

PROSES PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI PADA DUA PERUSAHAAN

OLEH OCTA MELIA JALAL

ABSTRAK

Makalah ini akan membahas perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh manajemen puncak di dua perusahaan nasional. Perusahaan A yang merupakan milik negara dan perusahaan B merupakan perusahaan keluarga dengan latar belakang Cina perantauan (overseas chinese). Walaupun kedua perusahaan ini sama sama mendapat dorongan untuk merubah budaya organisasinya dari interaksi perusahaan tersebut dengan pasar global dan situasi keuangan perusahaan yang memburuk. Namun asumsi dasar, nilai nilai bersama yang dipilih oleh manajemen puncak perusahaan untuk menjadi menjadi 'shared values' dalam perubahan budaya ini berbeda karena dipengaruhi oleh kekuatan dan kelemahan yang ada pada masing masing perusahaan. Demikian juga tindakan tindakan yang dilakukan oleh manajemen puncak dalam setiap tahap dalam perubahan organisasi, oleh karena adanya perbedaan *basic assumptions*, *shared values* dan artefak yang sudah dimiliki oleh masing masing perusahaan. Sehingga diperoleh pendekatan yang dapat dijadikan acuan oleh perusahaan perusahaan di Indonesia didalam usaha mereka untuk mengembangkan atau merubah budaya organisasinya.

PENDAHULUAN

Pada saat ini sudah banyak pimpinan perusahaan yang mempergunakan konsep Budaya Organisasi atau Corporate Culture sebagai model didalam mengelola perubahan didalam organisasinya. Namun sebahagian dari pimpinan perusahaan tersebut mendapatkan kesulitan didalam mengimplementasikan konsep budaya organisasi didalam perubahan yang harus dilakukan oleh perusahaannya. Makalah ini akan membahas upaya upaya yang dilakukan oleh manajemen puncak di dua perusahaan nasional dalam usaha mereka merubah budaya organisasi di perusahaannya, dalam tiga bagian.

Bagian pertama dari makalah ini akan menjelaskan situasi didalam dunia usaha yang mendorong pembuatan paper ini, masalah masalah apa saja yang akan dibahas didalam makalah ini termasuk metode dan manfaat yang diharapkan penulis dari penulisan ini. Bagian kedua dan ketiga dari makalah ini akan menggambarkan proses perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh dua perusahaan nasional yang pada makalah ini akan disebut sebagai perusahaan A dan perusahaan B didalam menghadapi tantangan pasar global. Perusahaan A yang merupakan perusahaan milik negara sedangkan perusahaan B merupakan perusahaan keluarga dengan latar

belakang Cina perantauan (*overseas chinese*). Bagian ketiga dari makalah ini akan menyimpulkan pengalaman kedua perusahaan tersebut dalam merubah budaya organisasinya. Dengan demikian dapat diperoleh suatu pendekatan yang dapat dijadikan acuan oleh perusahaan perusahaan di Indonesia didalam usaha mereka untuk mengembangkan atau merubah budaya organisasinya.

Data data yang dipakai didalam penulisan makalah ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan manajemen perusahaan maupun dengan karyawan, diskusi intensif didalam kelompok manajemen dan karyawan maupun mendengarkan presentasi dari pihak manajemen. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan terhadap dokumen dokumen baik yang dimiliki oleh perusahaan, dokumen dokumen yang dipublikasi oleh perusahaan itu sendiri maupun dokumen yang bersumber dari luar perusahaan.

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN A

Perusahaan A merupakan perusahaan tambang yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia sejak tahun 1960, walaupun operasional perusahaan tersebut sudah ada sejak masa pemerintahan Belanda. Pada tahun 1980 – 1985 perusahaan A mengalami masa kejayaannya oleh karena produk tambangnya di dunia mampu mencapai harga US\$ 16.000 per ton. Situasi ini ternyata merangsang munculnya produsen produsen baru dari Brazilia yang mengakibatkan stok dunia berlebih. Membanjirnya produk tersebut membuat lembaga yang menjadi pengelola harga sedunia, tidak mampu lagi menjalankan perannya . Akhir tahun 1985 produk perusahaan A turun mulai mengalami penurunan harga secara drastis Sehingga pada tahun 1990 harga rata rata produknya di pasaran dunia hanya mampu mencapai US\$ 6.100 per ton.

Pada tahun 1990 lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan A sangat berbeda dengan lingkungan eksternal yang pernah dikenal oleh perusahaan selama ini. Saat itu industri dimana perusahaan A berada telah memasuki usia matang (*mature industry*) dalam pengertian, pasar pengguna tidak tumbuh, adanya ancaman produk substitusi yang tinggi, teknologi yang digunakan rendah, trend harga produknya sangat berfluktuasi. Sebagai perusahaan yang 95% produknya diekspor, perusahaan A harus menghadapi persaingan global yang semakin keras dan tajam karena harga jual di dunia sudah menurun jauh sementara para pesaing perusahaan A memiliki kemampuan untuk memproduksi jauh dibawah kemampuan produksi perusahaan A saat ini.

Dilain pihak situasi di dalam perusahaan A juga tidak mendukung kemampuan perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin global. Perusahaan mengalami berbagai permasalahan

manajemen yang satu sama dan lainnya saling terkait diantaranya adalah, beban pengoperasian perusahaan sangat tinggi, produktivitas perusahaan rendah apabila dibanding dengan produktivitas pesaingnya di pasar global. Anggaran perusahaan di akhir tahun 1989 defisitnya sudah mencapai 11 milyar lebih, sementara karyawan terlalu banyak dengan kecenderungan ketrampilan yang menurun, peralatan operasional tua dan dalam kondisi tidak terawat, dua tambangnya beroperasi diatas harga jual.

Menghadapi situasi seperti itu manajemen puncak yang baru diangkat oleh pemerintah pada akhir tahun 1989 mencoba untuk memformulasikan tuntutan situasi yang dihadapi oleh perusahaan, baik tuntutan dari lingkungan makro perusahaan maupun persaingan didalam industrinya yang bersifat global. Setelah membandingkan tuntutan tersebut dengan situasi yang ada didalam perusahaan A sampai dengan tahun 1990, maka manajemen puncak perusahaan A berkesimpulan bahwa merubah asumsi dasar (basic assumption) didalam beroperasinya terhadap eksternal dan berintegrasi di internal menjadi keharusan bagi perusahaan. Tanpa perubahan asumsi dasar di tingkat pemegang saham dan manajemen perusahaan A tidak akan mampu bertahan lebih lama lagi. Perubahan asumsi dasar yang harus dilakukan sebagai berikut:

- Perusahaan A bukan lagi merupakan 'agent of development' bagi pemegang sahamnya melainkan suatu 'enterprise' yang harus menghasilkan keuntungan yang berarti bagi pemegang sahamnya.
- Untuk memenangkan persaingan, manajemen perusahaan A tidak dapat lagi mengandalkan kemampuannya didalam mengelola sumber daya alamnya akan tetapi harus mampu memperlihatkan kehandalannya dalam mengelola pengetahuan dan teknologi yang dimiliki perusahaan.
- Kehandalan didalam mengelola organisasi bukan diukur dari besarnya organisasi tersebut melainkan berapa banyak nilai tambah yang mampu dihasilkan perusahaan tersebut.

Manajemen puncak perusahaan A sangat menyadari bahwa perubahan asumsi dasar harus diikuti oleh suatu perubahan yang terpadu, komprehensif dan fundamental, karena perubahan ini diharapkan mampu mendorong seluruh karyawannya merubah cara pandang dan sikapnya. Mempertimbangkan besarnya perubahan yang akan dilakukan, manajemen puncak perusahaan A menyadari bahwa kesatuan persepsi dari pemegang saham, manajemen puncak dan manajemen menengah mengenai tingkat dan dampak dari perubahan ini terhadap perusahaan merupakan salah satu kunci keberhasilan.

Dalam usaha untuk meningkatkan kesatuan persepsi dari pemegang saham, manajemen puncak berusaha mengkomunikasikan perubahan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan A dengan membandingkan keadaan internal sehingga tergambar lebih jelas bahwa restrukturisasi merupakan pilihan yang terbaik, baik melalui dewan komisaris maupun kepada Menteri dan pejabat teras di departemen yang terkait. Dengan pendekatan seperti ini ternyata manajemen puncak perusahaan A tidak mengalami hambatan yang berarti dalam mencari dukungan dari pemegang saham untuk melaksanakan restrukturisasi, karena pemerintah sangat menyadari bahwa proses restrukturisasi ini merupakan satu satunya solusi bagi permasalahan yang dihadapi perusahaan A.

Dalam usaha menyamakan persepsi dengan manajemen puncak, pimpinan perusahaan A berusaha membagi pemikirannya tentang restrukturisasi kepada mereka. Dari diskusi diskusi yang dilakukan terlihat bahwa sebahagian dari manajemen puncak tidak mempunyai keyakinan terhadap keberhasilan restrukturisasi. Restrukturisasi tidak mungkin sukses tanpa keteladanan dari atas, untuk itu pimpinan puncak melakukan penyederhaaan susunan direksi dan penggantian pejabatnya. sehingga perubahan ini dapat dijadikan simbol bahwa perubahan akan dimulai dan dipimpin oleh Direksi

Usaha menyamakan persepsi dengan manajemen madya memerlukan usaha yang lebih besar. Manajemen pada tingkat ini tidak mungkin akan merubah persepsinya apabila metode pendekatan yang dipakai kepada mereka tidak mampu menghilangkan kekhawatiran mereka Oleh karena itu pimpinan perusahaan selain berusaha menggambarkan perubahan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan A dengan membandingkan keadaan internal, ia juga meminta opini dari semua manajemen menengah tentang permasalahan ini dalam pertemuan formal maupun pertemuan informal. Dari proses tersebut terlihat kelompok mana yang mempunyai persepsi yang sama mengenai proses restrukturisasi sehingga mau memberikan dukungan berupa moril dan tenaga bagi proses implementasinya

Disaat manajemen puncak merasa bahwa dukungan dana dari pemerintah, dukungan politis dari instansi instansi yang terkait dengan pelepasan didalam perusahaan dan pemerintah daerah serta dukungan manajemen menengah dapat diandalkan maka dimulailah usaha usaha untuk menterjemahkan konsep restrukturisasi kepada program implementasi. Pada tahap inilah manajemen puncak beserta manajemen menengah yang dianggap mampu untuk berperan sebagai agen perubahan mulai membicarakan secara intensif segala perubahan yang akan menjadi bagian dari program restrkturisasi baik dalam berbagai pertemuan pertemuan formal dan informal maupun rapat satuan tugas yang dibuat.

Dari pertemuan pertemuan tersebut disepakati bahwa sasaran utama dari proses restrukturisasi adalah menjadikan perusahaan A sebagai :

- Perusahaan penghasil produk yang bermutu tinggi, dengan harga bersaing dan pelayanan terbaik di dunia.
- Perusahaan terpadu dengan organisasi ramping , dinamis dan luwes.

Untuk merealisasi sasaran tersebut, manajemen perusahaan menetapkan untuk melakukan beberapa program dengan tujuan menyelaraskan artefak artefak perusahaan dengan nilai yang terkandung dalam sasaran restrukturisasi. Program program utama yang dilakukan oleh perusahaan A adalah :

1. **Penetapan nilai nilai dalam bekerja**

Pada tahun 1990, suasana kerja di perusahaan A tidak kondusif bagi proses restrukturisasi . Tingkat penyimpangan di bidang keuangan sangat tinggi, penyalahgunaan wewenang bagi kepentingan pribadi merupakan hal yang biasa, hubungan diantara setiap unit kerja sangat buruk karena masing masing unit merasa mereka yang paling penting. Mempertimbangkan suasana kerja yang demikian manajemen puncak perusahaan A memperkenalkan nilai nilai yang akan mendasari karyawan dalam bekerja. Nilai tersebut dikenal dengan akronim 3 K (yang terdiri dari nilai kebersamaan, keterebukaan dan kebersihan) dan PERUSAHAANPRS (yang terdiri dai nilai percaya, terbuka, positif, rasional dan sadar biaya).

2. **Reorganisasi**

Pada saat restrukturisasi akan dilaksanakan, organisasi perusahaan A masih berpusat kepada operasional yang di Jakarta, walaupun di Jakarta tidak ada fungsi produksi melainkan hanya fungsi kantor pusat yang banyak menitikberatkan pada fungsi *supporting*. Untuk meningkatkan kemampuan struktur organisasi dengan tantangan yang dihadapi perusahaan, maka manajemen puncak memutuskan untuk merubah struktur organisasi, memindahkan kantor pusat ke tempat operasional, menutup cabang cabang di luar negeri dalam beberapa tahap. Program reorganisasi diharapkan akan membuat manajemen perusahaan lebih cepat didalam mengambil keputusan, aliran informasi dari setiap unit lebih handal dan cepat dan diisi lain manajemen juga ingin struktur ini menyiratkan pemikiran manajemen yang lebih memusatkan perhatian pada operasi penambangan.

3. **Relokasi**

Salah satu program perubahan yang cukup mendapat tanggapan baik dari media-masa maupun dari karyawan perusahaan A sendiri, adalah keputusan manajemen untuk memindahkan kantor pusat perusahaan ke pulau dimana pusat penambangan berada. Program ini dilakukan dengan tujuan memperjelas perhatian manajemen puncak A pada operasional perusahaan, meningkatkan kebersamaan diantara pimpinan dan karyawan serta menekan sebahagian biaya *overhead*. Oleh karena itu walaupun sebahagian besar karyawan perusahaan yang berada di Jakarta menolak untuk mengikuti program relokasi, manajemen puncak perusahaan A tetap melaksanakan program ini. Pada saat selesainya program relokasi para karyawan di perusahaan A mulai mendapat keyakinan bahwa manajemen puncak sangat serius dengan proses restrukturisasi, dan akan terus melaksanakannya walaupun harus menghadapi segala tantangan.

4. Rekonstruksi

Program rekonstruksi ditujukan untuk meningkatkan kapasitas dan efisiensi teknis peralatan dan sarana penunjang produksi. Program ini bagian yang sangat penting mengingat perusahaan A harus memiliki harga yang bersaing di dunia sementara peralatan produksi utama beserta penunjangnya pada umumnya sudah tua dan telah mengalami penundaan jadwal perawatan yang cukup lama. Program ini merupakan upaya yang sarat dengan kebutuhan modal sementara dana yang tersedia hanyalah dari peningkatan hasil usaha perusahaan maka setiap langkah menuntut kajian kelayakan yang dalam, maka dalam program ini manajemen dibantu kasultan asing.

5. Pelepasan Fungsi/ Aset

Untuk mengkonsentrasikan aktivitas perusahaan pada bidang-bidang yang berkaitan langsung dengan proses produksi perusahaan serta mengurangi beban usaha perusahaan, maka manajemen melaksanakan program pelepasan aset-aset perusahaan yang tidak berkaitan erat dengan proses produksi. Aset-aset tersebut biasanya berkaitan dengan fungsi pelayanan umum yang digunakan bersama-sama antara perusahaan, karyawan dan masyarakat sekitar daerah operasional misalnya, sekolah, rumah sakit stasiun relay televisi.

6. Pengalihan dan pengurangan karyawan

Sejalan dengan program reorganisasi dan pelepasan aset yang diadakan oleh perusahaan maka karyawan yang tidak masuk kedalam formasi struktur yang baru maupun mereka yang tidak bersedia mengikuti program relokasi mendapat kesempatan untuk mengundurkan diri dari perusahaan secara sukarela. Untuk mencegah kepergian orang-orang yang dianggap

berkemampuan tinggi, maka setiap atasan diwajibkan untuk menilai kemampuan seluruh anak buahnya dan bagi mereka yang diidentifikasi berkemampuan tinggi, dilakukan pendekatan secara individual sehingga mereka tidak tergoda untuk mengikuti program pengunduran diri secara sukarela tersebut

7. Pembinaan sistem informasi

Pada tahun 1990 keuangan perusahaan A dalam kondisi kritis dengan kerugian yang dibukukan sebesar Rp. 25 milyar. Analisis selanjutnya menyatakan bahwa kerugian ini telah dialami bertahun-tahun tanpa terdeteksi dengan baik. Untuk mencegah kejadian seperti ini terulang lagi dimasa yang akan datang maka manajemen perusahaan A menetapkan bahwa pembinaan sistem informasi manajemen harus segera dibenahi sehingga laporan manajemen yang ada selalu *up to date* dan dapat dipercaya.

Pada saat implementasi program-program yang menjadi bagian dari proses restrukturisasi, manajemen puncak perusahaan A berusaha semaksimal mungkin untuk memperlihatkan komitmennya terhadap perubahan misalnya :

- Ketika proses relokasi terhambat dengan kenyataan bahwa sarana telekomunikasi dan sarana perkantoran di tempat baru tidak memadai bagi perusahaan yang beroperasi secara internasional, manajemen puncak tidak surut dari keputusan yang telah ditetapkan.
- Ketika program reorganisasi malah menimbulkan dampak negatif kepada perusahaan seperti, memicu protes dan agitasi dari pihak karyawan karena timbul isu-isu akan terjadi pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran, serta menimbulkan stagnasi dalam pelaksanaan tugas terutama di dalam proses produksi., manajemen puncak dengan sepenuh hati mengevaluasi sebab-sebab dari semua permasalahan di program ini sehingga dapat ditangani dengan baik.
- Ketika terjadi penyimpangan terhadap nilai kebersihan, dengan komitmen yang tinggi manajemen puncak perusahaan A memberikan hukuman pada pihak-pihak yang terlibat walaupun ada pihak ditingkat manajemen puncak yang harus dikorbankan.

Lebih dari lima tahun lamanya manajemen puncak dan madya di perusahaan A mencurahkan waktu dan pemikiran mereka pada proses restrukturisasi. Pada akhir tahun 1995 perusahaan A sudah mulai memetik keberhasilan proses restrukturisasinya. Mereka berhasil meningkatkan total produksinya pada tahun 1995 sebanyak 30 % dari total produksi tahun 1990, sementara jumlah karyawan pada tahun 1995 hanya sebesar 20% dari jumlah karyawan tahun 1990.

Artefak artefak perusahaan A pun sudah mengalami perubahan, struktur organisasi sudah didasarkan pada lini dan fungsional, jenjang manajemen menjadi lebih pendek dari 8 pada tahun 1990 menjadi 4 pada tahun 1995, gaya kepemimpinannya lebih terbuka, pengambilan keputusan cepat, sistem informasi sudah memakai media komputer yang terintegasi, strategi pengelolaan sumber daya berdasarkan prestasi karyawan.

Hingga saat kasus ini ditulis manajemen puncak perusahaan A masih menganggap proses perubahan budaya perusahaannya belum selesai, mereka masih harus merubah budaya perusahaannya walaupun tantangannya sudah berbeda dengan tantangan tahun 1990 . Saat ini manajemen puncak di perusahaan A ingin membawa perusahaannya untuk melakukan diversifikasi usaha dengan peningkatan efisiensi melalui utilisasi inovasi teknologi, outsourcing dan kreativitas intern .

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN B

Perusahaan B merupakan salah satu diantara 4 perusahaan tambang batubara yang saham utamanya dimiliki oleh perusahaan keluarga yang berasal dari cina perantauan (*chinese overseas*). Keluarga tersebut masuk dalam bidang usaha penambangan batubara sudah sejak tahun 1970 an. Perusahaan B didirikan oleh karena pemegang saham ingin mendiversifikasi usahanya dari tambang bawah tanah menjadi tambang atas tanah. Perusahaan B, dimulai studi kelayakannya pada awal 1989 dan mulai beroperasi pada pertengahan tahun 1995.

Pada waktu studi kelayakan perusahaan B dibuat, harga pasaran batubara di dunia sedang mengalami masa jaya jayanya. Pasaran seperti ini ternyata merangsang munculnya produsen produsen baru terutama dari Cina yang mulai mengalami keterbukaan di bidang ekonomi dan politik. Membanjirnya batubara di pasaran dunia menyebabkan pelanggan batubara mempunyai daya tawar yang lebih besar sehingga mampu menekan produsen batubara untuk mengikuti harga yang dikehendaki pelanggan. Situasi ini membuat harga batubara di pasaran dunia keluar dari pola harga selama ini sehingga pada saat perusahaan B mulai beroperasi harga batubara mengalami penurunan secara terus menerus hingga harga diawal tahun 1999 kurang lebih hanya 60% dari harga pada saat studi kelayakan dibuat.

Hingga awal tahun tahun 1999 lebih dari 90% produksi perusahaan B hanya dijual ke satu pasar, pasar mana yang berhasil dimasuki oleh perusahaan B karena dibantu oleh pemberi dana pinjaman (*lender*). Pada tahun itu juga manajemen perusahaan B mulai merasa bahwa karakteristik pasar utamanya berubah karena pelanggan mereka di pasar itu mulai

meningggalkan kebiasaan untuk melakukan kontrak jangka panjang. Keadaan mana yang membuat sifat pasar yang biasanya bersifat eksklusif menjadi lebih terbuka, sehingga mulai datang pemain pemain baru dipasar ini terutama dari daratan Cina, padahal besarnya pasar tidak akan meningkat secara tajam. Pola persaingan seperti ini menjadi ancaman serius bagi perusahaan B mengingat secara geogragis perusahaan perusahaan di Cina akan mendapat keuntungan untuk bersaing dan dari segi ekonomis perusahaan tersebut mempunyai biaya produksi yang jauh lebih rendah dari perusahaan B.

Menimbang keadaan seperti ini manajemen puncak (direksi dan manajemen satu tingkat dibawah) perusahaan B, mulai menyadari bahwa perusahaan B harus segera mengurangi ketergantungan mereka pada pasar utama dan masuk ke pasar pasar yang lainnya. Dari hasil diskusi diantara manajemen puncak disimpulkan bahwa, perusahaan B tidak akan sukses dipasar pasar yang baru apabila manajemen tidak mampu merubah asumsi dasarnya (basic assumptions) didalam beradaptasi terhadap eksternal. Di pasar utama asumsi dasar bahwa kemampuan perusahaan untuk memproduksi sesuai dengan tuntutan pembeli itu sudah dapat membawa kesuksesan, sedangkan di pasar global perusahaan B tidaka akan sukses dalam bersaing apabila tidak mampu memberikan yang terbaik bagi pelanggannya.

Berdasarkan asumsi baru manajemen perusahaan B mulai mengevaluasi internal perusahaannya. Dari evaluasi ini mereka melihat bahwa :

- Kemampuan keuangan perusahaan untuk beroperasi sudah sangat terbatas karena perusahaan untuk menghasilkan laba sangat rendah karena harga jual saat ini tidak mampu menutupi biaya operasi.
- *Debt Equity* terlalu besar sehingga sulit untuk meningkatkan jumlah pinjaman sementara pemegang saham utama sedang mengalami kesulitan keuangan sehingga tidak mungkin membantua, bahkan kemungkinan saham dalam perusahaan B akan dijual kepada pemegang saham baru sebagai alternatif penyelesaian kesulitan keuangan yang dialami mereka.
- Ketergantungan perusahaan terhadap tenaga asing yang menduduki posisi kunci di operasional sangat tinggi, sementara proses *tranfer of knowledge* tidak pernah sukses karena orang yang direkrut tidak memiliki keahlian sedangkan yang sudah memiliki keahlian cenderung pergi.

Menimbang tuntutan eksternal dan keadaan internal manajemen puncak perusahaan B memutuskan bahwa mereka harus melakukan suatu perubahan yang cukup mendasar didalam perusahaannya. Mengingat waktu yang tersedia tidak terlalu banyak dan rumitnya perubahan

yang harus dilakukan, manajemen perusahaan B meminta bantuan konsultan untuk membantu mereka dalam melakukan perubahan ini. Namun ide untuk melakukan perubahan ini tidak terlalu mendapat dukungan dari pihak komisaris utama yang tidak pernah memakai bantuan konsultan untuk menjalankan tugasnya. Ia berpendapat bahwa saat ini bukanlah saat yang tepat untuk melakukan perubahan yang begitu besar, proses ini hanya akan menghabiskan uang perusahaan dan waktu manajemennya.

Dalam usaha untuk meningkatkan dukungan dari pemegang saham, manajemen puncak perusahaan B berusaha mengkomunikasikan perubahan eksternal yang dihadapi dan menggambarkan keadaan internal yang tidak mendukung sehingga terlihat seberapa besar perubahan yang harus segera dilakukan oleh perusahaan B. Namun usaha tersebut tidak begitu sukses karena tidak mendapat dukungan dari komisaris utama. Setelah mempertimbangkan situasi ini berkali-kali maka puncak perusahaan B berketetapan untuk melaksanakan perubahan ini dengan konsekuensi apapun, untuk itu mereka meminta komisaris utama memberikan izin untuk menjalankan perubahan ini.

Dalam usaha menyamakan persepsi diantara manajemen puncak, pihak konsultan meminta pimpinan puncak perusahaan B untuk bersama-sama berdiskusi tentang impian dan harapan mereka terhadap perusahaan. Dari diskusi-diskusi diantara mereka diformulasikan bahwa :

- Tujuan usaha perusahaan B selalu dalam industri pertambangan batubara yang memperhatikan isu-isu lingkungan.
- Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan akan selalu menjunjung tinggi kepuasan pelanggannya, nilai pengembalian investasi bagi pemegang saham dan kesejahteraan karyawannya.

Untuk memastikan impian tersebut tercapai maka puncak sepakat untuk menetapkan beberapa sasaran perubahan yang harus dilakukan oleh mereka, sasaran tersebut terdiri dari :

- Perkembangan perusahaan yang dapat dilihat dari peningkatan kemampuan finansial, peningkatan jumlah produksi serta peningkatan kemampuan dalam pengelolaan operasional
- Peningkatan kemampuan bersaing yang dapat dilihat dengan membandingkan kemampuan perusahaan dalam menjual produk, menarik dan memelihara karyawan dan menarik investor.
- Peningkatan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya sehingga tanggap dengan perubahan dan bereaksi cepat dengan perubahan yang terjadi.

- Perkembangan kompetensi karyawannya yang dapat dilihat dari usaha perusahaan untuk meningkatkan keahlian mereka serta dorongan yang diberikan agar mereka berkarya berdasarkan etika bisnis.

Untuk mempermudah proses perubahan budaya yang akan dilakukan manajemen puncak perusahaan B mengadakan riset dan diskusi kelompok tentang beberapa asumsi dasar yang dimiliki oleh manajemen menengahnya mengenai hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya dan usaha integrasi di internal. Dari proses proses tersebut dapat diidentifikasi perbedaan asumsi dasar antara manajemen puncak dan menengah serta perilaku, dan kebijakan manajemen puncak yang dianggap tidak sesuai nilai nilai baru perusahaan B. Misalnya kebijakan didalam memberikan penghargaan kepada karyawan baik yang bersifat finansial maupun non finansial.

Dengan pengetahuan tentang perbedaan yang ada, manajemen puncak memulai usahanya untuk berdiskusi secara intensif dengan manajemen tengahnya serta tenaga asing yang membantu mengenai program implementasi yang mungkin menjadi bagian dari proses perubahan budaya yang harus dilakukan. Proses ini ditanggapi secara antusias oleh manajemen menengah karena mereka merasa diberi kesempatan untuk memikirkan masalah perusahaan. Pada tahap inilah timbul kesepakatan antara manajemen puncak beserta manajemen menengah untuk melakukan beberapa program utama yang dilakukan oleh manajemen perusahaan B untuk merealisasi perubahan tersebut adalah :

1. Memformulasikan Nilai Nilai Baru .

Menimbang kelemahan sumber daya alam yang dimiliki oleh perusahaan, maka dalam jangka panjang manajemen perusahaan B harus mampu meningkatkan kemampuannya dalam menekan biaya produksi serendah mungkin. Untuk itu keunggulan aktifitas eksplorasi dan perencanaan penambangan harus membuat fleksibilitas operasional perusahaan yang sangat tinggi. Sementara keunggulan ini belum operusahaanimal maka manajemen B menetapkan bahwa mereka akan meningkatkan keunggulan pemasarannya melalui hubungan individual. Usaha manajemen untuk yang baru timbul nilai nilai baru yang dulu kurang dikenal oleh karyawan perusahaan B seperti transparansi, pelayanan pelanggan melalui pikiran dan hati, kesadaran biaya, peningkatan mutu pekerjaan secara terus menerus

2. Proses Sosialisasi Nilai Nilai Baru

Untuk memastikan seluruh lapisan karyawan yang ada memahami nilai nilai baru tersebut, maka manajemen perusahaan B membentuk kelompok diskusi yang membahas dampak nilai nilai baru kepada pekerjaan setiap kelompok kerja. Dengan proses ini diharapkan setiap orang akan memahami dampak nilai nilai baru tersebut bagi perilaku kerjanya, sehingga mereka mampu mengidentifikasi perubahan perubahan yang harus dilakukan agar mereka dapat mengikuti perubahan yang terjadi. Dari proses ini dapat diidentifikasi orang orang yang tidak bersikap positif terhadap perubahan yang dilakukan akan tetapi manajemen puncak perusahaan B tetap berusaha mengajak mereka untuk berpartisipasi walaupun hasilnya tidak begitu menggembirakan.

3. Merubah Struktur Organisasi

Dengan adanya perubahan nilai nilai bersama manajemen perusahaan B juga merasa bahwa struktur organisasi perusahaan harus diselaraskan. Hal pertama yang dilakukan adalah membedakan fungsi fungsi yang menjadi inti dari usaha ini dan fungsi fungsi yang menjadi supporting, sehingga terlihat jelas siapa yang fungsi utamanya melayani pelanggan eksternal dan siapa yang melayani pelanggan internal. Hirarki didalam disain struktur organisasi baru dibuat lebih pendek, pendelegasian wewenang diperbesar sehingga setiap fungsi yang ada mampu melayani pelanggan eksternal dan internalnya lebih cepat dan responsif. Dalam implementasi struktur organisasi yang baru manajemen puncak perusahaan B berusaha untuk tidak melakukan tindakan tindakan yang drastis, oleh karena itu prosesnya berjalan tidak begitu cepat.

4. Mengintegrasikan Sistem Informasi

Hingga saat implementasi program perubahan budaya, banyak fungsi fungsi di produksi yang tidak begitu menguasai pengetahuan untuk melayani pelanggan perusahaan pada saat ini secara operasional. Analisis selanjutnya menyatakan bahwa situasi tersebut disebabkan oleh cara pandang yang menganggap informasi mengenai pelanggan eksternal dan biaya yang terkait masih bersifat eksklusif. Untuk merubah situasi seperti ini dimasa yang akan datang maka manajemen perusahaan B menetapkan bahwa pembenahan sistem informasi manajemen harus segera dilaksanakan sehingga semua fungsi yang terkait dengan pemasaran dapat mengakses informasi yang *up to date* dan dapat dipercaya mengenai pelanggan dan biaya yang terkait.

5. Menyempurnakan Pengelolaan SDM

Untuk memastikan nilai nilai baru tersebut menjadi perilaku perilaku didalam kerja yang dimiliki oleh seluruh karyawannya termasuk direksi, selanjutnya manajemen perusahaan B

menyempurnakan kebijakannya dalam mengelola sumberdayanya. Dalam penyempurnaan ini dipastikan bahwa karyawan yang mampu melayani pelanggannya, sadar akan biaya dan mau melakukan peningkatan mutu secara terus menerus bahkan berinovasi akan mendapatkan penghargaan baik secara finansial maupun non finansial. Penyempurnaan ini juga memastikan bahwa segala kebijakan di bidang sumber daya manusia bersifat transparan, hal mana yang yang tidak pernah dilakukan oleh perusahaan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga ini.

Baru dua tahun manajemen puncak dan madya di perusahaan B mencurahkan waktu dan pemikiran mereka pada proses perubahan budaya. Pada akhir tahun 2001 perusahaan B sudah mulai memetik keberhasilan proses perubahannya. Mereka berhasil meningkatkan total produksinya lebih besar daripada hasil produksinya selama ini, kondisi keuangannya membaik karena bidang pemasaran sudah mulai mampu menjual dengan harga yang baik sedangkan bidang produksi mampu memproduksi dengan biaya yang lebih rendah dari tahun tahun sebelumnya, jumlah *turn over* karyawan pada tahun ini juga menurun hanya sebesar 20% dari jumlah *turn over* karyawan pada tahun yang lalu.

Saat ini artefak artefak perusahaan B pun sudah mengalami perubahan, struktur organisasi memperlihatkan proses bisnis usahanya, jenjang manajemen menjadi lebih pendek dari 8 pada tahun 1999 menjadi 5 pada tahun 2001 dan direncanakan akan berkurang pada tahun tahun mendatang, gaya kepemimpinannya lebih terbuka, pengambilan keputusan tidak terkonsentrasi diatas dan cepat, dan strategi pengelolaan sumber daya berdasarkan prestasi karyawan dan berusaha memberdayakan karyawannya.

Hingga saat kasus ini ditulis manajemen puncak perusahaan B masih menganggap proses perubahan budaya perusahaannya belum selesai. Saat ini Perusahaan B sudah berubah komposisi pemegang sahamnya sehingga pemegang saham utamanya sebuah perusahaan multinasional. Sampai saat ini belum ada perubahan di tingkat manajemen puncak, apabila mereka masih terus dipercaya maka dimasa yang datang mereka ingin mengembangkan budaya organisasinya sehingga selaras dengan budaya perusahaan yang dimiliki oleh induk perusahaannya.

KESIMPULAN

Dari pengalaman kedua perusahaan tersebut dalam merubah budaya organisasinya dapat disimpulkan bahwa peranan manajemen puncak sangat penting didalam setiap tahap perubahan

budaya organisasi didalam perusahaannya. Pada tahap awal, mereka dituntut untuk memformulasikan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dan kondisi internalnya sehingga menjadi *basic assumptions* baru didalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternalnya. Perusahaan A yang merupakan milik negara dan perusahaan B merupakan perusahaan keluarga mendapat dorongan faktor eksternal yang sama didalam perubahan budaya organisasinya. Mereka sama sama menghadapi perubahan karakteristik pasar karena dorongan dari globalisasi dan kondisi keuangan yang jelek. Namun *basic assumptions* baru dari perusahaan A dan B tidaklah sama, perusahaan A lebih menekankan hubungan perusahaan dengan pemegang saham sementara perusahaan B lebih menekankan hubungan perusahaan dengan pelanggannya, sehingga nilai nilai bersama (*shared values*) yang baru didalam kedua perusahaan itupun berbeda.

Pada tahap selanjutnya manajemen puncak dituntut untuk mampu mensosialisasikan visi perubahannya kepada orang orang yang dianggap akan menjadi agen perubahan budaya diperusahaan tersebut. Tindakan kedua manajemen puncak di perusahaan tersebut dalam tahap ini juga berbeda. baik proses sosialisasinya, proses rekrutmen agen perubahannya maupun *secondary mechanism* pilihan yang akan menggambarkan mulainya perubahan budaya yang diinginkan. Dalam proses sosialisasi perubahan perusahaan A mengalami hambatan dari sesama manajemen puncaknya sendiri oleh karena itu susunan manajemen menjadi simbol perubahan dan tindakan tegas bagi mereka yang menghambat proses perubahan menjadi hal yang kritis . Dalam proses sosialisasi perubahan tersebut perusahaan B mengalami hambatan utama dari komisariss utama oleh karena itu keberanian manajemen puncak untuk melaksanakan perubahan tanpa dukungan komisariss menjadi simbol perubahan dan perubahan sistem informasi dan pengelolaan yang transparan menjadi hal yang kritis.

Ditahap akhir manajemen puncak juga tetap dituntut untuk memperlihatkan komitmennya terhadap perubahan budaya dengan mengidentifikasi artefak artefak yang tidak selaras dengan nilai nilai yang baru dan melakukan perubahan terhadap artefak tersebut. Proses yang dipakai oleh manajemen kedua perusahaan itu dalam mengidentifikasi artefak artefak yang perlu dirubah hampir sama, beberapa artefak yang harus dirubah pun sama seperti struktur organisasi, sistem informasi dan pengelolaan SDM. Namun dalam proses implementasinya berbeda, manajemen perusahaan A yang terbiasa dengan birokrasi ternyata lebih berani untuk merubah artefaknya secara drastis sementara perusahaan B yang lebih profesional selalu mencoba untuk tidak melakukan hal hal yang drastis karena mereka tidak mau menimbulkan kegoncangan di internal yang akan memberi kesempatan pada pemegang saham untuk ikut campur.

