

Kelambanan Beradaptasi VS Perangkap Birokratis

Adig Suwandi | PTPN XI

SALAH satu isu yang mengemuka dan menjadi kesimpulan penting seminar Ikatan Ahli Gula Indonesia di PTPN X/Pabrik Gula Gempolkrep, 22/10/2008, adalah bukan tidak dikenalnya hambatan baik bersifat internal maupun eksternal dalam pengembangan organisasi, melainkan kelambanan beradaptasi. Perubahan bukannya tidak teridentifikasi, demikian pula cara mengatasi yang dapat dilakukan dengan mengoptimalkan potensi sumber daya terkuasai, tetapi semata-mata lebih terletak pada implementasi adaptasi yang berjalan lebih lamban dibanding dahsyatnya perubahan. Tidak mengherankan kalau akhirnya setengah bercibir orang mengatakan bahwa program perubahan pun belum menghasilkan perubahan bersignifikansi kuat. Program adaptasi seolah mengikuti deret hitung, sementara perubahan memaknakan deret ukur.

Kenyataan empirik menunjukkan, organisasi digempur dari berbagai penjurur, sehingga apabila tidak mempunyai kekenyalan luar biasa, perubahan sekecil apa pun pastilah mengguncangkan fundamental dan sendiri-sendiri yang telah dibangun para pendirinya dengan susah payah. Secara eksternal, organisasi menghadapi perubahan lingkungan :

1. Politik dan perundangan-undangan (*political and legal environment*) yang berbeda dibanding masa lalu. Dalam agribisnis pergulaan misalnya, tidak ada lagi kewajiban bagi petani untuk menanam tebu, demikian pula aturan tentang bagi hasil yang ditentukan secara sepihak dari atas. Kini bahan baku harus diperoleh melalui aliansi strategik dengan petani. Penetapan bagi hasil atas jasa penggilingan tebu tidak ditentukan Menteri Pertanian, melainkan kesepakatan antara manajemen dan organisasi petani. Perusahaan agribisnis berbasis tebu juga sering berhadapan dengan kebijakan parsial dan tidak terintegrasi. Banyak regulasi yang *by design* sudah bagus, tetapi tidak terimplementasikan dengan baik akibat masih lemahnya penegakan hukum. Pascareformasi membuat demikian mudahnya orang mendirikan organisasi. Atas nama demokrasi dan penguatan masyarakat, berbagai organisasi menjamur dan menjadi *pressure group* baru. Kapabilitas organisasi dalam mengelola *pressure group* agar berempati terhadap aktivitas yang dilakukan menjadi pertarungan dan kredibilitas baru pula.
2. Ekonomi global yang makin tidak jelas arahnya. Kapitalisme yang di masa lalu dengan arogan menyebut *good governance is less governing* dan pertumbuhan ekonomi terjadi di malam hari ketika pemerintah tidur lelap, kini berada pada kondisi sekarat. Krisis finansial global yang diawali macetnya kredit perumahan sekunder (*sub-prime mortgage*) di Amerika Serikat memaksa pemerintah harus memberikan dana talangan (*bail-out*) bagi sejumlah bank dan lembaga pembiayaan, Wall street terguncang dan saham-saham unggulan berguguran, dunia memasuki resesi baru.
3. Sosial ditandai pergeseran perilaku konsumen akibat perubahan gaya hidup yang makin mengglobal. Layanan konsumen pun makin mengarah individual, tidak lagi massal seperti ketika revolusi industri dimulai.

4. Teknologi, terutama kehadiran perangkat informasi dan komunikasi yang makin canggih dan mengaburkan jarak secara geografis. Apa yang terjadi di desa Tenggulun, Lamongan, kampung halaman terpidana mati Amrozi dan Muchlas dalam kasus bom Bali dapat dengan mudah diikuti orang-orang di Sydney, London, Tokyo, dan New York.

Amplitudo Perubahan

Dalam menggerakkan organisasi, tentu amplitudo perubahan lingkungan tadi harus terespons ke dalam program aksi yang harus terinternalisasikan melalui apa yang dapat dilakukan pada tataran operasional di lapangan dengan biaya serendah mungkin. Agribisnis memerlukan program reorientasi pemasaran dari komoditas ke produk diikuti perbaikan mutu secara berkelanjutan. Dunia mencatat kecenderungan menurunnya harga komoditas primer dan menggilanya eskalasi harga produk olahan.

Namun bila diyakini program tersebut memerlukan waktu relatif lama sehingga tidak segera memberikan dampak nyata sementara organisasi tidak dapat dibiarkan stagnan, cara paling efektif adalah menurunkan harga pokok produksi melalui produktivitas. Sifat produk agribisnis yang dapat diproduksi secara massal, memungkinkan *overall cost leadership* diterapkan dengan baik, sedangkan produktivitas memerlukan penataan manusia mengarah pada kompetensi dan kualifikasi baru.. Penurunan harga pokok juga masih relevan di saat negara-negara industri maju memperkuat bangunan proteksinisme bagi para petani dan pelaku agribisnis melalui subsidi, insentif, dan stimulus ekonomi secara berlebihan. Liberalisasi perdagangan yang akhirnya tak lebih jargon dan slogan bagi negara-negara industri maju haruslah disiasati dengan membangun keunggulan kompetitif baru berbasis sumber-daya lokal yang melibatkan komunitas setempat.

Upaya membebaskan organisasi dari berbagai kesulitan pun perlu didukung kualitas sumber daya handal yang berbeda atau mungkin bertolak belakang kualifikasinya dengan era sebelumnya, organisasi yang kokoh, dan implementasi budaya kompetitif yang mengedepankan inovasi. Budaya organisasi yang diyakini sebagai seperangkat norma, etika, dan panduan

umum bagi para anggotanya untuk menjalankan seperangkat tugas memasuki tahap ujian paling berat. Se jauh ini, budaya organisasi berperan dalam: (1) memberikan identitas bersama dan mengarahkan komitmen organisasi dalam realita, (2) membentuk pola pikir dan perspektif, (3) mekanisme pengendali untuk mengatur perilaku kerja. Sayangnya sejumlah organisasi yang terlanjur berkembang besar pada umumnya terperangkap budaya birokratik. Akibatnya, organisasi menjadi tidak lincah dan bahkan di sana sini kehilangan fleksibilitas. Penyelesaian persoalan memerlukan tahapan berliku sejalan struktur organisasi yang makin gemuk. Para manajer pada lini bawah seringkali tidak berkemampuan mengambil keputusan. Pola *patron-client* yang masih bertahan membuat manajer takut dianggap melampaui kewenangan atasannya, sementara banyak atasan takut memikul tanggung jawab lebih besar.

Standard operating procedure (SOP) yang di masa lalu terbukti mampu membuat organisasi mencapai tujuan luhurnya, kini terbukti justru membawa para pelakunya berada pada kondisi *psychic prison* yakni keadaan dimana orang memahami persoalan dan tahun pasti cara mengatasinya untuk kebaikan organisasi namun pada saat bersamaan tidak dapat berbuat banyak akibat terkungkung pola-pola yang sudah tidak paralel tantangan eksternal. Tidak salah kalau sebagian anggota organisasi lebih banyak bertindak sebagai penggerutu. Kondisi tadi diperparah sikap sebagian orang yang tidak mampu menjadi inisiator untuk membebaskan diri dari belenggu tradisi. Mereka pun masuk paguyuban penikmat masa lalu lantaran lebih suka membandingkan kondisi obyektif sekarang dengan apa yang sudah berlalu. Masa lalu yang indah dan memberikan kinerja spektakuler memang tidak mudah dilupakan, tetapi terlalu membandingkan kondisi sekarang dan mendatang dengan masa lalu bukanlah tindakan bijaksana.

Para pemimpin hadir untuk membuat keputusan radikal agar organisasi terus tumbuh dan berkembang dengan memanfaatkan potensi kreatif, menggali peluang, dan membatat hambatan tradisi yang terbukti tidak lagi sejalan tantangan zaman. Keberhasilan para pemimpin di masa lalu untuk sebagian

juga karena kemampuan mereka menggerakkan perubahan berdasarkan pola kepemimpinannya yang sesuai tantangan untuk saat itu. Tetapi begitu pemimpin terbenam dalam kemapanan, hujan datang dari berbagai mata angin. Tidak sedikit pemimpin dipaksa turun dari panggung kekuasaan oleh para oposan yang sudah tidak sabar menyongsong fajar perubahan. Dengan kata lain, pemimpin mengakselerasi perubahan melalui adaptasi secara terstruktur dan terprogram. Pemimpin bukan hanya dituntut memiliki visi dan misi yang berbeda dengan kebanyakan orang pada umumnya, melainkan juga bagaimana semua impian dan angan-angannya direalisasikan melalui program aksi yang dapat dilaksanakan para anggota organisasi secara profesional. Pemimpin berbicara dengan banyak agar dalam rangka sosialisasi program aksinya, melakukan kaderisasi untuk menghasilkan generasi baru lebih baik, melakukan adaptasi di sana sini kalau ternyata dalam perkembangannya program yang sudah didesain secara rapi berhadapan realitas baru yang tidak mungkin terselesaikan melalui pola lama, dan mengantisipasi berbagai kemungkinan dengan mengembangkan sejumlah alternatif. Hasil-hasilnya terukur secara jelas, sehingga kontribusi masing-masing anggota organisasi terekam.



Budaya organisasi yang diyakini sebagai seperangkat norma, etika, dan panduan umum bagi para anggotanya untuk menjalankan seperangkat tugas memasuki tahap ujian paling berat.

Renungan Bersama

Barangkali perlu direnungkan bersama. Penentuan sejumlah jabatan manajerial, termasuk pimpinan unit usaha dalam organisasi kita dewasa ini selalu diawali kursus jabatan. Para pesertanya terseleksi dari golongan dan kualifikasi tertentu. Setelah itu, masih ada *fit and proper test* atau pun *assessment centre*. Setelah kandidat terpilih dan menempati posisi baru dari berbagai macam penjurangan tadi, ternyata hasil diharapkan berupa lompatan perubahan tidak juga kunjung tiba.

Perbaikan kinerja lebih sering terjadi akibat perubahan eksternal berupa kenaikan harga jual sebagai imbas apa yang terjadi di pasar global, bukan perbaikan kinerja produksi, *financial engineering*, dan kehandalan pemasaran produk melalui strategi inovasi bersifat radikal. Jangan-jangan karena kita sudah terjebak bahwa berbagai macam kursus jabatan dan sistem penilaian tadi menjelma jadi ritual, sehingga melupakan esensi sesungguhnya untuk menambah bekal dan menjaring orang-orang kompeten untuk memikul tanggung jawab pembawa kemajuan dan keberadaban organisasi. Kalau sudah menjadi ritual, akhirnya disakralkan dan tertutup untuk penyesuaian.

Teori kepemimpinan mengingatkan bahwa pemimpin memberi inspirasi bagi banyak orang ikhwal penyelesaian tugas-tugas organisasi dengan cara lebih *simple* untuk menghasilkan karya-karya besar dan monumental. Ia mentransformasikan nilai-nilai, semangat, dan etos kerja baru yang mampu menjadi lokomotif perubahan bagi banyak orang. Ritual organisasi memang penting, namun bukan satu-satunya cara untuk menjalankan organisasi, sehingga selalu terbuka untuk diadaptasikan. Bagaimana pun ritual, SOP, dan bahkan kebiasaan organisasi yang telah berkembang menjadi semacam dogma bukanlah kitab suci dan wasiat, sehingga terbuka peluang untuk revisi atau pun amandemen guna menyesuaikan kepentingan organisasi dengan lingkungan strategik baru. Tanpa revisi dan semangat pembaruan, niscaya organisasi bakal tenggelam pada rutinitas dan jebakan birokratis yang kemudian memasungnya pada kondisi stagnan dan bahkan kemunduran kolosal. Inilah yang harus dicegah para pemimpin organisasi melalui inovasi secara terus-menerus.

