Experts

Transformasi Organisasi : Manusia Asas Perubahan

Thu, 10/24/2019 - 15:30

Oleh : Muhammad Azli Shukri, Amirul Ahmad dan Rosilavi Mat Jusoh

Buku The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness tulisan Stephen R. Covey dihasilkan dua puluh tahun sesudah buku paling terkenal beliau The Seven Habits of Highly Effective People dihasilkan. Buku yang dianggap oleh kebanyakan ahli pengurusan dan kepimpinan sebagai sebuah buku yang ditulis dengan “hati dan bukan tangan”, ekoran ideanya yang mengagumkan.

Kemunculannya mengundang kefahaman yang mencabar tentang konflik dunia pengurusan yang semakin rapuh, ketika memasuki gerbang ekonomi dunia berasaskan pengetahuan pada lewat 90-an. Para pekerja hari ini khususnya generasi muda tidak lagi diikat dengan kata-kata “Aku ketua, kamu ikut sahaja” sebaliknya, “Aku ketua, dan kamu akan dipimpin dan dibimbing”.

Dunia semakin sempit untuk diurus seperti zaman kebangkitan Revolusi Industri yang mementingkan siapa ketua dan siapa pengikut. Covey memaparkan dunia pengurusan generasi baharu yang sudah begitu banyak berubah hasil pendedahan pelbagai ilmu pengetahuan yang mereka alami melalui saluran maya, khususnya internet.

Golongan ini – kadangkala jauh lebih bijak daripada bos mereka sendiri. Mereka tidak lagi boleh diurus dengan kaedah hukuman dan ganjaran – yakni metodologi ortodoks peninggalan zaman Revolusi Industri. Sebaliknya kepuasan, kebebasan untuk membuat keputusan bersama dan melahirkan kreativiti merupakan tuntutan wajib yang ingin dinikmati oleh golongan ini.

Menurut Covey, dunia sedang berhadapan dengan krisis pengurusan dan kepimpinan dalam organisasi perniagaan besar yang rata-ratanya wujud daripada benih kebangkitan Revolusi Industri dahulu. Organisasi tersebut lebih menekankan teknik pengurusan tradisional “Ikut dan perintah”. Namun demikian, gaya pengurusan tersebut sudah tidak lagi relevan ketika dunia sudah beralih kepada ekonomi berasaskan pengetahuan.

Hari ini kita memerlukan pengurusan cara baharu yang lebih bersifat insaniah dan memahami para pekerja sebagai seorang “manusia” yang sebenar dan bukan mesin yang boleh ditekan dan ditutup suisnya. Hakikatnya, tiada satu pun acuan pengurusan moden yang mampu menyelesaikan sikap manusia yang begitu kompleks khususnya di tempat kerja, melainkan dengan satu cara sahaja, iaitu – menguruskan mereka dengan kepimpinan.

Setiap organisasi sama ada besar atau kecil harus menyedari realiti bahawa mereka bukan lagi menguruskan sebuah mesin tetapi manusia. Organisasi hari ini banyak dibelenggu oleh penyakit “Neurosis Pekerjaan” yang semakin serius, tidak kira di sektor awam mahupun swasta.

“Neurosis Pekerjaan” adalah fenomena yang mana tidak ada apa – apa yang diharapkan lagi daripada seorang pekerja selain daripada ketaatan menurut perintah. Dan dalam masa yang sama

pihak atasan tidak mahu mendengar maklum balas daripada pihak bawahan walaupun untuk kepentingan organisasi.

Maka bagi pekerja yang dihinggapi “Neurosis Pekerjaan” tidak ada apa – apa hasil luar biasa yang akan diberikan oleh mereka kepada organisasi kerana pada dasarnya bukan itu yang diharapkan oleh pihak atasan. Pihak atasan lebih berminat untuk mengekalkan susun atur organisasi yang sedia ada, sama ada dari segi budaya atau prosedur pekerjaan demi kelangsungan kedudukan dan kuasa mereka.

Setiap kaedah dan pendekatan baharu yang dicadangkan oleh pihak bawahan akan dianggap sebagai tentangan kepada sistem yang sedia ada dan tindakkan secara tidak langsung seperti diskriminasi kenaikan pangkat akan dikenakan. Akhirnya, kerana takut, para pekerja tidak berani memberi cadangan dan pandangan yang dirasakan menyinggung pihak atasan, walaupun untuk jangka masa panjang cadangan itu amat bermanfaat untuk sesebuah organisasi.

Perkataan neurosis digunakan dengan meluas dalam bidang perubatan jiwa yang menggambarkan keadaan seseorang yang telah putus asa dalam kehidupan. Baginya, jalan untuk berjaya telah tertutup kerana tidak mampu lagi menanggung tanggungjawab besar yang dilontarkan oleh kehidupan kepadanya.

Asas masalah mereka ialah, kepercayaan bahawa kehidupan dipenuhi dengan masalah yang berat yang tidak mampu diselesaikan, malah tiada sesiapa yang dapat diharap untuk membantu. Dalam keadaan kritikal, seorang penghidap neurosis akan cenderung untuk membunuh diri.

Namun demikian, “Neurosis Pekerjaan” adalah sebaliknya. Pekerja menghidapi neurosis kerana merasa kecewa tidak diberi peluang untuk memikul tanggungjawab yang lebih besar dan mencabar. Mereka berasa telah terkurang nilai atau menjadi mangsa pihak majikan, kerana tidak diberi kepercayaan untuk menyelesaikan masalah dengan kaedah baharu yang menyimpang daripada kebiasaan.

Dalam keadaan kritikal pekerja berasa mereka lebih pandai daripada pihak atasan itu sendiri. Hal ini terjadi kerana adanya ledakan sistem maklumat sejak era keemasan seawal tahun 1990-an. Kini, sesiapa sahaja boleh menimba pengetahuan baharu dengan mudah melalui kecanggihan teknologi maklumat jika mereka rajin berusaha.

Manakala pengalaman pihak atasan akan menjadi usang jika mereka tidak menimba pengetahuan terkini dan bergerak seiring dengan peredaran zaman. Keadaan bertambah buruk jika pihak jabatan sumber manusia mengamalkan gaya pengurusan yang dinamakan oleh Victor Tan sebagai “Pengurusan Segi Tiga Bermuda”

Yang mana semua aduan yang disuarakan oleh pekerja yang kecewa tidak diendahkan oleh jabatan tersebut, apatah lagi jika aduan itu berkaitan dengan budaya organisasi, birokrasi pengurusan atau polisi pentadbiran.

Isu – isu ini dianggap sensitif bagi sesetengah organisasi dan didiamkan sahaja oleh jabatan berkenaan. Apabila seseorang pekerja dikongkong daripada menyelesaikan masalah dengan cara tersendiri dan disekat kreativitinya, maka seseorang pekerja tidak dapat melihat masa hadapan dalam kerjaya yang sedang diceburinya.

Mereka merasakan perkembangan kerjaya akan terbantut, bukan kerana mereka tidak mampu

memikul lebih tanggungjawab tetapi kerana peluang itu telah disekat oleh sistem birokrasi, terperangkap dalam percaturan politik jabatan dan musnah dalam budaya yang tidak menggalakkan kreativiti dan inovasi.

Pekerja tersebut mungkin akan meninggalkan syarikat atau jika mereka kekal akan menyemarakkan budaya tidak peduli, tiada inisiatif dan lebih mementingkan diri sendiri. Kesan langsungnya produktiviti akan menurun, kebolehan daya saing merosot, perbalahan dalaman meningkat dan jurang komunikasi antara pengurus atasan dengan pekerja bawahan semakin melebar. Organisasi seperti ini hanya menunggu masa untuk ditewaskan oleh para pesaingnya.

Semasa syarikat kenderaan Chrysler diambang keruntuhan 36 tahun lalu. Semasa Lee Iacocca datang untuk mengambil alih teraju pengurusan sebagai Ketua Pegawai Eksekutifnya (CEO) yang baharu, beliau mendapati bahawa syarikat ini telah berpecah – belah mengikut jabatan.

Jabatan pemasaran tidak mempedulikan maklum balas daripada pasaran. Jabatan reka bentuk tidak mempedulikan saranan daripada bahagian pembuatan. Pihak pengeluaran pula tidak mengambil kira maklum balas daripada jurujual. Akhirnya, beratus ribu kenderaan tersadai di tapak penyimpanan kerana gagal dijual hasil daripada sikap tidak mahu mengambil kira pandangan pihak lain dan mengubah kaedah beroperasi yang sudah usang.

Kesudahannya, para pekerja terbaik berpindah ke syarikat yang lebih baik seperti Ford dan General Motor. Kalau tidak kerana kesungguhan Lee Iacocca meminta belas ihsan kongres untuk bantuan pinjaman dan kemudian dengan tegas membuat penstrukturan semula terhadap budaya organisasi, sudah pasti syarikat ini sudah lama berkubur.

Dengan melenyapkan sebahagian besar struktur birokrasi dan memberi lebih kuasa kepada pekerja pertengahan dan bawahan untuk berinovasi akhirnya Chrysler mampu bangun kembali dan berupaya menyelesaikan semua hutang yang dipinjamnya daripada kerajaan sebanyak AS1.5 bilion dalam masa cuma sembilan tahun.

Produktiviti meningkat dengan drastik apabila pekerja bawahan dan pertengahan diberi lebih ruang untuk membuat keputusan sendiri dan berkreativiti.

Namun demikian, setelah Lee Iacocca mengundur diri sebagai CEO maka corak pengurusan syarikat beransur – ansur kembali ke budaya lama yang dipenuhi birokrasi, politik dalaman dan pemusatan kuasa kepada pegawai atasan.

Untuk kali ini Chrysler, sebuah syarikat yang telah berusia 73 tahun tidak dapat diselamatkan lagi, dan akhirnya dijual kepada Daimler Benz pada tahun 1998. Dengan mengamalkan sistem pengurusan yang betul, penyakit “Neurosis Pekerjaan” dapat dielakkan.

Hal ini telah dibuktikan oleh seorang lagi tokoh kepimpinan yang terkemuka dari General Elektrik. Pada tahun 1981 Jack Welch telah dilantik sebagai CEO di syarikat tersebut yang dianggap sebagai sebuah syarikat sederhana pencapaiannya berbanding dengan syarikat – syarikat global yang menjadi persaingannya.

Jack Welch membuat kejutan, dengan mengisytiharkan perang kepada birokrasi. Semasa pelantikannya, General Elektrik mempunyai 25,000 orang pengurus dan 130 orang timbalan presiden. Jack Welch telah mengurangkan jumlah pengurusan atasan tersebut lebih daripada separuh dan memecat perancang strategik syarikat. Kuasa membuat keputusan diturunkan kepada

ketua unit dan pengurus bahagian.

Beliau kemudiannya menubuhkan Majlis Konsul yang menghimpunkan pekerja bawahan dan pengurus atasan untuk menilai mana-mana prosedur yang perlu diketepikan bagi menambahkan kecekapan organisasi.

Dalam tempoh 24 jam majlis tersebut perlu membuat keputusan sebulat suara dan sebarang prosedur yang menghalang kemajuan haruslah digugurkan. Tindakkan ini menyebabkan pekerja terbaik akan terus kekal dengan organisasi kerana pandangan mereka didengari dan bakat mereka dihargai.

Masa hadapan dalam pekerjaan dirasakan cerah kerana syarikat berdaya maju dengan menampilkan banyak inovasi dan banyak jawatan baharu juga muncul untuk dipenuhi. Dengan mengurangkan kerenah birokrasi dan peralihan kuasa yang lebih banyak kepada pihak bawahan, syarikat General Elektrik di bawah pimpinan Jack Welch telah mencapai begitu banyak kejayaan.

Nilai syarikat telah meningkat lebih daripada 30 kali ganda pada tahun 2005 berbanding dengan tahun 1981, melakukan lebih daripada 100 penggabungan hasil daripada maklum balas pasaran dan disenaraikan dalam Fortune 500 lebih banyak daripada mana – mana syarikat lain di dunia dalam tempoh 20 tahun belakangan ini.

Dengan membunuh birokrasi dalam organisasinya beliau telah membuang barah yang boleh mengakibatkan penyakit “neurosis Pekerjaan” dalam Syarikat General Elektrik.

Gaya pengurusan Jack Welch dan Lee Iacocca ini selaras dengan kata – kata bapa pengurusan moden Peter Drucker, menurut beliau “Dalam organisasi yang terdapat hanyalah kos, keuntungan berada di luarnya”.

Mana-mana syarikat yang mengizinkan penyakit “Neurosis Pekerjaan” ini berkembang secara tidak langsung telah menambahkan kos operasinya, sedangkan pelanggan yang berfungsi sebagai pemberi untung akan lari ke syarikat lain yang tidak berpenyakit. Seharusnya setiap organisasi menilai ke dalam diri dan mengkaji sejauh mana penyakit “Neurosis Pekerjaan” ini sedang membiak dalam organisasi mereka, kerana aset sebenar organisasi ialah para pekerjanya.







Ditulis Oleh

Muhammad Azli Shukri
Pegawai Penerbitan Kanan, UMP Press
Amirul Ahmad
Pengurus Kanan, UMP Advanced
Rosilavi Mat Jusoh
Pengurus, PPKA

- 551 views

View PDF