

Kepemimpinan sebagai Kapasitas Institusi

Ditulis oleh Sendjaya
Kamis, 30 April 2009 16:28

Siapa sih yang tidak pernah mendengar CEO legendaris General Electric (GE) bernama Jack Welch?

Ketika Welch terpilih sebagai CEO dan Chairman GE pada tahun 1981, total aset GE adalah sebesar US\$13 billion. Dua puluh satu tahun kemudian saat Jack Welch pensiun, angka tersebut bertumbuh secara eksponensial mencapai hampir \$500 billion. Bukan \$50 billion, namun \$500 billion! Kalau ditulis dengan angka, menjadi sebagai berikut: 500,000,000,000. Fantastis!

Sebagai perbandingan, di dunia ini hanya ada 16 negara yang memiliki GDP (jumlah total produk dan jasa yang dihasilkan suatu negara) lebih besar dari GE. Indonesia dengan penduduk 240 juta manusia hanya menghasilkan GDP \$663 billion, relatif lebih tinggi dari total aset GE yang memiliki jumlah pegawai tidak lebih dari 315,000 orang!

Pada tahun 1970-an, GE adalah perusahaan raksasa birokratis dengan diversifikasi bisnis yang sangat lebar dan sedang kelimpungan berhadapan dengan ancaman kompetisi global (khususnya dari Jepang) dan kesulitan ekonomi.

Welch lalu memulai perjalanan transformasi radikal dan redireksi strategis yang begitu panjang dan menyakitkan. Hanya dalam empat tahun pertama sebagai CEO, Welch telah menutup 117 bisnis GE seharga \$4 billion. Ratusan bisnis GE dia rampingkan dengan drastis menjadi 13 bisnis. Untuk itu, ia memecat 25% pegawai GE (sekitar 118.000 orang!)

Ultimaturnya: Setiap bisnis GE harus menjadi pemain global No 1 atau No 2 di dunia dalam industri masing-masing! Kalau tidak dapat dicapai, maka hanya ada tiga kemungkinan: (a) Perbaiki Segera, (b) Jual, atau (c) Tutup. Yang luar biasa, dua belas dari tiga belas bisnis tersebut benar-benar menjadi no 1 atau no 2 di dunia hanya dalam waktu 5 tahun, dengan stasiun televisi NBC sebagai perkecualian di no 3.

Hari ini GE beroperasi di lebih dari 100 negara dalam beragam bidang mulai dari aircraft engines sampai ke financial services, dari medical imaging sampai ke television programming dengan kapitalisasi pasar sebesar \$575 billion.

Para analis sepakat bahwa tidak ada perusahaan raksasa lain di dunia ini yang mampu bertumbuh dengan pesat secara konstan selama puluhan tahun. Pada tahun 2002 kemarin, misalnya, GE meraup pendapatan sebesar \$131 billion. Untuk tetap bertumbuh dengan level yang konstan, GE harus melakukan ekspansi bisnis sebesar \$17 billion setiap tahun.

Itu sebab ketika Welch pensiun, penggantinya Jeffrey Immelt berkata ia merasa seperti Sandra Bullock dalam film Speed: mengemudikan bis berukuran jumbo yang harus terus melaju dengan kecepatan konstan karena bis akan meledak apabila berkurang kecepatannya.

Tidaklah mengherankan bila GE dinobatkan sebagai The World's Most Respected Company dan The Global Most Admired Company oleh majalah bergengsi Financial Times dan Fortune. Belum lagi belasan penghargaan lainnya.

Dan juga tidaklah mengherankan bila otobiografi Welch yang ia luncurkan di akhir 2001 sebelum ia pensiun "Jack, Straight From The Gut" langsung melompat ke peringkat teratas bestseller lists dari New York Times, Wall Street Journal, Amazon.com, dan USA Today.

Luar biasa bukan?

Meski kecenderungan untuk mengasosiasikan kesuksesan GE hanya kepada CEO-nya cenderung meromantisir kepemimpinan, kita tidak dapat menyangkali bahwa peran Welch sangat signifikan dalam kesuksesan GE.

Telur dan Ayam

Pertanyaan menarik yang menjadi topik penelitian dan perbincangan banyak analis adalah: Apakah Jack Welch yang membangun GE atau apakah GE yang membangun Jack Welch? Dengan kata lain, mana yang lebih dahulu muncul: telur atau ayam?

Hasil penelitian Jim Collins tentang perusahaan-perusahaan visionaris yang dilaporkan dalam bukunya yang terkenal Built to Last menunjukkan bahwa memiliki CEO seperti Welch memang sangat mengagumkan. Namun yang lebih mengagumkan adalah memiliki CEO-CEO sekaliber Welch berturut-turut selama seratus tahun, semuanya ditumbuhkembangkan didalam GE (bukan didatangkan dari luar perusahaan). Inilah yang membuat GE menjadi perusahaan visionaris.

Gerald Swope, CEO GE pada periode tahun 1922-1939, memiliki ketajaman peluang bisnis dan menggiring GE masuk kedalam industri home appliances (yang sukses sampai hari ini). Ia juga memperkenalkan ide 'enlightened management' yang menekankan pentingnya tanggung jawab perusahaan secara seimbang terhadap pegawai, pelanggan, dan pemegang saham.

Ralph Cordiner, CEO pada masa periode 1950-1963, melakukan desentralisasi radikal, memperkenalkan MBO (management by objectives), dan menulis buku manajemen yang sangat berpengaruh saat itu: New Frontiers for Professional Managers. Yang paling signifikan adalah ia membangun Crotonville Management Training Center yang sangat bergengsi di dunia dan disebut sebagai versi korporat dari Harvard Business School.

Pada periode 1973-1980, GE dipimpin oleh Reginald Jones yang dideklarasikan sebagai orang yang paling berpengaruh dalam bisnis oleh majalah US News and World Report (1979 & 1980) dan salah satu pemimpin bisnis terbaik versi majalah Fortune dan harian Wall Street Journal.

Dan sebagaimana dijelaskan diatas, Welch memimpin GE pada periode 1981-2002 dengan spektakuler. Jadi jelas bahwa meski Jack Welch berjasa besar terhadap GE, ia sendiri adalah seorang hasil didikan GE yang memulai karirnya sebagai seorang chemical engineer.

Membangun Pabrik Pemimpin

Konsep kepemimpinan seringkali dimengerti secara sempit hanya sebagai kapasitas individu. Saat mendengar kata 'kepemimpinan', yang biasa muncul secara otomatis di benak kita adalah manajer kita, bos kita, pendeta kita, dosen kita, presiden kita, dan seterusnya. Atau kalau mereka kebetulan tidak menjadi teladan yang baik, maka yang muncul di benak kita

Kepemimpinan sebagai Kapasitas Institusi

Ditulis oleh Sendjaya
Kamis, 30 April 2009 16:28

adalah sederetan nama-nama seperti Martin Luther King, Ibu Teresa, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, T.B. Simatupang, dan seterusnya.

Pendek kata, pengertian tentang kepemimpinan direduksi menjadi karisma dan talenta yang melekat pada diri individu pemimpin.

Pemahaman ini bukan saja sempit, namun dapat menjadi berbahaya karena yang menjadi tumpuan perhatian adalah segelintir individu yang dianggap elit dan eksklusif. Sehingga organisasi memiliki ketergantungan yang mutlak terhadap pemimpinnya. Bila saatnya tiba untuk pemimpin tersebut meninggalkan organisasi tersebut, entah secara prematur atau natural, organisasi tersebut seringkali akan oleng dan goyah. Banyak yang lalu rontok dengan drastis.

Dari uraian tentang Welch dan GE diatas, kita mengetahui bahwa yang menjadi fokus perhatian mereka bukan pada Welch meski ia adalah orang 'hebat' di GE, namun pada sistem dan pola pengembangan kepemimpinan. Sistem dan pola ini telah dilembagakan ke dalam kultur organisasi GE sejak awal sehingga telah mendarah daging didalamnya.

Fokus GE berada pada upaya mentransformasi organisasi menjadi pabrik pencetak pemimpin melalui kultur, sistem, dan struktur yang ada dalam organisasi tersebut. Dan ini dimulai dari awal sejak setiap individu dalam organisasi tersebut melewati proses rekrutmen dan seleksi sampai ke proses pelatihan, pengembangan, promosi, kompensasi, dan suksesi. Setiap orang yang masuk dan bekerja di GE secara otomatis akan mengikuti salah satu sistem pelatihan dan pengembangan kepemimpinan terbaik yang ada di dunia korporat modern di Crotonville. Inilah salah satu kompetensi dasar GE yang unik dan sulit disaingi oleh organisasi lain.

Bahkan banyak CEO di perusahaan-perusahaan raksasa global yang bergengsi di dunia adalah alumni binaan GE. James McNerney, bos GE Aircraft Engines, direkrut menjadi CEO di perusahaan teknologi inovatif 3M. Robert Nardelli, bos GE Power Systems, menjadi CEO Home Depot, perusahaan retail menjual perlengkapan dan perkakas rumah tangga terbesar di dunia. Lawrence Bossidy yang telah membesarkan perusahaan AlliedSignal sebelum merger dengan Honeywell juga adalah alumnus GE.

Dengan demikian GE tidak perlu kuatir tatkala Welch pensiun pada tahun 2001-2002 kemarin karena hal itu tidak akan mempengaruhi kinerja operasional GE. Mereka senantiasa memiliki stock pemimpin handal kelas dunia. Mereka menghasilkan Jack Welch - Jack Welch baru di setiap generasi.

Jelas bahwa organisasi yang sukses menginstitutionalisasikan kepemimpinan sebagai kapasitas organisasi. Dan prinsip ini tentu tidak hanya berlaku di GE, namun dapat diteladani dan diaplikasikan secara kontekstual di berbagai organisasi lain dalam berbagai ukuran dan bentuk.

Bagaimana dengan organisasi tempat Anda melayani/bekerja: Bergantung pada seorang atau sekelompok orang pemimpin atau pada sistem pengembangan kepemimpinan yang mencetak pemimpin-pemimpin kelas dunia?

Kepemimpinan sebagai Kapasitas Institusi

Ditulis oleh Sendjaya
Kamis, 30 April 2009 16:28

sendjaya 
Melbourne, 24 November 2003
