

## RIGHTSIZING UNTUK KEBERLANGSUNGAN HIDUP ORGANISASI

**Achmad Sobirin**

*Jurusan Manajemen Spesialisasi Bidang Keorganisasian  
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia  
e-mail: asobirin@fe.uii.ac.id*

**Fathul Himam**

*Fakultas Psikologi Spesialisasi Psikologi Industri Dan Organisasi  
Universitas Gadjah Mada*

### **Abstract**

*By utilizing action research approach, this paper discusses the process of how to extent organizational life using rightsizing program. Results indicate that the program, formerly, did not work smoothly. However, after the researcher make some changes in approaching parties involved, the program finally could work well and even get positive response from those parties. Final result of rightsizing program is the shifting paradigm in managing the aged organization from production oriented to maintenance oriented with HSE as a paradigm.*

**Keywords:** *rightsizing, hidup organisasi, production-oriented, maintenance-oriented*

### **PENDAHULUAN**

Arie de Geus dalam artikelnya *The Living Company* (1997) memaparkan fakta: sepertiga dari perusahaan yang tercantum pada *Fortune 500* tahun 1970, tigabelas tahun kemudian namanya sudah tidak muncul lagi dalam daftar nama perusahaan di Amerika entah karena diakuisisi perusahaan lain, merger, dilikuidasi (mati) atau karena sebab lain. Bukan hanya kali ini fakta tentang hilangnya perusahaan pada peta bisnis muncul ke permukaan. Jauh-jauh hari sebelumnya Schmitz (1993) menyatakan sebelum tahun 1900an sekitar 1000 perusahaan sudah tidak tampak pada peta bisnis Amerika. Pada periode yang sama meski dalam jumlah yang tidak terlalu banyak juga terjadi di Eropa.

Menurut de Geus alasan paling umum mengapa perusahaan dilikuidasi karena para manajer cenderung memaknai perusahaan hanya dari persepektif ekonomi

sehingga ketika perusahaan dianggap sudah tidak layak secara ekonomis, para manajer cenderung memutuskan untuk menutup perusahaan tersebut sebagai pilihan pertama. Sayangnya pilihan ini seringkali ditentang sebagian pihak, terutama karyawan, yang menganggap perusahaan tidak semata-mata sebagai institusi ekonomi. Bagi mereka organisasi perusahaan merupakan sebuah konstruksi social (Berger and Luckmann, 1966) dan sebuah komunitas yang memungkinkan mereka bisa tetap bertahan hidup (*the community of human beings to stay a live*) dan menjalankan kehidupan sosialnya (de Geus, 1997).

Di mata karyawan dengan demikian tidak semua organisasi perusahaan yang sedang mengalami kemunduran, kinerjanya terus memburuk dan siklus hidupnya terus menurun serta merta perlu dilikuidasi. Bagi mereka likuidasi adalah pilihan terakhir; yang menjadi pilihan pertama adalah

mempertahankan perusahaan tetap hidup (Meyer and Zucker, 1989) meski upaya tersebut kadang-kadang hanya bertahan beberapa lama. Protes dan demonstrasi karyawan terhadap penutupan PTDI hanyalah salah satu contoh betapa para karyawan tidak rela jika perusahaan tempat mereka menjalani hidup dan membangun kehidupan sosialnya serta merta ditutup meski sekali lagi kinerja PTDI terus memburuk.

Ketimbang harus menutup perusahaan yang berdampak sangat luas baik ekonomi maupun sosial, para manajer sesungguhnya memiliki beberapa alternatif tindakan untuk mengatasi organisasi yang kinerjanya terus memburuk. Upaya ini sekaligus bisa digunakan untuk mempertahankan/memperpanjang kelangsungan hidup organisasi dan syukur perusahaan masih bisa terus berkembang di masa yang akan datang.

Paper ini yang berbasis pada bidang studi Pengembangan Organisasi (Organizational Development-OD) kontemporer (Grieves, 2000), mendiskusikan proses memperpanjang hidup organisasi melalui pembenahan dan perubahan organisasi yang disebut **program rightsizing** – *reshape the organization by establishing core and peripheral employees* (Grieves, 2000:361) pada perusahaan pengeboran minyak Papua Oil Plant (POP)<sup>1</sup> milik PT Indonesian Oil Company (IOC)<sup>2</sup>. Upaya ini dilakukan karena ada indikasi kinerja POP terus memburuk. Pemilihan program rightsizing didasarkan pada kesepakatan antara penulis yang bertindak sebagai konsultan dengan pihak manajemen IOC setelah kedua belah pihak mempertimbangkan berbagai macam

alaternatif pilihan program. Programnya itu sendiri dilaksanakan mulai Oktober 2005 dan berakhir Maret 2009.

Dari sisi akademik, pilihan program rightsizing didasarkan pada sebuah pertimbangan bahwa persoalan penurunan kinerja organisasi seperti dialami POP sesungguhnya bisa ditelaah dengan dua pendekatan berbeda (Witteloostuijn, 1998) yaitu: menggunakan kerangka teori ekonomi (dikenal sebagai industrial economic approach) atau kerangka teori organisasi (organization studies approach). Mengingat masalah POP bukan semata-mata persoalan ekonomi tetapi juga mengarah pada persoalan organisasional, sosial, dan bahkan psikologi, maka pilihan kedua yang diambil. Penggunaan studi organisasi sebagai kerangka teoritik bisa diartikan bahwa persoalan POP akan diselesaikan dengan memotret dan menyelaraskan keseluruhan aransemen/arsitektur organisasi dengan menempatkan manusia sebagai titik sentral – sebuah karakteristik yang menjadi ciri program rightsizing (Morall, Jr., 1998). Dalam hal ini rightsizing difokuskan pada 4 dimensi arsitektur organisasi (lihat gambar 1) yaitu: rekayasa ulang proses bisnis (business process reengineering), restrukturisasi organisasi, reevaluasi karyawan dan kompetensi mereka, dan pembaharuan fasilitas perusahaan/teknologi. Dalam gambar, program rightsizing difokuskan pada point C, D, E, dan G.

Dengan mengimplementasikan program rightsizing diharapkan POP bisa berubah menjadi organisasi yang efektif, efisien, dan produktif serta pada saat yang sama menghindari terjadinya resistensi karyawan seperti pada umumnya pada program perubahan organisasi lainnya. Selain itu diharapkan pula POP bisa berumur lebih panjang dan mengurangi kecemasan pihak-pihak yang terlibat dalam kehidupan POP termasuk didalamnya PT IOC yang belum lama mengambil alih POP, BP Migas

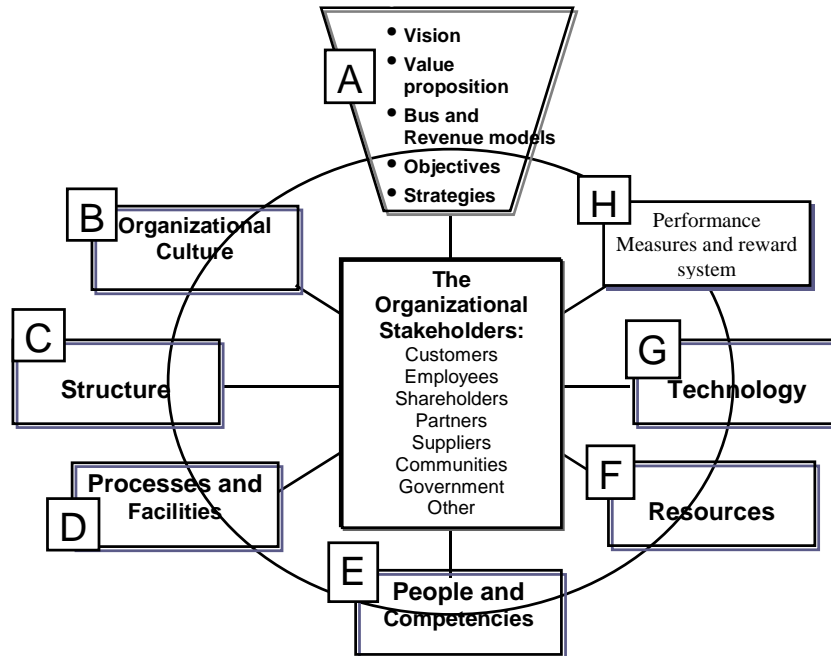
<sup>1</sup> POP adalah ladang eksplorasi minyak dan gas sebagai anak perusahaan PT IOC. Oleh karenanya POP diperlakukan sebagai pusat laba (profit center).

<sup>2</sup> Nama-nama perusahaan dalam paper ini adalah nama samaran yang bertujuan untuk melindungi kerahasiaan perusahaan

sebagai pengawas industri perminyakan di Indonesia, karyawan yang berharap kehidupan sosialnya terjaga dan masyarakat sekitar yang banyak menggantungkan hidupnya dari POP serta tidak kalah pentingnya para manajer yang memiliki tanggungjawab secara langsung terhadap kelangsungan hidup POP.

Dengan mengimplementasikan program rightsizing diharapkan POP bisa berubah menjadi organisasi yang efektif, efisien, dan produktif serta pada saat yang sama menghindari terjadinya resistensi karyawan seperti pada umumnya pada program

perubahan organisasi lainnya. Selain itu diharapkan pula POP bisa berumur lebih panjang dan mengurangi kecemasan pihak-pihak yang terlibat dalam kehidupan POP termasuk didalamnya PT IOC yang belum lama mengambil alih POP, BP Migas sebagai pengawas industri perminyakan di Indonesia, karyawan yang berharap kehidupan sosialnya terjaga dan masyarakat sekitar yang banyak menggantungkan hidupnya dari POP serta tidak kalah pentingnya para manajer yang memiliki tanggungjawab secara langsung terhadap kelangsungan hidup POP.



**Gambar 1:** Arsitektur Organisasi

## KAJIAN TEORI Perubahan Lingkungan dan Penurunan Perusahaan

Fakta bahwa perusahaan tidak selalu mengalami trend positif bisa disimak dari tulisan de Geus (1997) dan Schmitz (1993). Menurut de Geus (1997) tidak banyak perusahaan yang berumur panjang meski di saat yang sama, meski jumlahnya sedikit, ada juga perusahaan yang bisa berumur lebih dari satu abad. Secara umum bisa dikatakan bahwa perusahaan kadang-kadang mengalami trend positif dan sebaliknya di lain waktu mengalami trend negatif. Menurut teori Organization Life Cycle – OLC (lihat misalnya Van de Ven & Poole, 1985; O'rand & Krecker, 1990), perjalanan hidup atau siklus hidup perusahaan, jika digambarkan, membentuk kurva seperti bentuk lonceng (Adizes, 1999). Sisi sebelah kiri representasi situasi perusahaan yang sedang bertumbuh yang pada satu titik tertentu akan mengalami kejenuhan dan bisa berlanjut pada situasi menurun – lonceng sebelah kanan. Titik terakhir kalau tidak ada perubahan atau tidak dilakukan perubahan adalah matinya perusahaan tersebut. Ada dua sebab mengapa perusahaan mengalami penurunan. Pertama karena faktor internal yang disebut internal aging (Adizes, 1999; Ranger-More, 1997). Sebab kedua adalah faktor eksternal yakni penurunan dan turbulensi lingkungan eksternal (Zammuto & Cameron, 1982; Cameron & Zammuto, 1983).

Ranger-More (1997) dan Ranger-More, Breckenridge & Jones (1995) menamakan situasi penurunan organisasi perusahaan yang disebabkan faktor internal sebagai *liability of aging* yang selanjutnya dibedakan menjadi dua yaitu: *senescence* dan *obsolescence*. Pada *senescence*, penurunan perusahaan lebih disebabkan berbagai masalah internal yang menyebabkan perusahaan mengalami kekeroposan – *decaying* (Wharmington, 1974) dan pada akhirnya meningkatkan kegagalan per-

usahaan. Di sisi lain, pada *obsolescence* masalah internal tidak secara langsung menjadi sebab kegagalan perusahaan. Hanya saja kegagalan perusahaan akan menjadi nyata jika proses internal tidak mampu merespon perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal.

Argumentasi pandangan kedua – penurunan perusahaan karena sebab eksternal, adalah hidup matinya perusahaan sangat bergantung pada kekuatan yang berada diluar perusahaan yang selalu memberi tekanan kepada perusahaan. Pandangan ini direpresentasikan oleh resource dependence theory (Pfeffer & Salancik, 1978) yang menyatakan bahwa sumberdaya yang dibutuhkan perusahaan tidak dikendalikan oleh seorang manajer tetapi oleh lingkungan eksternal sehingga apa yang bisa dilakukan para manajer sangat bergantung pada lingkungannya. Artinya perubahan lingkungan akan berakibat pada perubahan kehidupan perusahaan. Ketika sumberdaya yang berada di lingkungan membludak (Staw & Szawajkowski, 1975), perusahaan tidak kesulitan untuk menjalankan kegiatannya. Sebaliknya jika situasi berbalik, perusahaan akan mengalami kesulitan dan kinerjanya terus menurun.

Zammuto & Cameron, (1982) dan Cameron & Zammuto (1983) menggunakan dua faktor/dimensi untuk membedakan perubahan lingkungan yang menyebabkan penurunan perusahaan. Faktor pertama adalah *type of change in niche configuration* – tipe perubahan karena perubahan konfigurasi lingkungan. Dimensi ini menjelaskan apakah perubahan lingkungan menyebabkan besaran sumberdaya berubah (*change in niche size*) atau terjadi pergeseran terhadap preferensi sumberdaya (*change in niche shape*). Faktor kedua adalah *continuity of environmental change* – tingkat kontinuitas perubahan lingkungan. Dimensi ini menjelaskan apakah perubahan lingkungan menyebabkan perubahan sumberdaya yang

terjadi secara terus menerus (*continuous*) atau tidak terus menerus (*discontinuous*). Berdasarkan kedua faktor ini ada empat kemungkinan penyebab terjadinya penurunan perusahaan seperti tampak pada gambar 2.

Gambar 2 menjelaskan 4 situasi pada perubahan lingkungan eksternal yang menjadi sebab penurunan perusahaan. Situasi pertama – **erosi** terjadi ketika ketersediaan sumberdaya di lingkungan eksternal terus menurun dan penurunan ini bisa diprediksi sebelumnya (bersifat kontinyu). Akibatnya perusahaan secara perlahan mengalami kesulitan untuk mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan. Perusahaan pengeboran minyak adalah contoh yang pas yang menggambarkan perusahaan yang menghadapi situasi ini mengingat cadangan minyak adalah aset yang tidak bisa diperbaharui dan

terus mengalami deplesi. **Kontraksi** terjadi manakala sumberdaya yang dibutuhkan perusahaan tiba-tiba hilang dari pasar sehingga perusahaan seketika tidak bisa berproduksi. Hal ini sering menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan terganggu. Situasi ketiga – **disolusi** terjadi manakala terjadi pergeseran permintaan. Akibatnya produk yang dihasilkan perusahaan tidak lagi terserap pasar. Industri karet alam Indonesia pernah mengalami hal ini ketika secara gradual karet alam diganti oleh karet sintetis. Terakhir – **kolaps** adalah penurunan yang sangat cepat dan dramatic yang tidak bisa diprediksi sebelumnya. IBM adalah contoh perusahaan yang menghadapi situasi ini ketika pengguna computer tiba-tiba bergeser dari mainframe ke PC.

	Ketersediaan ketersediaan	Pergeseran preferensi
Kontinyu	Erosi	Dissolusi
Diskontinyu	Kontraksi	Kolaps

**Gambar 2:** Tipologi perubahan lingkungan

### **Rightsizing**

Perusahaan yang sudah tua seperti POP bisa diibaratkan seperti tubuh manusia yang sudah renta dimana organ-organ tubuh sudah tidak lagi mampu menopang tubuhnya karena organ-organ tersebut secara perlahan terjadi erosi (Cameron & Zammuto, 1983). Akibatnya kondisinya terus menurun layaknya gambar lonceng sebelah kanan (Adizes, 1999). Meski demikian Cameron & Zammuto (1983) menegaskan bahwa dalam situasi seperti ini perusahaan belum segera tamat – masih dimungkinkan untuk bertahan hidup apalagi jika berbagai pihak masih menghendaki untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan (Meyer and Zucker, 1989). Artinya, mengingat masih ada kesempatan untuk memperpanjang hidup, dan dalam rangka untuk menghindari situasi yang semakin memburuk, serta untuk menyelamatkan jangan sampai perusahaan tersebut tamat riwayatnya – organization death seperti dikhawatirkan Sutton (1983) manajer bisa melakukan intervensi manajemen. Meski demikian, untuk mendapatkan solusi terbaik, berkonsultasi dengan bawahan terkadang tidak bisa dihindarkan (Cameron & Zammuto, 1983). Berbagai bentuk intervensi yang bisa dilakukan para manajer diantaranya adalah melakukan strategi penyehatan perusahaan atau sering disebut *turnaround strategy* atau *corporate recovery* (lihat misalnya: Chowdhury, 2002; Hofer, 1986; Slater, 1974; Suwarsono, 2007). Sementara itu upaya yang lebih operasional bisa dilakukan melalui beberapa tindakan seperti: reengineering (Hammer and Champy, 1993); business process reengineering (Davenport and Short, 1990); organization restructuring (Tomasko, 1992); reorganizing (Marshall and Yorks, 1994); resizing (Koys et.al, 1990); rejuvenating (Stopford & Baden-Fuller, 1990); downsizing (Budros, 1999; Freeman, 1994) atau rightsizing (Ziffane and Mayo, 1994, 1995; Davison, 2002).

Dari berbagai upaya seperti tersebut diatas, Nutt (2004) secara umum menyimpulkan bahwa situasi penurunan perusahaan bisa diatasi melalui dua opsi yaitu melakukan transformasi organisasi (Newman, 2000) atau melakukan downsizing (Budros, 1999; Freeman & Cameron, 1993). Pada intinya, pilihan pertama – transformasi, dimaksudkan agar perusahaan bisa kembali memosisikan dirinya dalam persaingan (Tichy & Devana, 1986). Namun agar transformasi tersebut bisa direalisasikan, manajer dituntut untuk menciptakan budaya positif dan suportif. Pada saat yang sama perusahaan harus diisi oleh orang-orang yang berpikiran independen dan diberi kebebasan agar mampu memobilisasi upaya dan memperoleh sumberdaya baru yang dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan (Nutt, 2004). Dengan kata lain, transformasi organisasi hanya menjadi mungkin jika perusahaan masih memiliki sumber daya agar bisa melakukan investasi-investasi baru. Tanpa itu perusahaan dihadapkan pada opsi kedua.

Opsi kedua – downsizing, dimaksudkan agar perusahaan bisa menghindari diri atau bertahan dari tekanan eksternal. Caranya adalah dengan mengurangi biaya (Freeman, 1994). Perusahaan yang mengambil opsi ini biasanya adalah perusahaan yang sumberdayanya terus berkurang sehingga tidak mungkin lagi, atau paling tidak, kemampuannya sangat minimal untuk melakukan investasi-investasi baru seperti pada opsi pertama. Melihat karakteristik POP yang sumberdayanya terus menurun dimana cadangan minyaknya mengalami deplesi yang terus menerus, tidak berlebihan jika POP mengadopsi program downsizing. Hal ini berarti untuk memperpanjang hidupnya, POP bisa mengurangi biaya operasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja, mengeliminasi fungsi-fungsi organisasi yang tidak memberi nilai tambah dan mendesain ulang sistem dan kebijakan perusahaan yang

berkaitan dengan kegiatan operasional. Persoalannya adalah sudah banyak bukti bahwa program downsizing gagal membawa perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Justru yang terjadi adalah sebaliknya, downsizing sering menciptakan masalah baru: keos, krisis dan ketegangan antara karyawan dengan manajemen dan lebih meprihatinkan lagi downsizing bisa menurunkan semangat kerja dan hilangnya komitmen karyawan untuk membantu perusahaan bertahan hidup (McKinley, Sanchez & Schick, 1995). Semua ini ujung-ujungnya terjadi resistensi karyawan terhadap perubahan. Kalaulah downsizing bisa berhasil, biasanya hanya dalam jangka pendek dan akan diikuti oleh krisis lanjutan yang menuntut dilaksanakannya downsizing lagi. Situasi ini dikenal sebagai BOHICA syndrome – Bend Over, Here It Comes Again (Cornell & Waring, 2002).

Untuk meminimalisasi konsekuensi negatif yang tidak diharapkan dari program downsizing, bisa diadopsi program lain yang lebih berorientasi jangka panjang, bersifat kontinyu dan tidak membuat karyawan khawatir di-PHK. Program tersebut adalah rightsizing (Davison, 2002; Ziffane and Mayo, 1994, 1995). Seperti dikatakan Davison (2002) rightsizing adalah reposisi dan realokasi sumberdaya manusia dan sumberdaya-sumberdaya lainnya untuk difokuskan pada peningkatan kompetensi inti agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Prosesnya itu sendiri biasanya meliputi desain ulang struktur dan proses organisasi secara keseluruhan.

Bahwa masih ada yang agak sinis yang mengatakan bahwa rightsizing hanyalah eufemisme dari downsizing (McKinley et al., 1995; Keidel, 1994) merupakan hal yang wajar, tetapi Hitt et al. (1994) secara tegas mengatakan bahwa rightsizing berbeda dengan downsizing. Rightsizing dalam praktiknya tidak membawa beban emosional seperti pada downsizing terutama yang ber-

kaitan dengan pemutusan hubungan kerja. Sebaliknya rightsizing merupakan program perubahan yang menjadikan perusahaan dalam jangka panjang lebih gesit, fleksibel dan proaktif serta yang lebih penting lagi tidak menjadikan PHK sebagai pilihan. Sederhananya seperti dikatakan Abrahamson (2000) rightsizing adalah program perubahan yang tidak menyakitkan – “change without pain”. Program seperti ini kadang-kadang disebut juga “dynamic stability – menjalankan dinamika perubahan dengan selalu menjaga stabilitas” atau “creative rejuvenation – meremajakan organisasi secara kreatif” (Stoford & Baden-Fuller, 1990)

#### **Riset Berbasis Tindakan**

Untuk mengawal program rightsizing, penulis yang berstatus sebagai konsultan terlibat pada sebagian besar proses perubahan organisasi POP. Pada awalnya kami ditugasi untuk melakukan investigasi secara mendalam terhadap persoalan-persoalan POP. Keterlibatan kami tidak hanya berhenti sampai disini. Kami selanjutnya mulai melakukan interview kepada orang-orang yang mengalami proses perubahan, melakukan focus group discussion (FGD), menjadi observer, mediator, fasilitator, dan sekaligus advisor bagi pihak karyawan dan manajemen. Karena pekerjaan semacam ini bukan hanya bermanfaat bagi klien dalam menyelesaikan persoalan mereka tetapi sekaligus menambah pengetahuan secara umum baik bagi peneliti, klien maupun masyarakat umum, tidak berlebihan jika pekerjaan seperti ini bisa dimaknai sebagai kegiatan penelitian. Dalam ilmu sosial penelitian semacam ini biasa disebut sebagai “Penelitian tindakan atau *action research*” (Burke, 1998; Dick, 2002).

Menurut Dick, *action research* adalah “...a natural way of acting and researching at the same time – sebuah tindakan dan penelitian yang secara natural dilakukan pada waktu bersamaan”. Semen-

tara itu Burke (1998) mengatakan – “*action research is an exploratory, opportunistic, and emergent process of “learning and changing” and seldom unfolds in strict sequence*”. Yang dimaksud dengan tindakan disini adalah melakukan perubahan organisasi dalam rangka membantu klien memecahkan persoalan yang dihadapinya. Sedangkan penelitian dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan baik bagi peneliti itu sendiri, klien maupun masyarakat secara keseluruhan. Sederhananya dengan demikian, action research adalah bertindak sambil belajar dan meneliti yang dilakukan dengan berkolaborasi dengan pihak yang diteliti (Hult & Lennung, 1980). Hanya saja, dalam praktik, karena dua kegiatan tersebut dilakukan secara bersamaan terkadang sulit membedakan antara pekerjaan konsultasi dan penelitian seolah-olah keduanya tidak bisa dipisahkan. Bahkan tidak jarang kegiatan konsultasinya lebih menonjol ketimbang penelitiannya (Hult & Lennung, 1980). Oleh sebab itu action research sering dianggap tidak ilmiah.

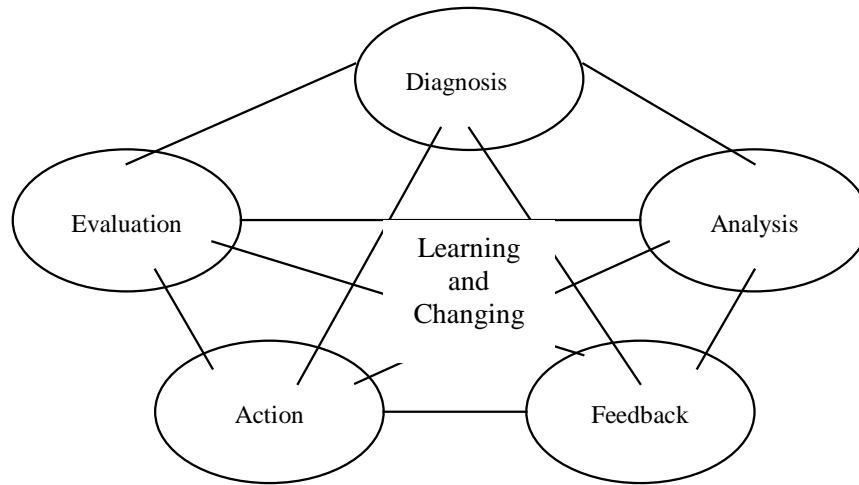
Terlepas dari kekurangan tersebut, Baskerville (1999) menegaskan bahwa pekerjaan konsultasi dan meneliti sesungguhnya memiliki perbedaan seperti tampak pada table 1.

Seperti tampak pada gambar 3, kegiatan action research dilakukan melalui beberapa tahap mulai dari diagnosis, analisis, umpan balik (feedback), melakukan tindakan (action) dan evaluasi. Hanya saja seperti tersurat pada garis-garis penghubung antara satu tahapan dengan tahapan lain, proses action research tidak berjalan secara berurutan (sequential) melainkan proses iterative. Artinya tidak harus diagnosis selalu diikuti oleh analisis, umpan balik dan seterusnya. Bisa saja dari diagnosis terus melompat ke umpan balik atau tindakan, atau dari analisis bisa saja kembali ke diagnosis atau langsung ke evaluasi program. Proses iterative dari action program baru berhenti jika diperoleh kesempatan kedua belah pihak – konsultan dengan manajemen/pihak yang diteliti tentang solusi terbaik

**Table 1:** Perbedaan antara Action Research dengan Konsultasi

Unsur Pembeda	Action Research (Ar)	Konsultasi
Motivasi	Termotivasi oleh prospek keilmuan	Termotivasi oleh imbalan yang diberikan klien, juga pengetahuan karena bisa memecahkan masalah organisasi
Komitmen	Berkomitmen terhadap komunitas keilmuan untuk menghasilkan ilmu pengetahuan, disamping kepada klien	Komitmen hanya terhadap klien
Pendekatan	Berkolaborasi dengan pihak yang diteliti karena sifatnya yang idiographic	Konsultan biasanya memposisikan dirinya sebagai pihak independen terhadap persoalan organisasi
Dasar untuk memberi rekomendasi	Dasarnya kerangka teoritik	Konsultan biasanya diharapkan bisa memberikan solusi untuk persoalan yang dihadapi klien
Esensi dalam pemahaman organisasional	Pemahaman organisasional dilandasi oleh keberhasilan melakukan perubahan dalam praktik yang dilakukan secara iterative	Tim konsultan biasanya mengembangkan pemahaman melalui analisis kritis terhadap persoalan organisasi yang dihadapi klien





**Gambar 3:** OD-Oriented Action Research

**Tabel 2:** Aktivitas Masing-masing Tahapan Rightsizing

<b>Diagnosis</b>	<b>Analisis</b>	<b>Umpan balik</b>	<b>Action</b>	<b>Evaluasi</b>
Pengumpulan data: observasi, indepth interviews, FGD, data dokumen	Identifikasi isu dan masalah	Memberikan umpan balik untuk didiskusikan	Formulasi dan implementasi perubahan	Monitoring perubahan
Memetakan proses budaya dan politik organisasi	Interpretasi awal terhadap data	Memperoleh pengakuan terhadap tahap diagnosis dan mengembangkan komitmen untuk bertindak	Mengembangkan proses perubahan terkait dengan kepemimpinan, manajemen dan pemangku kepentingan	Review ulang secara terus menerus terhadap metode dan model-model perubahan
Identifikasi hambatan dalam proses perubahan	Ringkasan temuan dan kerangka pengembangan	Identifikasi target perubahan	Perencanaan perubahan	Evaluasi efektifitas program dibandingkan dengan indikator kunci
Membangun hubungan baik dengan komponen organisasi				

Sementara itu aktivitas yang dilakukan konsultan selama proses rightsizing untuk masing-masing tahapan dapat dilihat pada table 2.

#### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Seperti tersirat dari namanya Papua Oil Plant, pengeboran minyak yang dilakukan POP berlokasi di Papua, tepatnya di Papua Barat. Dari Yogya, untuk mencapai lokasi tersebut yang oleh karyawan POP masih dianggap sebagai “remote area”-karena terisolasi dari pemukiman, membutuhkan waktu sehari penuh – ditempuh dengan pesawat udara yang dilanjutkan dengan kapal motor. Pertama kali datang, kami diterima General Support Manager karena Resident Manager POP – orang yang berkedudukan tertinggi di lokasi POP yang asli Papua kebetulan tidak di tempat. Pada hari berikutnya kami terlebih dahulu melakukan meeting secara formal dengan jajaran manajemen untuk menjelaskan tujuan kedatangan kami meski hal itu sudah diketahui sebelumnya. Kegiatan dilanjutkan dengan melakukan tour pada unit-unit kerja (kantor manajemen, unit drilling, produksi dan maintenance) sambil potret sana protet sini, membuat video klip dan merekam penjelasan masing-masing superintendence dan supervisor yang menangani unit-unit tersebut sebagai bagian dari kegiatan observasi dan pengumpulan data. Semuanya berjalan datar, bahkan respon sebagian karyawan cenderung enggan dengan sedikit curiga.

Belakangan kami baru tahu bahwa kehadiran kami tidak begitu diharapkan meski sebelumnya telah diinformasikan akan ada tim rightsizing. Salah seorang Superintendent mengomentari kehadiran kami sebagai membuang-buang uang perusahaan yang sedang susah tanpa ada hasil apa-apa – “yach... rightsizing kan proyeknya Si Anto (Acting GM POP yang berada di Jakarta) dan Konco-konco”. Rupanya komentar seperti ini bukan hanya

ditujukan kepada kami tetapi sering mereka berikan kepada tim-tim lain karena pengalaman sebelumnya hampir setiap tim yang datang ke POP tidak menghasilkan apa-apa, paling tidak karyawan tidak tahu hasilnya, dan bagi mereka hanya mengganggu pekerjaan karena merekalah yang harus entertain para tamu/konsultan.

Meski pada awalnya pengumpulan data berjalan agak lambat, lama-kelamaan seiring berjalannya waktu khususnya setelah kami melakukan perubahan pendekatan yakni pendekatan secara informal sehingga bisa menjalin hubungan baik dengan berbagai lapisan, akhirnya terkuak beberapa informasi penting. Seperti pada umumnya organisasi yang sudah tua, para karyawan cenderung bernostalgia dengan masa lalu ketika POP masih jaya. Memori mereka selalu tertuju pada keberhasilan masa lalu. Situasi ini menunjukkan bahwa mereka tidak puas dengan kondisi sekarang, yang dibenak mereka pemilik POP sekarang terkesan hanya sekedar mengincar minyak tanpa peduli dengan para karyawannya.

Komentar karyawan yang banyak ditemui adalah sebagai berikut: “Wah... gaya kepemimpinannya sangat jauh berbeda dengan dulu ketika POP dikelola orang Amerika”, “dulu bule-bule itu disiplin banget... sebelumnya jam 6 mereka sudah di lokasi (*unit-unit kerja*), sekarang jam 6 mereka masih sarapan di kantin... bagaimana produksi mau naik?” “Memang bule-bule itu disiplin, tetapi mereka juga mendengarkan usulan kita”. “Bule itu tuntutan-nya banyak tapi kami juga sejahtera” Komentar seperti ini adalah komentar yang lumrah di kalangan pekerja. Hampir merata mereka memberi komentar senada.

Dewasa ini karyawan dari berbagai lapisan menganggap kerja di POP sebagai KMT – Kerja Makan Tidur. Istilah ini sudah hampir menjadi filosofi hidup di POP. Mereka menjalani kehidupan kerja hanya sebagai rutinitas (Schulz, 2008) tanpa dilan-

dasi motivasi dan semangat untuk memajukan perusahaan. Padahal dulu semangat kerja mereka sangat baik dan mau belajar karena menganggap POP sebagai *training ground* bagi industri sejenis khususnya bagi anak-anak perusahaan yang berafiliasi dengan IOC. Sekarang yang ada adalah karyawan segera pergi meninggalkan tempat kerja kembali ke barak-barak peristirahatan segera setelah sirene jam 6 sore tanda jam kerja berakhir berbunyi. Mereka seolah-olah hanya sekedar menghabiskan masa tua (*sebagian besar karyawan sudah berumur diatas 45 tahun dan pendidikannya relatif rendah – SMA ke bawah*) sambil mengharapkan kenaikan gaji yang didasarkan pada masa kerja. Kondisi ini sudah berjalan sejak IOC mengambil alih POP. Orang-orang ini pula yang pada awalnya menghambat kerja tim konsultan karena dalam persepsi mereka *rightsizing* berarti PHK. Keresahan mereka tampak sekali ketika tim konsultan melakukan *psychological assessment test* dan Focus Group Discussion (FGD) yang tujuan sebenarnya adalah untuk menjaring calon-calon agen perubahan dan mendapatkan informasi bagian-bagian mana yang perlu dilakukan perubahan. Namun bagi mereka test dan FGD ini dipersepsi sebagai upaya tim untuk menentukan siapa-siapa yang harus diPHK terlebih dahulu.

Di sisi lain, karena persepsi yang salah terhadap kedatangan tim *rightsizing*, banyak pula karyawan khususnya karyawan yang merasa dirinya masih punya masa depan, akhirnya pindah kerja. Alasannya, pertama mereka tidak lagi menganggap POP sebagai tempat kerja yang perlu dipertahankan; dan kedua sebelum POP ditutup lebih baik mencari tempat kerja baru. Perginya orang-orang potensial ini tentu saja semakin memperburuk keadaan mengingat *rightsizing* membutuhkan orang-orang yang mempunyai kompetensi dan komitmen.

Sementara itu dari data documenter diperoleh informasi-informasi penting lain. PT IOC adalah sebuah perusahaan milik negara (BUMN) salah satu negara Asia yang didirikan oleh CIC menggunakan dana *Sovereign Wealth Fund*. Oleh CIC, PT IOC bersama-sama dua perusahaan sejenis ditugasi untuk "*going abroad*" dengan tujuan utama melakukan eksplorasi minyak dan gas yang hasilnya diekspor ke negara asal IOC. Secara tidak langsung ketiga BUMN tersebut termasuk PT IOC dengan demikian mengemban tugas untuk mengamankan pembangunan ekonomi yang sedang gencargencarnya dilakukan negara tersebut. Alasan itulah yang mendasari PT IOC mengambil alih POP<sup>3</sup> meski sejak semula menyadari bahwa cadangan minyak milik POP sudah menipis. Sebagai gambaran, pada saat POP diambilalih IOC tahun 2002, produksi POP hanya sebesar 7000 barel perhari dan tiga tahun kemudian menurun menjadi 6000 barel per hari saat penelitian ini dilakukan. Padahal sebelumnya tingkat produksi POP pernah mencapai angka 80000 barel minyak mentah per hari (tahun 1977) saat POP masih dikelola PT Metro Amerika<sup>4</sup> (lihat gambar 4).

Rendahnya produksi ini disebabkan karena sumberdaya alam adalah asset yang tidak bisa diperbaharui sehingga kandungan minyak akan terus terdepleksi. POP misalnya memiliki 440 sumur minyak tetapi sekarang hanya 220 sumur bisa dioperasikan. Di sisi lain meski POP setiap harinya mengangkat 850000 barel liquid, angka yang hampir sama dengan periode-periode sebelumnya, kandungan minyaknya hanya 0.7%. Atau

---

<sup>3</sup> IOC diberi konsesi untuk mengeksplorasi minyak dan gas selama 20 tahun sejak mengambil alih POP

<sup>4</sup> Dengan mengambilalih POP, PT IOC menjadi operator keempat setelah PT Metro Amerika, PT Ambassador dan PT Little Town Oil Company. Ketiga perusahaan ini adalah perusahaan Amerika, sedangkan PT IOC adalah perusahaan Asia.

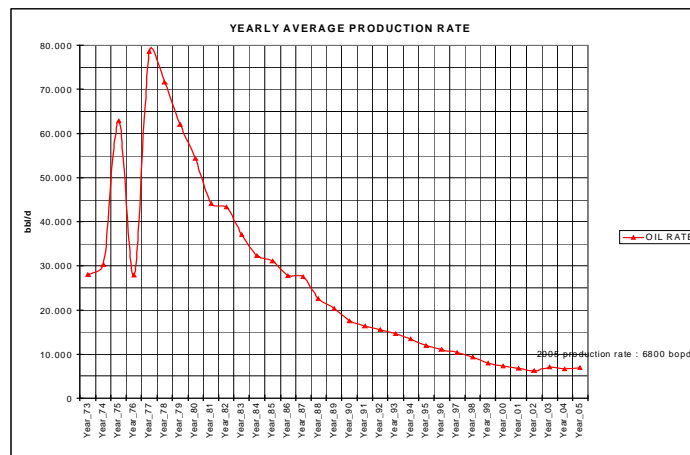
dengan kata lain lebih banyak air yang diperoleh dari pada kandungan minyak.

Terlepas dari kondisi produksi seperti tersebut diatas, sekali lagi karena alasan mengamankan pembangunan negara, PT IOC pada mulanya menerapkan strategi operasi “yang penting mendapatkan minyak berapapun biayanya”. Artinya, biaya pada awalnya belum menjadi pertimbangan operasional. Namun setelah 2 tahun beroperasi PT IOC mengubah orientasi strategi menuju “cost consciousness”. Perubahan ini salah satunya dipicu oleh keinginan BP Migas – pengawas industri migas di Indonesia agar biaya operasi POP ditekan sampai pada batas rata-rata industri. Perubahan strategi ini memaksa IOC untuk mengevaluasi kinerja POP. Dari sinilah penulis sebagai konsultan terlibat dalam kegiatan POP.

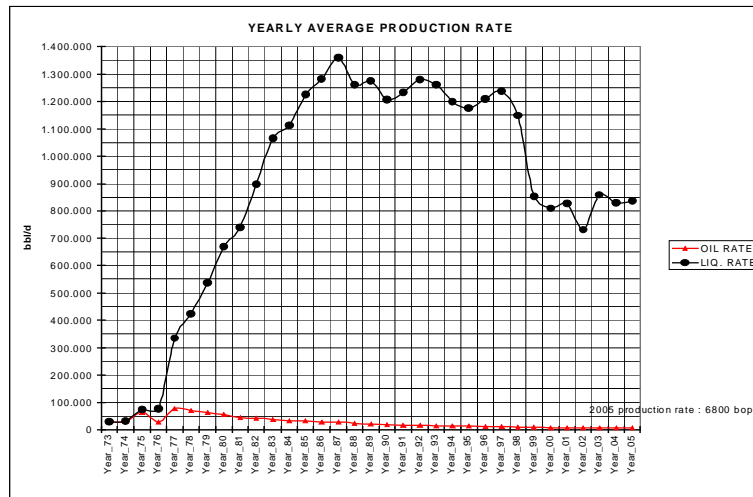
Hasil analisis awal menunjukkan beberapa fakta lain. Meski tingkat produksi menurun, secara financial POP sesungguhnya masih menguntungkan. Sebagai contoh, tahun 2006 pendapatan POP sebesar USD 160 milyar dan labanya USD 7.176. Namun keuntungan ini lebih disebabkan karena harga minyak mentah yang relative tinggi USD 61.35 per barel. Akibatnya, POP sepertinya tidak ada masalah, POP tampak

seperti perusahaan yang sehat. Persoalannya adalah harga minyak dunia tidak pernah stabil sehingga kalau harganya kembali normal USD 30 per barel sudah pasti POP menjadi perusahaan sakit mengingat biaya operasi lebih besar dari harga jual – USD 34.51.

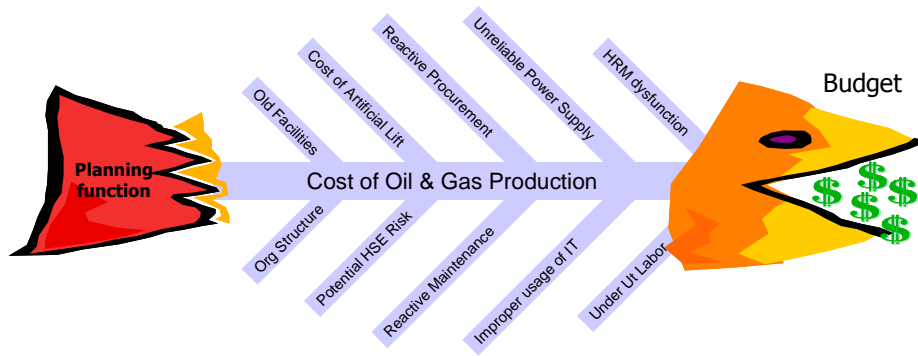
Berdasarkan pada asumsi ini dilakukan telaah lebih mendalam dan ditemukan berbagai fakta penting lain yakni: tingginya biaya operasi lebih disebabkan karena ketidak-efisienan kegiatan produksi terutama karena (1) POP harus menanggung beban biaya fasilitas yang seharusnya digunakan untuk memproduksi 80000 barel per hari. (2) tanggungan biaya karyawan yang jumlahnya tidak berbeda dengan periode-periode sebelumnya saat produksi masih tinggi menyebabkan human cost yang sangat tinggi karena di satu sisi produktivitasnya menurun, di sisi lain perusahaan menanggung beban biaya gaji yang terus meningkat karena masa kerja, (3) organisasi POP yang didasarkan pada asumsi produksi 80000 barel sehingga terkesan organisasinya sangat gemuk tetapi koordinasi kegiatan tidak berjalan dengan baik, (4) ancaman resiko lingkungan yang tidak diantisipasi dengan baik.



Gambar 4a: Produksi harian minyak mentah



**Gambar 4b:** Produksi harian minyak mentah dan liquid



**Gambar 5:** Kontributor penyebab tingginya biaya operasional

Berdasarkan temuan-temuan tersebut ditambah dengan persoalan-persoalan manusia seperti telah disebut sebelumnya, akhirnya bisa dibuat prognosis faktor-faktor yang memberi kontribusi terhadap inefisiensi POP (lihat gambar 5) yaitu: (1) fungsi perencanaan; (2) struktur organisasi; (3) fasilitas yang sudah menua; (4) risiko potential HSE; (5) biaya artificial lift; (6) system pembelian reaktif; (7) system pemeliharaan reaktif; (8) power supply yang tidak bisa diandalkan; (9) penggunaan IT yang tidak pas; (10) karyawan yang tidak

optimal; dan (11) disfungsi sumberdaya manusia.

### **Umpan Balik dan Rencana Tindakan**

Hasil temuan-temuan diatas kemudian didiskusikan dengan pihak pemberi kerja dengan tujuan untuk memperoleh pengakuan bahwa apa yang ditemukan tim adalah benar-benar situasi yang sedang dihadapi POP. Yang agak membingungkan Tim adalah pihak manajemen sekedar mengiyakan apa yang disampaikan Tim sehingga menimbulkan multi tafsir. Tafsir pertama,

analisis Tim sudah benar sehingga bisa dijadikan dasar untuk menyusun program rightsizing. Tafsir kedua pemberi kerja kurang memahami temuan Tim sehingga tidak bisa memberi masukan. Tafsir ketiga, semuanya diserahkan Tim karena Tim dianggap lebih memiliki pengetahuan. Oleh karena temuan tersebut bersifat multi tafsir maka Tim sekali lagi melakukan cross check ke karyawan untuk memastikan validitas temuan tersebut. Dari sini Tim merasa yakin tidak ada yang perlu disampaikan lagi ke pihak manajemen IOC sehingga bisa dirumuskan prognosis tentang efisiensi biaya dengan formula sebagai berikut.

$\begin{aligned} \text{Cost Efficiency} &= \text{Production Stability} \\ &= f(\text{Organizing Arrangement, People, Technology}) \end{aligned}$
--

Prognosis diatas bisa diartikan bahwa efisiensi biaya dalam kasus POP identik dengan stabilitas produksi. Atau dengan kata lain, efisiensi akan tercapai jika stabilitas bisa terjaga dengan baik. Argumentasi yang melandasinya adalah POP seperti ditegaskan Cameron & Zammuto (1983) merupakan organisasi perusahaan yang terus mengalami penurunan sumberdaya (cadangan minyak) sehingga bisa dikategorikan sebagai organisasi yang mengalami erosi. Akibatnya POP hamper tidak mungkin meningkatkan produksi seperti pada tahun-tahun sebelumnya kecuali melakukan investasi baru yakni melakukan pengeboran sumur-sumur baru. Hanya saja alternatif investasi tampaknya sulit dilakukan mengingat biaya pengeboran sumur baru mencapai USD 5 juta tanpa ada jaminan apakah pengeboran tersebut menghasilkan minyak atau tidak. Dengan kata lain, yang bisa dilakukan POP adalah menjaga agar produksi tidak menurun, syukur bisa meningkat secara gradual dengan menghidupkan sumur-sumur lama yang selama ini diabaikan. Untuk itu, menurut prognosis diatas, menjaga stabilitas produksi

merupakan fungsi dari aransemen organisasi, manusia dan teknologi.

### Program Rightsizing

Berdasarkan temuan-temuan diatas, selanjutnya disusun program rightsizing yang dipercaya bisa mengatasi perosalan POP terutama yang berkaitan dengan ke-11 faktor penyebab inefisiensi. Program rightsizing ini dibagi menjadi menjadi empat yaitu: (1) penataan ulang organisasi POP, (2) sentralisasi database management system, (3) reposisi dan realokasi sumberdaya manusia, dan (4) penataan strategi outsourcing.

### Penataan Ulang Organisasi POP

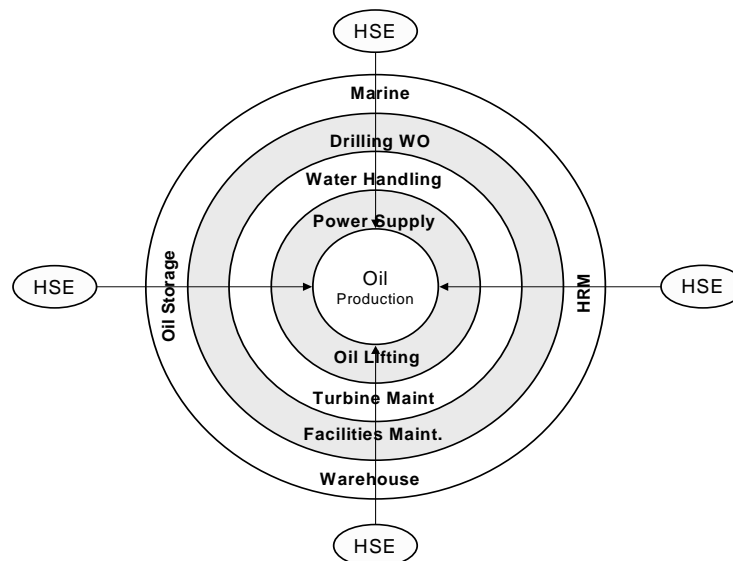
Penataan ulang organisasi POP merupakan langkah pertama dan prioritas yang dilakukan Tim dalam menyusun program rightsizing. Alasan yang melatarbelakanginya adalah orgnisasi merupakan wadah setiap kegiatan yang dilakukan di POP. Hal ini bisa diartikan bahwa membenahi komponen organisasi lainnya akan jauh lebih mudah dilakukan jika aransemen organisasi terlebih dahulu ditata ulang. Untuk kepentingan tersebut semua kegiatan operasional POP dipetakan sesuai dengan tingkat urgensi masing-masing untuk memperoleh gambaran tentang kegiatan yang bersifat inti, pendukung dan peripheral.

Gambar 6 menunjukkan bahwa kegiatan inti POP (lingkaran di tengah) adalah memproduksi minyak. Sementara kegiatan-kegiatan lainnya (kegiatan-kegiatan yang melingkari produksi minyak) merupakan kegiatan pendukung. Dengan menggunakan formula diatas – efisiensi = stabilitas produksi, bisa diartikan bahwa efisiensi atau stabilitas produksi POP sangat bergantung pada efisiensi dan efektifitas kegiatan-kegiatan pendukung. Kondisi ini menjadi semakin penting khususnya bagi organisasi yang sudah tua seperti POP. Sederhananya bisa dikatakan bahwa pada organisasi yang sudah tua, seorang manajer lebih disarankan

untuk memfokuskan perhatikannya pada aktifitas pendukung dalam rangka memperlancar kegiatan produksi. Disamping itu, khusus untuk perusahaan berbasis lingkungan alam, perhatian terhadap aspek lingkungan, keamanan, dan kesehatan (HSE) juga tidak bisa diabaikan walaupun tidak secara langsung mempengaruhi tingkat efisiensi produksi. Penyebabnya, sewaktu-waktu perusahaan bisa menghadapi bencana yang biayanya jauh lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan untuk tindakan preventif terhadap ketiga aspek ini.

Jika penjelasan diatas diterjemahkan kedalam membenahan organisasi maka pena-

taan aransemen organisasi ini diarahkan dan bertujuan untuk mentransformasi struktur organisasi lama ke struktur baru yang lebih "lean-and-efficient". Fokus perhatiannya ditujukan untuk (1) mengintegrasikan fungsi-fungsi yang sama dan terkait, (2) sentralisasi proses pengambilan keputusan agar diperoleh kualitas perilaku yang high-achiever, (3) simplifikasi struktur organisasi dengan mengurangi atau meminimalkan hirarkhi atau layer organisasi. Oleh karenanya struktur lama yang bersifat fungsional diubah menjadi process-based-structure



**Gambar 6:** Lapisan dalam Kegiatan POP

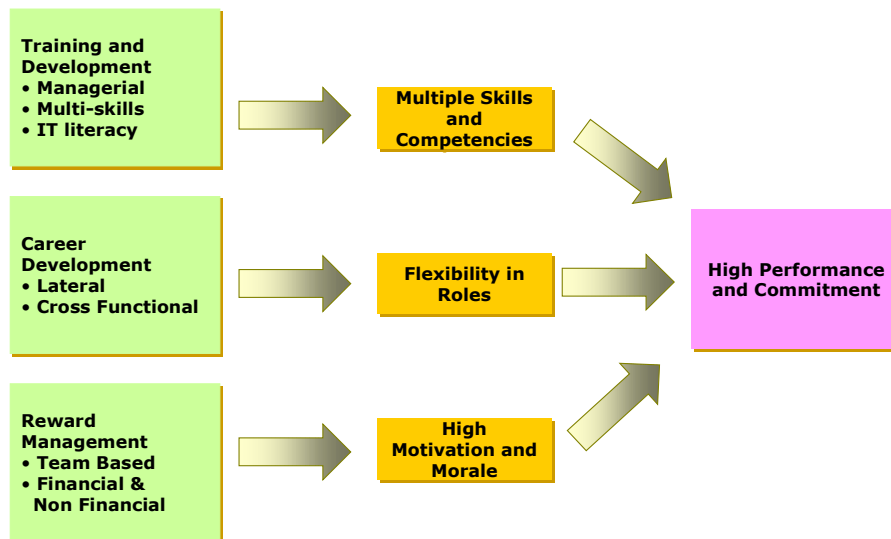
**Sentralisasi Database Management System**

Teknologi adalah variable kedua yang menjadi perhatian dalam mendesain program rightsizing. Perhatian terhadap teknologi sebagai bagian dari program rightsizing didasarkan pada alasan bisnis pengeboran minyak dewasa ini telah mencapai “state of the art” dalam penggunaan teknologi maju baik teknologi pengeboran maupun teknologi pendukung. Sejauh ini untuk kegiatan pengeboran, POP masih menggunakan teknologi lama namun karena POP tidak bermaksud melakukan pengeboran sumur baru, pembenahan teknologi pengeboran tidak masuk dalam program ini. Program rightsizing yang berkaitan dengan teknologi dengan demikian lebih dikonsentrasikan pada pembenahan teknologi untuk kegiatan pendukung. Oleh karena itu teknologi yang relevan adalah teknologi berbasis informasi – Information and Communication Technology (ICT)

**Pengembangan Sumberdaya Manusia**

Ada tiga aspek manajemen sumberdaya manusia yang perlu dilakukan rightsizing

yaitu: pelatihan dan pengembangan SDM, system karir dan manajemen penghargaan. Ketiga program rightsizing di bidang SDM ini merupakan konsekuensi logis dari kedua program terdahulu. Nalarnya adalah perubahan aransemen organisasi dan penggunaan teknologi IT yang baru harus didukung oleh SDM yang memiliki technical, human and conceptual skills yang baru yang berbeda dengan skills SDM sebelumnya. Sesuai dengan prinsip dasar rightsizing, kebutuhan akan skill yang baru bukan berarti SDM lama harus di PHK. Sebaliknya SDM lama yang dalam batas-batas tertentu sudah memiliki pengalaman yang cukup perlu mendapat pelatihan yang relvan dan terprogram sesuai dengan tantangan baru yang akan mereka hadapi. Seperti tampak pada gambar 7, desain program pelatihan dan pengembangan SDM ditekankan pada pengembangan maanjerial khususnya bagi supervisor dan superintendent yang potensial untuk generasi pengganti, multi-skill dan SDM yang melek teknologi informasi (IT literate).



**Gambar 7:** Model Pengembangan Sumberdaya Manusia



### **Penataan Strategi Outsourcing**

Pada awalnya persoalan outsourcing tidak masuk dalam desain program rightsizing. Penataan strategi outsourcing dalam program rightsizing bermula dari kenyataan bahwa karyawan POP yang berjumlah 648 orang pada tahun 2006, 373 diantaranya adalah karyawan tetap dan sisanya 275 orang adalah karyawan kontrak. Dalam beberapa tahun ke depan seiring dengan bertambah usianya karyawan tetap maka karyawan kontrak jumlahnya berimbang dengan karyawan tetap dan bahkan bisa melebihi karyawan tetap. Ada empat persoalan yang berkaitan dengan karyawan kontrak. Pertama, karyawan kontrak sangat berharap suatu ketika bisa diangkat menjadi karyawan tetap. Kecenderungan ini didasarkan pada pengalaman yang lalu dimana perusahaan telah mempraktikkannya. Kedua, karyawan kontrak dalam beberapa kasus telah menempati posisi strategis yang semestinya ditempati karyawan tetap. Ketiga, kehadiran karyawan kontrak yang mestinya hanya membantu karyawan tetap justru menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan tetap karena pekerjaan-pekerjaan harian cenderung diserahkan ke karyawan kontrak. Keempat, hubungan informal antara karyawan kontrak dengan karyawan tetap ternyata menciptakan adanya raja-raja kecil di kalangan karyawan tetap.

Berdasarkan kenyataan diatas maka pengaturan terhadap karyawan kontrak menjadi tidak terhindarkan. Dalam kaitannya dengan program rightsizing, Tim hanya mengusulkan kriteria-kriteria yang perlu dibuat sebagai dasar untuk memutuskan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang bisa di-outsource, dan mendefinisikan ulang hubungan ketenagakerjaan berkaitan dengan karyawan kontrak. Kriteria pekerjaan yang bisa dikontrakkan adalah:

1. terlalu mahal untuk dilakukan sendiri oleh POP (yakni membutuhkan

investasi yang besar baik dalam hal orang, finansial, teknologi dan waktu).

2. POP tidak memiliki kapabilitas yang relevan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
3. pekerjaan bukan inti.

Sementara itu POP juga harus mendefinisikan ulang hubungan dengan perusahaan penyedia tenaga kontrak, khususnya untuk mengurangi hubungan informal ketenagakerjaan. Dalam hal ini disarankan agar perjanjian kerja dilakukan secara sentral tidak dilakukan oleh masing-masing unit kerja.

### **Diskusi dan Simpulan**

Secara teoritik perusahaan atau kegiatan usaha didirikan untuk waktu yang tidak terbatas atau paling tidak pendirinya atau karyawan-karyawan yang terlibat didalamnya berharap perusahaan tersebut bisa berumur panjang. Namun sayangnya keinginan ini sering menimbulkan paradoks yakni semakin tua usia sebuah perusahaan, seperti halnya manusia, semakin perusahaan tersebut menjadi tidak fleksibel, berpikiran monoton dan bahkan berperilaku robotic, hanya mengandalkan pengalaman dan keberhasilan masa lalu. Oleh Ranger-More (1997) perusahaan yang mengalami situasi seperti ini disebut sebagai perusahaan yang mengalami liability of oldness. Oleh karena itu sering disarankan agar perusahaan tersebut diremajakan (Stopford & Baden-Fuller, 1990) atau dilakukan intervensi manajemen lainnya agar mind-set perusahaan dan orang-orang yang ada didalamnya berubah.

Sayangnya tidak semua manajer berpikiran demikian. Bahkan tidak jarang manajer tidak berbuat apa-apa karena menganggap tidak ada persoalan dengan perusahaan. Suwarsono (2007) mengindikasikan manajer semacam ini mengalami sakit psikologis karena merasa malu jika dikatakan

perusahaan yang dipimpinnya bermasalah. Kalau toh kemudian mereka melakukan tindakan, kadang-kadang tindakannya salah sehingga berakibat pada persoalan lebih lanjut dan bahkan perusahaan dihadapkan pada situasi krisis. Situasi inilah yang pada mulanya dihadapi POP. Tingginya biaya operasional tidak dianggap apa-apa karena perusahaan masih bisa menghasilkan laba. Pimpinan perusahaan segera berubah pikiran setelah BP Migas yang terus mendesak agar kegiatan POP dibenahi.

Pembenahan POP melalui program rightsizing pada mulanya tidak berjalan lancar karena ketidaksiapan karyawan melakukan perubahan. Boleh jadi alasannya seperti tersebut diatas karyawan sudah mengalami liability of oldness. Namun dengan pendekatan-pendekatan yang fleksibel pada akhirnya karyawan dengan sukarela dan bahkan mendukung program rightsizing. Hanya saja dukungan tersebut datang agak terlambat. Namun toh pada akhirnya program bisa berjalan dan Tim Konsultan bisa membuat formula sebagai dasar untuk menyusun program tersebut. Intinya, ketika sumberdaya perusahaan terus menurun dan perusahaan tidak mungkin melakukan investasi baru karena ketiadaan sumberdaya maka langkah yang dianggap tepat untuk dilakukan adalah menjaga stabilitas produksi. Dengan stabilnya kegiatan produksi bisa diartikan bahwa sumberdaya dimanfaatkan secara efisien. Hal ini bisa bermakna pula perusahaan bisa berumur lebih panjang. Dalam kasus POP, untuk mencapai kondisi tersebut – stabilitas produksi, ditempuh beberapa pembenahan dan perubahan yakni: pembenahan aransemen organisasi, teknologi, pengembangan SDM dan strategi outsourcing.

Temuan lain yang juga patut mendapat perhatian adalah adanya kebutuhan perubahan paradigma pada perusahaan yang sudah tua. Dalam kasus POP, agar perusahaan bisa survive, perubahan paradigma dari production based ke maintenance based tam-

paknya tidak bisa dihindarkan. Artinya prioritas perhatian seharusnya lebih ditujukan pada kegiatan maintenance. Logikanya adalah pada perusahaan yang sudah tua dengan tatanan yang sudah tua keberhasilan perusahaan secara keseluruhan sangat bergantung pada keberhasilan manajer mengelola maintenance activities. Sementara itu, pada perusahaan yang bergerak di bidang sumberdaya alam atau pada bidang-bidang lain yang rentan terhadap risiko kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan maka persoalan health, safety and environment (HSE) juga harus mendapat prioritas perhatian. Ketiga aspek ini sering menimbulkan situasi yang ambigu karena di satu sisi perusahaan harus mengeluarkan biaya yang kadang tidak sedikit tetapi di sisi lain hasilnya tidak bisa langsung kentara sehingga terkesan pengeluaran biaya tersebut merupakan pemborosan. Namun persoalannya adalah jika perusahaan tidak mengeluarkan biaya HSE untuk tindakan-tindakan preventif bukan tidak mungkin perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar ketika sewaktu-waktu terjadi sesuatu yang tidak diharapkan.

Simpulan besarnya, khususnya bagi POP, perusahaan harus melakukan paradigm shift jika ingin hidup lebih lama yakni “from production-oriented to maintenance-oriented with HSE as a paradigm”. Satu catatan penting lainnya adalah formula, simpulan dan perubahan paradigma dalam pengelolaan perusahaan yang sudah tua seperti ini barangkali hanya cocok untuk kasus POP mengingat semua ini hanya menggunakan kasus tunggal. Oleh karena itu disarankan pada peneliti lain untuk menggunakan formula ini sebagai dasar untuk melakukan penelitian deduktif.

#### DAFTAR PUSTAKA

Auer, C. and C. Follack. (2002). Using action research for gaining competitive advantage out of the

- internet's impact on existing business model. *Proceeding of 15th Bled electronic commerce conference – eReality: Constructing the eEconomy*. Slovenia: Bled
- Berger, P. and Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality*. Penguin Book.
- Burke, W. W. (1998). *Organization Development: A Process of Learning and Change*. Reading, MA: Addison Wesley
- de Geus, A. (1997). *The Living Company*, *Harvard Business Review*, March /April, 75,2. Pp. 51-59
- Dick, B. (2002). *Action research: Action and research*. Available at: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/aandr.html>. Diakses 25/11/2007
- Freeman, S. J. (1994). Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human resource management. *Human Resource Management*, 33, 2; pg. 213 -238.
- Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, July-August, 75- 79.
- Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Life Cycles*. Paramus, N.J.: Prentice Hall Press.
- Beatty, R.W. & D.O. Ulrich. (2000). Re-Energizing the Mature Organization, in French, W.L., C.H. Bell, Jr. and R.A. Zawacki (eds.). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. Boston: McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. Von. (1972). The History and Status of General System Theory, *Academy of Management Journal*, December, 407 – 426
- Cameron, K. S. & Zammuto, R.F. (year?). Matching managerial Strategies to Condition of Decline. *Human Resource Management*, 22(4), 359 – 375.
- Chowdhury, S.D. (2002). Turnarounds: A Stage Theory Perspective. *Canadian Journal of Administrative Science*, 19 (3), 249 – 266
- Connell, J., & Waring, P. (2002). The BOHICA Syndrome: A Symptom of Cynicism towards Change Initiatives? *Strategic Change*, 11, 347-356.
- D'Aveni, R. (1989). The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-Aug., 37-46
- Grieves, J. (2000). The Images of Change: The New organizational Development. *Journal of Management Development*, Vol. 19, Iss. 5; p. 345 – 447
- Gupta, Y.P. & D.C.W. Chin. (1994). Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Direction for Research. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, December, 30(3), 269 - 294.
- Hambrick, D.C. & D'Aveni, R.A. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E. & Chandler, G.N. (1993). Tightening

- the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 5-30
- Freeman, S. & Cameron, K. (1993). 'Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework'. *Organizational Science*, 4, 10–29.
- Lamberg, J.A. & Pajunen, K. (2005). Beyond the Metaphor: The Morphology of Organizational Decline and Turnaround. *Human Relations*, 58(8), 947-980.
- Miller, D. & Friesen, F. H. (1984). A Longitudinal Study of Corporate Life Cycle. *Management Science*. 30(10), 1161 – 1183.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, London: Sage Publications
- Nelson, R.T. (1987). How to Recognize and Avoid Organizational Decline. *Sloan Management Review*, 28(3), 41-48.
- Nutt, P.C. (2004). Organizational Development. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1083-1103.
- Quinn, R.E. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33 – 51.
- Ranger-More, J. (1997). Bigger may be Better, But is Older Wiser? Organizational Age and Size in the New York Life Insurance Industry. *American Sociological Review*, 62(1), 903 – 920.
- Smith, K.G., Mitchell T.R. & Summer, C.E. (1985). Top Level Priorities in Different Stage of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*, 28, 799 – 820
- Schmitz, C.J. (1993). *The Growth of Big Business in the United States and Western Europe, 1850-1939*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C. (1990). Corporate Rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399-415.
- Sutton, R.I. (1983). Managing Organizational Death. *Human Resources Management*, 22(4), 391-412.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510 - 540
- Zammuto R.F. & Cameron, K.S. (1982). Environmental Decline and Organizational Response. *Academy of Management Proceeding*, 250 – 254
- Meyer, M.W. & Zucker, L.G. (1989). *Permanently Failing Organizations*. London: Sage Publications.
- Warmington, A. (1974). Obsolescence as Organizational Phenomenon. *Journal of Management Studies*, 96 – 114.