

**Perusahaan Terbaik
Versi Karyawan**

Sigit Pramono: Ketua Perbanas
Reputasi Bankir, Sumber Kepercayaan Masyarakat



Forum Manajemen

ISSN 0215 - 1146

Vol. III | 11 | September - Oktober 2009

PRASETIYA MULYA

Trust & Reputation

Meraup Kepercayaan
Komunitas Bisnis

Marketing

Menjaring Kepercayaan
di Jejaring Maya

Strategy

Harga Sebuah Pamor
Dari Nordstrom, Johnson & Johnson,
hingga Perrier

Human Resource

Mengangkat Konsumen
ke Atas Laba

Rp. 20.000

Perusahaan Terbaik Versi Karyawan

Meningkatkan Kinerja Perusahaan melalui Hati Karyawan

Oleh: Tigor Tambunan

Sebuah perusahaan layak disebut meraih kemenangan organisasional sejatinya hanya saat perusahaan tersebut berhasil merebut hati para karyawannya!

Senin pagi itu, cukup banyak karyawan operasional yang masuk kantor berwajah lesu, tanpa galra. Tidak ada tegur sapa "Hai, apa kabar!" atau "Bagaimana *weekend* kemarin dengan keluarga?" Begitu duduk, komputer di atas meja kerja dinyalakan dan langsung menyibukkan diri dengan setumpuk berkas pekerjaan yang mesti diselesaikan hari itu juga. Sekilas, terlihat dua strip obat maag dan

obat pusing merek terkenal 'hongol' di sela-sela tempat alat tulis mereka.

Sementara itu, dari ruang divisi keuangan terdengar omelan seseorang setengah mendamprat. "Sudah biasa," kata seseorang yang beberapa menit kemudian ke luar dari ruangan itu sambil memakai jaket yang dibawanya, "Gara-gara sebuah perusahaan yang ditagih lewat telepon pagi itu masih

Ilustrasi Dok. MDR PMBS

mempunyai segudang cadangan permen karet—alias suka molor kalau bayar tagihan—kami semua ikut kena semprot. Sekarang saya yang harus menagih langsung ke perusahaan itu. Mana motor perusahaan sedang dipakai orang lain. Terpaksa pergi naik motor sendiri (baca: pribadi),”sungutnya.

Lagi-lagi situasi pahit muncul. Kali ini dari wajah seorang manajer yang “sengaja” terlambat pagi itu. Entah apa yang membuat wajahnya nampak demikian kuyu, bisa jadi ada masalah dengan kehidupan pribadinya di *weekend* kemarin, bisa juga karena urusan

pekerjaan yang terus mencengkeram intelektualitas dan emosinya selama bulan-bulan belakangan ini. Seorang *office boy* senior nampak salah tingkah ketika bermaksud mengantarkan secangkir kopi panas ke dalam ruang sang manajer. Tidak terdengar perintah

GAGASAN

- Aneka stereotip negatif, rutinitas dan formalitas tanpa toleransi, di tambah “pencanangan” tahun 2009 sebagai tahun krisis global telah membuat perusahaan terperangkap dalam stres sistemik dan kehilangan wajah manusianya.
- Prestasi spiritual-organisasional sejati sebenarnya dapat disandang oleh setiap perusahaan jika mereka berhasil menyenangkan hati para karyawannya.
- Keterlambatan mengenali tanda-tanda munculnya krisis dalam kehidupan sosial organisasi akan mengantar perusahaan ke dalam tahap *declining* yang berujung pada tahap “pembubaran” perusahaan.
- Perlu diciptakan kondisi organisasional dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia (*people oriented*), bukan kepada tugas (*task oriented*) semata.



stereotype, commitment, people-oriented, task-oriented.

untuk masuk ketika pintu ruang kerja si manajer diketuknya bolak-balik. “Mungkin Pak Manajer sedang meditasi,” katanya di dalam hati. “Masuk salah, nggak masuk juga salah!” Dan benar, ketika masuk, si manajer membentakinya, “Siapa yang membolehkan kamu

masuk!” Wah, padahal dulu—lima belas tahun yang lalu, sebelum perusahaan berkembang menjadi besar seperti sekarang ini—begitu ada waktu senggang si OB biasa “mengawal” sang manajer mancing ikan di tempat pemancingan dekat rumahnya. Dulu mereka tidak hanya sehoobi, tapi juga seperasaan. Sekarang setelah sama-sama beranjak tua, tepatnya sejak krisis global, semua jadi berbeda.

Drama konflik organisasional rupanya belum selesai. Dari ruang direktur, sang nona sekretaris terlihat terburu-buru ke luar dengan wajah memerah, seperti orang ketakutan. Gosip yang beredar di jam istirahat siang, salah satu agenda pertemuan sang direktur yang masih sangat belia—sekaligus calon tunggal pewaris perusahaan keluarga yang sudah berumur puluhan tahun—dengan seorang klien penting ternyata menjadi berantakan karena berbenturan dengan jadwal program *entrepreneurship development* sang direktur yang biasa dilakukannya di lapangan golf. Penyebabnya? Sang sekretaris ternyata sempat blank waktu menyusun jadwal beberapa hari sebelumnya! Mengapa? Ternyata dia sedang jutek abis memikirkan urusan kursi pelaminannya beberapa minggu ke depan mendadak. Padahal, sang

sekretaris terkenal sebagai karyawan yang sangat handal selama ini. “Begitulah wanita,” sindir beberapa pekerja pria, “Susah memisahkan urusan pribadi dan urusan pekerjaan!”

Perusahaan dalam kisah ini rupa-rupanya sudah menjadi tempat yang sangat tidak nyaman bagi banyak orang. Kenangan manis di masa lalu, aneka stereotip negatif, rutinitas dan formalitas tanpa toleransi, ditambah “pencanangan” tahun 2009 sebagai tahun krisis global telah membuat perusahaan ini terperangkap dalam stress sistemik dan kehilangan wajah manusianya.



Stereotip Negatif

"Kira-kira, penilaian seperti apakah yang akan kita berikan saat sebuah perusahaan memberikan informasi organisasinya sebagai berikut: perusahaan keluarga, bergerak di bidang ritel permata, memiliki 803 karyawan dan 84%nya adalah wanita?" Sudut pandang ketimuran kita mungkin dengan cepat akan menilai: perusahaan tersebut sarat masalah, susah berkembang, dan umurnya pendek! Keputusan-keputusan organisasional dalam perusahaan tadi lebih tinggi kadar emosionalnya daripada kadar rasionalnya! Tapi bagaimana kalau kemudian informasi berikut ditambahkan: perusahaan tadi berdiri sejak tahun 1919, dan pada tahun 2009 ini dinobatkan oleh Sunday Times sebagai perusahaan terbaik (No. 1) di Inggris?

Seperti tahun-tahun sebelumnya, tahun 2009 Sunday Times kembali menggelar acara penobatan 100 perusahaan terbaik untuk seseorang bekerja (*Best 100 Companies To Work For*). Acara ini diikuti oleh 997 perusahaan dari berbagai ukuran dan jenis di Inggris. Beberapa perusahaan yang baru sekali berpartisipasi berhasil langsung menyelinap dalam posisi 25 besar, contohnya Richmond Group (perusahaan jasa keuangan) dan Lewis

Silkin LLP (perusahaan pelayanan hukum). Ada pula partisipan-partisipan lama yang peringkatnya naik, contohnya Lindum Group—sebuah perusahaan konstruksi dan pengembang perumahan—naik dari peringkat 13 di tahun 2008 menjadi peringkat 5, dan Penna—perusahaan konsultan sumber daya manusia—melejit dari peringkat 29 menjadi peringkat 6. Demikian pula Bravissimo, dari peringkat 99 menjadi peringkat 23.

Sekelumit cerita menarik tentang peringkat Bravissimo. Di awal partisipasinya, perusahaan ritel pakaian dalam wanita ini justru berhasil menduduki peringkat 19 sebelum akhirnya melorot tajam ke peringkat 99 di tahun 2008. Fenomena terjun bebas ala tadi, sekarang dialami Marathon Oil (dari peringkat 23 di tahun 2008 menjadi peringkat 60), dan Willmott Dixon Group (dari peringkat 31 menjadi peringkat 75).

Beaverbrooks The Jewellers—nama perusahaan nomor satu tadi—boleh dibilang sukses mengelola "koleksi" masalah organisasi berbasis stereotip yang dimilikinya. Tingkat *turnover* karyawan Beaverbrooks sebesar 17% bahkan jauh lebih kecil dibanding perusahaan Edward Jones yang sangat kental "warna" prianya. Memang angka

ini masih 3% lebih tinggi kalau dibanding *turnover* karyawan dalam perusahaan Lindum Group (14%) yang benar-benar berwarna pria (rasio pekerja pria:wanita 82:18) dan beraktivitas dalam dunia para pria/*male job*. Tapi kalau dilihat dari jumlah karyawan Beaverbrooks yang ternyata 346 orang lebih banyak dari Lindum Group, maka angka 17% menjadi sesuatu yang wajar. Makin banyak karyawan, makin susah mengelola dan mempertahankannya, bukan?

umur karyawan Edward Jones adalah 40 tahun, sedang rata-rata umur karyawan Beaverbrooks 32 tahun).

"Bagaimana mungkin perusahaan eksplorasi minyak dibandingkan dengan perusahaan penjual permata? Bagaimana mungkin perusahaan yang baru berumur sepuluh tahun berkompetisi dengan perusahaan yang berumur hampir satu abad? Delapan puluh persen karyawan di perusahaan A adalah wanita, angka

Besar kecilnya peluang untuk tetap atau menjadi perusahaan terbaik ternyata sangat dipengaruhi oleh "sejauh mana sebuah perusahaan berusaha untuk selalu menyenangkan hati karyawannya, termasuk di saat sulit."

Perlawanan stereotip ala Edward Jones—sebuah perusahaan jasa keuangan—juga tidak kalah unik. Kalau Beaverbrooks berhasil menyingkirkan sindrom ketertutupan dalam perusahaan keluarga, konvensionalitas sebuah perusahaan "tua", dan stereotip perusahaan wanita, sebagai perusahaan terbaik kedua, Edward Jones berhasil menghapus stigma "loyo" yang sering melekat pada perusahaan-perusahaan yang diisi orang-orang tua (rata-rata

yang sama di tempat kami adalah para pria! Angka-angka peringkat tadi tidak kalah bermakna apa pun!" Ya, akan selalu ada ketidakpuasan, komentar sinis, dan pembelaan diri menanggapi hasil penilaian ajang pemilihan perusahaan terbaik semacam ini. Apa pun komentar yang muncul menanggapi hasil kompetisi tadi, menyandang predikat perusahaan terbaik dalam ajang kompetisi *Best 100 Companies To Work For* seperti yang diselenggarakan oleh



sim.edu.sg

Sunday Times tetap sebuah prestasi manajerial yang sangat membanggakan peraihinya. Kebanggaan ini akan makin sempurna, jika perusahaan-perusahaan tadi benar-benar menjadi perusahaan terbaik di hati para karyawannya. Sebuah prestasi spiritual-organisasional sejati yang tak tergantikan oleh gelar terbaik dalam kontes apa pun sebenarnya dapat disandang oleh setiap perusahaan jika mereka berhasil menyenangkan hati para karyawannya.

Perasaan Karyawan

Dari hasil *review* dan penilaian umum

Sunday Times terhadap keseratus perusahaan terbaik di Inggris, samar-samar terlihat sebuah keseragaman “resep” organisasional yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut untuk menghadapi masalah tadi. Resepnya, besar kecilnya peluang untuk tetap atau menjadi perusahaan terbaik ternyata sangat dipengaruhi oleh “sejauh mana sebuah perusahaan berusaha untuk selalu

menyenangkan hati karyawannya, termasuk di saat sulit.”(Mungkin) formula itu pula yang menyebabkan basis penilaian pemeringkatan kategorial yang juga diselenggarakan dalam ajang bergengsi ini adalah perasaan (baca: hati) karyawan! Lima jenis pemeringkatan kategorial yang dimaksud adalah kategori perasaan karyawan terhadap para atasan (*leadership*), keseimbangan antara beban hidup dan pekerjaan yang dihadapi karyawan (*wellbeing*), rasa memiliki perusahaan dalam diri karyawan (*belonging*), kepedulian terhadap masyarakat (*giving back*), dan

keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (*personal growth*).

Dari hasil ulasan Sunday Times, terlihat bahwa banyak sekali yang dapat dilakukan oleh setiap perusahaan untuk bertahan, menjadi yang terbaik, bahkan makin berjaya di tengah-tengah krisis global. Misalnya, Beaverbrooks menyelenggarakan berbagai pelatihan dengan materi yang juga bermanfaat bagi kepentingan pribadi karyawannya, tidak semata-mata untuk kepentingan perusahaan. Keberhasilan Bravissimo ternyata sangat dipengaruhi penilaian para karyawannya yang merasa makin puas atas sikap para manajer yang jauh lebih mau mendengar dibanding waktu-waktu sebelumnya. Para manajer Edward Jones berkomitmen menjadi orang

merasa sangat “diorangkan”. Edward Jones di mata karyawannya menjadi perusahaan yang sangat menjunjung tinggi moralitas, karena itu mereka sangat bangga terhadap perusahaan di mana mereka bekerja.

Hilangnya Wajah Manusia

Ada saatnya sebuah perusahaan sedang berada di tahap di mana kadar formalitas mendominasi segala aspek kehidupan organisasi. Segala sesuatu menjadi serba terstruktur. Intensitas pekerjaan menjadi demikian tinggi. *Work for the work itself!* Secara teoretis, beberapa pakar menyebutkan, perusahaan tersebut sedang berada dalam tahap maturity pada Organization Life Cycle (OLC). Secara praktis, para penganut ilmu-ilmu manajemen modern menyebutnya

Para pemimpin perusahaan harus “mengakui kemudian menyadari” bahwa **kehidupan sosial** para pekerjanya di luar dan di dalam perusahaan memiliki **pengaruh yang besar** bagi kehidupan bisnis perusahaan.

yang sangat terbuka terhadap seluruh karyawan menyangkut informasi-informasi penting dalam perusahaan. Sikap ini membuat para karyawannya

dengan era pengaturan *regulating* atau *controlling*), peraturan (*regulation* atau *rule*), dan keteraturan (*preset* atau *stipulated*).



Ilustrasi Dok. MCR PMBS

Keberadaan zona preferensi (*influence zone of compliance*)—yaitu zona emosional di mana seorang pekerja mempunyai tingkatan rasa suka yang berbeda untuk pekerjaan yang bertalian—seolah diabaikan oleh sistem manajemen yang sedang berjalan. Tidak peduli Anda suka atau tidak, Anda harus mengerjakan pekerjaan-pekerjaan ini karena semuanya sudah dirancang (*by design*) dan ditetapkan (*preset*).

Produktifkah situasi dan kondisi yang sangat teratur semacam ini? Dulu, mungkin ya. Sekarang, justru menjadi kontra-produktif. Gejala yang terlihat akhir-akhir ini, suasana konflik-konflik

organisasional yang bersifat formal—sekecil apa pun—dapat dengan cepat meluas ke seluruh tingkatan dan bagian struktur organisasi, menembus berbagai sistem sosial dalam perusahaan, dan berubah menjadi konflik-konflik sosial yang sangat informal sifatnya. Dalam konflik semacam ini, seorang pekerja berpotensi besar untuk terjebak dalam ketidaknyamanan psikologis berkepanjangan dan akhirnya menderita kondisi demotivasi yang sangat parah.

“Ruang” untuk melakukan interaksi sosial menjadi langka, apalagi untuk urusan-urusan pribadi. Perusahaan

adalah formal domain secara absolut. Seiring makin formalnya perusahaan bereaksi menanggapi dinamika situasi lingkungan, pasar, dan sebagainya, tanpa disadari “wajah-wajah manusia” menghilang dari dalam sebuah organisasi. Wajah yang ceria penuh senyum dan tegur sapa sudah menjadi “barang” langka di perusahaan tersebut. Semua anggota perusahaan menjadi sangat—bahkan cenderung terlalu—serius. Dan yang lebih parah, setiap individu menjadi sangat sensitif secara negatif atau dengan kata lain mudah sekali tersinggung, mudah menyerang orang lain (*offensive*), dan antagonis.

Tahap *maturity* tergolong tahap yang sangat kritis bagi kehidupan sebuah perusahaan. Ketidakmampuan dan keterlambatan untuk mengenali tanda-tanda munculnya krisis dalam kehidupan sosial organisasi akan mengantar perusahaan ke dalam tahap *declining* yang berujung pada tahap “pembubaran” perusahaan.

Rekonstruksi wajah manusia

Revitalisasi kehidupan sosial dalam sebuah perusahaan adalah usaha untuk merekonstruksi bentuk dan karakter manusia dalam sebuah organisme besar ciptaan manusia yang disebut dengan organisasi. Dalam kondisi organisasi

yang krisis tanda-tanda kehidupan sosial atau sistem sosial organisasinya sedang berada di ambang kekritisan, maka revitalisasi kehidupan sosial organisasi—meski bukan sebuah *panacea*—adalah alternatif solusi yang tidak perlu ditunda-tunda lagi.

Meminjam istilah serba “*quotient*” yang makin sering digunakan oleh para peminat bidang kecerdasan manusia (*human intelligence*)—dalam situasi kritis—peran *social quotient* untuk mendapatkan kembali wajah manusia sebagai wajah asli perusahaan sangat diperlukan. Mengacu pada *contingency theory of leadership*-nya Fiedler, dalam situasi organisasi yang seperti ini, peran aspek hubungan atasan-bawahan (*leader-member relationship*) yang selama ini mungkin “diistirahatkan”—apalagi dalam perusahaan yang sudah terlanjur serba *computerized* dan *hi-tech developed*—harus diaktifkan kembali. Perlu diciptakan sebuah kondisi organisasional di mana gaya kepemimpinan diorientasikan kembali kepada manusia (*people oriented*), bukan kepada tugas (*task oriented*) semata. Penciptaan kondisi ini harus diinisiasi oleh para pemimpin perusahaan. Caranya? Pertama, para pemimpin perusahaan mereka harus “mengakui kemudian menyadari” bahwa kehidupan

sosial para pekerjanya di luar dan di dalam perusahaan, secara individual maupun kelompok, memiliki pengaruh yang besar bagi kehidupan bisnis perusahaan. Kedua, para pemimpin perusahaan ini harus "mengakui" bahwa sistem sosial organisasi adalah bagian dari pribadi perusahaan yang tak terpisahkan. Kedua tahap ini lebih kental dengan faktor mindset para pemimpin perusahaan. Dan tahap ketiga, sebagai perwujudannya *social mindset* tadi, para pemimpin perusahaan harus mulai melakukan tindakan bersosialisasi secara nyata dalam sistem dan kehidupan sosial perusahaan.

Pagi itu si manajer kembali datang "terlambat". Bedanya kali ini, dia tidak langsung menuju ke ruangannya, melainkan mampir dulu ke ruangan anak buahnya. "Wah, *sorry* terlambat lagi nih. Tadi, saya musti nungguin istri saya yang lagi nyiapin oleh-oleh buat kalian," ujarnya sambil mengeluarkan bungkus makanan yang sepertinya masih hangat. "Liburan dua hari kemarin benar-benar liburan yang tak terlupakan buat anak-anak saya. Kalian juga harus mencobanya. Murah kok, uang lembur kalian selama tiga bulan kalian tabung. Pasti cukup!" lanjutnya dengan wajah yang cerah sekali.

Dari kejauhan, terlihat sang direktur sambil berjalan kaki ringan membawa sebuah map dari ruang divisi keuangan sambil sedikit senyum-senyum memandangi hpnya. Mau tahu gosipnya? Sang sekretaris kirim SMS, "Pak, Thx atas info paket bulan madunya, ya! Slm hrmt dr suami saya...:)"

Suasana perusahaan menjadi terasa demikian menyegarkan dan sangat manusiawi. Tahap *maturity* bukan alasan yang tepat untuk melegitimasi hilangnya wajah manusia dari sebuah organisasi. Sebaiknya, tahap tersebut justru dijadikan momen revitalisasi kehidupan sosial perusahaan untuk masuk ke tahap pertumbuhan ulang berikutnya (*2nd phase of growing stage*). Ingin mencapai kemenangan organisasional tertinggi? Raihlah hati para karyawan! ▽

Tigor Tambunan
Pengajar dan Ketua Jurusan
Teknik Industri Sekolah Tinggi
Teknik Surabaya (STTS)

