

Victims dan Survivors Dalam Proses Downsizing

Oleh

Arbono Lasmahadi

Perjalanan bisnis yang dilalui oleh sebuah perusahaan tidaklah selalu berjalan sesuai rencana. Tidak jarang rencana yang sudah dibuat untuk meningkatkan produktifitas bisnis yang diharapkan dapat mendongkrak nilai penjualan tidak terjadi. Bila terjadinya berkelanjutan, maka dapat mendorong perusahaan pada situasi krisis keuangan, yang cepat atau

lambat akan berimbas kepada kemampuan perusahaan untuk mendanai biaya biaya tetapnya, terutama biaya tenaga kerja.

Banyak langkah yang dilakukan oleh perusahaan dalam situasi krisis keuangan untuk memastikan bahwa biaya biaya tenaga kerjanya tidak meningkat, atau dalam kasus yang lebih serius harus diturunkan.

Langkah tersebut dilakukan sebelum upaya downsizing sepenuhnya dilakukan.

Secara umum downsizing didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk pengurangan jumlah tenaga kerja

dan atau biaya tenaga kerja yang bertujuan untuk menghemat biaya tetap dengan tetap memusatkan perhatian kepada misi, sasaran dan nilai nilai perusahaan, dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Aamodt (2010) ada sejumlah strategi yang dilakukan oleh perusahaan sebelum sepenuhnya melakukan downsizing, antara lain sebagai berikut :

1. Menghentikan proses untuk mempekerjakan pegawai baru untuk mengisi posisi kosong yang ditinggalkan oleh karyawan yang bersangkutan karena mengundurkan

diri atau pensiun. Bila harus diisi hanya dilakukan dengan tenaga kerja sementara.

2. Melakukan alih daya (outsourcing), dengan menggantikan pekerjaan yang selama ini dikerjakan secara internal, kepada pihak di luar perusahaan.

3. Mendorong karyawan untuk merubah karirnya, sehingga dapat mengisi pekerjaan lain yang tersedia, dan kemudian membantu mereka untuk mempelajari kompetensi baru yang diperlukan untuk sukses di posisi yang bersangkutan.

4. Menawarkan pensiun dini bagi

karyawan tertentu yang sudah mendekati masa usia pensiun.

5. Menahan kenaikan gaji atau memotong gaji.

6. Melakukan penyesuaian jadwal kerja dengan cara membatasi lembur, berbagi pekerjaan (job sharing), mendorong karyawan bekerja dari rumah, merumahkan karyawan sementara waktu tanpa upah, atau mengurangi hari kerja.

Bila setelah strategi-strategi seperti tersebut di atas dilakukan, namun kinerja bisnis perusahaan tidak semakin membaik, maka langkah berikutnya yang biasanya

dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan downsizing. Dalam prakteknya tidak semua strategi diadopsi dan dilaksanakan oleh perusahaan saat mengalami krisis keuangan. Dalam kasus yang paling ekstrim, bahkan ada kecenderungan pada sejumlah perusahaan untuk langsung melakukan upaya downsizing dengan melakukan pemutusan hubungan kerja.

Bila proses downsizing dilakukan, maka pilihan yang ada pada pihak perusahaan adalah mengkahiri hubungan kerja sebagian karyawan dan mempertahankan yang lain. Berarti akan muncul victims dan survivors.

Victims adalah para pekerja yang terkena pemutusan hubungan kerja dan bermasalah dengan pemutusan hubungan kerja terkait.

Survivors adalah para karyawan yang tidak terkena pemutusan hubungan kerja dan masih bekerja di perusahaan yang mengalami downsizing.

Menurut Aamot (2010), berdasarkan penelitian jelas bahwa apabila seseorang kehilangan pekerjaan atau menjadi victims, memberikan konsekuensi negatif sebagai berikut :

1. Kesehatan : sakit kepala,

gangguan perut, masalah masalah tidur, kolesterol, penyakit fisik, perawatan rumah sakit meningkat, masalah jantung, hipertensi, masalah mat, dan sebagainya.

2. Emosional : tingkat stres yang tinggi, meningkatnya penyalahgunaan obat-obatan dan konsumsi alkohol, masalah pernikahan yang lebih banyak, perasaan depresi, ketidakbahagiaan, marah, frustrasi, dan ketidakpuasan dalam hidup.

3. Sosial : enggan berbagi perasaan dengan kawan, menghindari keluarga dan teman terkait perasaan malu, dan menghindari situasi sosial dan hiburan yang akan memerlukan biaya

Untuk mengurangi dampak dari downsizing terhadap para victim, Beyer dan kawan kawan (1993) memberikan saran-saran berikut

1. Segera beritahu keluarga tentang masalah ini.

2. Lakukan evaluasi penyebab terjadinya kehilangan pekerjaan; karena masalah organisasi, atau berkaitan dengan kinerja atau kompetensi, dari victim yang bersangkutan.

3. Kelola emosi yang muncul terkait dengan kehilangan pekerjaan (marah, tidak percaya, perasaan bersalah,

malu) dan mencari bantuan yang diperlukan.

4. Bersiap-siap untuk meninggalkan perusahaan, dengan melakukan hal-hal berikut : memastikan anda memperoleh surat referensi kerja, bernegosiasi tentang paket PHK yang akan diberikan, dan menggunakan kesempatan "outplacement" yang tersedia.

5. Mengambil libur atau beristirahat sejenak untuk memulai membantu mempersiapkan perjalanan ke depan.

6. Buat rencana tindakan baru dan melanjutkan kehidupan dengan

percaya diri.

Sementara itu, pada sisi yang lain, kebanyakan orang mungkin berpikir bahwa dalam proses downsizing, para survivor tidaklah perlu diperhatikan, karena mereka adalah orang-orang yang beruntung, karena tidak kehilangan pekerjaan. Perusahaan tidak perlu memberikan perhatian kepada para survivor. Dalam kenyataannya tidaklah seperti itu. Para survivor juga mengalami perasaan kecewa karena kehilangan kawan-kawan dekatnya, cemas akan masa depannya, dan kepercayaannya ke depan kepada perusahaan akan

tergantung kepada cara perusahaan memperlakukan mereka dan rekan-rekan mereka yang menjadi victims selama proses downsizing. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Cascio (2002) dan Marks (2003) mengindikasikan bahwa para survivor :

- menjadi takut mengambil keputusan, lebih gelisah dan pola pikirnya sempit.
- lebih mengalami stres, cemas, berkeringat, skeptis, sinis dan tidak mudah percaya.
- memiliki konflik dan ketidakjelasan peran

- kehilangan kepercayaan diri pada mereka dan pada manajemen
- moral kerja dan kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan sebelum downsizing
- merasa kehilangan kendali

Mempertimbangkan bahwa downsizing memberikan dampak, baik kepada para victim dan survivor, dan juga perusahaan maka penting bagi para pengambil keputusan downsizing di perusahaan, untuk melakukan prosesnya dengan benar, sehingga dampaknya dapat dikurangi pada tingkatan yang tidak merugikan, baik

bagi para victim, survivor dan pihak perusahaan. Hal-hal dapat dilakukan oleh pihak perusahaan agar dampak downsizing dapat dikurangi menurut hemat penulis, antara lain sebagai berikut :

1. memastikan proses komunikasi internal terkait proses downsizing ini dilakukan dengan efektif.

Setidaknya pihak perusahaan perlu dengan jelas mempersiapkan jawaban-jawaban atas pertanyaan berikut :

- a. alasan dilakukannya downsizing
- b. alternatif alternatif yang sudah dilakukan untuk mencegah terjadinya

downsizing

c. waktu pelaksanaan downsizing

d. siapa saja yang akan terkena dampak, dan kriteria yang ditetapkan untuk menentukan karyawan yang akan terkena downsizing

e. bantuan-bantuan yang akan diberikan oleh pihak perusahaan bagi para victim agar dapat melalui proses ini dengan baik, baik berupa konseling, motivasi, perencanaan keuangan, maupun outplacement program, termasuk kemungkinan karyawan dipekerjakan kembali bila bisnis kembali membaik.

f. tata cara penyelesaian PHK dan besaran paket PHK yang akan diberikan.

2. memastikan proses komunikasi internal terkait downsizing ini kepada para survivor dilakukan dengan baik, yang antara lain menyangkut hal-hal sebagai berikut :

a. rencana bisnis perusahaan ke depan dan peran yang diharapkan dari para survivor

b. bantuan-bantuan yang dapat diberikan oleh pihak perusahaan kepada para survivor agar dapat menjalani kehidupan kerja dengan

baik pasca downsizing.

c. Menjelaskan perlakuan yang baik telah dilakukan kepada para victim, sehingga proses downsizing, walaupun menyakitkan, tapi dapat dilakukan dengan baik, demi kepentingan bersama.

Demikianlah tulisan sederhana ini saya sampaikan. Semoga menjadi hal yang bermanfaat bagi yang membacanya, dan mengingatkan kita semua untuk melakukan dan menjalani proses downsizing dengan lebih baik dan lebih bijak, mengingat dampaknya yang tidak menyenangkan bagi yang terkena, maupun yang tidak terkena.

Last, but not least, mari kita syukuri pekerjaan dan profesi yang saat ini masih kita miliki dengan baik sebagai berkah dari Allah Swt, dengan terus meningkatkan kompetensi kita, menjalin silaturahmi dan networking dengan sesama, tetap produktif dan memberikan yang terbaik kepada para pemangku kepentingan kita. Mohon maaf untuk kekurangan yang ada di dalam tulisan ini.

- Penulis adalah Psikolog, Alumnus Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia,

dan Pengurus IOC

Referensi

1. Aamodt, G. Michael, 2010. Industrial/Organizational Psychology : An Applied Approach, 6th Edition. WADSWORTH CENGAGE Learning, 10 Davis Drive : Belmont, California.