

MANAJEMEN DAN PERUBAHAN MASA
Soedjatmoko, Jakarta , 24 Mei 1989

Masalah manajemen di Dunia Ketiga merupakan masalah yang makin gawat karena, disamping masalah2 konvensional di bidang ini, perubahan2 global yang sekarang terjadi di dalam ekonomi internasional beserta revolusi di bidang informatika, akibat dikaitkannya komputer dengan telekomunikasi telah menimbulkan tantangan baru untuk pola design (CAD: computer- aided design), produksi (CAM: computer-aided manufacturing) dan terutama manajemen di Dunia Ketiga .

PERUBAHAN KONTEKS.

Pertama perlu disadarai betapa mendalam, lagi meluas perubahan dalam konteks internasional dimana manajer di di dunia ketiga harus bertindak dan mempertahankan diri.

Globalisasi ekonomi2 nasional meliputi internasionalisasi pasaran uang dan perdagangan- pemindahan modal dalam jumlah dan kecepatan yang sangat besar , yang tidak ada hubungan lagi dengan perdagangan, tapi yang didorong oleh investor2 institutional yang global medan usahanya.

. Lingkungan transnasional ini menguasai sebagian besar modal, keahlian, ketrampilan canggih, teknologi, pasaran dan informasi. Akibatnya ialah munculnya struktur2 kekuasaan global baru yang tidak dapat dikuasai oleh pemerintah manapun juga secara sendiri2 Sebagai ilustrasi keadaan dunia sekarang dan khususnya dampaknya atas suatu ekonomi yang sangat besar, yaitu ekonomi Amerika Serikat, ada seorang pakar ekonomi Perancis, bernama Albert Bressand, yang menulis bahwa Amerika Serikat sekarang ini mempunyai dua Bank Sentral, yaitu Federal Reserve dan perusahaan2 asuransi Jepang.

Globalisasi ekonomi juga membawa globalisasi kompetisi. Tiada suatu usaha nasional, besar atau kecil, yang tidak terpaksa memperhitungkan produk, kemampuan riset , kemampuan mengerahkan modal baik dalam negeri maupun luar negeri, dan siasat perusahaan transnasional selain persaingan nasionalnya. Setiap pengusaha nasional perlu juga sekarang mengetahui secara tepat dan rinci pasaran2 lain di dunia, biar sekalipun ia hanya ingin berusaha di dalam negerinya sendiri saja.

Lagi pula situasi semacam ini dan pesatnya perubahan2 dalam teknologi canggih merupakan faktor penting dalam perubahan international division

2.
of labor Hal ini penting pula bagi negara2 berkembang dalam menentukan dan secara terus menerus meninjau kembali strategi industrialisasinya.

Sebaliknya, sebagai response terhadap proses globalisasi, kita juga menyaksikan sekarang timbulnya nasionalisme ekonomi baru, berupa kecenderungan2 kearah proteksionisme dan preferensi untuk mengadakan perjanjian bilateral dan bukan multilateral lagi. Kita juga melihat kecenderungan untuk mengadakan blok2 kerjasama dan integrasi ekonomi regional untuk memperkuat kedudukan di pasaran internasional. Ada yang membayangkan bahwa akhirnya akan timbul 8 blok ekonomi besar di dunia. Yaitu Amerika Serikat, Canada dan Mexico. Kedua, Pasaran Ekonomi Barat. Ketiga Pasaran Komekon termasuk Uni Soviet, Keempat, Pasaran Amerika Selatan, Kelima, mungkin ASEAN, dan kemudian tiga ekonomi nasional besar, sehingga mampu merupakan kekuatan sendiri2, yaitu Jepang, Cina dan India. Sudah barang tentu ada berbagai variasi atas gambaran ini. Sekarang sudah mulai kelihatan misalnya bahwa Jepang akan lebih mampu menguasai ekonomi2 di Pasifik Barat dan Asia Tenggara daripada Amerika Serikat. Bagaimanapun juga, dunia kita sekarang ini sudah jadi demikian kompleks, sehingga tidak ada kecenderungan yang tidak mempunyai kecenderungan lawannya. Pernah seorang pakar ekonomi Perancis, bekas seorang kommissioner Komisi Eropa,... mengatakan: " Kita sedang mengalami suatu krisis dalam kemampuan kita untuk mengerti dan menangkap apa yang sedang terjadi dengan dunia dan dengan kita masing2. Dia sebutnya " a crisis of intelligibility." Bukan saja para pakar ekonomi dan politik tidak mampu mencapai kesepakatan tentang makna perubahan2 yang sedang dan akan terjadi, kita sekarang juga melihat bangkitnya response2 intoleran dan ideologis yang berdasarkan simplifikasi yang berlebih2an.

Memang, biarpun semua pemerintah Eropa Barat dan Amerika menyatakan secara rhetoris bahwa mereka akan tetap berpegang pada sistem perdagangan internasional yang terbuka, penyesuaian kepada suatu pasaran bersama akan sangat traumatis, akan membawa kesulitan2 yang besar. Skala operasi perusahaan yang diperlukan agar dapat terus hidup (survive) akan harus dibesarkan, maka banyak tenaga dan usaha akan tertuang pada mergers dan take-overs.. Banyak perusahaan terutama yang banyak tergantung dari pesanan pemerintahnya sendiri misalnya, seperti industri persenjataan dsb. akan terancam kepunahan. Buruh juga akan merasa dampaknya, karena akan terjadi banyak pemindahan dan penyingkiran tenaga pekerja. Bahkan yang masih akan merupakan masalah yang sangat pelik ialah sampai dimana konsepsi **welfare state** akan dapat dipertahankan di Eropa Barat misalnya.

2.

Selain dari itu Eropa akan harus menanamkan modal dan memberi bantuan ekonomi banyak kepada anggota2 lemahnya di bagian selatan, yaitu kepada Portugal, Spanyol dan Yunani, sehingga kekuatan Dunia Ketiga bahwa negara2 pasaran Eropa tidak akan begitu memperdulikan keperluan Dunia Ketiga tidak tanpa alasan.

Integrasi ekonomi2 regional juga akan menghadapi pemerintah2 maupun dunia usaha di dunia Ketiga dengan berbagai masalah pelik lain. Pada sore ini saya tidak akan mendalaminya. Persoalan2 yang digoreskan disini sudah jelas menggambarkan betapa besar tantangan2 baru yang harus dihadapi golongan wiraswasta dan manajemen di negeri seperti Indonesia. Tidak cukup situasi dalam negeri dikenal, tap sekaligus faktor2 internasional harus turut diperhitungkan.

Semuanya ini kait mengait satu sama lain dalam suatu sistem ekonomi internasional yang fragil, dan takstabil. Interdependensi yang menghubungkan semua faktor cenderung membuat hampir setiap perubahan kecil mudah menjadi pergolakan besar, suatu fenomena yang disebut amplifikasi. Inilah agaknya konteks dimana para pengusaha dan manajer kita akan harus dapat bekerja. Hal itu juga berlaku pada tingkat negara. Tiada satu negarapun yang sekarang dapat mencapai tujuan2 sosialnya secara sendiri. Juga dibidang pembangunan negara2 dunia Ketiga, tiada negara yang mampu mencapai tujuan2 pembangunannya lepas dari faktor2 internasional

Selain amplifikasi tadi, perlu juga diperhitungkan pesat berjalannya proses ekonomi global ini. Manajemen efektif harus mampu mengidentifikasi trend2 perubahan2 itu sedini mungkin. agar dia tidak ketinggalan atau terpukul oleh akibat2nya. Dia harus mampu **mengantisipasi** perubahan2 itu jikalau dia ingin menarik untung dari perubahan itu. Bahkan sekarang sudah ada berbagai terbitan buku, seperti "Thriving on Chaos" oleh Tom Peters (1987), editor buku terkenal "In Search of Excellence", yang mengajukan saran2 sebagaimana seorang entrepreneur atau suatu perusahaan dapat hidup subur di dalam keadaan khaotis dan "unpredictable" ini.

INFORMASI SEBAGAI MODAL

Maka jelaslah bahwa unsur strategis dalam manajemen sekarang ini ialah informasi, tepat dan persisnya informasi itu, cepatnya informasi didapat dan pesatnya masa response dari pihak perusahaan atau wiraswasta. Informasi sekarang merupakan modal, disamping modal fisik dan modal uang. Informasi yang didapat secara cepat tapi yang processingnya oleh perusahaan makan waktu terlalu lama, tidak berharga dalam persaingan internasional. Maka jalannya informasi yang bebas lagi pesat - free flow of information merupakan suatu syarat penting yang menentukan

4

"**international competence**" suatu perusahaan atau suatu negara.

"International competence ini merupakan suatu kemampuan strategis yang meliputi kemampuan inherent pada organisasi untuk belajar terus menerus mengenai lingkungan usahanya, memperkembangkan response² yang memadai (siasat) dan mengerahkan dana dan dayanya untuk bersaing. Ia merupakan penjelmaan suatu infrastruktur manajemen yang memudahkan pengembangan strategi dan pelaksanaannya secara efektif" (The Multinational Mission. C.K. Prahalad and Yves L. Doz 1987) Infrastruktur semacam itu juga akan harus mampu menyesuaikan strategi tepat pada waktunya didalam lingkungan international yang berubah terus dan yang sangat kompetitive dimana business, termasuk business dalam negeri, harus dilakukan. Seorang pengusaha sekarang harus mampu melihat lebih jauh dari kemampuan businessnya sendiri dan bagaimana kemampuannya itu dinilai dilihat dari sudut kebudayaan dan ekonomi lain. Hal ini berarti perlunya mengerti pasaran² lain, termasuk pasaran global dengan segala kompleksitas. Hal ini merupakan pula perluasan cakrawala business sendiri, sehingga meliputi pengalaman yang lebih luas, diluar kepakaran dalam bidang businessnya sendiri. Itu juga berarti pengembangan kemampuan lebih besar untuk kerjasama lintas-budaya, kemahiran² diplomatik, yang tidak hanya meliputi teknik² perundingan atau negosiasi, tapi juga kemampuan komunikasi interdisipliner, dan mutli-regional. Akan tetap yang terpenting agaknya ialah, kesadaran bahwa pada akhirnya bukan logikalah, melainkan goodwill dan saling mempercayai yang menentukan dalam menggembleng pengertian bersama dan persetujuan.

DAMPAK ATAS ORGANISASI

Keperluan akan informasi dan response-time yang pesat dengan sendirinya juga akan mempunyai dampak atas pola organisasi dan gaya manajemen suatu perusahaan. Sangat besarlah kemungkinan bahwa kita akan melihat suatu kecenderungan kearah desentralisasi dan debirokratisasi didalam organisasi perusahaan. Struktur hierarkis yang merupakan ciri konvensional berangsur² akan diganti oleh suatu sistem yang lebih horizontal, ko-arkis, dimana setiap unsur mampu dan memang harus meraih informasi, dan dilimpahi otonomi yang sebesar²nya untuk memproses informasi itu. Arus informasi tidak lagi jalan dari atas kebawah, tapi dari atas kebawah, dari bawah keatas dari kiri ke kanan dan dari kanan kekiri. atau diagonal. Ini sifatnya suatu organisasi yang padat-informasi, dimana setiap unit mampu mengambil keputusan. Bahkan, mengingat pesatnya perubahan konteks dimana ia harus bekerja karena perubahan dalam ekonomi internasional, dalam teknologi dan dalam "**international division of labor**" dan selera manusia, tampak sekali keterbatasan² konsepsi manajemen konvensional, termasuk konsepsi "**management by objectives**". sekalipun, yaitu dia terlalu lamban. dan kurang peka terhadap perubahan² pasaran. Makin lama

akan makin diperlukan suatu gaya manajemen yang memungkinkan "improvisasi sebesar2nya oleh suku2 perusahaan dalam batas2 suatu kesadaran bersama mengenai tujuan2 yang hendak dicapai" ("The Future Executive: A guide for tomorrows Managers" Harlan Cleveland 1972).

Organisasi semacam itu juga lebih mampu menjalankan **innovasi**, dan kemampuan itu memang merupakan suatu unsur strategis pula. Di waktu yang akhir2 ini kita melihat bahwa inovasi lebih mungkin dilakukan dan kreativitas lebih mudah dicapai dalam organisasi2 kecil. Ia kadang2 juga bisa dicapai didalam organisasi2 besar, dimana secara sadar diadakan peluang2 didalam strukturnya, sehingga sejumlah orang kreatif dilepaskan dari struktur, disiplin dan hierarki perusahaan, supaya bisa bekerja, berpikir dan bereksperimentasi sebebas2nya. Dengan adanya otomatisasi tempat kerja jumlah pegawai dan buruh akan dapat dikurangi, akan tetapi tingkat kemahiran masing2 staf akan dipelihara pada tingkat yang tinggi dan canggih. Maka karena perubahan terus menerus di bidang teknologi, kecepatan informasi dan perubahan selera di pasaran, investasi perusahaan dalam **training dan retraining** terus menerus akan lebih perlu dari dahulu. Mau tak mau training dan retraining itu akan harus meliputi kemahiran atau paling sedikit pengetahuan tentang kemajuan2 di bidang teknologi yang menyangkut kepentingan perusahaannya demi peningkatan produktivitas dan pertumbuhan perusahaan secara terus menerus. Didalam organisasi semacam itu, dengan sendirinya fungsi manajemen sentral ialah terutama bersifat strategis.

Selain kemampuan untuk berpikir antisipatoris, seorang manajer juga harus mampu kompleksitas keseluruhan permasalahan yang dihadapi, dan bukan bagian2nya saja dengan suatu pendekatan yang holistik. Ia harus mampu berpikir secara integratif, dan tidak gentar dalam merangkul gagasan2 yang kelihatannya bertolak-belakang. "Paradox dan ambiguity" memang merupakan ciri keadaan dunia sekarang. Maka ia harus mampu mengembangkan konsepsi2 yang merangkul semua kecenderungan atau faktor yang berlawanan ini (*overarching conceptions*) Di dalam situasi yang tidak menentu dan tidak dapat diramalkan, ia harus mampu mengambil keputusan2 secara sequential, langkah demi langkah, agar supaya ia tidak menutup kemungkinan untuk membetulkan kesalahan yang dibuatnya, atau menyesuaikan kepada perkembangan yang tidak terduga, dan mengambil jalan lain.

Dampak semua perubahan dalam konteks internasional ini tentu juga dirasa oleh manajer dan wiraswasta Indonesia. Mau tak mau mereka harus menyesuaikan diri pada perubahan2 ini dan pada perubahan2 mendatang.

6.

Disamping itu mereka juga hidup dan berusaha dalam suatu konteks lain, yaitu konteks keadaan sosial-budaya Indonesia. dan khususnya budaya birokrasi pemerintah, dan kebudayaan2 daerah dengan pola kelakuan (behaviour pattern) sendiri2.

Memang seorang manajer atau usahawan tidak dapat melepaskan diri dari lingkungan umumnya. Diketahui umum misalnya bahwa salah satu ciri kebudayaan Jawa terutama ialah kecenderungan untuk menghindari konflik (conflict avoidance). Hal ini menyulitkan pengawasan dan disiplin ketat atas bawahan, karena dalam suasana tepo-sliro orang segan untuk mengkoreksi orang lain, biarpun di bawahannya.. Pengusaha2 asing di Indonesia sering menyadari hal ini, dan memilih petugas tertentu berdasarkan stereotip2 kesukuan tertentu. Ke-aneka ragam ciri2 budaya kesukuan juga meliputi gaya manajem dan pola pengambilan keputusan yang berbeda2. Faktor2 budaya semacam ini juga memegang peranan dalam peralihan dari business keluarga ke korporasi modern..

Selain faktor2 budaya yang tetap mempengaruhi budaya wiraswasta yang masih muda itu, para usahawan dan manajer juga berhadapan sehari2 dengan budaya negara pejabat kita. Bagi birokrasi negara pejabat semangat kewiraswastaan (entrepreneurial spirit) masih merupakan sesuatu yang asing, dan yang biasanya kurang dihargai. Sisa2 jiwa feodalisme lebih memperkuat pandangan ini. Sekarang kita berada pada permulaan transisi dalam hubungan dan saling menghormati antara swasta dan birokrasi. Peralihan negara dan masyarakat Inonesia menjadi suatu negara dan masyarakat industrial akan mempercepat penyesuaian apparatus negara kepada pengertian bahwa masyarakatlah yang merupakan sumber daya pembangunan utama dan bukan birokrasi pemerintah. dalam pembangunan. Apabila didalam usaha pembangunan birokrasi nasional mengoper peranan masyarakat sendiri dalam usaha pembangunan, maka mau tak mau birokrasi itu akan menjadi penghalang dalam usaha pembangunan tadi. Proses deregulasi dan de-birokratisasi, dan pada suatu ketika penyesuaian gaji pegawai negeri, juga akan merangsang perkembangan semacam itu. Arus informasi yang diperlukan oleh masyarakat dan pengusaha2nya, yang besar maupun kecil, akan memaksakan keterbukaan yang lebih besar, jikalau kita hendak membina suatu masyarakat adil makmur berdasarkan kecerdasan dan kedewasaan bangsa.

ooo0ooo