me Graw-Hill, Inc
- Schuler, R.S. & Huber, V.L. 1993, *Pe rsonnel and Human Resource Management*, Minneapolis: West Publishing Company
- Toffer, A. 1980, *The Third Wave*, New York: Bantam Books