

DOWNSIZING DALAM PEMBELAJARAN ORGANISASI

D. Wahyu Ariani¹

Staf pengajar dan peneliti Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Downsizing means a radical and systemic change in firm's situation. It must be focused on changing the organization's culture and attitudes and values of employee, not just changing the size of the workforce or the work. Downsizing can support organizational learning. In this circumstances downsizing is as an ongoing process, it is a basis for continuous improvement rather than just a program or a target.

Keywords : downsizing, organizational learning, learning organization

Pendahuluan

Untuk mewujudkan organisasi belajar, harus dilakukan pemelajaran dan pembelajaran organisasi. Pembelajaran Organisasi (*Organisational Learning*) membutuhkan perubahan yang bukan hanya *continuous improvement*, namun bila perlu dapat dilakukan perubahan dramatik bahkan *disruptive*. Yang memang telah banyak digunakan dan beresiko minimal adalah dengan mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan (*continuous improvement*). Namun, ada pihak yang merasa proses perubahan tersebut memakan waktu lama dan membutuhkan kesabaran. Cara lain yang dapat dilakukan dalam mengadakan pembelajaran adalah cara yang dramatik, misalnya dengan *downsizing*, yaitu tipe perubahan organisasi yang paling *desruptive* dan *dramatic*, di mana pimpinan harus merupakan orang yang berpengalaman (Drew 1994). Namun, *downsizing* merupakan deskripsi yang tidak mencukupi bagi perubahan-perubahan yang merupakan pengalaman organisasi. Ada tiga hal yang tercakup di dalamnya, yaitu *reduction*, *restructuring*, dan *reorganizing* yang masing-masing merupakan kegiatan yang nyata dan sangat jarang dilakukan tanpa bentuk reorientasi organisasi lainnya (Drew 1994). Tulisan ini membahas mengenai organisasi belajar dan pembelajaran dalam organisasi, dan pengertian *downsizing* menurut beberapa ahli, gambaran penerapan *downsizing*, pendekatan dan metode *downsizing* serta keberhasilan dan kegagalannya, penerapan *downsizing* dalam pembelajaran organisasi, dan penutup.

¹ Jl. Babarsari no. 43 Yogyakarta - 55281 Telp. (0274) 487711 pesw. 2228 Fax. (0274) 485227. e-mail : wahyuariani@mail.uajy.ac.id.

Organisasi Belajar dan Pembelajaran dalam Organisasi

Organisasi belajar (*learning organization*) adalah organisasi yang mendukung pembelajaran dan pemelajaran bagi semua anggota dan secara terus-menerus mengadakan perubahan (Pedler et al. 1991). Oleh karenanya, organisasi harus mampu mendesain dan menciptakan suatu organisasi yang mampu beradaptasi, berubah, berkembang, dan mengubah dirinya untuk menanggapi kebutuhan, harapan, dan aspirasi orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi. Dalam mewujudkan organisasi belajar, diperlukan suatu pendekatan yang disebut pembelajaran dalam organisasi. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) merupakan aspek mendasar dalam evolusi organisasi dan dalam operasi organisasi sehingga menghasilkan perbaikan di dalam organisasi atau mewujudkan pembelajaran yang baik dalam organisasi yang tidak dapat dicapai sebelumnya (Huysman 2000). Menurut Senge (1990), organisasi yang dapat menangani dan siap menghadapi tantangan dikatakan sebagai organisasi belajar. Hal ini ditunjukkan dengan budaya para anggotanya yang secara terus-menerus memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan.

Selanjutnya, dalam organisasi belajar terdapat model pemikiran yang selalu baru dan berkembang, di mana kumpulan aspirasi disusun secara bebas, dan para anggotanya secara terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama-sama (Appelbaum and Goransson 1997). Organisasi belajar juga ditunjukkan dengan banyaknya pengetahuan, adanya saling ketergantungan, jaringan komunikasi antar pribadi, yang semuanya itu untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan dasar organisasi. Organisasi belajar memberikan iklim yang mendukung anggotanya untuk secara terus-menerus memperoleh pengetahuan dan merupakan cara pendekatan yang baru yang dapat mengubah perilaku untuk mengadakan perbaikan di masa mendatang berdasarkan interpretasi dan persepsinya terhadap lingkungan (Barker and Camarata 1998).

Selain itu, organisasi belajar merupakan evolusi organisasi, dengan mempelajari operasi yang lama untuk mengadakan perbaikan dan melakukan tindakan proaktif untuk mempersiapkan masa depan organisasi. Indikator bahwa suatu organisasi melaksanakan organisasi belajar adalah adanya hubungan antara organisasi dengan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, pemberdayaan karyawan, dan adanya kepemilikan dan tanggung-jawab karyawan (Barker dan Camarata 1998). Di dalam organisasi belajar terdapat individu-individu yang mau melakukan **pembelajaran** yang merupakan proses atau cara menjadikan orang atau makhluk hidup belajar, dan **pemelajaran** yang merupakan proses, cara, atau perbuatan mempelajari.

Oleh karena itu, pembelajaran dalam organisasi tampak sebagai suatu proses institusionalisasi atau pelembagaan pengetahuan individu ke dalam pengetahuan organisasi (Huysman 2000).

Namun, bukan berarti pembelajaran organisasi merupakan akumulasi dari pembelajaran individu. Pembelajaran organisasi menjelaskan usaha yang dilakukan organisasi untuk menjadi organisasi belajar dengan cara mengenalkan pembelajaran dalam kesadaran, sistematis, dan sinergi yang melibatkan setiap orang dalam organisasi (West dan Burnes 2000). Selain itu, organisasi belajar mempunyai tingkatan yang lebih tinggi dan lebih luas daripada pembelajaran organisasi. Untuk menjadi organisasi belajar, maka setiap individu harus melaksanakan pembelajaran organisasi. Dalam kaitannya dengan proses pembelajaran organisasi, Huysman (2000) menganalisis pembelajaran sebagai :

1. *externalizing* terhadap pengetahuan individu sehingga pengetahuan tersebut dapat dikomunikasikan,
2. *objectifying* terhadap pengetahuan tersebut ke dalam pengetahuan organisasi sehingga dapat diterima sebagai sesuatu yang benar,
3. *internalizing* terhadap pengetahuan organisasi melalui anggota organisasi.

Dari ketiga hal tersebut dapat dilihat bahwa pembelajaran organisasi menuntut usaha anggota organisasi secara individu sebagai agen pembelajaran dan perubahan yang mendukung terlaksananya organisasi belajar. Pembelajaran organisasi dapat meliputi pembelajaran adaptif, dengan asumsi dasar organisasi mempertahankan dirinya sendiri dan lingkungannya atau pembelajaran generatif, yang merupakan kemampuan organisasi untuk menanyakan persepsinya terhadap hubungan secara internal dan eksternal (Barker dan Camarata 1998). Pembelajaran organisasi juga merupakan proses refleksi yang dilakukan oleh anggota organisasi pada semua level, yang terlibat dalam pengumpulan informasi baik dari lingkungan internal maupun eksternal (Fisher dan White 2000). Lebih jauh dikatakan bahwa informasi yang terkumpul tersebut harus disaring melalui proses yang dapat dimengerti, sedang hasilnya harus diinterpretasikan bersama dan digunakan untuk memacu tindakan-tindakan sebagai hasil perubahan yang perlahan-lahan baik dalam perilaku maupun teori organisasi. Dalam kaitannya dengan perilaku, Senge (1990) serta Argyris dan Schon (1978) berpendapat bahwa pembelajaran juga dapat meliputi pembelajaran lingkaran tunggal (*single-loop learning*) atau *corrective learning* dan pembelajaran lingkaran ganda (*double-loop learning*) atau *generative learning* (Appelbaum dan Goransson 1997). Pembelajaran lingkaran tunggal merupa-

kan model pembelajaran dengan mengubah perilaku jangka pendek yang berupa koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan, sedangkan pembelajaran lingkaran ganda atau *transformational change* merupakan pembelajaran jangka panjang dengan mengubah tata nilai atau budaya yang dianut (Appelbaum dan Goransson 1997). Dalam pembelajaran lingkaran tunggal pada konteks pembelajaran organisasi, individu menanggapi perubahan lingkungan dengan mendeteksi dan mengoreksi kesalahan untuk mempertahankan ciri yang penting dalam organisasi, sementara pembelajaran lingkaran ganda menyusun norma atau tata nilai organisasi yang baru. Berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengungkapkan bahwa pembelajaran dalam organisasi memerlukan proses panjang yang mencakup kerangka kerja pembelajaran organisasi yang meliputi proses penggerakan (*intuiting*), penterjemahan (*interpreting*), penggabungan (*integrating*), dan pelembagaan (*institutionalizing*) yang terjadi pada semua level baik individu, kelompok, maupun organisasi (Crossan et al. 1999).

Organisasi belajar memang merupakan perbaikan organisasi dengan menggunakan pengalaman untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Huysman (2000), organisasi belajar akan terlaksana dengan adanya perencanaan yang matang yang didukung dengan teori mengenai pengembangan organisasi dan manajemen strategi. Hasil yang dicapai menurut Huysman (2000) adalah adanya perubahan perilaku secara nyata. Sementara itu, pembelajaran organisasi merupakan perubahan organisasi dengan menggunakan pengumpulan data secara sistematis untuk melaksanakan evolusi organisasi dan didorong oleh adanya kekuatan baru yang didukung dengan teori keputusan dan studi mengenai organisasi (Tsang 1997). Hasil yang dicapai menurut Tsang (1997) adalah adanya perubahan perilaku potensial yang ditunjukkan dengan adanya niat atau semangat untuk berubah.

Sementara itu, Lessem (1991) mendefinisikan gagasan pembelajaran organisasi adalah mendapatkan pengetahuan, mengembangkan pengetahuan, perbaikan pengetahuan, mempromosikan pengetahuan, penerapan atau penyebaran pengetahuan dan aplikasi pengetahuan serta menyarankan bagaimana organisasi membangun gagasan tersebut menjadi organisasi belajar (Venugopal dan Baets 1995). Pembelajaran dalam organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menjelaskan tipe tindakan tertentu yang dilaksanakan dalam organisasi sementara organisasi belajar menunjuk pada tipe organisasi secara khusus (Tsang 1997). Lebih jauh, dalam penelitian Tsang (1997) dijelaskan bahwa organisasi belajar merupakan salah satu yang terbaik dari pembelajaran organisasi, sementara pembelajaran organisasi sendiri bersifat kompleks dan berdimensi banyak.

Selain itu, menurut Mintzberg (1991), untuk mewujudkan pembelajaran dalam organisasi diperlukan adanya lima kekuatan dan satu katalisator, meliputi pimpinan, efisiensi, konsentrasi, inovasi, dan profisiensi atau keahlian serta katalisator kerjasama dan persaingan (Hosley et al. 1994). Kelima kekuatan dan satu katalisator tersebut secara luas meliputi petunjuk pimpinan yang berkaitan dengan visi strategik dan situasi yang ada, efisiensi yang meliputi standarisasi dan formalisasi proses yang berkaitan dengan organisasi birokratis yang berfokus pada rasionalisasi dan restrukturisasi. Sementara itu, konsentrasi berkaitan dengan usaha mengkonsentrasikan pada pasar tertentu terutama bagi organisasi besar, inovasi berkaitan dengan penemuan sesuatu yang baru bagi pelanggan, dan profisiensi berkaitan dengan kebutuhan akan pengetahuan dan keahlian yang mendukung profesionalisme organisasi. Kerjasama yang dimaksud berkaitan dengan norma, nilai, dan kepercayaan bersama, sedang persaingan yang dimaksudkan adalah memisahkan organisasi politik yang saling bertentangan.

Sementara itu, pembelajaran organisasi juga merupakan metafora yang diturunkan dari pembelajaran individu (Di Bella 1995). Organisasi dapat belajar melalui anggota organisasinya, namun organisasi juga dapat belajar secara independen melalui beberapa individu, bukan semua individu (Kim, 1993). Studi yang telah dilakukan Kofman and Senge (1997) menyebutkan bahwa pembelajaran dalam organisasi bukan merupakan tugas individu, melainkan adanya keseimbangan cara kerja dan berpikir bersama dengan anggota tim lainnya. Mereka juga mengatakan bahwa organisasi akan menjadi pembelajar hanya melalui individu yang mau belajar.

Namun, pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran dalam organisasi, tetapi tanpa pembelajaran individu atau tanpa individu yang mau belajar maka pembelajaran organisasi tidak akan terjadi. Hal ini juga diperkuat dengan studi dari Ulrich et al. (1993) yang mengatakan bahwa kemampuan dan kemauan belajar akan muncul bila manajer tidak hanya mendatangkan ide-ide tetapi mampu mengkomunikasikan ide-ide tersebut ke seluruh organisasi dan dapat dilaksanakan oleh seluruh personil dalam organisasi. Pembelajaran organisasi bukan hanya melalui pembelajaran individu, melainkan organisasi belajar akan terjadi hanya melalui pengalaman dan kegiatan individu (Leitch et al. 1996). Lebih jauh mereka mengatakan bahwa suatu organisasi akan menjadi organisasi belajar melalui anggotanya secara individu. Oleh karena itu, pengaruh pembelajaran individu baik secara langsung maupun tidak langsung sangat berperan, sehingga teori mengenai pembelajaran individu berguna untuk memahami pembelajaran organisasi.

Sementara itu, pembelajaran organisasi mentransfer informasi dari pembelajaran individu ke dalam fenomena organisasi. Pembelajaran organisasi mengandung perspektif budaya yang mencakup aspek perubahan perilaku dan kesadaran seseorang (Tsang 1997). Menurut Argyris and Schon (1978), individu adalah agen atau perantara pembelajaran internal, di mana pembelajaran organisasi akan terjadi bila para anggota secara individu mendeteksi ketidaksesuaian antara hasil yang diharapkan dengan yang sesungguhnya dan mencoba mengoreksi kesalahan atau keraguan dengan asumsi-asumsi tertentu organisasi (Hong 1999).

Selain itu, ada beberapa pandangan mengenai pembelajaran yang menurut DiBella (1995) meliputi tiga hal, yaitu (1) pandangan pengembangan (*developmental perspective*), (2) pandangan normatif (*normative perspective*), dan (3) pandangan kemampuan (*capability perspective*). Selanjutnya, Di Bella (1995) menguraikan bahwa yang dimaksud pandangan pengembangan (*developmental perspective*) adalah pembelajaran yang melekat pada perkembangan atau sejarah organisasi, sementara pandangan normatif (*normative perspective*) menyatakan pembelajaran sebagai suatu kegiatan yang dikondisikan atau diciptakan untuk ada dalam suatu organisasi. Penganut pandangan ini akan menjadi ahli dalam masalah sistemik, percobaan, belajar dari pengalaman sendiri dan orang lain, dan transfer pengetahuan. Sedangkan, pandangan kemampuan (*capability perspective*) menyatakan pembelajaran dalam suatu organisasi melekat pada struktur dan budaya organisasi. Organisasi belajar ini menekankan pada perilaku dan proses yang ada pada organisasi tersebut.

Pengertian *Downsizing*

Downsizing didefinisikan sebagai keputusan manajemen yang disengaja untuk mengurangi tenaga kerja yang digunakan untuk memperbaiki kinerja organisasi (Kozlowski et al. 1993). Definisi *downsizing* juga mengacu pada pengurangan *organization's work force size* (Thornhill dan Sauders, 1998). Seringkali *downsizing* dikaitkan pada memahami dan mengelola dampak proses pada pemilik modal (Mishra dan Mishra 1994). Namun, hal ini kurang tepat, karena kinerja perusahaan seharusnya diukur pada tingkat profitabilitas, produktivitas, pengembalian investasi, atau tingkat kepuasan pelanggannya. *Downsizing* juga merupakan konsep atau metode alternatif untuk mengadakan pengurangan, seperti pengurangan jam kerja, pekerjaan, pemborosan, dan penggambaran ulang (Greenhalgh et al. 1988; Mc Cune et al. 1988). Menurut Cameron et al. (1991), penggunaan strategi pengurangan *workforce* akan mengurangi kinerja organisasi. Namun, penggunaan *organization redesign* dan/ atau *systemic change strategy* berhubungan

secara positif pada kinerja organisasi yang berkaitan pada pengurangan biaya dan *continuous improvement* (Mishra dan Mishra 1994).

Selanjutnya, *downsizing* juga merupakan fenomena dalam dunia bisnis yang belum diuji atau dipelajari, dan merupakan teknik manajemen untuk meningkatkan berbagai macam permintaan melalui pengurangan tenaga kerja (Thornhill dan Sauders 1998). Menurut Palmer (1997), ada 2 (dua) fokus *downsizing* yang harus diperhatikan, yaitu adanya asumsi bahwa akibat negatif *downsizing* dapat dikurangi bila proses dikelola dengan tepat; dan hubungan antara *downsizing* dan strategi mencakup adanya asumsi bahwa pengurangan biaya melalui penggunaan *downsizing* merupakan solusi bagi berbagai masalah dalam organisasi yang gemuk dan malas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *downsizing* dapat berhasil dengan baik dalam suatu organisasi yang dikelola secara baik dan profesional dengan memperhatikan banyaknya karyawan yang efektif dan efisien. Dengan kata lain, jika program *downsizing* telah masuk dalam perencanaan strategik dan diterapkan secara baik dan benar, maka manfaat besar akan dicapai organisasi (Didonato dan Kleiner 1994)

Sementara itu, hasil penelitian Bozionelos (2001) mengatakan bahwa *downsizing* akan mengurangi prospek promosi dan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan tanggung jawab, stres, dan banyaknya pekerjaan, serta mengurangi kesempatan promosi pada posisi yang lebih tinggi dan menghancurkan moral karyawan. Dapat dikatakan bahwa walaupun digunakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam organisasi, *downsizing* juga membawa dampak negatif bagi karyawan. Namun, hal ini dapat diatasi bila sejak awal diputuskannya *downsizing*, seluruh personil dalam organisasi harus mengetahuinya. Selain itu, sebelum memutuskan untuk mengadakan *downsizing* diperlukan perencanaan matang dan terintegrasi, termasuk *man power planning*.

Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa *downsizing* melibatkan seperangkat proses yang saling terkait, meliputi perencanaan manajemen senior, penerapan operasional, pasca perubahan, dan intervensi yang berfokus pada individu atau kelompok. Bila *downsizing* dilaksanakan, seringkali timbul berbagai reaksi (Thornhill dan Sauders 1998). Reaksi yang tampak dapat dilihat dan dirasakan adalah reaksi individu, yang meliputi : (1) reaksi emosi, psikologi, dan sikap kerja, yaitu kemarahan, kecemasan, meningkatnya stress kerja, kepuasan kerja, menurunnya moral, ketidakamanan kerja, komitmen organisasi, ketidakpastian, kekhilafan, ketulusan, kelegaan, dan penyesalan; dan (2) reaksi perilaku, yaitu absen, perputaran kerja, tidak mau berubah,

kinerja, mau menanggung resiko, dan menggunakan kebijakan atau pertimbangan (Thornhill dan Sauders 1998).

Downsizing dapat juga dikatakan sebagai sinonim dari pengurangan (Vollmann dan Brazas 1993) yang penggunaannya dapat saling dipertukarkan dengan pengurangan rekrutmen (*derecruiting*), membuat lebih sedikit dari yang biasanya (*demassing*), perancangan ulang (*reengineering*), strukturisasi ulang (*restructuring*), pengorganisasian ulang (*reorganization*), dan kesesuaian (*rightsizing*) (Cameron 1994, McCune et al. 1988, dan Turnbull dan Was 1997). Oleh karenanya, yang perlu diperhatikan dalam menerjemahkan atau mendefinisikan *downsizing* adalah dengan membedakannya dari *organizational decline*. Menurut Kozlowski et al. (1993), *decline* dikaitkan dengan ketidaksengajaan penurunan *market share*, pendapatan, dan ketenagakerjaan, sementara *downsizing* tampak sebagai suatu tindakan yang disengaja dari organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan operasinya. Meskipun telah diketahui bahwa *downsizing* mungkin digunakan pada organisasi yang sedang menghadapi kondisi *decline*, namun penekanannya adalah perbedaan tersebut harus dibuat antara konsep kapan organisasi dapat mengadakan *downsizing* tanpa kondisi yang *decline* seperti bila *downsizing* digunakan secara proaktif untuk mendukung dan memenangkan persaingan (Freeman dan Cameron 1993).

Selain itu, Freeman dan Cameron (1993) juga menawarkan perbedaan antara *downsizing* dengan *redundancy*, yaitu pendekatan *downsizing* pada level organisasi, sedangkan pendekatan *redundancy* pada level individu. Untuk mengelolanya, perlu adanya moderator atau penengah untuk secara proaktif dan efektif mengelola *downsizing* atau program *redundancy* (penurunan). Berbagai reaksi yang muncul akan ditentukan atau dipengaruhi oleh kebijakan dan prosedur yang digunakan oleh organisasi dalam menerapkan *downsizing*. Demikianlah, mengelola *downsizing* dan *redundancy* meliputi seperangkat proses yang saling berhubungan yang meliputi perencanaan bisnis dan sumber daya manusia, penentuan strategi mana yang akan digunakan, mengkomunikasikan perubahan dan kemungkinan *redundancy*, berkonsultasi dengan orang yang mewakili atau mempengaruhi karyawan, adanya pelatihan tentang tanggung jawab penerapan *downsizing*, mencari dan menggunakan kriteria yang telah dipilih, mengkomunikasikan pada karyawan siapa saja yang terkena *downsizing*, serta mencari dan menerapkan program-program yang mendukung pengelolaan tersebut (Thornhill et al. 1997).

Sementara itu, menurut Band dan Tustin (1995), *downsizing* juga berbeda dari Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Beda antara *downsizing* dan PHK

adalah pada tanggapan dari lingkungan operasinya kapan terjadi dan cara masing-masing ditangani. Perbedaannya antara lain: (1) *downsizing* terjadi selama masa pertumbuhan, sedang PHK selama masa penurunan, (2) *downsizing* memberikan kesempatan strategik bagi organisasi, sementara PHK mampu menghasilkan efek negatif dalam jangka panjang, (3) *downsizing* juga merupakan dimensi perencanaan masa mendatang, sedangkan PHK biasanya merupakan tanggapan atas masalah yang muncul secara mendadak, (4) *downsizing* merupakan pengurangan proses kerja yang berlebihan dan tidak bermanfaat, sementara PHK menggunakan manfaat dalam jangka pendek (Band dan Tustin 1995). Kebutuhan untuk *downsizing* harus merupakan hasil perencanaan manajemen untuk penggunaan sumber daya manusia secara operasional. *Downsizing* menjadi suatu strategi yang menyeluruh dan saling melengkapi, sehingga karyawan lebih fleksibel, mempunyai keahlian ganda (*multiskilled*), di mana keahlian yang ada saat ini tidak lagi bermanfaat. Alasan dilakukannya *downsizing* harus didefinisikan secara jelas oleh manajemen. Proses *downsizing* juga harus diintegrasikan dengan perencanaan strategik perusahaan, budaya, dan beberapa fungsi organisasi lainnya, yaitu keuangan, operasi, dan pemasaran (dengan pengetahuan pelanggan).

Gambaran Penerapan *Downsizing*

Downsizing dapat merupakan pengurangan secara sistematis angkatan kerja oleh pimpinan. Bila program ini direncanakan secara strategik dan diterapkan secara layak, maka akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi organisasi. *Downsizing* dapat diterapkan dengan menyusun strategi, baik jangka panjang maupun jangka pendek, karena pengaruh program *downsizing* juga dirasakan dalam jangka panjang maupun pendek. Selain itu, *downsizing* dapat diterapkan secara lokal maupun menyeluruh, karena *downsizing* tidak membatasi pada satu atau beberapa departemen, namun pada seluruh departemen yang ada. *Downsizing* dapat bersifat proaktif untuk menghadapi masalah yang akan terjadi di masa mendatang, maupun reaktif bila organisasi menghadapi penurunan (*decline*).

Selain itu, perancangan ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering*) berbeda konsepnya dari konsep *downsizing*, namun dalam beberapa kasus *redesign* terhadap proses tersebut dituntut adanya pengurangan biaya, peningkatan kualitas, dan bersifat responsif terhadap kondisi yang ada. Penerapan *downsizing* memang membutuhkan adanya berbagai bentuk reorientasi organisasi seperti *reduction*, *restructuring*, dan *reorganizing*. Oleh karenanya, penerapan *downsizing* harus didahului dengan perencanaan yang matang dan dilakukan secara menyeluruh. *Downsizing* mencakup tiga level

strategis yaitu level global, level organisasi dan level individu (Thornhill dan Sauders 1998). Ketiga level tersebut meliputi: (1) *downsizing* yang merupakan dampak kegiatan merger, akuisisi, dan aliansi strategik antar organisasi (strategi global); (2) *downsizing* yang menguji alternatif strategi dan dampak pendekatan ini pada kinerja efektivitas organisasi (level organisasi); dan (3) *downsizing* yang merupakan konsekuensi yang berasal dari penerapan melalui reaksi baik organisasi maupun industri.

Keberhasilan strategi *downsizing* menghendaki implementasi dari puncak, tetapi juga dengan merekomendasi karyawan pada level yang lebih rendah dan perlu perhatian dari pemilik perusahaan pada tenaga kerja yang kehilangan pekerjaannya (Cameron et al. 1991). Keberhasilan *downsizing* membutuhkan keterlibatan karyawan, kerja tim, komunikasi, sharing informasi, pemberian penghargaan, penilaian, pelatihan, dan kebiasaan yang adil (Cameron 1994). Sementara itu, kegagalan *downsizing* menurut Evans et al. (1996) terdapat pada *downsizing* yang biasanya dilakukan sebagai bagian strategi memposisikan kembali organisasi. Selain itu, meskipun merupakan perhatian yang terbaik, beberapa perusahaan seringkali menghilangkan resiko yang dapat menghilangkan kompetensi kunci.

Selanjutnya, seperti halnya beberapa konsep baru yang dikenal sebagai akibat dari praktek dalam organisasi yang ada, *downsizing* juga memiliki pendekatan, metode, maupun model untuk mendukung praktek pelaksanaannya. Menurut Cameron et al. (1991), ada tiga pendekatan dalam *downsizing*, yaitu: *A Workforce Reduction Strategy* yang memfokuskan pada pengurangan hitungan terbesar dalam organisasi, *An Organization Redesign Strategy*, yang melibatkan elemen-elemen penundaan, pengurangan pekerjaan, dan *job redesign*, sehingga jumlah pekerjaan berkurang seperti pengurangan banyaknya hitungan terbesar dalam organisasi, dan *The Systemic Change Strategy*, yang memang disengaja untuk mempromosikan perubahan yang lebih mendasar yang berdampak pada budaya organisasi melalui keterlibatan karyawan dan taat pada strategi *continuous improvement* atau *kaizen* dalam bahasa Jepang. Dari ketiga pendekatan tersebut tampak bahwa *downsizing* diterapkan semata-mata melalui pengurangan hitungan terbesar organisasi atau kombinasi satu atau lebih strategi lain yang mengurangi banyaknya pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, *downsizing* juga dilakukan untuk mendukung perubahan struktur dan budaya organisasi.

Sementara itu, Freeman dan Cameron (1993) serta Freeman (1994) menjelaskan tipologi analitik yang menyusun hubungan antara strategi organisasi yang diadopsi untuk *downsizing* dan perubahan proses alami melalui lingkungan operasional. Kedua tipe model perubahan organisasi ini disebut

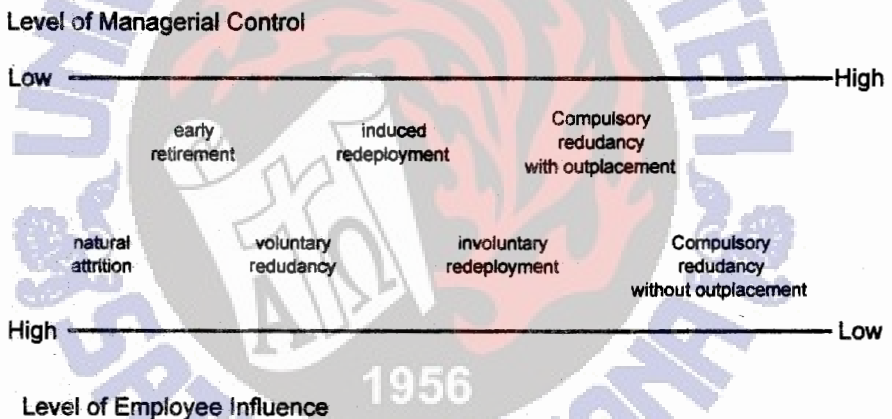
convergence dan *reorientation*. *Convergence* atau pemusatan pada satu titik didefinisikan sebagai periode waktu di mana perubahan adalah *incremental* atau secara bertahap dan perlahan, di mana organisasi mencoba mencapai perbaikan kualitas dan peningkatan efisiensi. Sedangkan *reorientation* atau penyesuaian kembali terjadi pada periode yang lebih pendek ketika perubahan merupakan transformasi dan adanya kebutuhan untuk menciptakan dan mengelola pengiriman strategi bersamaan dengan adanya perubahan struktur, dasar kekuasaan, dan sistem organisasi. Kedua model tersebut digunakan pada evaluasi penyediaan strategi organisasi untuk *downsizing*. Selain itu kedua model tersebut juga digunakan dalam memprediksi tipe pendekatan yang dibutuhkan pada periode mendatang di mana karakteristik perubahan dapat dikenal. Selama periode *convergence*, model tersebut memprediksi bahwa *downsizing* akan dicirikan dengan *incrementalisme* dan penggunaan metode *downsizing* yang kurang *disruptive*. Oleh karenanya, walaupun dapat dibuat perubahan pada proses kerja selama periode ini, namun hal ini jarang terjadi. Tetapi, selama periode reorientasi, model memprediksi metode *downsizing* yang lebih *disruptive* yang akan diadopsi pada pencapaian perubahan fundamental terhadap strategi dan staffing, struktur, sistem, dan proses-proses kerja (Freeman dan Cameron 1993).

Selanjutnya, Kozlowski et al. (1993) lebih memperdalam tipologi analitik yang merefleksikan perbedaan antara pendekatan proaktif dan reaktif dalam *downsizing*. *Proactivity* dalam konteks tersebut menekankan pada karakteristik yang menyatu dengan strategi bisnis, penetapan target secara selektif dalam lingkup organisasi dan kemampuan untuk mengadakan *downsizing*, dan pengenalan konsekuensi potensial dari pandangan individu dan organisasi. Hal ini mencakup pengembangan taktik manajerial untuk meringankan konsekuensi potensial atau untuk manajemen. *Proactivity* menekankan pada perencanaan secara teliti dan hati-hati pada *downsizing*. Ada beberapa faktor yang dapat membantu mengidentifikasi apakah suatu organisasi dapat menggunakan pendekatan proaktif dalam *downsizing*. Hal ini berkaitan dengan perencanaan strategik organisasi yang berhubungan dengan kemampuannya dalam mengaitkan dengan lingkungan, apakah hal tersebut didukung oleh fungsi personalia yang berorientasi strategik, dan apakah pengaruh dari nilai-nilai budaya di mana organisasi membutuhkannya untuk pemeliharaan, memaksa penerapan pendekatan proaktif dalam *downsizing* (Hopfl et al. 1992). Sementara itu, menurut Kozlowski et al. (1993), pendekatan *reactivity* pada konteks yang sama menyarankan kegagalan dalam mempertimbangkan aspek-aspek yang ada pada pendekatan proaktif. Penggunaan pendekatan reaktif untuk *downsizing* lebih memungkinkan adanya kegagalan dalam pencapaian sasaran organisasi di mana organisasi boleh menghasilkan dan menciptakan hal lain dan tidak boleh ada kon-

sekuensi negatif dalam hubungannya dengan karyawan. Pendekatan reaktif menjalankan strategi bisnis tentang pengurangan biaya yang berkaitan dengan strategi pengurangan kekuatan kerja yang dikaitkan dengan penggunaan *redundancy* sebagai lawan dari berbagai alternatif yang memungkinkan pencapaian sasaran organisasi.

Selain itu, Greenhalgh et al. 1988 juga menggambarkan lima model *downsizing* yang berkaitan, yang secara perlahan-lahan mengurangi pengaruh karyawan melalui kelangsungan kerjanya, yaitu *natural attrition*, melalui *induced redeployment* dan *voluntary redeployment*, ke *compulsory redundancy*, yang tidak dapat digabungkan dengan dukungan dari luar (*outplacement support*). Adapun gambar metode *downsizing* dalam hubungannya dengan pengendalian manajerial dan pengaruh karyawan nampak pada Gambar 1.

Gambar 1 Metode *Downsizing*



Sumber : Greenhalgh et al. 1988

Dari Gambar 1 tersebut tampak bahwa model *downsizing* sangat dipengaruhi oleh pengendalian manajerial dan pengaruh karyawan. Hal ini akan berpengaruh terhadap kelangsungan ketenagakerjaan selama fase implementasi dan merupakan elemen terpenting dalam evaluasi *downsizing* dan konsekuensinya. *Low managerial control* menciptakan konsekuensi yang tidak disangka-sangka di mana hasil tersebut ada pada kompetensi yang kurang yang dibutuhkan organisasi. Di sisi lain, pengendalian manajerial yang cukup tinggi akan dapat mencegah hilangnya kompetensi yang dibutuhkan yang juga akan menciptakan bentuk reaksi negatif sebagai

hilangnya pengaruh karyawan melalui kelangsungan ketenagakerjaan pada ketidakpastian dan ketidakamanan.

Redundancy melalui semua kategori yang ada merupakan hasil keputusan manajerial. Meskipun demikian, *voluntary redundancy* melibatkan keputusan oleh karyawan untuk menerima *redundancy payment*, dan hal ini berbeda dengan *compulsory redundancy* yang mempengaruhi pemilihan karyawan dan pengendalian manajerial dalam menerima pekerja sukarela yang menunjukkan tingkat persuasif yang lebih tinggi. *Compulsory redundancy* didasarkan pada pembuatan keputusan manajerial dan saran pada organisasi tersebut. Pengendalian manajerial yang efektif melalui penggunaan pendekatan *compulsory* diharapkan pada pencapaian sasaran seperti *adaptability* dan *flexibility* (Turnbull 1988, Turnbull dan Wass 1997).

Penerapan Downsizing Dalam Pembelajaran Organisasi

Downsizing mungkin merupakan fenomena yang dapat dipelajari di dunia. Untuk memahami penyebabnya, konsekuensi, dan dinamika *downsizing*, diperlukan pengadopsian pandangan yang multidisipliner dan multiteoritik (Kozlowski et al. 1993). Memahami dan mendefinisikan *downsizing* dalam pandangan holistik akan melibatkan pendekatan yang membutuhkan berbagai teori, ekonomi, psikologi, dan ilmu-ilmu sosial lainnya. *Downsizing* itu sendiri seharusnya merupakan proses yang berjalan secara terus-menerus dan berkesinambungan, bukan hanya dijadikan target atau program. Hal ini dilakukan dengan cara menjadikan etika *continuous improvement* sebagai suatu tugas melaksanakan *downsizing* dan penghematan biaya melalui seluruh sistem antar hubungan dalam organisasi (Cameron 1994).

Dewasa ini, organisasi dituntut untuk melakukan pembelajaran atau menjadi organisasi belajar. Organisasi belajar merupakan evolusi organisasi, dengan mempelajari operasi yang lama, untuk mengadakan perbaikan dan melakukan tindakan proaktif untuk mempersiapkan masa depan organisasi. Indikator bahwa suatu organisasi melaksanakan organisasi belajar adalah adanya hubungan antara organisasi dengan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, pemberdayaan karyawan, dan adanya kepemilikan dan tanggungjawab karyawan (Barker dan Camarata 1998). Hal-hal tersebut dapat diatur dan diperbaiki dengan mengadakan *continuous improvement* ataupun dengan mengadakan *downsizing*. Dengan mengadakan *downsizing*, maka tugas dan tanggung jawab karyawan lebih jelas dan nyata, terfokus, dan tidak saling tumpang tindih. *Downsizing* juga dilakukan bila pimpinan menghendaki akan mempertahankan atau meningkatkan output melalui perbaikan efisiensi. Perbaikan dan perubahan tersebut menghendaki adopsi proses baru seperti

Total Quality Management, Just In Time, atau Organizational Learning. TQM dapat mengurangi tenaga kerja dalam departemen kualitas dan menggunakan kerja tim dan kebijakan pemberdayaan karyawan, sehingga tercapai fleksibilitas dan otonomi tugas karyawan (Kinnie et al. 1998). Sementara JIT digunakan agar *downsizing* yang dilakukan ditujukan untuk mencapai filosofi menghilangkan pemborosan atau semua kegiatan yang tidak perlu. *Organizational learning* juga digunakan dalam *downsizing* agar seluruh anggota organisasi mau bersikap proaktif menghadapi perubahan lingkungan dengan menerima *downsizing* sebagai salah satu solusinya. Dari sini dapat dilihat bahwa *downsizing* lebih merupakan filosofi yang menghendaki perubahan-perubahan strategik yang bersifat terus-menerus dan berkesinambungan, bukan sekedar pengurangan di sana-sini.

Perubahan memang merupakan perkembangan sistem yang bertujuan mengubah budaya dan sikap organisasi dari nilai tenaga kerja, dan tidak hanya mengubah ukuran angkatan kerja atau pekerjaan. Organisasi yang berhasil biasanya menggunakan pendekatan proaktif dalam menyusun strategi, sehingga budaya organisasi akan sangat berpengaruh di dalamnya. *Downsizing* juga merupakan salah satu cara dalam mengadakan perubahan atau pembelajaran dalam organisasi dan dilaksanakan secara proaktif maupun reaktif. Namun, *downsizing* yang tidak terencana justru akan menghambat pembelajaran dalam organisasi tersebut (Drew 1994). Pembelajaran itu sendiri menghendaki adanya pendekatan, pengamatan, pengembangan pengetahuan, dan membutuhkan data organisasi yang otentik. *Downsizing* dapat dicoba sebagai kesempatan untuk belajar dari pengalaman, di mana budaya organisasi dapat diperkuat melalui pengetahuan umum terhadap kesulitan yang dihadapi dan tantangan yang ada di masa mendatang.

Sementara itu, menurut Lee et al. (1992), pembelajaran organisasi merupakan proses di mana tindakan individu akan membuat interaksi dengan lingkungan, tanggap terhadap lingkungan, serta adanya keyakinan terhadap tanggapan lingkungan yang diartikan oleh individu yang pembelajar dalam hubungan sebab-akibat yang terjadi (Venugopal dan Baets 1995). Salah satu caranya adalah dengan mengadakan pengurangan, restrukturisasi, perancangan kembali, pengorganisasian kembali, dan segala macam bentuk perbaikan lainnya, yang semuanya itu bertujuan untuk memperbaiki efektivitas efisiensi, produktivitas, persaingan, dan kinerja organisasi.

Simpulan

Downsizing merupakan fenomena yang sudah lama dikenal, bahkan terkesan menakutkan bagi sebagian orang, karena dapat berdampak pada pengurangan

karyawan. Namun, bila diperhatikan secara sadar, hal itu bertujuan semata-mata untuk mengadakan perbaikan. *Downsizing* seharusnya dilaksanakan bukan hanya sesaat, namun merupakan suatu perjalanan terus-menerus dan berkesinambungan dengan menggunakan etika *continuous improvement*. Pembelajaran organisasi membutuhkan perjalanan tersebut, terutama bila dilakukan secara proaktif.

Referensi

- Appelbaum, S. H. dan Goransson, L. 1997. Transformational and Adaptive Learning Within The Learning Organization: A Framework for Research and Application. *The Learning Organization Journal*, 4 (3), 115-128. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 4 Juni 2001
- Band, D.C. dan Tustin, C.M. 1995. Strategic Downsizing. *Management Decision*, 33 (8), 36-45. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 2 Desember 2001
- Barker, R. dan Camarata, M. R. 1998. The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization : Preconditions, Indicators, and Disciplines. *The Journal Of Business Communication*, 35 (4), 443-467. Dari CD-ROM
- Bozioneilos, N. 2001. Organizational Downsizing and Carrer Development. *Career Development Int.*, 6 (2), 87-92. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 2 Desember 2001
- Cameron, K.S. 1994. Stregeties for Succesful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 3 Desember 2001
- Cameron, K.S.; Freeman, S.J.; dan Mishra, A.K. 1991. Best Practices In White-Collar Downsizing: Managing Contradiction. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 57-73. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 29 Nopember 2001
- Crossan, M. M.; Lane, H. W.; dan White, R. E. 1999. An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537. Dari CD-ROM
- Di Bella, A. J. 1995. Developing Learning Organizations: A Matter Of Perspective. *Academy Of Management Journal*, 287-290. Dari CD-ROM

- Didonato, S., dan Kleiner, B.H. 1994. Successful Downsizing. *Work Study*, 43 (1), 14-17. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 27 Nopember 2001.
- Drew, S.A.W. 1994. Downsizing to Improve Strategic Position. *Management Decision*, 32 (1), 4-11. Diakses dari www.emerald-library.com , tanggal 20 Oktober 2001
- Evans, M.; Gonz, H.; dan Jalland, M. 1996. The Aftermath of Downsizing : A Cautionary Tale Above Restructuring and Career. *Business Horizons*, May-June, 1-5. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 25 Oktober 2001.
- Fisher, S. R. dan White, M. A. 2000. Downsizing In A Learning Organization : Are There Hidden Costs ?. *Academy of Management Review*, 25 (1), 244-251. Dari CD-ROM.
- Freeman, S.J. dan Cameron, K.S. 1993. Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4 (1), 10-29. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 25 Oktober 2001.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A.T., dan Sutton, R.I. 1988. Determinants of Workforce Reduction Strategies in Declining Organizations. *Academy of Management Review*, 9 (3), 438-448. Dari CD-ROM.
- Hong, J. 1999. Structuring for Organizational Learning. *The Learning Organization Journal*, 6 (4), 173-185. Diakses dari www.emerald-library.com 13 Juni 2001.
- Hopfl, H.; Smith, S.; dan Spencer, S. 1992. Value and Valuations: The Conflicts Between Culture Change and Job Cuts. *Personnel Review*, 21 (1), 24-38. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 26 Oktober 2001.
- Hosley, S. M.; Lau, A.T.W.; Levy, F. K.; dan Tan, D. S. K. 1994. The Quest for The Competitive Learning Organization. *Management Decision Journal*, 32 (6), 5-15. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 24 Pebruari 2001.
- Huysman, M. 2000. An organizational Learning Approach to The Learning Organization. *European Journal Of Work And Organizational*

- Psychology*, 9 (2), 133-145. Diakses dari www.tandf.co.uk/journals/pp/1359432x.html tanggal 7 Juni 2001.
- Kim, D. H. 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, Autumn, 37-50. Dari CD-ROM.
- Kinnie, N; Hutchinson, S.; dan Purcell, J. 1998. Downsizing: Is It Always Lean and Mean?. *Personnel Review*, 27 (4), 296-311. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 26 Oktober 2001.
- Kozlowski, S.W., Chao, G.T., Smith, E.M., dan Hedlund, J. 1993. Organizational Downsizing : Strategies, Interventions, and Research Implications. Dalam Cooper, C.L. dan Robertson, I.T. (editor), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 263-332. New York : John Wiley & Sons.
- Lamsa, A.M. 1994. Organizational Downsizing - An Ethical Versus Managerial Viewpoint. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 20, No. 7, hal. 345-353.
- Leitch, C., Harrison, R., Burgoyne, J., dan Blanter, C. 1996. Learning Organizations: The Measurement of Company Performance, *Journal of European Industrial Training*, 20 (1), 31-44. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 4 Juni 2001.
- McCune, J.T.; Beatty, R.W., dan Montagno, R.V. 1988. Downsizing: Practices in Manufacturing Firms. *Human Resource Management*, 27 (2), 145-161. Dari CD-ROM.
- Mishra, A.K. dan Mishra, K.E. 1994. The Role of Mutual trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management* 33 (2), 261-279. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 4 April 2001.
- Palmer, I.; Kabanoff, B.; dan Dunford, R. 1997. Managerial Accounts of Downsizing. *Journal of Organizational Behavioural*, 18, 623-639. Dari CD-ROM.
- Pedler, M., Burgoyne, J., dan Boydell, T. 1991. *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. London : McGraw-Hill Book Company.

- Thornhill, A. dan Sauders, M. N.K. 1998. The Meanings, Consequences, and Implications of The Management of Downsizing and Redundancy: A Review. *Personnel Review*, 27 (4), 271-295. Dari CD-ROM.
- Thornhill, A., Sauders, M.N.K., dan Stead, J. 1997. Downsizing Delaying - But Where's The Commitment?. *Personnel Review*, 26 (1/2), 81-98. Dari CD-ROM.
- Tsang, E. W. K. 1997. Organizational Learning and The Learning Organization : A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations Journal*, 50 (1), 73-89. Dari CD-ROM.
- Turnbull, P dan Wass, V. 1997. Job Insecurity and Labour Market Lemons' : The (mis) Management of Redundancy in Steel Making, Coal Mining, and Port Transport. *Journal of Management Studies*, 34 (1), 27-51. Dari CD-ROM.
- Turnbull, P.J. 1988. Leaner and Possibly Fitter : The Management of Redundancy in Britain. *Industrial Relations Journal*, 19 (3), 201-213. dari CD-ROM.
- Ulrich, D., Jick, T., dan Glinow, M. A. V. 1993. High-Impact Learning : Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 52-66. Dari CD-ROM.
- Venugopal, V. dan Baets, W. 1995. Intelligent Support Systems for Organizational Learning. *The Learning Organization Journal*, 2 (3), 22-34. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 21 Mei 2001.
- Vollmann, T. dan Brazas, M. 1993. Downsizing. *European Management Journal*, 11 (1), 18-24. Dari CD-ROM.
- West, P. dan Burnes, B. 2000. Applying Organizational Learning : Lessons from The Automotive Industry. *International Journal Of Operations and Production Management*, 20 (10) 1236-1251. Diakses dari www.emerald-library.com 1 Juni 2001.