



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI

ISSN: 1411-1594

VOLUME 3 NO. 3, FEBRUARI 2002



UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS
WIDYATAMA

Mengapa Pemimpin Tidak Mampu Memimpin
Iwan Ridwansyah, S.E.

Tekanan Lingkungan Eksternal
Membutuhkan Perubahan Mendasar Dalam Organisasi
Suskim Riantani, S.E.

Indikator Perkembangan Ekonomi Kota Bandung
Dan Implikasinya Terhadap Pengambilan Kebijakan
Ganjar Garibaldi, S.E.

Masalah Pencatatan Akuntansi
Dalam Perolehan Aktiva Tetap
Rafael G. Aida W., S.E.

Cara-Cara Mengalokasikan Lisensi Impor
Drs. Andi Supangat, M.Si.

UNIVERSITAS WIDYATAMA

TEKANAN LINGKUNGAN EKSTERNAL MEMBUTUHKAN PERUBAHAN MENDASAR DALAM ORGANISASI

Suskim Riantani, S.E.

I. PENDAHULUAN

Organisasi bisnis apapun bentuknya dan berapapun ukurannya merupakan suatu sistem yang hidup dalam lingkungan serta dipengaruhi oleh sistem lingkungan yang sangat dinamis. Untuk dapat mempertahankan hidupnya, maka organisasi bisnis harus tanggap dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi pada lingkungan eksternal.

Pengelolaan organisasi bisnis terutama pada masa mendatang, menuntut tanggapan dan kemampuan yang adaptif dari para pengelolanya. Hal ini disebabkan perubahan-perubahan pada lingkungan eksternal terjadi sangat cepat. Perubahan-perubahan yang terjadi tersebut dipicu oleh berbagai faktor seperti persaingan global, deregulasi pemerintah, perubahan dan perkembangan teknologi, kondisi perekonomian. Desakan lingkungan eksternal tersebut membawa implikasi terhadap visi maupun struktur organisasi perusahaan.

Adanya tekanan-tekanan dari lingkungan eksternal membutuhkan perubahan mendasar dalam organisasi. Bagaimana cara mengelola perubahan dalam organisasi tersebut? itu yang akan menjadi permasalahan selanjutnya. Upaya yang paling baik untuk mengatasi hal itu adalah bahwa organisasi harus bersikap proaktif yaitu dengan membuat *Planned Change* (perubahan yang direncanakan). Perubahan-perubahan tersebut dapat berbentuk perubahan organisasi secara besar-besaran (Reorganisasi) yaitu melakukan peninjauan kembali visi dan misi organisasi yang mungkin sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dan tuntutan jaman yang sudah berubah. Perubahan-perubahan dapat pula berbentuk perubahan kecil-kecilan dalam struktur organisasi (Restrukturisasi) yaitu menyangkut struktur, sistem dan prosedur juga kultur (budaya organisasi). Perubahan struktur tersebut walaupun skalanya kecil,

tetapi tidaklah mudah, karena disini para pengelola juga akan menghadapi hambatan-hambatan dari berbagai hal terutama pemilik dan anggota organisasi lainnya. Bagaimana pula cara mengatasi hambatan-hambatan tersebut? itu yang akan menjadi permasalahan berikutnya.

Struktur organisasi sebagaimana yang dianut oleh organisasi tradisional yang bersifat hirarki, divisional maupun matrix ternyata mengandung beberapa kelemahan diantaranya tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal (T. Hani Handoko, 1993). Perubahan sistem dan prosedur dapat dilakukan melalui perencanaan bisnis, pengembangan produk lama, inovasi produk baru, pelayanan purna jual, pengendalian keuangan, pemeliharaan mesin dan alat produksi lainnya, dan manajemen sumber daya manusia. Hal yang erat kaitannya dengan organisasi yaitu kultur (budaya) organisasi. Budaya mengekspresikan kebiasaan, tradisi, sudut pandang, praktek dan pola tingkah laku manusia. Dalam konteks organisasi, maka hal tersebut akan mempengaruhi praktek dan perilaku anggota organisasi, sehingga membentuk komitmen bersama yang akan menjadi dasar dari gerak usaha organisasi.

Program perubahan sangat diperlukan dalam mengelola organisasi bisnis masa mendatang karena pergeseran dalam waktu dan hubungan yang tampak diseluruh organisasi dunia. Organisasi yang tidak dikelola secara adaptif dalam arti para pengelola bisnis tidak peka terhadap berbagai perubahan akan kalah bersaing, tidak saja di tingkat domestik, tetapi juga akan kalah bersaing dengan pelbagai organisasi bisnis di tingkat internasional. Mengingat hal itu maka bentuk organisasi di masa depan yang akan mampu bertahan ditandai oleh karakteristik yaitu mampu merespon pasar yang mempunyai tingkat persaingan tinggi dan berwawasan global juga mampu mengaplikasikan teknologi informasi

sebagai kunci utama dalam operasi perusahaan. Untuk itu pengembangan suatu organisasi yang kokoh, tanggap terhadap perubahan sangat diperlukan.

II. PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi secara efektif dan berkesinambungan dimaksudkan sebagai perubahan yang didesain untuk mengubah kebijakan, praktek, proses, sistem dan semua komponen organisasi lainnya secara simultan dalam setiap fungsi, unit dan tingkatan organisasi yang bersangkutan. Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan vitalitas dan eksistensi organisasi dalam lingkungannya.

2.1 Pengertian Dasar Perubahan Organisasi

Setiap organisasi harus membuat perubahan-perubahan struktural secara terencana sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan tersebut ada yang bersifat rutin kecil-kecilan seperti merevisi formulir penjualan untuk menghilangkan kebingungan pelanggan, membuat program pelatihan SDM mengenai program keselamatan kerja yang diharuskan. Perubahan ada juga yang direncanakan secara besar-besaran, global dan mungkin radikal. Apa yang membedakan perubahan yang direncanakan seperti itu dengan perubahan-perubahan rutin adalah cakupan dan luasnya.

Perubahan yang direncanakan bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi atau sebagian besar untuk menyesuaikan diri pada perubahan signifikan dalam sasaran dan arah organisasi. Definisi terinci dari perubahan organisasi (yang direncanakan) atau istilah asingnya *Planned Change* adalah :

" Usaha sistematis untuk mendesain ulang suatu organisasi dengan cara yang akan membantunya melakukan adaptasi pada perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal atau mencapai sasaran baru " (Stoner, 1996).

Perubahan ini meliputi: inovasi struktural, kebijakan atau sasaran baru, atau perubahan dalam filosofi operasi yang

dengan sengaja didesain dan diimplementasikan. AT&T adalah salah satu diantara banyak organisasi yang menjalani proses perubahan yang direncanakan yang bergejolak dan secara potensi hasilnya baik. Beberapa perusahaan paling besar, paling sukses, dan paling pantas dihormati menjadi korban dari suksesnya sendiri. Selama bertahun-tahun mereka telah membangun struktur organisasi yang amat stabil, birokratis dan sangat efisien untuk mencapai sasaran tertentu dalam suatu lingkungan tertentu. Pembuatan keputusan dilakukan menurut metode yang sudah baku, akibatnya hasil yang diperoleh sangat lamban dan ide serta kesempatan baru yang menguntungkan tercekik oleh birokrasi. Banyak organisasi yang mencoba dengan struktur organisasi yang lebih datar dapat mendorong kerja kelompok dan komunikasi yang lebih cepat. Idenya adalah bahwa organisasi yang "lebih ramping" akan lebih fleksibel, kreatif dan inovatif dalam bereaksi terhadap perubahan apapun dari lingkungan. Di AT&T, manajer unit bisnis didorong untuk mengadopsi pendekatan ini.

2.2 Tipe Perubahan Yang Direncanakan

Sebuah organisasi dapat diubah dengan mengganti strukturnya, teknologinya, orangnya atau gabungan dari ketiganya (Stoner, 1996):

1. Perubahan secara struktural

Perubahan struktur organisasi bisa berupa pengaturan ulang sistem internal, seperti jalur komunikasi, alur kerja, atau hirarki manajemen. Berbagai perubahan yang dapat dibuat adalah sebagai berikut :

DESAIN ORGANISASI. Desain organisasi klasik memfokuskan pada penentuan tanggung jawab pekerjaan secara hati-hati dan menciptakan pembagian pekerjaan dan lini kerja yang memadai. Salah satu kecenderungan struktur yang paling signifikan adalah ke arah organisasi yang datar dan ramping. Dalam struktur seperti itu manajemen menengah dihilangkan untuk merampingkan interaksi antara manajer puncak dengan karyawan bukan

manajemen, yang diberi tanggung jawab lebih banyak. Jadi perusahaan yang sudah terlampau besar dapat menempuh cara ini yaitu dengan merampingkan organisasinya.

DESENTRALISASI. Melakukan pendekatan desentralisasi yaitu dengan menciptakan unit organisasi yang lebih kecil dan lengkap. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan prestasi kerja anggota unit juga akan memfokuskan perhatian mereka pada aktivitas berprioritas tinggi. Desentralisasi juga mendorong setiap unit untuk menyesuaikan struktur dan teknologinya dengan tugas tertentu dan lingkungan tempatnya berada. Jadi perusahaan yang selama ini menganut sistem sentralisasi dapat merubahnya dengan cara ini.

MODIFIKASI ARUS KERJA. Modifikasi arus kerja dan pengelompokan spesialisasi secara hati-hati dapat mengarah pada perbaikan produktivitas dan moral. Salah satu ekspresi kecenderungan ini adalah karyawan dapat mengeluarkan sejumlah uang tanpa mendapat otorisasi. Dengan kata lain karyawan seperti kepala bagian diberi wewenang untuk mengeluarkan sejumlah uang tertentu dengan tanda tangannya sendiri, tanpa harus melalui prosedur kerja dan birokrasi yang berbelit-belit. Jadi perusahaan yang ingin memperbaiki produktivitas dan moral kerja dapat melakukan cara ini.

2. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi sebuah organisasi mencakup penggantian peralatan, proses rekayasa, teknik penelitian, atau metode produksi. Pendekatan ini kembali pada teori manajemen ilmiah Frederick W. Taylor. Teknologi produksi seringkali mempunyai pengaruh besar pada struktur organisasi. Untuk alasan tersebut, pendekatan *teknostuktural* atau *sosioteknis* berusaha untuk memperbaiki prestasi kerja secara serentak yaitu dengan mengubah aspek struktur organisasi dan teknologinya. Perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan merupakan contoh pendekatan *teknostuktural* pada perubahan.

Keputusan

3. Perubahan pada unsur manusianya

Baik perubahan secara teknis maupun struktural mencoba memperbaiki prestasi kerja organisasi dengan mengubah situasi kerja. Pendekatan manusia, sebaliknya, mencoba mengubah tingkah laku karyawan dengan memfokuskan pada keterampilan, sikap, persepsi, dan harapan mereka. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan :

MENGELOLA KREATIVITAS DAN INOVASI. Kreativitas diartikan sebagai menghasilkan ide baru sedangkan inovasi diartikan sebagai mewujudkan ide baru tersebut menjadi sesuatu yang nyata, seperti membuat perusahaan baru, menciptakan produk baru, jasa baru, proses dan metode baru untuk berproduksi. Mengelola kreativitas dan inovasi dapat dilakukan terhadap individu maupun organisasi.

1. Kreativitas Individu

Tiap individu berbeda dalam kemampuannya untuk menjadi kreatif. Orang yang kreatif cenderung lebih fleksibel. Mereka mampu dan mau berpindah dari satu pendekatan ke pendekatan lain jika menghadapi masalah. Mereka memilih sesuatu yang rumit, cenderung lebih independen dan teguh berpegang erat pada pendiriannya jika idenya ditentang. Orang yang kreatif juga mempertahankan otoritas secara spontan dan cenderung tidak mengikuti perintah yang tidak masuk akal bagi mereka. Mereka akan termotivasi oleh masalah yang menarik dari pada oleh imbalannya, oleh karena itu mereka akan bekerja keras mengenai sesuatu yang menantang. Pengelola dapat menciptakan pekerjaan dengan situasi yang memicu kreativitas individu seluas-luasnya.

2. Kreativitas dan inovasi Organisasi

Seperti halnya individu, organisasi pun mempunyai kemampuan yang berbeda dalam menerjemahkan bakat dari para anggotanya menjadi produk, proses, atau jasa baru. Untuk membuat organisasi mampu menggunakan kreativitas seefektif mungkin, manajer harus mengambil langkah-langkah untuk mendorong proses ini. Ada tiga langkah proses kreatif dalam

organisasi: (1). **menghasilkan ide**, tergantung pada arus manusia dan arus informasi, misalnya jika manajer menyadari ada permintaan potensial untuk produk baru atau ada ketidakpuasan terhadap produk yang sudah ada, maka mereka layak untuk mencari inovasi; (2). **memecahkan masalah atau mengembangkan ide**, tergantung pada budaya organisasi dan proses dalam organisasi. Karakteristik, nilai, dan proses organisasi dapat mendukung atau menghambat pengembangan atau penggunaan ide kreatif, misalnya struktur organisasi yang kaku akan menghambat komunikasi, menyulitkan manajer dalam pemecahan masalah. Sistem Informasi Manajemen (SIM) dapat membantu manajer dalam pengembangan ide; (3). **implementasi**, tahap ini terdiri atas langkah-langkah kreatif yang membawa pemecahan atau penciptaan pasar, misalnya untuk barang manufaktur, langkah ini termasuk rekayasa, penentuan peralatan, pembuatan barang di pabrik, uji pemasaran dan promosi.

MENETAPKAN IKLIM UNTUK KREATIVITAS DAN INOVASI. Kreativitas paling baik dipelihara dalam iklim yang memberikan kebebasan, yang mendorong menjajakan ide baru dan cara baru untuk bekerja. Banyak manajer sulit untuk menerima iklim seperti itu. Mereka mungkin kurang merasa nyaman dengan proses perubahan yang berkelanjutan, padahal itu merupakan hal penting yang menyertai kreativitas. Mereka seharusnya sudah dapat mengantisipasi bahwa iklim yang memberi kebebasan mungkin suatu saat akan mendorong dilanggarnya disiplin atau bahkan menyebabkan biaya, sulit dikendalikan.

2.3 Model Proses dan Pendekatan Perubahan Organisasi

Model proses perubahan yang dikembangkan oleh Edgar H. Schein mencakup tiga hal (Stoner, 1996), yaitu:

1. Unfreezing (pencairan)

Membuat kebutuhan terhadap perubahan sedemikian jelasnya sehingga individu, kelompok atau organisasi siap melihat dan menerimanya.

2. Changing (perubahan)

Menemukan dan mengadopsi sikap, nilai, dan tingkah laku yang baru.

3. Refreezing (pematapan)

Meneguhkan atau mempertegas pola tingkah laku baru pada tempatnya dengan syarat bahwa mekanisme kerja harus mendukung atau memperkuat, sehingga pola tingkah laku baru dapat menjadi norma yang baru.

Sejumlah ahli organisasi telah mengajukan berbagai pendekatan perubahan organisasi yang dapat diterapkan dalam organisasi bisnis. Terdapat empat tipe perubahan organisasi (Stance dan Dunphy, 1996) sebagai berikut

1. Developmental Transitions

Tipe perubahan organisasi ini muncul pada saat pasar sedang tumbuh serta mendesaknya kebutuhan akan adanya produk dan jasa inovatif. Strategi perubahan organisasi ini mensyaratkan adanya sinergi lintas fungsional dalam organisasi serta kultur internal yang berorientasi kualitas dan inovatif. Organisasi akan memfokuskan diri pada pengembangan anggota organisasi, kultur korporate, serta tim kerja yang solid. Iklim organisasi yang cocok dengan tipe ini adalah keterlibatan, komitmen, rasa memiliki, inisiatif, dan terfokus dari semua anggota organisasi untuk membangun organisasi yang bervisi kualitas dan inovasi.

2. Task-Focused Transitions

Tipe perubahan organisasi ini muncul ketika produk atau jasa yang ditawarkan organisasi mengalami masalah di pasar. Organisasi perlu mengembangkan strategi perubahan yang kondusif bagi penyesuaian struktur, sistem, *skills* anggota serta kultur organisasi. Organisasi harus memfokuskan pada pembentukan unit-unit bisnis mandiri, restrukturisasi, perampingan dan pendesainan ulang anggota organisasi. Iklim organisasi yang sesuai dengan tipe ini adalah konsistensi dan pemenuhan prosedur dari sistem organisasi yang telah ditetapkan.

3. Charismatic Transformations

Tipe perubahan organisasi ini muncul ketika organisasi menghadapi

perubahan lingkungan yang sangat pesat. Sehingga organisasi perlu melakukan proses *repositioning* dalam pasarnya. Strategi perubahan organisasi ini mensyaratkan adanya perubahan visi yang harus didukung oleh mayoritas anggota organisasi. Iklim organisasi yang kondusif bagi tipe perubahan ini adalah motivasi yang kuat dari anggota organisasi untuk berubah, sinergi energi, pemanfaatan momentum serta adanya pemimpin yang karismatik.

4. Turnarounds

Tipe perubahan organisasi ini lahir ketika organisasi menghadapi situasi perubahan lingkungan yang sangat dramatis dan tidak sejalan dengan eksistensi organisasi bersangkutan. Strategi perubahan organisasi ini mensyaratkan adanya komitmen anggota organisasi untuk mengatasi semua permasalahan fundamental organisasi. Iklim organisasi yang kondusif bagi tipe perubahan ini adalah pola kepemimpinan yang bertipe *commander*, orientasi pada norma dan standar kinerja, orientasi pada proses serta perubahan.

Selain itu ahli organisasi lainnya mengemukakan tiga pendekatan perubahan organisasi, meliputi pendekatan potensi manusiawi, sosial-teknis serta TQM.

1. Pendekatan Potensi Manusiawi

Pendekatan perubahan organisasi ini didasarkan atas perkembangan teori *human relation* dan *training sensitivity*. Dari kedua perkembangan teori tersebut, akhirnya muncul konsep pengembangan organisasi (*Organization Development/OD*) dalam teori perilaku organisasi. Perspektif pengembangan organisasi ini akan berfokus pada sejumlah asumsi tentang manusia dan *relationships* mereka dalam organisasi. *Pertama*, manusia sebagai bagian organisasi menginginkan tumbuh dan berkembang serta dapat mengungkapkan kreativitasnya dengan baik. *Kedua*, anggota organisasi mempersepsikan interaksi interpersonal, baik dengan rekan sejawat maupun dengan atasan dalam kehidupan organisasinya. *Ketiga*, anggota organisasi membutuhkan kepercayaan, dukungan, dan kerjasama untuk menjalankan aktivitas

organisasi. Persaingan yang saling merugikan akan sangat destruktif bagi suatu organisasi.

2. Pendekatan Sosial-Teknis

Pendekatan ini dilatarbelakangi oleh ide bahwa penekanan pada masalah sosial atau teknis belumlah cukup menjamin adanya perubahan organisasi secara fungsional. Pendekatan ini berasumsi bahwa perubahan yang efektif merupakan integrasi aspek sosial dan teknis dari pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sebagai misal, ketika suatu organisasi mengintroduksi teknologi baru atau penerapan otomatisasi, maka masalah yang akan dihadapi adalah dampak psikologis dan sosial dari para karyawannya, menurunkan produktivitas, dan meningkatkan kecemasan para pekerja.

3. Pendekatan TQM

Konsep TQM (*Total Quality Management*) pertama kali diperkenalkan di Jepang oleh guru manajemen dari AS, Edwards, Deming dan Joseph Juran. Pendekatan TQM ini melibatkan komitmen semua fungsi organisasi untuk berubah. Dibandingkan dengan pendekatan manusiawi dan sosial-teknis yang lebih bersifat terbatas dan sempit cakupannya, pendekatan TQM ini mencakup keterlibatan semua pihak dan semua unsur dalam lingkup organisasi secara integral.

2.4 Faktor-Faktor Penghambat Perubahan Organisasi

Analisis terhadap sumber-sumber kekuatan yang dapat menghambat perubahan organisasi harus mendapat perhatian khusus, karena hal tersebut akan mengakibatkan upaya perubahan tidak akan mencapai sasaran dan sia-sia. Bila manajer dapat mengubah kekuatan tersebut dan mempunyai perhatian khusus terhadap hal-hal yang mendasar, maka mereka akan mempunyai peluang yang jauh lebih baik untuk berhasil mencapai perubahan yang direncanakan. Kekuatan-kekuatan yang dapat menghambat perubahan organisasi itu dapat bersumber dari tiga hal (Stoner, 1996), yaitu: budaya organisasi, kepentingan individu, dan persepsi individu mengenai sasaran dan strategi organisasi.

1. Budaya Organisasi

Di antara tiga kekuatan lainnya, budaya mungkin paling penting dalam membentuk dan mempertahankan identitas organisasi. Budaya merupakan kekuatan utama untuk mengarahkan tingkah laku karyawan. Karyawan yang bergabung dalam suatu organisasi, merasa bahwa pekerjaan yang mereka peroleh dapat membantunya memenuhi sasaran kehidupan mereka. Selain itu mereka juga merasa bahwa kepribadian, sikap dan keyakinan mereka cocok dengan budaya organisasi. Bahkan sebenarnya, banyak karyawan yang menyamakan dirinya dengan organisasi mereka. Untung dan rugi yang dialami perusahaan ditanggapi sebagai kejadian yang menyangkut diri pribadi mereka. Akibatnya, mereka merasa terancam dengan usaha organisasi untuk melakukan perubahan radikal dalam budaya organisasi dan cara organisasi bekerja.

2. Kepentingan Individu

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, bahwa karyawan dapat menyamakan dirinya dengan organisasi, sehingga rugi yang diderita organisasi seolah-olah diderita oleh diri mereka sendiri. Sebenarnya mereka itu hanya memikirkan diri mereka sendiri. Sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik, para karyawan itu mengharapkan gaji yang memadai, kondisi kerja yang memuaskan, kepastian adanya pekerjaan, penghargaan, kekuatan serta prestise sampai tingkat tertentu. Jadi, seandainya terjadi perubahan dalam organisasi, karyawan menghadapi periode yang secara potensial tidak menyenangkan bagi mereka. Mereka harus menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang baru atau pekerjaan yang didesain ulang.

3. Persepsi Sasaran dan Strategi Organisasi

Penetapan sasaran dan strategi amat bermanfaat untuk mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan pada organisasi apapun jenisnya. Bahkan sebenarnya pernyataan misi (seperti di *Nordstrom* yang berbunyi "berikan pelayanan terbaik kepada pelanggan") dapat menjadi pedoman tindakan bagi para

karyawan, jika tidak ada kebijakan dan prosedur yang formal. Tetapi, kestabilan tersebut akan menjadi kekuatan yang amat besar, sehingga menjadikannya sulit untuk diubah. Kadang-kadang karyawan tidak mengetahui adanya kebutuhan untuk menetapkan sasaran baru, karena mereka tidak mempunyai informasi yang sama dengan informasi yang diterima oleh para manajer. Atau mungkin mereka merindukan "masa lalu yang indah". Sejarah sukses dan pelayanan pada masyarakat AT&T yang panjang terbukti menjadi hambatan yang cukup alot terhadap perubahan.

III. MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

Dalam dunia manajemen dikenal sejumlah konsep yang berkaitan dengan perubahan organisasi yang mengarah pada pembenahan perusahaan, seperti *Value Engineering (VE)*, *Business Process Reengineering (BPR)*, *Corporate Revitalization*, dan sekarang yang populer adalah *Corporate Restructuring (CR)*. *Corporate restructuring* merupakan pembenahan ulang perusahaan yang dilakukan tidak hanya tatkala perusahaan mengalami gangguan, tetapi seharusnya juga dapat dilakukan pada saat kinerja perusahaan sedang naik, supaya kenaikannya bisa bertahan lama. Karena begitu perusahaan lengah, para pesaing akan dengan mudahnya merebut pasar.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa restrukturisasi perusahaan merupakan pembenahan secara mendasar atas seluruh mata rantai bisnis untuk mencapai daya saing. Oleh karena itu, berikut ini akan dibahas secara garis besar alternatif-alternatif restrukturisasi perusahaan, kemudian restrukturisasi ditinjau dari berbagai aspek.

3.1 Alternatif-Alternatif Restrukturisasi Perusahaan

Terdapat beberapa alternatif restrukturisasi perusahaan menurut Philip Sadler (Usahawan, no.9) yang dapat dilakukan, yaitu restrukturisasi bisnis, restrukturisasi finansial, restrukturisasi manajemen, restrukturisasi organisasi, dan restrukturisasi legal.

1. Business Restructuring

Restrukturisasi bisnis adalah melakukan penataan terhadap value seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan untuk terciptanya daya saing dan kompetisi. Restrukturisasi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

MERGER & ACQUISITION (M & A), yaitu bersatunya dua atau lebih perusahaan baik secara operasi maupun kepemilikan agar tercipta sinergi untuk meningkatkan daya saing. *M&A* sebaiknya dilakukan pada kondisi perusahaan yang sehat sehingga mampu memperkuat diri untuk menghadapi persaingan atau menghindari persaingan. *M&A* sebaiknya dilakukan dengan suatu perencanaan yang matang untuk menentukan target perusahaan apa, yang sesuai dengan visi dan strategi perusahaan kedepan. Dan perusahaan yang menjadi target sebagai pasangan hendaklah dilakukan *due diligent* terlebih dahulu untuk menentukan gambaran menyeluruh mengenai potensi dan kondisi internal perusahaan, serta sistem manajemen dan budaya perusahaan target. Setelah melakukan *due diligent*, perlu dihitung pula berapa value of the firm perusahaan target, misalnya dengan menggunakan metode *book value*, *market value* atau *future value*. Di samping menghitung *value*, harus pula dirumuskan *strategic planning M&A* yang sesuai dengan perusahaan target.

REGROUPING, HOLDING & CONSOLIDATION, adalah proses pengelompokan unit-unit. Regrouping perusahaan atau unit usaha dibawah satu komando/kendali sehingga memudahkan untuk dilakukannya efisiensi, efektivitas, dan produktivitas untuk mencapai daya saing yang tinggi. Kriteria regrouping dapat dilakukan berdasarkan hal-hal seperti wilayah pemasaran, lokasi unit usaha, dan teknologi informasi.

JOINT OPERATION / MANAGEMENT, adalah kesepakatan bersama antara dua perusahaan atau lebih untuk menjalankan suatu operasi baru (bisnis) baik dalam operasional perusahaan maupun manajemen perusahaan sehingga bisnis

baru tersebut dapat dijalankan. JOM ini terjadi karena perusahaan berkeinginan untuk mengurangi risiko atau keterbatasan sumber daya dan manajemen.

STRATEGIC ALIANCE, adalah kerjasama antara dua perusahaan untuk mendayagunakan sumberdaya atau mata rantai perusahaan sehingga dapat memberikan hasil yang optimal. Konsep dasar strategi aliansi adalah terciptanya *win-win solution*, oleh karena itu saat yang paling tepat melakukan aliansi adalah pada kondisi dimana perusahaan memiliki *resources* yang berada pada kondisi kelebihan atau kekurangan. Yang terpenting, ketika dilakukan aliansi, dalam menentukan struktur organisasi harus pula diperhatikan *culture* dan bentuk strategi aliansi itu sendiri.

OUTSOURCING, adalah proses dimana perusahaan memperoleh sumberdaya dari luar perusahaan untuk melengkapi sumberdaya yang ada, karena ketidakmampuan perusahaan untuk membuat sumberdaya tersebut, tidak memilikinya atau tidak efisien bila perusahaan membuat sendiri sumberdaya tersebut. Dalam hal ini harus pula menentukan secara cermat waktu dan proses alih teknologinya.

DISCONTINUE SOME BUSINESS OR PRODUCTS BRANCHES, adalah upaya untuk melanjutkan bisnis berupa anak perusahaan atau divisi, produk atau jasa ataupun cabang untuk suatu wilayah dari kegiatan perusahaan.

BREAK UP THE FIRM SOME COMPANIES, adalah upaya untuk mengefektifkan sumberdaya melalui pemecahan beberapa divisi atau *responsibility centers* sebagai badan hukum yang berdiri sendiri. Upaya ini bertujuan untuk mengefektifkan jalannya operasi perusahaan dan memudahkan penilaian kinerja manajer masing-masing perusahaan.

LIKUIDASI, adalah tindakan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan untuk tidak melanjutkan kegiatan perusahaan

karena secara ekonomis tidak menguntungkan atau secara undang-undang berada pada kondisi bangkrut.

2. Financial Restructuring

Restrukturisasi keuangan adalah upaya untuk melakukan penataan kembali terhadap proses, sistem dan elemen dari struktur keuangan perusahaan dalam rangka melakukan penyehatan kinerja keuangan perusahaan. Restrukturisasi ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, sebagai berikut:

CONVERT DEBT TO EQUITY, yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui perubahan status pinjaman menjadi penyertaan. Perubahan status ini dapat bersifat sementara atau permanen, tergantung pada kesepakatan antara peminjam dan pemberi pinjaman.

SELL NON-CORE ASSETS, yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan aset perusahaan yang tidak mempunyai nilai tambah atau tidak berhubungan langsung dengan pertambahan omzet.

SELL AND LEASE BACK ASSETS, yaitu upaya penyehatan struktur keuangan perusahaan untuk mendapatkan dana segar melalui penjualan aset perusahaan dan kemudian menyewa kembali aset tersebut.

DIVESTMENT, adalah upaya untuk menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan investasi perusahaan yang dipandang tidak menguntungkan atau telah menjadi beban perusahaan.

PRIVATE PLACEMENT, adalah upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan saham langsung kepada pembeli tanpa melalui pasar modal.

GO PUBLIC, yaitu melakukan penyehatan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan saham di pasar modal.

3. Management Restructuring

Restrukturisasi manajemen adalah upaya penataan kembali sistem manajemen perusahaan agar perusahaan mampu memenuhi kriteria *world class company*. Dalam hal ini terdapat beberapa strategi yang dapat ditempuh:

BOARD OF DIRECTOR AND CEO RESTRUCTURING, yaitu memperbaiki sistem manajemen perusahaan dengan cara memperbaiki kualitas pengambilan keputusan. Mekanisme yang dilakukan adalah dengan mengganti para pengambil keputusan, memilih orang baru yang mempunyai visi dan *leadership*.

CORPORATE CULTURE RESTRUCTURING, yaitu bagaimana meningkatkan performance perusahaan melalui perombakan kultur. Pendekatan yang digunakan, menginventarisir kultur yang ada, mengevaluasinya kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Kultur yang sudah dibuat, disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.

MANAGEMENT RESTRUCTURING / BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING (BPR), yaitu bagaimana memperbaiki proses operasional perusahaan dengan mengacu pada kecepatan pelayanan, keakuratan pelayanan, kehandalan produk/jasa, penghematan proses, dan mekanisme kontrol yang efektif. Aplikasi penggunaan teknologi informasi sangat mendukung penerapan BPR.

4. Organizational Restructuring

Restrukturisasi organisasi adalah upaya meningkatkan proses pengambilan keputusan (birokrasi) dan upaya untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi optimal. Restrukturisasi organisasi dapat dilakukan melalui:

STRATEGI DELAYERING, yaitu bagaimana mengurangi mata rantai birokrasi dalam perusahaan yang lebih dikenal dengan istilah *vertical approach*. Strategi ini bisa diwujudkan dengan cara pembentukan tim atau kelompok kerja.

STRATEGI DOWNSIZING, yaitu upaya memperkecil besaran perusahaan melalui penggabungan beberapa fungsi perusahaan, yang disebut juga dengan istilah *horizontal approach*.

5. Legal Restructuring

Restrukturisasi legal/hukum adalah upaya untuk memperbaiki status hukum badan usaha ataupun peraturan-peraturan yang membatasi lingkup kegiatan perusahaan. Ada beberapa strategi yang dapat ditempuh:

RESTRUKTURISASI BENTUK BADAN HUKUM, yaitu upaya merubah bentuk hukum badan usaha agar manajemen perusahaan lebih lincah dan tidak birokratis.

RESTRUKTURISASI KEPEMILIKAN PERUSAHAAN, adalah upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan melalui perubahan pemilik perusahaan.

STRATEGIC PARTNERING, yaitu bagaimana perusahaan mencari partner untuk mendukung kelangsungan hidup usahanya.

DEREGULASI LEGAL/HUKUM, dilakukan dengan merevisi atau meninjau kembali UU, Kepres, PP yang dikeluarkan pemerintah.

3.2 Restrukturisasi Organisasi Ditinjau Dari Sisi SDM

Restrukturisasi akan berhasil apabila mempertimbangkan pula faktor manusianya, karena pada gilirannya manusia yang akan menghadapi perubahan organisasi tersebut. Restrukturisasi sumber daya manusia merupakan hal yang penting, karena akhirnya orang-oranglah yang akan menjalankan organisasi. Terdapat beberapa tahapan restrukturisasi SDM:

Menurut Arvan Pradiansyah, dalam tulisannya di *Usahawan* no.9, sebagai berikut:

1. Merumuskan kembali Vision dan Value perusahaan

Restrukturisasi membawa perubahan-perubahan yang pada akhirnya akan menimbulkan kecemasan, kehilangan

arah, dan orientasi. Dengan demikian, restrukturisasi perlu dimulai dengan mendefinisikan kembali visi dan nilai-nilai organisasi. Visi merupakan sesuatu yang amat penting, yang perlu didefinisikan dengan jelas sebelum kita memulai usaha bisnis. Perubahan mungkin akan menyebabkan orang kehilangan arah.

Menurut pakar SDM, Richard S. Wellins (*Usahawan*, Sept 1998), visi yang baik bukanlah semata-mata visi yang merupakan arah yang benar dari bisnis anda, tetapi harus merupakan titik tujuan dari semua anggota organisasi. Visi harus menyajikan suatu tujuan ideal (tujuan akhir), atau merupakan target dari setiap orang untuk melakukan tindakan. Oleh karena itu, visi harus pula dilengkapi dengan serangkaian nilai-nilai pembimbing (*set of guiding values*) yang merupakan keyakinan mengenai bagaimana organisasi ingin mencapai visinya. Nilai-nilai ini berakar dari budaya yang berlaku di dalam organisasi.

2. Mendesain ulang pekerjaan (Job Redesign)

Restrukturisasi perusahaan dari sisi manusianya berarti merubah pekerjaan-pekerjaan yang selama ini sudah baku agar lebih sesuai dengan tuntutan dan perkembangan jaman. Dalam restrukturisasi jumlah karyawan akan dipangkas. Ini berarti organisasi perlu melakukan pekerjaan dengan lebih sedikit orang tetapi memberikan hasil yang setara bahkan lebih baik dari sebelumnya.

Job redesign dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan *job rotation* (rotasi kerja), *job enlargement* (perluasan pekerjaan secara horizontal), seseorang dapat melakukan pekerjaan yang semula dilakukan oleh beberapa orang, *job enrichment* (perluasan pekerjaan secara vertikal), ada unsur pengayaan seperti pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, serta desain sistem sosio-teknik.

3. Melakukan Selecting dan Assessment

Setelah kita mengetahui dimensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang telah diridisain (mengetahui *job profile*-nya),

tahap berikutnya adalah mencari orang-orang yang mempunyai dimensi yang cocok dengan pekerjaan tersebut. Suatu pekerjaan akan berhasil kalau profil pekerjaan sama dengan profil pelaksananya.

Untuk melakukan seleksi dan penilaian ada dua hal yang dapat dilakukan. *Pertama*, menggunakan *Targeted Selection*. Metode ini dilakukan dengan mewawancarai para kandidat untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan perilakunya (*behavior*) di masa lalu. *Kedua*, melakukan *Assessment Center*, yaitu suatu metode penilaian yang akurat dengan menggunakan simulasi untuk mengetahui secara langsung bagaimana individu melakukan pekerjaan pada setiap dimensi yang disyaratkan.

4. Melakukan Training dan Development

Seiring dengan berubahnya pekerjaan (*job redesign*) maka dimensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut juga mengalami perubahan. Pentingnya pelatihan adalah untuk mengembangkan dimensi yang dibutuhkan. Program pelatihan juga harus dievaluasi efektivitasnya terhadap kemajuan organisasi, oleh karena itu perlu memiliki metode evaluasi yang akurat.

Pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan empat tingkatan. *Pertama*, *reaction to training*, yaitu bagaimana reaksi peserta terhadap suatu program pelatihan, apakah mereka menganggap program tersebut bermanfaat atau tidak. *Kedua*, perubahan yang terjadi pada pengetahuan peserta (*knowledge level*). *Ketiga*, perubahan pada perilaku (*behavioral change*) peserta. *Keempat*, perubahan pada level organisasi, mengukur efektifitas pelatihan terhadap keberhasilan organisasi.

5. Menerapkan sistem Performance Management

Performance management yaitu suatu sistem pengelolaan kinerja untuk menjamin bahwa penyelenggaraan semua langkah dilakukan dengan sebaik-baiknya. Performance management meliputi tiga *Pertama*, *planning*, atasan dan bawahan mendiskusikan target dan

perilaku apakah yang harus dilakukan individu selama suatu siklus kinerja. *Kedua*, *tracking*, periode dimana atasan melakukan *monitoring* dan *coaching* kepada bawahan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan kinerja. *Ketiga*, *reviewing*, untuk melihat seberapa jauh seorang individu sudah mencapai apa-apa yang ditargetkannya pada saat awal siklus.

3.3 Restrukturisasi Ditinjau dari Sisi Budaya dan Iklim Organisasi

Seringkali terjadi dimana organisasi bisnis menerapkan perubahan dengan harapan meningkatkan kinerjanya. Namun setelah perubahan dilaksanakan, apa yang diharapkan tidak sesuai dengan maksud perubahan tersebut. Ada sejumlah alasan yang memungkinkan terjadinya disfungsi tersebut. Salah satu diantaranya adalah bahwa perubahan yang dilakukan gagal merubah fundamental psikologis atau *sense of feeling* terhadap perubahan yang diterapkan organisasi dari semua anggotanya.

Dalam perspektif bahwa organisasi merupakan sistem dari manusia, dapat dipahami bahwa jika manusianya tidak berubah maka tidak akan ada perubahan organisasi. Perubahan-perubahan dalam hirarki, sistem, teknologi, komunikasi organisasi dan sebagainya tidak serta merta menjamin suksesnya perubahan organisasi tersebut tanpa dibarengi perubahan fundamental psikologis dari semua anggota organisasi. Jadi, tanpa ada perubahan fundamental psikologis pada semua anggota organisasi, semakin sulit tercapai adanya perubahan organisasi bisnis secara efektif dan berkesinambungan.

Berikut ini akan diulas kembali tulisan dari Irfan Riza (Usahawan, no.9).

1. Kondisi Awal Organisasi

Kondisi psikologis pada setiap organisasi berbeda. Satu organisasi mungkin cenderung menciptakan nuansa dinamis dan menarik untuk bekerja bagi karyawannya, sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Nuansa psikologis ini mencerminkan iklim dan kultur organisasi yang bersangkutan.

Iklm organisasi merupakan aspek penting dalam proses perubahan *values* organisasi dan *beliefs* anggota terhadap organisasi. *Beliefs* dan *values* akan membentuk kultur organisasi. Salah satu metode untuk mengetahui bagaimana kultur organisasi berperan ialah dengan melihat bagaimana organisasi tersebut menghargai karyawannya. Organisasi dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi *values* organisasi tersebut dan mengkomunikasikan semua yang menjadi *values* bersama dan dihargai dalam organisasi bersangkutan bagi semua anggotanya.

Iklm dan kultur organisasi sangat berkaitan erat. *Beliefs* dan *values* dari anggota organisasi adan mempengaruhi interpretasi mereka terhadap praktek, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Oleh karenanya, dapat dipahami jika organisasi menginginkan perubahan secara efektif dan berkesinambungan perlu didukung perubahan pada aspek iklim serta kultur organisasi.

2. Iklim Organisasi

Iklm organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan (Reichers dan Schneider, 1990). Asumsi dasar dari teori iklim organisasi ini adalah bahwa persepsi dan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut.

McGregor menyatakan bahwa seorang manajer akan menciptakan iklim organisasi yang merefleksikan kepercayaannya terhadap karyawan. Jika seorang manajer percaya bahwa karyawannya perlu diarahkan untuk bekerja, bekerja untuk uang, belum bisa dipercaya untuk mengambil keputusan, maka manajer menciptakan iklim *theory X*. Tetapi sebaliknya, jika manajer percaya bahwa karyawan cukup cerdas untuk bekerja, kreatif dan mampu mengambil keputusan seperlunya, maka manajer tersebut telah menciptakan iklim *theory Y*. Jadi, dalam pandangan McGregor,

kepercayaan manajer akan bawahannya akan membentuk iklim organisasi.

Iklm organisasi mempunyai beberapa dimensi:

(1). Sifat hubungan *interpersonal*.

Kondisi ini bisa dilihat dari iklim *relationships* yang terdapat dalam organisasi, apakah ada kebersamaan dan saling percaya antar anggota organisasi? atukah yang dominan sikap konflik dan ketidakpercayaan diantara anggota organisasi?

(2). Sifat hirarki organisasi.

Kondisi ini bisa dilihat dari bagaimana organisasi menciptakan ruang gerak bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sifat hirarki ini juga dikondisikan oleh pendekatan organisasi terhadap kinerja, berbasis tim atukah kinerja individual anggota organisasi.

(3). Sifat pekerjaan.

Apakah sifat pekerjaan menantang atau membosankan? Apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kreatif atau semata berdasarkan prosedur kerja secara ketat?

(4). Fokus *support* dan penghargaan dari masing-masing anggota organisasi serta komitmen dan dukungan sosial organisasi bagi aktivitas kerja karyawan.

3. Kultur Organisasi

Kultur organisasi adalah satu set proses yang saling terkait dimana aktivitas-aktivitas dilaksanakan dalam suatu organisasi (Stahl dan Andersen, 1996). Masing-masing proses ini bersifat unik dan secara akumulatif membentuk kultur organisasi bersangkutan. Kultur organisasi meliputi beberapa komponen:

(1). Informasi dan perilaku, teknologi informasi dapat mempertinggi kemampuan karyawan dan memudahkan karyawan dalam berinteraksi dan membuat kebijakan. Kondisi ini akan memaksa perubahan perilaku dari masing-masing anggota organisasi.

(2). Perilaku dan hirarki, ketika organisasi mengubah struktur organisasi menjadi lebih

- datar, maka akan semakin banyak pendelegasian dan penekanan pada aspek kemandirian. Sebagai konsekuensi, sikap dan kemampuan karyawan harus berubah.
- (3). Hirarki dan kepemimpinan, pendelegasian wewenang akan menggeser pola kepemimpinan organisasi yang ada. Pengarahan, audit, hukuman, dan penghargaan dari atasan semakin menipis perannya.
 - (4). Kepemimpinan dan tim, ketika fungsi birokratis dalam organisasi semakin luntur, kepemimpinan akan lebih mengarah kepada *coaching* dan pembentukan tim-tim yang berasal dari berbagai fungsi.

Dengan demikian, maka perubahan organisasi perlu melibatkan perubahan dan penyesuaian dari masing-masing komponen kultur organisasi secara konstruktif. Perubahan pada masing-masing komponen kultur tersebut bukanlah hal mudah, karena kultur secara langsung sulit dimanipulasi.

IV. KESIMPULAN

1. Pengelolaan perusahaan di era mendatang menuntut tanggapan dan kecekatan dari para pengelola untuk mengantisipasi segala macam perubahan yang muncul dari lingkungan. Perubahan-perubahan yang terjadi berjalan semakin pesat oleh adanya fenomena baru di arena bisnis. Berbagai perubahan tersebut menjadi variabel pengaruh yang tidak bisa dihindarkan. Oleh karenanya, para pengelola perusahaan harus mengantisipasi dengan serangkaian strategi yang tepat pula. Alternatif strategi yang dapat dipilih adalah melalui *business restructuring*, *financial restructuring*, *management restructuring*, *organizational restructuring*, serta *legal restructuring*.

2. Proses perubahan organisasi menjadi elemen strategis bagi organisasi bisnis agar tetap eksis dan terus tumbuh. Oleh karena itu para pengelola bisnis harus cerdas memilih dan mencari pola atau pendekatan yang tepat. Dari berbagai kasus perubahan organisasi yang telah dilaksanakan, permasalahan mendasar yang seringkali menyebabkan kegagalan proses perubahan organisasi adalah bagaimana merubah fundamental psikologis dan *sense of feeling* dari semua anggota organisasi tersebut untuk berubah. Permasalahan tersebut sangat terkait dengan bagaimana pengelola organisasi mampu mengelola iklim dan kultur organisasinya.
3. Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam mengelola perubahan organisasi adalah pertimbangan terhadap faktor manusianya, dalam hal ini adalah karyawan perusahaan, karena pada akhirnya orang-orang lah yang akan menjalankan organisasi. Terdapat beberapa tahapan dalam restrukturisasi SDM, diantaranya yang terpenting adalah *performance management*. Dengan *performance management*, diharapkan bahwa restrukturisasi berjalan dengan semestinya, sehingga pada masa yang akan datang organisasi mampu meningkatkan kinerjanya, mempunyai keunggulan bisnis untuk dapat bersaing di pasar global, dan lebih antisipatif terhadap tantangan masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Davis, Keith dan John W. Newstrom (1992). "**Human Behavior at Work.**" Seventh Ed, McGraw-Hill, Inc (terjemahan oleh Agus Dharma, S.H., M.Ed.

Flippo, Edwin B (1992). "**Personnel Management.**" Sixth Ed, McGraw-Hill, Inc (terjemahan oleh Moh. Masud, S.H., MA.

Glueck, William F dan Lawrence R. Jauch (1990). "**Strategic Management and Business Policy.**" Second Ed, McGraw-Hill, Inc. (terjemahan oleh Drs. Murad, M.Sc. Econ.)

Hani Handoko (1993). "**Manajemen.**" Edisi II, Yogyakarta.

Stahl, Robert dan Andersen (1996). "**Leadership and Change Management**".

Stoner, James A.F (1996). "**Management.**" Sixth Ed, Prentice-Hall, Inc.

Usahawan, Manajemen, Indonesia, Edisi September 1998. no.9.

Suskim Riantani, S.E.
adalah dosen biasa pada Fakultas
Ekonomi Universitas Widyatama