

# KERJA SAMA TIM SEBAGAI BASIS KEBERHASILAN BISNIS

*Roesanto, SE, MScM*

Aktivitas bisnis umumnya berusaha menciptakan produk dan layanan bernilai lebih sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen. Dengan kata lain, strategi bisnis selalu mengacu pada upaya merespons tuntutan konsumen. Untuk itu ada dua alternatif strategi yang harus dianut perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin berat, yakni "Meningkatkan benefit produk tanpa menaikkan harga", atau "Menekan biaya operasional dengan benefit produk yang sama". (Strategic Direction, 1993).

Strategi ini jelas membutuhkan perubahan di berbagai aspek operasional. mengingat perusahaan harus berusaha menawarkan "nilai tambah (*value added*) dengan kualitas dan layanan terbaik" kepada konsumen. Ini tentunya sejalan dengan sasaran utama bisnis yakni untuk (Martin, 1994):

1. Mencipta customer value, jadi bukan sekadar memaksimalkan profit dan shareholder value saja, sebagai sentrum strategi bisnis perusahaan; serta
2. Mengubah aktivitas operasional perusahaan dengan meredefinisi konsep produk, target konsumen, memperbaiki kebijakan kepegawaian serta mendesain ulang kebijakan insentif perusahaan.

## Keberhasilan Bisnis

Untuk meraih keberhasilan bisnis, setiap pimpinan seyogianya harus terus berusaha untuk (Haskett et al., 1994):

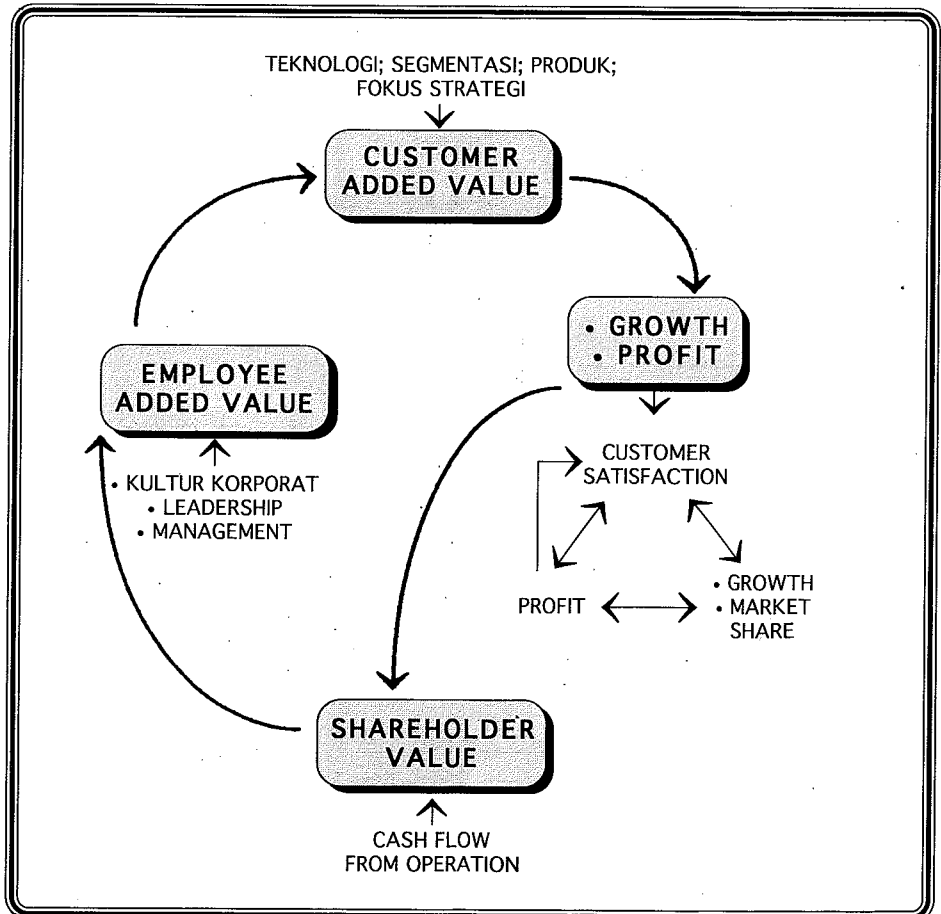
1. Meningkatkan investasi "sumber daya manusia" dan "teknologi" dalam rangka mendukung kegiatan pegawai lapangan (*frontline workers*).
2. Memperbaiki pola rekrutmen, pelatihan dan pengembangan pegawai, serta

3. Memantapkan sistem insentif guna meningkatkan kinerja pegawai di seluruh jajaran manajemen.

Kesemua itu dilakukan untuk memantapkan iklim kerja sehingga kepuasan, loyalitas dan produktivitas pegawai bisa terus ditingkatkan, selain meningkatkan nilai tambah produk yang ditawarkan kepada konsumen, sehingga profit dan pertumbuhan bisnis bisa dimantapkan. Keterkaitan kegiatan tersebut tampak dalam diagram di bawah ini.

Sasaran akhir perusahaan umumnya berusaha meningkatkan "shareholder value" antara lain dengan memantapkan "cashflow from operation". Caranya dengan memantapkan pertumbuhan bisnis melalui peningkatan penguasaan pangsa pasar yang mampu menambah profit perusahaan. Untuk itu perusahaan harus berupaya meningkatkan kepuasan konsumen.

Dengan kemampuan mencipta "added value products", perusahaan akan bisa meningkatkan kepuasan konsumen. Permintaan produk pun bisa meningkat.



D A R I	M E N J A D I
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Individualistis</li> <li>❖ Berwawasan sempit (specialist)</li> <li>❖ Organisasi lini yang kaku (rigid)</li> <li>❖ Penugasan berlandaskan "power"</li> <li>❖ Hierarki organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teamwork</li> <li>❖ Berwawasan luas (generalist)</li> <li>❖ Kolaborasi yang fleksibel</li> <li>❖ Pemberdayaan (empowerment)</li> <li>❖ Jaringan organisasi yang fleksibel dan adaptif. Memanfaatkan organisasi informal. Dan memantapkan organisasi horizontal (Kerja sama lintas fungsional)</li> </ul>

kebiasaan kerja yang kurang mendukung semangat kerja sama pegawai. Sebab iklim kerja perusahaan banyak diwarnai oleh (Senge, 1994):

1. Pola pikir pegawai yang terfragmentasi.
2. Persaingan tak sehat antarpimpinan atau antarkegiatan fungsional, serta
3. Sikap reaktif akibat banyak pimpinan hanya disibukkan oleh upaya perebutan pengaruh atau kekuasaan belaka.

Pola kerja yang diwarnai ketiga faktor tersebut harus segera diubah. Sebab, dengan meningkatnya persaingan global, aktivitas bisnis telah berubah (Parker, 1993), seperti tampak pada tabel di atas.

### Dinamika Perubahan Bisnis

Harus diakui bahwa dinamika perubahan bisnis telah mendorong pergeseran pendekatan pola pengorganisasian bisnis. Namun masih banyak pimpinan yang memertingkan "*mechanistic organization*". Sebenarnya, sekarang ini pendekatan pola pengorganisasian perusahaan harus sudah menganut "*people-wise organization*". Perbedaan pendekatan tersebut adalah sebagai berikut (Spitzer Jr. & Tobia, 1994):

Pangsa pasar akan berkembang. Keuntungan bertambah. Kemampuan meningkatkan investasi "sumber daya manusia" dan "teknologi proses operasional", semakin terbuka. Upaya memantapkan nilai tambah kualitas produk dan layanan akan terus bisa dilakukan pula. Siklus operasional seperti ini akan berkelanjutan sebagai landasan untuk menggapai keberhasilan bisnis.

Semakin jelas kiranya bahwa kunci keberhasilan bisnis harus bertumpu pada kemampuan perusahaan dalam:

1. Melakukan inovasi produk sekaligus proses.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.

3. Memantapkan kualitas produk dan layanan perusahaan.

Semua kegiatan operasional di atas hanya bisa direalisasikan apabila didukung dengan pola kerja sama lintas fungsional secara mantap. Ini berarti, harmonisasi hubungan kerja antar-eselon pimpinan serta antara pimpinan dengan pegawai harus terus dimantapkan. Singkat kata, hubungan kerja secara vertikal harus dieliminasi dengan upaya desentralisasi serta didukung dengan intensitas hubungan kerja secara horizontal yang lebih efektif.

Sayangnya, dalam kegiatan operasional sehari-hari, perusahaan menghadapi

	MECHANISTIC ORGANIZATION	PEOPLE-WISE ORGANIZATION
Prinsip	Struktur dan sistem	Komunitas manusia
Tujuan utama	Efisiensi	Mencipta dan memanfaatkan knowledge
Pendekatan menghadapi perubahan	Merekayasa ulang proses dan pegawai akan mengikuti	Menyiapkan pegawai untuk berubah
Periode waktu	Dilaksanakan sekarang (pada periode tertentu)	Dilaksanakan selamanya
Keunggulan bersaing	Sistem, proses dan struktur operasional	Pegawai dengan "knowledge dan skills" mereka
Titik rawan	Potensi pegawai kurang diutilisasi secara optimal	Responsibilitas kurang jelas
Tuntutan penugasan	Keterampilan teknis  Dependability	Pola pikir, intuisi, pengalaman dan keterampilan teknis  Komitmen

Faktor yang perlu diperhatikan dalam menerapkan model People-wise organization adalah (Spitzer Jr. & Tobia, 1994):

1. Ciptakan dan kembangkan value-based culture.
2. Tentukan arah kegiatan perusahaan secara jelas dan gamblang.
3. Kembangkan social contracts.
4. Desain lingkungan yang mengharuskan pegawai peka terhadap kinerja perusahaan dan pribadi.
5. Siapkan infrastruktur yang sesuai. Terapkan struktur, sistem dan proses bisnis yang selaras dengan kebutuhan penugasan dan organisasi.
6. Ciptakan lingkungan kerja yang memacu proses belajar pegawai.

Wawasan kerja yang terfragmentasi, persaingan antarfunksional (perpolitikan) serta sikap reaktif manajemen hanya bisa diatasi dengan mengubah pola pikir semua eselon pimpinan. Ini akan bisa direalisasi apabila mereka memiliki kemampuan memimpin (*leadership*) yang mantap. Kehandalan leadership seorang pimpinan biasanya tercermin dari penguasaan keterampilan sosialisasi atau *human relation* berikut:

1. Memiliki kemampuan empati dalam arti ia memahami dan menghargai kepentingan pegawai dan sesama eselon pimpinan.
2. Pandai bergaul dan mudah diterima lingkungan.
3. Mampu menyimak (*listening*) pandangan, ide atau pendapat orang lain.
4. Mampu berkomunikasi dengan efektif.

Pada dasarnya hubungan antarmanusia (*human relation*) menyangkut upaya membantu dan memantapkan hubungan kerja antarpegawai secara efektif yang bertujuan (Baron & Paulus, 1991):

1. Meningkatkan saling pengertian akan makna hubungan kerja antar-individu.
2. Mengembangkan teknik yang praktis dalam meningkatkan hubungan kerja antarpegawai.

Aspek penting untuk memantapkan perilaku hubungan kerja antarpegawai sekarang ini ialah "motivasi, komunikasi dan kemampuan memimpin (*leadership*)". Namun sayangnya semua ini diabaikan. Masalah iklim kerja atau kultur korporat

dianggap sebagai masalah mentalitas pegawai semata. Untuk memantapkan semua itu, pegawai diikutkan program pelatihan di berbagai lembaga pendidikan manajemen.

Pimpinan cenderung lebih mementingkan utak-atik "struktur" dan kurang memperhatikan "sistem". Jadi tak usah heran apabila sekarang banyak perusahaan dalam membenahi kemampuan bisnis, mereka: "Melakukan operasi plastik, Meminum obat pelangsing. Atau memanfaatkan teknologi maju" (Covey, 1995).

### 1. Melakukan operasi plastik

Untuk mempercepat kemampuan adaptasi perusahaan terhadap persaingan yang makin berat, banyak perusahaan melakukan operasi plastik. Dalam arti mereka berupaya melakukan pengurangan pegawai, menjalankan restrukturisasi atau bahkan melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis perusahaan.

Pembenahan struktur operasional tanpa didukung dengan keterlibatan pegawai dan penerapan sistem operasional secara konsisten objektif, sulit direalisasi. Aktivitas demikian bagaikan upaya melakukan operasi plastik dadakan yang tidak didukung dengan perubahan pola makan dan olah raga teratur, sehingga gerak tubuh (sistem operasional) tak akan bisa sedinamis yang diharapkan. Salah-salah hasil operasi plastik tersebut bisa mengganggu sistem saraf atau sistem operasional perusahaan, sehingga mudah memunculkan "perpolitikan" untuk menangkal "adu kekuasaan atau power".

### 2. Minum obat pelangsing

Ada pula perusahaan yang beranggapan bahwa produktivitas dan kualitas kerja perusahaan akan bisa ditingkatkan dengan menerapkan motivasi secara benar atau memanfaatkan pimpinan karismatis. Namun apabila kita terlalu mengandalkan hal ini, bisa-bisa perusahaan sangat tergantung pada elemen tersebut seperti ketergantungan kita pada obat (*drug addict*). Ini akan semakin mempersulit pengembangan selanjutnya, karena pegawai sangat tergantung pada elemen

motivasi dan kehebatan pimpinan. Mereka sifatnya reaktif.

Agar kegiatan perusahaan tidak terlalu tergantung kepada obat motivasi, kita harus memantapkan kegiatan lintas operasional pegawai yang benar-benar termotivasi. Untuk itu setiap pimpinan harus menerapkan pendekatan motivasi berikut (Caudron, 1995):

- a. Menyediakan informasi yang dibutuhkan pegawai untuk bisa merealisasi tugas mereka dengan baik. Antara lain mencakup bisnis utama dan sasaran yang telah ditargetkan dalam anggaran perusahaan.
- b. Memberikan umpan balik secara reguler. Dengan target kerja yang dianggarkan sebagai ukuran kinerja, pegawai harus diberi umpan balik untuk mengetahui perkembangan prestasi kerja mereka. Umpan balik merupakan sarapan pagi pimpinan yang handal.
- c. Melibatkan pegawai dalam menentukan keputusan yang mempengaruhi kegiatan kerja mereka dengan meminta masukan secara objektif.
- d. Mengembangkan sistem komunikasi yang mampu memperlancar hubungan kerja antarpegawai dan lintas fungsional.
- e. Mempelajari perilaku pegawai untuk memahami faktor apa saja yang menjadi motivasi kerja mereka, sebab motivasi masing-masing individu berbeda satu sama lain. Ada pun faktor utama yang memotivasi kegiatan kerja pegawai: Pertama, uang. Kedua, power atau kekuasaan. Ketiga, rasa ingin dikenal (*recognition*). Dan keempat, kepuasan kerja. Dalam kegiatan praktek, umumnya motivasi dasar pegawai ingin meraih "uang dan kekuasaan".
- f. Mengamati kegiatan apa yang digemari pegawai saat mengisi waktu senggang mereka. Hobi dan kegemaran pegawai perlu diamati karena hal tersebut bisa mempengaruhi kegiatan kerja mereka.
- g. Sebagai pimpinan, secara pribadi Anda harus berusaha untuk menghargai pegawai begitu mereka

berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik. Apresiasi pimpinan sangat bermanfaat untuk menumbuhkan semangat kerja pegawai.

- h. Hargai keberadaan pegawai secara wajar. Umumnya pegawai ingin diakui keberadaannya apabila mereka berhubungan dengan pimpinan. Kita harus bisa menghargai otoritas mereka dalam menentukan keputusan. Walaupun mereka melakukan kesalahan, berilah umpan balik secara objektif. Tak perlu dicaci maki tanpa alasan objektif.
- i. Beri catatan pribadi untuk mengapresiasi keberhasilan pegawai.
- j. Terkadang kita perlu pula menghargai keberhasilan pegawai yang diumumkan secara terbuka.
- k. Perlu dilakukan pertemuan berkala sebagai ajang menumbuhkan semangat kerja pegawai.
- l. Berilah penugasan yang sesuai dengan kemampuan pegawai agar mereka dapat menjalankan tugas dengan baik.
- m. Lengkapi pegawai dengan piranti dan sistem yang mampu menunjang keberhasilan tugas mereka.
- n. Gunakan penilaian prestasi sebagai basis mutasi dan promosi yang objektif.
- o. Kembangkan sistem pembinaan yang komprehensif dengan basis pengembangan promotion from within.
- p. Perusahaan harus mendahulukan hubungan kerja dengan pegawai dalam jangka panjang. Jaminan kerja cukup baik dengan menjaga kestabilan iklim kerja perusahaan.
- q. Menumbuhkan semangat kerja sama secara konsisten.
- r. Beri imbalan pegawai secara kompartitif sesuai dengan kualitas kerja mereka.
- s. Beri bonus pembagian keuntungan bagi pegawai sesuai dengan prestasi kerja masing-masing.

### 3. Penerapan teknologi

Manfaat penerapan teknologi secara benar akan membuka peluang perbaikan proses bisnis. Ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Caranya dengan

melakukan rekayasa operasional sejalan dengan rekayasa human resources. Sebab sekarang ini yang harus dieliminasi justru waktu atau proses kerja mereka.

Ketiga pendekatan di atas membutuhkan berbagai penyesuaian yang cukup pelik. Setiap pimpinan harus mampu menyesuaikan diri serta mengadaptasi perubahan bisnis. Kemampuan ini bisa diraih dengan melatih "*self awareness, imagination, conscience and independent will*" kita.

Bila Anda memiliki *conscience* tetapi tidak memiliki *will power*, Anda mungkin hebat. Namun hebat untuk apa? Apabila Anda punya *imagination* atau visi tanpa *conscience*, Anda akan bertindak seperti diktator saja. Apabila Anda punya visi dan *conscience*, Anda punya wawasan luas, tetapi tidak mengenali diri pribadi. Akhirnya Anda mengalami kesulitan dalam introspeksi diri. Dan apabila Anda memiliki *self-awareness, conscience*, dan *imagination*, tetapi kurang memiliki *independent will*, Anda tak akan memiliki keberanian untuk menentukan sikap atau keputusan.

### Pergeseran Pola Kepemimpinan

Perlu disadari bahwa sejak pertengahan dasawarsa 80-an, pendekatan pola kepemimpinan telah bergeser dari **transactional** menjadi **transformational leadership**. Untuk mengerti akan esensi **transformational leadership** dengan benar, perlu kiranya kita memahami perbedaan kedua pendekatan leadership tersebut, sebagai berikut :

#### 1. Transformational leadership

Transformational leadership umumnya memiliki: "*Influence capability, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, dan Individualized consideration*" (Bass & Avolio, 1993).

Ia memiliki visi, mampu memperjelas misi perusahaan. Ia mampu menumbuhkan kebanggaan diri pegawai. Penuh integritas dan dapat menumbuhkan saling percaya di antara pegawai.

Ia mampu menumbuhkan inspi-

rasi, bisa berkomunikasi dengan ekspektasi tinggi. Ia bisa menggunakan simbolisasi untuk mengarahkan kegiatan pegawai. Ia gampang mengekspresikan diri dengan cara yang mudah dimengerti pegawai.

Ia mampu menstimulasi intelektualitas pegawai. Ia selalu berusaha meningkatkan inteligensia, penalaran dan terus berusaha mengatasi masalah dengan cermat. Ia memiliki daya timbang yang tinggi. Memberikan perhatian secara pribadi serta selalu memperlakukan pegawai sebagai manusia seutuhnya. Ia berusaha melatih dan membimbing pegawai dengan penuh tanggung jawab.

#### 2. Transactional leadership

Transactional leadership berusaha mengintegrasikan "**(1) Creative insight, (2) Persistence and energy intuition and sensitivity**" terhadap kebutuhan orang lain demi kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Ciri transactional leader cenderung mementingkan (Bass & Avolio, 1993):

- a. *Contingent reward*.
- b. *Management by exception*.
- c. Bekerja atas dasar transaksi yang telah disepakati.
- d. Tindakannya atas dasar norma dan SOP yang telah disepakati.

Seorang transactional leader lebih memperhatikan pola pengimbalan yang bersifat kontingensi. Ia memperlakukan aktivitas kerja atas dasar kontrak dengan pegawai. Ia berusaha memberikan imbalan bagi pegawai berprestasi sesuai kesepakatan bersama.

Secara aktif, ia menerapkan management by exception. Ia hanya memperhatikan setiap terjadi penyimpangan untuk melakukan tindakan koreksi seperlunya. Secara pasif, ia juga menerapkan management by exception dalam arti berusaha melakukan intervensi apabila terjadi penyimpangan tugas.

Dalam dasawarsa 90-an sekarang, di mana persaingan makin terbuka, pendekatan pola transactional harus didukung pendekatan transformational leadership.

PARADIGMA LAMA	PARADIGMA BARU
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Short-term goals</li> <li>❖ Right culture</li> <li>❖ Product orientation</li> <li>❖ Internal (Company) focus</li> <li>❖ Regional emphasis</li> <li>❖ Management direction</li> <li>❖ Procedural bias</li> <li>❖ Analysis only</li> <li>❖ Competition only</li> <li>❖ Agressive value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Corporate/ Individual vission</li> <li>❖ Flexible culture</li> <li>❖ Market orientation</li> <li>❖ External focus</li> <li>❖ Global emphasis</li> <li>❖ Employee empowerment</li> <li>❖ Risk bias</li> <li>❖ Creativity = Analysis x Intuition</li> <li>❖ Cooperation, co-creation, contribution</li> <li>❖ Harmony, trust, honesty, compassion</li> </ul>

sebab pemimpin masa kini perlu berperan sebagai:

1. **Be a good example.**  
atau *Ing ngarso sung tulodo.*  
Sebagai pimpinan ia harus menguasai **visioning dan anticipatory.**
2. **Be a good team player.**  
atau *Ing madyo mangun karso.*  
Ia memiliki **value congruence dan self understanding.**
3. **Be a good coach.**  
atau *Tut wuri handayani.*  
Ia harus berperan sebagai **Coach** dan melaksanakan **empowerment.**  
Semua ini dilandasi oleh **Truth and Trust.**

Hal tersebut di atas ternyata sejalan dengan perubahan paradigma dalam pendekatan kegiatan Human Resources Management, seperti tampak pada tabel di atas (De Guzman, 1995).

#### Kesimpulan

Dari semua uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa seorang pimpinan agar mampu menguasai keterampilan human relation secara handal, ia harus bisa menerapkan kemampuan management dengan leadership secara seimbang. Untuk itu, kita perlu memahami benar perbedaan antara management dengan leadership.

MANAGEMENT	LEADERSHIP
Managing: doing things right.	Leading: doing the right things.
Manajemen mementingkan efisiensi operasional, sekadar mengendalikan mekanisme kerja jangka pendek.	Peran leader: memperjelas visi, misi, strategic intent dan masa depan perusahaan.
Mementingkan kegiatan administrasi.	Berusaha melakukan inovasi.
Berusaha mempertahankan status quo.	Berupaya memperbaiki sistem.
Memfokuskan pada struktur dan sistem. manusia.	Memfokuskan pada sumber daya
Mementingkan kontrol manajemen.	Berusaha menumbuhkan trust.
Berwawasan jangka pendek.	Berwawasan jangka panjang.
Mempertanyakan selalu "how and when".	Selalu menggali "what and why".
Mementingkan kebijakan dan prosedur.	Menjabarkan visi ke dalam realita.

Tujuannya agar kita memahami cara penerapan kedua kemampuan tersebut dengan benar. Perbedaan antara management dengan leadership tampak pada tabel di bawah (Bennis, 1995).

#### Daftar Pustaka

1. Baron, Robert A., dan Paul B. Paulus (1991). *Understanding Human Relations: A Practical Guide to People at Work*, edisi kedua. MA: Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster Inc., hal. 2.
2. Bass, Bernard M., dan Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, Spring 1993, hal. 112.
3. Bennis, Warren. "Leading Change," *Executive Excellence*, Februari 1995, hal. 6.
4. Caudran, Shari. "The Top 20 ways to Motivate Employees," *Industry Week*, 3 April 1995, hal. 13-18.
5. Covey, Stephen R. "Conscientious Change," *Executive Excellence*, Februari 1995, hal. 3.
6. De Guzman, Gloria M. "Changing Paradigms in HR," *The Asian Manager*, Vol. VII, No. 5, Desember 1994/Januari 1995. Asian Management Institute of Management, hal. 12 dan 14.
7. Haskett, James L. et al. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work: Command Performance, The Art of Delivering Quality Service," *A Harvard Business Review Book*, hal. 229.
8. Martin, John E. (1994). "Command Performance: The Art of Delivering Quality Service," *A Harvard Business Review Book*, hal. xv.
9. Parker, Glenn M. (1994). *Cross Functional Team*. Josey-Bass Publication, hal. 3.
10. Senge, Peter M. "Personal Transformation," *Executive Excellence*, Januari 1994, hal. 17-18.
11. Spitzer Jr., T. Quinn dan Peter M. Tobia. "People-Wise Organizations: The Human Side of Change," *Management Review*, American Management Association, Oktober 1994, hal. 45-47.
12. *Strategic Direction*. MCB Business Strategy Publication, Mei 1993, hal. 6.

Hak Cipta © pada Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya,  
Jl. R.A. Kartini, Cilandak Barat,  
Jakarta 12430

Roesanto SE, MSM adalah Faculty  
Member bidang Manajemen Stratejik,  
Sekolah Tinggi Manajemen  
Prasetiya Mulya.