

KONSEP MANAJEMEN

Contributed by Ardian Syam
Monday, 17 March 2008

Ada begitu banyak konsep manajemen yang pernah dipergunakan hingga saat ini. Ada Total Quality Management, Value Based Concept, Kaizen, Just in Time, Balanced Scorecard, Six Sigma, Management by Objective, Competency Based Human Resources Management, dan banyak lagi yang lain. Tetapi seperti yang dikatakan oleh Charles Darwin the survival of the fittest maka semua konsep manajemen tersebut satu persatu hilang bersama waktu yang berlalu. Beberapa masih bisa terpakai tetapi beberapa sudah tidak bergaung lagi. Beberapa orang dengan sinis mengatakan bahwa semua konsep manajemen tersebut lebih banyak mudarat dibanding manfaat bagi perusahaan. Tetapi di sisi lain, konsep manajemen memberikan banyak sekali manfaat bagi konsultan manajemen.

Pernahkah Anda bertemu dengan konsultan manajemen atau bisnis yang telah berhasil? Di mana mereka berkantor? Di sebuah ruko? Di perumahan kelas menengah? Tidak, mereka berkantor di kawasan bisnis elite, di salah satu atau beberapa lantai dari sebuah gedung pencakar langit.

Bagaimana dengan client mereka? Setiap orang dari perusahaan pengguna jasa mereka akan bekerja di dengan berlumur keringat, berpanas-panas di ruang-ruang pabrik. Tidak hanya pegawai dari kelas pekerja tetapi bahkan CEO mereka akan sering turun ke tempat-tempat tersebut lebih sering untuk memastikan apakah seluruh konsep yang mereka implementasikan berjalan lancar. Sebuah ironi yang sangat tajam.

Lalu apa yang Anda cari sehingga menyewa konsultan manajemen bagi perusahaan yang Anda pimpin? Semua yang Anda cari adalah sebuah pertumbuhan yang lebih baik daripada yang selama ini didapatkan. Perkembangan yang merupakan loncatan atau lonjakan dari posisi sekarang.

Tahap pertama tentu saja sang konsultan akan melakukan observasi dan wawancara ke banyak pihak di tempat Anda. Sebuah upaya mengidentifikasi masalah yang mungkin terjadi. Kemudian bersama-sama dengan Anda, mereka akan mendiskusikan konsep manajemen yang dianggap paling cocok untuk perusahaan Anda, atau mereka sudah punya konsep yang akan diajukan maka diskusi yang dilakukan hanya bagaimana mengimplementasikan konsep tersebut di tempat Anda.

Dari tahap observasi dan wawancara seringkali terdapat kelemahan. Setiap orang di perusahaan Anda akan melihat dan mengetahui bahwa perusahaan Anda sedang akan melakukan perubahan. Apa yang mungkin terjadi dalam setiap perubahan di perusahaan? Beberapa posisi atau hilang, atau bahkan akan muncul beberapa posisi baru.

Apa yang kemudian terjadi? Pada kondisi bila beberapa posisi akan hilang, maka beberapa pejabat dalam posisi yang akan hilang, juga akan kehilangan jabatan yang selama ini dia pegang. Itu berarti akan hilang pula beberapa fasilitas dan ada kemungkinan akan berkurang pula penghasilan mereka. Coba Anda bayangkan berada di posisi mereka. Bersediakah Anda kehilangan penghasilan? Seratus ribu, lima ratus ribu, atau bahkan hingga dua juta rupiah per bulan?

Apa yang akan Anda lakukan agar Anda tidak kehilangan penghasilan tersebut? Yang perlu Anda lakukan adalah membuat Anda atau unit kerja yang Anda pimpin terlihat baik, kan? Lalu bagaimana bila orang-orang di perusahaan Anda mengira akan ada beberapa posisi lowong yang akan muncul?

Akibat dari dua kemungkinan dugaan tersebut tidak jauh berbeda. Bila beberapa posisi yang akan dihilangkan maka hanya para pimpinan saja yang "bersolek" dan membuat diri mereka terlihat lebih baik. Tetapi bila dugaan yang muncul adalah bahwa akan ada beberapa posisi baru yang akan muncul maka pejabat menengah akan berharap bisa menduduki posisi baru dengan level hirarki lebih tinggi. Kemudian para pegawai yang belum menduduki posisi apapun juga akan "bersolek" untuk mendapatkan posisi baru yang akan muncul atau paling tidak menduduki posisi kosong yang ditinggalkan pejabat lama yang mendapatkan promosi.

Lalu apakah sang konsultan bisa mendapatkan gambaran menyeluruh, lengkap dan akurat bila demikian? Sangat tidak mungkin. Belum lagi bahwa observasi dan wawancara tersebut hanya dilakukan dalam beberapa minggu saja. Hal berat berikut yang mungkin akan Anda hadapi adalah tahap implementasi konsep baru yang akan ditanamkan dalam perusahaan. Ada perilaku individu dan perilaku organisasi yang telah terbentuk sekian lama dan cukup susah diubah.

Anda bayangkan analogi yang sering digunakan oleh para konsultan manajemen, es batu. Sebuah perilaku sama seperti sebuah es batu. Bila air Anda masukkan ke dalam wadah yang bulat maka akan menjadi es batu yang berbentuk bulat. Sekarang Anda ingin membuat es batu tersebut berbentuk persegi.

Yang Anda perlu lakukan pertama, menurut konsultan manajemen, adalah defrosting. Ya benar, es batu tersebut harus mencair terlebih dahulu. Hampir sama dengan es batu dan air. Es batu bisa dengan mudah Anda letakkan di tempat yang bersuhu lebih tinggi daripada suhu tempat mereka berada selama ini, baru kemudian es batu tersebut mencair atau menjadi air. Tempat yang lebih panas! Masalah juga sama dengan mencairkan es. Bila es tersebut tertumpuk dalam plastik maka air tidak akan berpencaran ke segala arah, tetapi bila Anda tempatkan di wadah lain yang mungkin memiliki volume yang lebih kecil dari volume es, maka air akan tumpah karena wadah yang tersedia tidak cukup. Sayang sekali tidak ada "kantong plastik" buat orang-orang dalam perusahaan. Sehingga Anda tidak dapat meletakkan mereka dalam satu "kantong plastik" sehingga tidak berpencaran ketika es batu menjadi air. Padahal tidak demikian yang terjadi dengan manusia. Wadah yang disediakan tetap saja tidak akan mencukupi. Sedangkan untuk melakukan defrosting, perusahaan harus menciptakan suasana yang sedikit 'lebih panas' daripada kondisi sehari-hari.

Suasana yang lebih panas, wadah yang tidak mencukupi, maka air akan tumpah keluar dari wadah. Dalam kasus air, tidak ada beda fungsi atau manfaat antara air yang tertumpah maupun air yang masih tertampung di dalam wadah. Beda dengan manusia. Dalam perusahaan kita punya beberapa orang yang bisa dikategorikan sebagai key person. Beberapa dari mereka mungkin telah Anda tempatkan di posisi yang memiliki penghasilan yang baik, namun beberapa di antara mereka bahkan belum sempat Anda berikan tempat yang berpenghasilan cukup tinggi.

Mari kita lihat paragraf terdahulu, beberapa orang yang sudah memiliki posisi 'bersolek' karena khawatir kehilangan jabatan. Beberapa orang yang belum memiliki posisi 'bersolek' karena khawatir tidak mendapatkan jabatan di organisasi baru. Kekhawatiran tersebut mungkin saja juga menyerang pada key person Anda.

Suasana yang panas, wadah yang tidak cukup besar, dan air akan berpencar serta sebagian keluar dari wadah. Terbayangkankah bagi Anda sekarang, bahwa 'air' yang keluar dari wadah adalah key person Anda? Lalu siapa yang tertinggal?

Tahap berikut adalah refrosting. Analogi air ini memang sangat baik. Pernahkah Anda melihat bahwa pada saat refrosting kadang-kadang ada wilayah tertentu dari wadah yang berisi angin dan berlubang? Sama dengan kondisi perusahaan Anda. Analogi tersebut menunjuk pada sebuah posisi yang tidak diisi oleh seorangpun karena Anda terlalu ragu-ragu. Karena ada lebih dari satu orang yang Anda anggap menduduki posisi tersebut, sementara Anda ragu apakah orang yang tidak Anda pilih tidak akan merusak unit kerja secara keseluruhan. Kondisi tersebut juga bisa menunjuk pada kesalahan Anda memilih orang yang mengisi posisi tersebut, mungkin saja orang tersebut terlihat berisi sehingga pantas menduduki posisi itu, sementara kenyataan kemudian menunjukkan bahwa isi kepala orang tersebut hanya 'angin'.

Akan mudah bagi Anda, memang, bila perusahaan yang Anda pimpin berkapasitas kecil. Karena semua orang dalam perusahaan bisa Anda kenal bukan hanya performansi mereka, bukan hanya perilaku mereka, bahkan Anda bisa saja mengenal anggota keluarga mereka.

Sekarang Anda pasti bertanya, apakah bila orang-orang dalam perusahaan tidak dikenal dengan baik, maka perusahaan tidak boleh melakukan transformasi? Tidak boleh melakukan perubahan pada konsep manajemen? Tidak boleh melakukan quantum leap? Tidak boleh mendapatkan perkembangan yang tidak incremental? Apa boleh buat karena saya terpaksa menjawab dengan: ya! Orang-orang dalam perusahaan tidak boleh hanya merupakan data statistik bagi Anda. Sama seperti Anda, mereka juga individu yang unik. Mereka mempunyai perilaku individu yang dibentuk oleh perusahaan dan secara bersama-sama dengan individu yang lain membentuk perilaku organisasi. Mereka juga memiliki kebutuhan yang unique, kenali mereka dan selamatkan transformasi di perusahaan Anda.