

Tigor Tambunan-Orang luar atau orang dalam?

by Jurnal UKWMS

Submission date: 16-Feb-2024 01:46PM (UTC+0700)

Submission ID: 2230765997

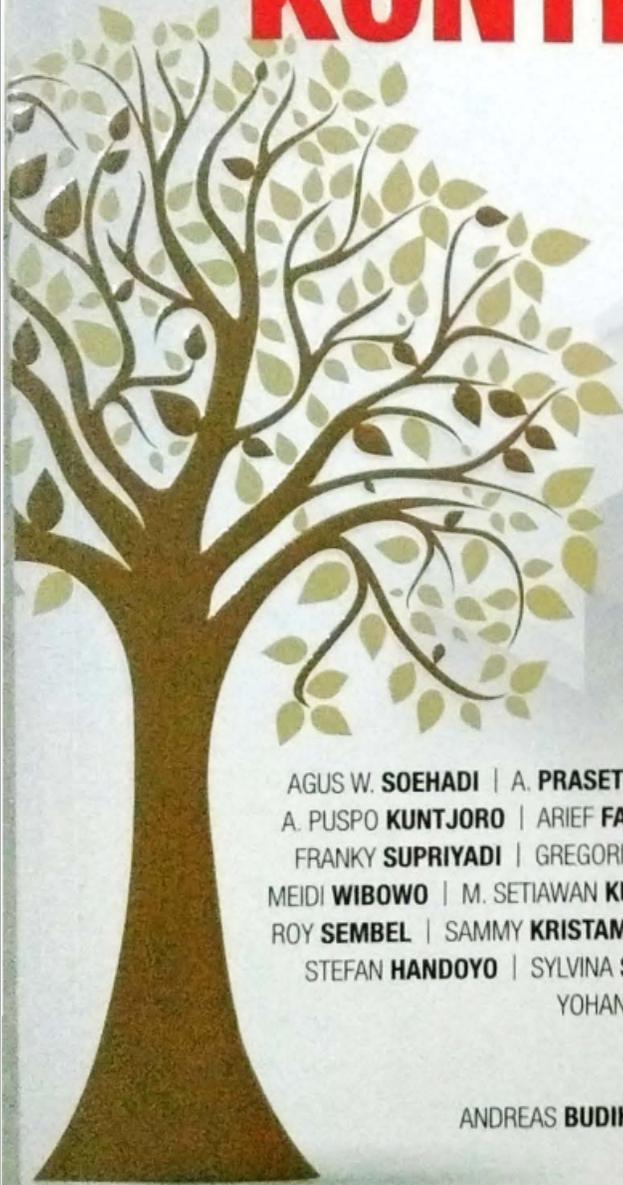
File name: 4-Artikel-Orang_Luar_atau_Orang_Dalam.pdf (2.63M)

Word count: 2064

Character count: 13902

SERI FORUM MANAJEMEN PRASETIYA MULYA

34 INSPIRASI KEPEMIMPINAN KONTEMPORER



AGUS W. SOEHADI | A. PRASETYANTOKO | AGUS SUYONO | ANDREAS BUDIARDJO
A. PUSPO KUNTJORO | ARIEF FADHILAH | DONO MURDIYANTO | EKO Y. NAPITUPULU
FRANKY SUPRIYADI | GREGORIUS PRATIKNYO | HR. MARYONO | INDRIA HANDOKO
MEIDI WIBOWO | M. SETIAWAN KUSMULYONO | NUKMAN LUTHFIE | PENI ZULANDARI S.
ROY SEMBEL | SAMMY KRISTAMULJANA | SANDY HARIANTO | STANLEY A. MAKALEW
STEFAN HANDOYO | SYLVINA SAVITRI | TEGUH ENDARYONO | TIGOR TAMBUNAN
YOHANES WIDODO | YUSWOHADY

EDITOR:

ANDREAS BUDIARDJO & SAMMY KRISTAMULJANA

KATA PENGANTAR:

HARRY TJAN SILALAH

PRASETIYA MULYA PUBLISHING

Daftar Isi

Daftar Isi	v
Pengantar: Ki Hadjar dan Pangeran Sember Nyawa	ix
<i>Harry Tjan Silalahi</i>	
Sanwacana Penerbit	xv
Berbagi Pohon Peningat 34 Tahun	

Bab 1 | Melukis Figur

1. Kepemimpinan, Teori vs Praktik	2
<i>Andreas Budihardjo</i>	
2. Peralihan Kursi Lintas Generasi	14
<i>Sammy Kristamuljana</i>	
3. Mengayomi dengan Percakapan	26
<i>Yohanes Widodo</i>	
4. Orang Luar atau Orang Dalam?	38
<i>Tigor Tambunan</i>	
5. Mengelola Kesehatan Mental Pengampu	48
<i>Andreas Budihardjo</i>	
6. Meningkatkan Kinerja dengan <i>Coaching</i>	58
<i>Sylvina Savitri</i>	
7. Tata Kelola Kebodohan	66
<i>Yohanes Widodo</i>	
8. Keutamaan Etis Pebisnis Kontemporer	80
<i>A. Puspo Kuntjoro</i>	

Bab 2 | Menata Korporasi

9. Akar & Aksi Budaya Organisasi	92
<i>Andreas Budihardjo</i>	
10. Manajemen Talenta, Kunci Daya Saing	102
<i>Franky Supriyadi</i>	
11. Setelah Toyota Meminta Maaf.....	112
<i>Hr. Maryono</i>	
12. Meminang Komitmen	120
<i>Teguh Endaryono</i>	

4 Orang Luar atau Orang Dalam?

Tigor Tambunan

Mungkin tidak salah mengatakan bahwa saat ini kita memerlukan pemimpin-pemimpin bermental baja dari luar organisasi untuk mengembalikan arah perjalanan sebuah organisasi, yang sudah tersesat dalam rimba inefisiensi selama bertahun-tahun.



Banyak teori organisasi mencoba menjelaskan fenomena keengganan orang-orang untuk henggang dalam situasi organisasi yang mengalami multi-krisis, namun tak satu pun mampu mengidentifikasi secara ilmiah hingga hari ini. Orang-orang semacam ini enggan meninggalkan sangkar emas mereka meski “pintu sangkar” sudah terbuka lebar. Sebuah proses penyesuaian yang bisa jadi dianggap sebagai sebuah “ketidaknormalan psikologis” oleh orang-orang di luar organisasi. Jika disikapi secara positif, proses adaptasi dalam model kasus di atas sebenarnya dapat dinilai sebagai bukti adanya potensi pembentukan “daya tahan organisasional” yang hebat dari segenap penghuni organisasi. Sayangnya, potensi-potensi tadi selama bertahun-tahun diabaikan begitu saja oleh para pengelola organisasi. Potensi-potensi tadi akhirnya bergerak sendiri secara liar menjadi proses adaptasi yang cenderung bersifat kontraproduktif bagi kemajuan organisasi.

Analogi Besi Bengkok

Kontraproduktif, itulah kata kunci yang menyebabkan perubahan harus dilakukan. Ibarat besi bengkok yang mesti diluruskan kembali, kisah perjalanan panjang sebuah organisasi yang secara sistemik arahnya sudah sangat tidak jelas, harus diubah sedemikian rupa agar dapat mencapai tujuan organisasi yang semula. Analogi pemotongan besi bengkok menjadi dua bagian kemudian disambung lagi dengan teknik pengelasan, tidak seefektif yang dibayangkan ketika hendak diterapkan untuk “meluruskan” perjalanan organisasi yang sudah terlanjur bengkok. Teknik pemotongan semacam ini nantinya akan mengorbankan beberapa bagian besi di sekitar bagian yang



bengkok (beberapa sentimeter bagian ini secara teknis harus dibuang/ diratakan), sebelum digabung lagi dengan proses penyambungan tertentu.

Ada dua kelemahan dari cara tersebut. Pertama, biaya penyambungan menjadi agak mahal karena mesti menggunakan mesin las. Dengan kalimat lain, akan hadir sistem-sistem manajerial baru yang harus diadaptasikan terhadap sistem organisasional lama dengan konsekuensi yang tidak murah. Hal-hal baru ini rawan menimbulkan kondisi frustrasi masal dalam organisasi. Kedua, mengadopsi teori kekuatan sambungan las, kekuatan bagian besi yang disambung tidak mungkin sekuat besi utuh. Potensi untuk kembali putus sangat besar, apalagi jika sang menyambung (baca: sang tukang las) tidak menguasai teknik pengelasan yang memang pada dasarnya cukup sukar untuk dikuasai. Dengan istilah lain, kehadiran sistem baru (dan orang baru) di bagian operasional rawan gesekan dengan potensi dampak organisasional yang cukup signifikan.

Alternatif "pelurusan" lainnya adalah dengan menggunakan satu-dua jenis alat mekanik sederhana seperti tang besar, palu, plus tungku pemanas. Dengan alat-alat ini, besi yang bengkok secara mekanis "dipaksa" untuk lurus kembali. Mulus tidaknya hasil pelurusan ini, tidak terlalu tergantung pada kemampuan alat, namun lebih pada keahlian, kekuatan, dan kesabaran ekstra dari sang pandai besi (baca: pemimpin organisasi).

Perlu pemimpin-pemimpin bermental baja untuk "memaksa" sang organisasi keluar dari perangkat virtual tadi. Dulu, pertanyaan yang sering diajukan dalam kondisi organisasi yang seperti ini adalah; pemimpin "seperti apa" yang dibutuhkan oleh organisasi (*leader characteristics*) agar dapat berubah? Belakangan, ada pertanyaan tambahan yang ternyata tidak kalah penting dibanding pertanyaan terdahulu. Pertanyaannya

“Perlu pemimpin-pemimpin bermental baja untuk “memaksa” organisasi keluar dari perangkap virtual”

cenderung bersifat praktis daripada teoritis. Yaitu, pemimpin “dari mana” yang diperlukan organisasi ini agar dapat berubah secara efektif? Dari dalam organisasi atau dari luar organisasi?

Agak sukar mengharapkan perubahan radikal dalam organisasi tadi, misalnya: menjadi perusahaan yang berperilaku serba efisien, jika para pemimpin baru yang ‘digadang-gadang’ memimpin jalannya perubahan ternyata berasal dari organisasi dengan budaya kerja yang sama-sama inefisien. Apalagi kalau kandidat penyelamat ini berasal dari tempat yang sama (baca: pernah terperangkap di tempat yang sama). Pendapat-pendapat praktis semacam ini bisa jadi terdengar sangat subyektif, namun rasionalisasinya sangat jelas. Romantika organisasional di masa lalu dapat memburamkan kejernihan berpikir dan keteguhan komitmen untuk berubah jika kandidat pemimpin berasal dari tempat yang sama dengan masalah yang hendak diatasi.

Orang Luar vs Orang Dalam

Dalam konteks perilaku dan pengembangan organisasi, ada rasionalisasi dalam sebuah metode seleksi karyawan yang menyatakan; keberhasilan (atau kegagalan) seseorang pada pekerjaan-pekerjaan di masa lalu, dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan (atau kegagalan) orang tersebut pada pekerjaan-pekerjaan di masa yang akan datang. Dengan mudah ditebak, ketika rasionalisasi tadi dimasukkan ke situasi pemilihan “sosok sangat penting” dalam sebuah organisasi, nuansa politisnya menjadi cukup kental. Setiap orang yang merasa berkepentingan

terhadap posisi "sang sosok" akan menggunakan latar belakang keberhasilan kandidatnya (calon pengisi posisi sangat penting) dan latar belakang kegagalan lawan di masa lalu sebagai modal kemenangan kandidatnya.

Rasionalisasi ini menjadi makin rumit ketika dikaitkan dengan dikotomi faktor "orang dalam" vs "orang luar" dalam proses pemilihan pemimpin di sebuah organisasi yang tengah menghadapi masalah besar seputar kinerja organisasi. Belum lagi kalau organisasi yang dimaksud tergolong organisasi "tua". Salah satu contoh kasus yang pernah terjadi (akhir tahun 2009) adalah masuknya Dahlan Iskan dalam tubuh PLN. Ketika rasionalisasi "keberhasilan masa lalu menjadi cermin keberhasilan di masa datang" tadi dihubungkan dengan keberadaan Dahlan Iskan sebagai orang luar yang baru masuk ke tubuh PLN, -seperti yang diangkat banyak media massa- Serikat Pekerja PLN sepertinya cenderung menyoroti kisah-kisah kegagalan/ ketidakoptimalan masa lalu Dahlan Iskan (misalnya: konflik kepentingan bisnis pribadi) sebagai situasi yang mereka yakini dapat menyebabkan Dahlan Iskan bakal gagal memimpin PLN di masa yang akan datang.

Kisah-kisah "kegagalan" Dahlan Iskan di masa lalu menjadi dasar penolakan Serikat Pekerja PLN terhadap Dahlan Iskan. Sebaliknya, tim penilai kepatutan Kementerian BUMN cenderung menggunakan keberhasilan manajerial organisasional Dahlan Iskan di berbagai bidang (termasuk dalam bisnis pribadinya) di masa lalu, sebagai dasar penerimaan Dahlan Iskan sebagai Direktur Utama PLN. Dalam bahasa pengamat, untuk faktor "orang luar", kedudukan tim penilai Kementerian BUMN vs Serikat Pekerja PLN terlihat seri aliasimbang. Hasil yang berbeda justru terjadi ketika faktor "orang dalam" dimasukkan ke dalam penilaian rasionalisasi tadi. Kementerian BUMN melihat kinerja PLN tidak kunjung membaik beberapa tahun terakhir setelah PLN beberapa kali dipimpin "orang dalam", sedangkan Serikat Pekerja PLN

gagal menemukan kisah keberhasilan "orang dalam" PLN dalam memimpin PLN. Kali ini, untuk faktor "orang dalam", rasionalisasi tim penilai kepatutan dari Kementerian BUMN terlihat lebih unggul daripada Serikat Pekerja PLN.

Kasus penolakan pemimpin baru dari luar organisasi (baca: orang luar) juga pernah terjadi di Garuda Indonesia. Seperti umumnya perusahaan plat merah yang sering dirundung masalah efisiensi, di tahun 90'an Garuda Indonesia mengalami masalah yang sama hingga demikian menggurita. Pemerintah kemudian memilih Robby Djohan sebagai "pandai besi" dari luar Garuda Indonesia yang diharapkan mampu meluruskan tubuh Garuda Indonesia yang sudah bengkok tidak keruan. Kala itu, seorang Robby Djohan sudah dikenal di mana-mana sebagai figur yang piawai dalam membenahi manajemen bank yang amburadul.

Tidak ada yang menyangsikan kepiawaian Robby Djohan untuk urusan perbankan, karena memang dari bidang inilah sang maestro manajemen berasal. Banyak tanda tanya bermunculan ketika organisasi yang akan dibenahinya kali ini adalah sebuah maskapai penerbangan. Demonstrasi menolak kehadirannya, seketika dilakukan oleh karyawan perusahaan penerbangan tadi. Kisah masuknya seorang Robby Djohan di tahun 1998 dengan segudang kisah keberhasilan manajerialnya di berbagai jenis perusahaan ternyata tidak serta merta membuat dirinya diterima secara terbuka oleh perusahaan penerbangan nasional terbesar di negara saat itu.

Kejutan Budaya

Paul Lawrence dalam tulisannya di Harvard Business Review (1969) menyatakan, masalah yang paling sukar untuk dipahami sekaligus paling susah untuk diselesaikan oleh seorang eksekutif bisnis adalah penolakan para bawahannya terhadap perubahan (*resistance to change*).

Masuknya seorang Dahlan Iskan dengan segala ide “swastanya” ke dalam tubuh PLN sudah pasti akan memberikan pengaruh/perubahan yang sangat fundamental dalam organisasi PLN secara menyeluruh. Masalahnya, tidak semua komponen organisasi PLN bersedia dan dapat menerima perubahan yang (mungkin) akan terjadi secara cepat.

Sangat mungkin, frekuensi isu-isu yang berkaitan dengan *stereotype* orang lama vs orang baru atau orang luar vs orang dalam akan meningkat tajam seiring dengan ketidakmampuan mentalitas beberapa individu dalam menerima perubahan yang harus mereka jalani. Dan jika ketidaksanggupan mental tadi berubah menjadi kejutan budaya (*cultural shock*), kita tidak perlu heran jika dalam perjalanan karier organisasionalnya di PLN beberapa waktu ke depan, Dahlan Iskan akan menghadapi perlawanan-perlawanan yang tidak kalah radikal dibanding konsep pembaharuan radikal yang diusungnya.

Sedikit beranalog, agar “pemaksaan” berjalan efektif, para pembuat kebijakan pengelolaan organisasi di negeri ini (khususnya perusahaan-perusahaan plat merah) nampaknya masih harus belajar dari ilmu beternak lebah. Pertama, memindahkan gerombolan lebah pekerja tanpa memindahkan ratu lebah adalah sebuah hal yang sia-sia. Sama sia-siannya dengan mengharapkan sang ratu lebah saja yang pindah tanpa diikuti oleh gerombolannya. Kedua, perlu disediakan makanan yang cukup bagi si ratu lebah di tempat yang baru, agar dia tidak kembali ke tempat yang lama (sambil membawa gerombolan lebah pekerjanya). Kalau dalam proses pemindahan ratu, ada beberapa ekor lebah pekerja yang mati, itu adalah risiko.

Konflik Perspektif Penilaian

“Saling menilai” antara pemimpin dan anak buah adalah sebuah keniscayaan ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Cara memandang dan tolok ukur yang digunakan seorang pemimpin perusahaan dalam menilai keberhasilan perusahaan jelas tidak akan sama dengan cara dan tolok ukur para anak buah. Para anak buah akan menggunakan pengalaman-pengalaman mereka di masa lalu sebagai dasar kepantasan untuk memberi gelar pemimpin terhadap sang orang baru, termasuk membandingkan karakter pemimpin lama dengan "calon" pemimpin baru. Sedangkan sang pemimpin baru akan menggunakan pengalaman-pengalamannya di masa lalu sebagai dasar kepantasan untuk memberi gelar anak buah (pengikut) terhadap orang-orang di organisasi yang baru saja dipimpinnya. Situasi ini akan menjadi rawan konflik sosial, ketika faktor suka-tidak suka cukup dominan.

"Sebelum melakukan perubahan, sang pemimpin harus memastikan terlebih dahulu bahwa organisasi (baca: orang-orang dalam organisasi) memang ingin berubah alias ingin keluar dari 'sangkar besar'"

Situasi bisnis yang sangat dinamis harus dihadapi oleh organisasi secara utuh. Setiap komponen organisasi mesti teliti membaca perubahan lingkungan bisnis dan mengambil sikap/tindakan sangat cepat untuk menghadapinya (*quick learning organization*). Pemimpin yang hebat akan memimpin dan berjalan bersama anak buahnya dalam melakukan kedua hal tersebut, baik yang sifatnya reaktif mau pun proaktif.

Sikap-sikap radikal harus menjadi sikap organisasional, bukan menjadi cermin radikalisme sang pemimpin baru yang berasal dari luar. Bukan pula cermin penentangan para orang lama

(dan orang dalam) yang menolak kehadiran sang pemimpin baru. Sedikit memodifikasi apa yang dinyatakan Peter Drucker, "Organisasi membutuhkan pemimpin yang mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan organisasi untuk berubah. Organisasi tidak membutuhkan pemimpin yang ingin melakukan keinginan pribadinya." Sebelum melakukan perubahan, sang pemimpin harus memastikan terlebih dahulu bahwa organisasi (baca: orang-orang dalam organisasi) memang ingin berubah alias ingin keluar dari "sangkar besar".

Terlalu prematur untuk mengungkapkan keinginan "bercerai" seperti yang kerap dihembuskan beberapa pihak di dalam maupun di luar organisasi, saat panggung kepemimpinan sebuah organisasi hendak diisi oleh orang-orang baru dari luar organisasi. Perjodohan "paksa" yang diatur oleh Dewan Komisaris atau para pemegang saham utama tidak selalu buruk. Demi perubahan yang lebih baik, nikmati dulu 3 sampai 6 bulan ke depan sebagai masa *honey moon*. Masa untuk lebih mengenal dan memahami satu sama lain.

Dimuat di *Forum Manajemen Prasetiya Mulya* Edisi 24 No. 2/2010

Tigor Tambunan-Orang luar atau orang dalam?

ORIGINALITY REPORT

0%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

Tigor Tambunan-Orang luar atau orang dalam?

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11