

BELAJAR DARI KEBERHASILAN JACK WELCH¹

Oleh: Sutaryadi²

Abstract

The success of Jack Welch raised General Electric from buried to make programs remarkable changes as a benchmark for the modern business world in the 21st century. Development stages of Jack Welch include: (1) the demolition, which is doing the labor downsizing on a large scale, so got nickname of "Neutron Jack." (2) Creation, namely by offering to rebuild the working pattern of "opening up" the known as "Work-out," removes the parapet wall, providing a channel for employees to talk about whatever they think of related jobs. (3) Quality, i.e. introducing an extensive quality program, known by the name "Six Sigma," which spreads responsibilities related to quality. Rather than become an issue of production lines, quality becomes an issue that must be faced by everyone in the company.

Keywords: Jack Welch's success

A. PENDAHULUAN

John Francis Welch Junior adalah nama lengkap Jack Welch, lahir pada 19 Nopember 1935 di Peabody, Massachusetts.

Memperoleh gelar Ph.D bidang teknik kimia dari University of Illinois. Ambisinya saat meninggalkan kampus adalah "Aku ingin menghasilkan 30.000 dolar ketika berumur 30".

Tahun 1960 Welch bekerja di General Electric; tahun 1968 pada usia 33 tahun menjadi General Manager termuda di General Electric, dan pada tahun 1980 diusia 45 tahun dia diangkat sebagai CEO dan chairman termuda di perusahaan tersebut. Secara revolusioner Jack Welch mengangkat Geneal Electric dari keterpurukan, membuatnya bangkit dan kembali besar. Langkah-langkah dan strategi dramatis dan revolusionernya membuat ia dijuluki sebagai "Bos Paling Keras di Amerika" oleh majalah Fortune. Program-program perubahannya yang luar biasa telah menjadi *benchmark* bagi bisnis modern abad ke-21. Visi bisnis serta gaya

kepemimpinannya yang khas telah membuat Jack Welch menjadi CEO yang sangat unik. Gayanya dalam memimpin General Electric belum pernah ditemukan sebelumnya di dunia bisnis.

Tiga tahap pembangunan yang dilakukan Jack Welch adalah:

1. Penghancuran

Melakukan perampingan di tubuh General Electric dengan pengurangan tenaga kerja (*downsizing*) sebanyak hampir 200.000 karyawan. Majalah Fortune menyebut Jack Welch sebagai "Bos paling keras di Amerika" sehingga mendapat julukan "*Neutron Jack*"

2. Penciptaan

Setelah mencabik-cabik perusahaan dengan melakukan pengurangan karyawan, Jack Welch membangun ulang perusahaan yang dikenal dengan "*Work-out*." Jack Welch menawarkan pola kerja "membuka diri" dengan meruntuhkan tembok pembatas antar departemen, menghapus lapisan-lapisan manajemen tingkat menengah, hingga

menyatakan diri sebagai satu perusahaan tanpa sekat (*boundaryless people*). Sistem ini menyediakan saluran kepada para karyawan untuk membicarakan apapun yang mereka pikirkan terkait pekerjaan dan kemudian bisa mengubah situasi.

3. Kualitas Tahap berikut adalah memperkenalkan program kualitas yang luas, program ini dikenal dengan nama “*Six Sigma*.” Pada dasarnya “*Six Sigma*” menyebar tanggung jawab menyangkut kualitas. Alih-alih menjadi isu lini produksi, kualitas menjadi satu isu yang harus dihadapi semua orang di perusahaan.

Artikel ini mengkaji langkah-langkah yang dilakukan Jack Welch dalam mengembangkan General Electric yang dikenal dengan “Sepuluh Rahasia Sukses Jack Welch” yang dipadu dengan teori terkait.

B. SEPULUH LANGKAH JACK WELCH

1. Berinvestasi Pada Manusia

“Harta paling berharga yang Anda punya bukanlah asset financial. Harta anda yang paling berharga adalah orang-orang yang bekerja untuk Anda, dan apa yang mereka bawa-bawa di kepala, dan kemampuan mereka bekerja sama.”

Robert Reich

Cara pertama Welch berinvestasi di dalam diri para karyawan adalah menghabiskan waktu bersama mereka. Berkomunikasi secara konstan dengan semua orang,

memberdayakan orang lain untuk memenuhi potensi mereka melalui komunikasi, karena “kepemimpinan adalah tentang komitmen kepada orang lain.”

Langkah Welch selain menghabiskan waktu bersama para karyawan adalah mengembangkan mereka. Sejak awal Welch berjanji, “Saya menginginkan satu revolusi, dan saya ingin revolusi itu dimulai di Crontronville.” Crontronville adalah Institut Pengembangan Manajemen legendaries milik General Electric yang didirikan tahun 1956. Sekarang model Crontronville menjadi *fashionable*, diikuti perusahaan-perusahaan lain, menjadi tren kearah perkembangan manajemen *do-it-yourself*. Di Amerika ada kurang lebih 1000 akademi korporat yang beroperasi.

Adapun penyebab tumbuhnya akademi korporat ini adalah:

- a. Sekolah bisnis tradisional melaju terlalu jauh dari denyut nadi dunia bisnis.
- b. Kesadaran akan pengembangan karyawan yang terlalu penting untuk didelegasikan ke satu perusahaan eksternal.

Tindak lanjut Welch dalam pengembangan karyawan adalah mengatur suksesi. Pemimpin yang efektif mengakui, ujian tertinggi bagi kepemimpinan adalah sukses berkelanjutan yang menuntut terus kaderisasi pemimpin masa depan. Karena itu, pemimpin harus berinvestasi dalam pengembangan para pemimpin masa depan dan

harus mampu berkomunikasi langsung dengan orang-orang yang akan mengikuti jejak langkah mereka. Reg Jones, pendahulu Welch juga melakukan hal ini.

2. Dominasi Pasar Anda Atau Enyah

Sementara orang sudah tidak lagi menggunakan pangsa pasar sebagai pengukur kesuksesan satu korporasi di pasar, namun Welch tetap sebagai penggemar setianya. Adapun alasan Welch menggunakan parameter pangsa pasar adalah:

- a. Pangsa pasar adalah titik pangkal yang mudah dimengerti oleh semua orang.
- b. Pangsa pasar memberikan satu kriteria jelas tentang kesuksesan atau kegagalan bisnis. Pangsa pasar bukanlah filosofi yang terlalu mendominasi. Pangsa pasar bukanlah satu obsesi, hanya rasionalisasi yang nyaman.
- c. Pangsa pasar adalah soal penting bagi suksesnya kompetisi. Jadi penekanan pada mengejar posisi nomor satu atau nomor dua di pasar-pasar menciptakan nilai.

Welch menekankan pada pengidentifikasian ukuran-ukuran kesuksesan secara jelas. Pangsa pasar memberi ukuran yang jelas. Pangsa pasar bukanlah hal pokok dan akhir dari kinerja, tetapi mudah dimengerti oleh semua orang. Ukuran harus ditindaklanjuti dan bukan dikumpulkan tanpa batas waktu. Data kinerja harus

menghasilkan tindakan. Kriteria yang jelas membuat Welch mampu bersikap tegas, “Welch bisa berkata “ya” atau “tidak”, tetapi tidak bisa berkata “mungkin”. Nomor satu atau nomor dua, atau “enyah.” Sebagaimana di katakan John R. Noe yang diterjemahkan oleh Hendrikus (2005: 47): Kita manusia, diciptakan untuk menjadi peraih puncak. Jika kita setuju dengan hal-hal kecil saja, kita akan merasa cepat bosan dan menjadi frustrasi

3. Tak Pernah Tinggal Diam

Menurut Welch, ada tantangan kembar di masa sekarang, yaitu: (1) Eksekutif harus mengubah diri mereka sendiri, mereka harus mengembangkan keahlian baru demi menjadikan mereka lebih menarik untuk dipekerjakan dan terus di garis depan kemajuan. (2) Korporasi juga harus berubah, karena organisasi yang statis pasti akan segera masuk liang kubur.

Pemimpin adalah orang yang enegik, namun Welch lebih menekankan pada kualitas, bukan kuantitas. Kualitas adalah hal vital, sedang kuantitas tidak lagi menjadi keunggulan kompetitif. Eksekutif yang percaya untuk bekerja lebih keras secara kuantitas adalah mereka yang mengambil jalan untuk melelahkan diri sendiri dan penuh ilusi.

Bekerja cerdas ala Jack Welch mempunyai ciri:

- a. Setiap hari adalah hari yang berbeda. Setiap hari adalah tantangan. Dikatakan Welch, “Kalau Anda tidak

- punya ide lain, sebaiknya Anda berhenti kerja saja.”
- b. Kupas lapisannya. Pemimpin harus mencari permasalahan yang harus dipecahkan, mengupas lapisannya, menggali permasalahan sangat dalam dan semakin dalam, mencari tahu apa yang sebenarnya terjadi.
 - c. Cintai pekerjaanmu. Apa alasan Jack Welch tetap memimpin General Electric setelah menjalani operasi jantung *triple-bypass*, atau Michael Eisner tetap memimpin Disney setelah mengalami serangan jantung? Bagi mereka bukan motivasi financial yang utama, melainkan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka memperoleh kebahagiaan dari pekerjaannya yang oleh Aristoteles menyebutnya *summum bonum* “puncak kebaikan.” Mihaly Csikszentmihalyi (2007: 34).
 - d. Cari kehidupan. Welch menghabiskan waktu berjam-jam untuk melaksanakan pekerjaannya, walau bukan eksekutif *macho* yang bekerja sepanjang hari dan tidur sekejap. Mereka punya kehidupan lain di luar General Electric, kehidupan normal, tinggal di seberang padang golf, meastikan bisa main golf kapan saja. Ia senang mengasah kemampuan dan merawat kebugaran tubuhnya.
- 4. Pikirkan pelayanan.**

Pelayanan adalah melakukan pekerjaan untuk konsumen, sehingga membutuhkan tingkat kontak, komunikasi, dan koordinasi yang tinggi dengan konsumen. “Industrialisasi pelayanan” mengabaikan tingkat interaksi pribadi, sedang Keintiman dibutuhkan untuk memberikan pelayanan luar biasa. Perpindahan dari pelayanan terindustrialsasikan kepada keintiman atau keakraban dengan konsumen adalah hal yang diinginkan Welch. Untuk mencapai tingkat keintiman dibutuhkan tujuh prinsip, yaitu:

- a. Kenali konsumen.
- b. Upayakan pelayanan sekali jalan. Perusahaan harus berusaha memadatkan interaksi dengan para konsumen dengan hanya melibatkan sedikit mungkin karyawan dan proses. *Hand-offs* (ping-pong) dari satu tangan ke tangan lain pasti membuat orang kesal dan tidak merasa dilayani dengan baik.
- c. Promosikan swa-pelayanan yang menambah nilai. Penggunaan internet membuat konsumen bisa melakukan sendiri lebih banyak.
- d. Menyajikan belanja di satu tempat untuk aneka barang (*one-stop shopping*).
- e. Kompetensi teknis ke dalam penyampaian pelayanan. Kompetensi pelayanan harus terinstusionalisasikan dengan system yang dibangun berdasarkan keunggulan pelayanan dan

- bukan bergantung pada kompetensi individu.
- f. Biarkan konsumen merancang produk.
- g. Membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen.

5. Lupakan masa lalu, cintai masa depan

Lupakan masa lalu, yang penting adalah apa yang terjadi hari ini dan hari esok. Welch berpendapat, "*Work-out*" adalah bagian dari proses ini. Organisasi apapun harus bergeser, berkembang, bergerak maju, atau menghadapi kemungkinan tenggelam dan lumpuh di masa lalu.

General Electric tidak bergerak maju sembarangan ke masa depan. General electric menyusun visi masa depan dan kemudian berusaha menciptakan masa depan tersebut. Welch mengartikulasikan visi, sepenuh hati merangkul visi itu, dan tidak kenal lelah mengupayakan pencapaian misi dengan bersikap terbuka, informal, dan apa adanya di hadapan karyawan.

6. Belajar dan Memimpin

Pandangan tradisional tentang pemimpin sebagai orang-orang special yang menentukan arah, membuat keputusan kunci, dan memasok energy kepada pasukan, ini berakar dari pandangan individualis dan tidak sistemik. Mitos-mitos ini akan semakin memperkuat focus pada kepentingan jangka pendek, bukan kekuatan sistemik dan bukan pembelajaran kolektif. Pandangan tradisional ini pada dasarnya berasumsi pada

ketidakberdayaan masyarakat, kurang visi pribadi, dan ketidakmampuan menguasai kekuatan perubahan yang hanya bisa dibenahi oleh segelintir pemimpin hebat.

Peran pemimpin bisnis saat ini sedang mengalami perubahan, dan menjadi lebih kompleks. Pemimpin harus memastikan tingkat kinerja yang tinggi telah tercapai dan tetap terjaga. Pada saat yang bersamaan mereka harus menangani kompleksitas dan ambiguitas yang semakin meningkat, memulai dan memimpin proses perubahan, memastikan organisasi terus berkembang, dan orang-orang di perusahaan telah termotivasi. Pemimpin tidak lagi hanya seorang individu yang terisolasi di puncak organisasi.

Pemimpin model baru ditandai hal-hal sebagai berikut:

- a. Kemampuan membuat kesalahan dan mengakui kelemahan

Pemimpin bisnis tidak lagi dianggap tidak pernah salah, pemimpin juga manusia, mereka pernah melakukan kesalahan. Welch mengklaim telah membangun satu budaya "tempat kegagalan", dan diterima sebagai satu hal positif. Jika kegagalan menghasilkan hukuman, pasti tidak akan ada orang yang mau mencoba. Penekanannya adalah mengambil resiko dan belajar dari resiko itu jika ada yang gagalh sangat sederhana. Thomas J. Watson dalam Agus Susanto (2008: 7) mengatakan: Formula

sukses sungguh sangat sederhana. Gandakan tingkat kegagalan. Kamu pikir kegagalan adalah musuh kesuksesan. Padahal tidak seperti itu. Kita bisa menjadi penakut karenanya atau kita belajar darinya. Teruslah berusaha dan buatlah kesalahan. Dan ingatlah bahwa di sanalah akan ditemukan kesuksesan.

b. Pembelajaran

Jack Welch berkata: “ketika saya berhenti belajar sesuatu yang baru dan mulai membicarakan masa lalu dan bukan masa depan, saya akan berhenti bekerja.” Pemimpin masa kini harus memimpin dan belajar. Belajar punya elemen mengambil resiko membuat kita merasa rentan. Kebanyakan eksekutif takut membuat diri mereka lebih rentan, takut kehilangan kesempatan, sehingga mereka mengembangkan apa yang dikatakan sebagai satu mitos “kemahiran”, percaya kalau mereka tak terkalahkan.

c. Menguasai *soft skill*

Kepemimpinan “*macho*” tidak ada lagi, Welch mengatakan: “Kita harus menghilangkan elemen bos. Kita akan menang berkat ide-ide kita, bukan karena cambuk dan rantai.” Pemimpin harus mampu membantu orang untuk berkembang, keahlian mempengaruhi orang adalah keahlian paling penting bagi mereka yang berada di puncak.

d. Libatkan karyawan

Bisnis adalah sederetan *trial-and-error*, bukan ilmu yang dahsyat, kesalahan pasti terjadi. Bisnis adalah tentang bergerak maju, dan tidak ada orang yang punya resep hebat dalam hal ini. Adapun resep Welch adalah dengan melibatkan semua orang di dalam permainan, dan harus semakin banyak orang berbagi di dalam mencapai kemenangan. Apa yang dilakukan Welch ini dikenal dengan program “*Work-out*.” Tentang kekuatan karyawan ini kita bisa belajar dari kehidupan bisnis di Korea sebagaimana di katakan Ann Wang Seng yang diterjemahkan oleh Edy Sembodo (2007: 82): Kelompok pekerja di Korea Selatan adalah kesatuan yang cukup berkuasa dan berpengaruh. Karena itulah, para atasan perusahaan dan pihak kerajaan selalu mengabaikan permintaan mereka. Dan sebagai imbalannya, mereka akan bekerja lebih giat demi kemajuan perusahaan dan juga negaranya.

7. Tanpa Basa-Basi

Welch memiliki kemampuan menyederhanakan hal yang kompleks. Dalam berkomunikasi, tidak lagi formal dan kaku, melainkan harus dinamis, kuat, dan segera. Ibunya mengajarkan tiga hal penting, yaitu; berkomunikasi apa adanya, menghadapi kenyataan, dan mengendalikan takdir sendiri.

Pernah dalam suatu konferensi Welch mengatakan: "Kami akan menuntut pertumbuhan pendapatan setiap tahun dari Anda semua. Dan jangan mempertanyakan hal itu. Itu adalah aturan yang harus Anda patuhi...Anda mengendalikan takdir. Kalau anda tidak melakukan itu, kami yang akan melakukannya."

Welch berkomunikasi terus-menerus, komunikasi adalah proses interaktif konstan yang ditunjukkan untuk menciptakan consensus. Komunikasi tidak hanya berbicara, tetapi juga mendengar, sebagaimana pada "*Work-out*"

Welch menciptakan iklim konfrontatif yang konstruktif. Karyawan berhadapan dengan masalah dan mendapatkan ide, Welch tidak segan mendengarkan argument karyawan meski argument itu tidak sesuai dengan pendiriannya. Menjadi besar karena konflik itu lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Kita semua suka dengan orang yang setuju dengan kita. Kita suka orang yang punya persepsi, rasa takut, dan hasrat yang sama dengan kita. Itulah mengapa ketika manajer merekrut karyawan cenderung merekrut orang-orang yang sepaham. Konflik secara naluriah dikubur.

8. Hilangkan Birokrasi

Sepanjang tahun 1980 – 1990 Welch terus meneriakkan penghancuran birokrasi, dikatakan: "Impian kita untuk tahun 1990-an adalah satu perusahaan tanpa sekat, satu perusahaan tempat kita menghancurkan tembok yang memisahkan kita dari satu

sama lain di dalam dan dari konstitusi di luar." Welch melihat bahwa di General Electric terdapat sekat-sekat birokrasi yang kokoh, dan peran-peran yang tidak dibutuhkan.

Welch meruntuhkan sekat-sekat tersebut dan menghilangkan peran-peran yang tidak dibutuhkan. Lapisan

manajemen yang semula 29, oleh Welch dirombak hanya menjadi 6 lapisan. Yang mendapat hantaman adalah para manajer tingkat menengah. Karyawan diberi kepercayaan membuat keputusan sendiri, sehingga mereka bekerja lebih giat untuk memastikan bahwa mereka membuat keputusan yang tepat. Dalam budaya kuno, kalau punya ide, Anda simpan sendiri. Berbagi ide dengan orang lain adalah tindakan bodoh, karena birokrasi akan membuat orang lain yang menjadi peahlawan. Namun Welch berpendapat lain "Kalau Anda mengemukakan ide dan membaginya, Anda dapat imbalan. Informasi yang dibagikan secara internal dan eksternal kepada konsumen dan pemasok adalah informasi yang berlipat ganda manfaatnya.

9. Tidak Kemana-mana

Dulu, kecuali Anda tertangkap basah, atau menghina Bos di hadapan umum, Anda pasti punya pekerjaan seumur hidup di banyak perusahaan besar. Loyalitas lebih dihargai daripada kemampuan, dan selalu ada pojok remang-remang tempat menyembunyikan prestasi

buruk. Dari kontrak psikologis ini menguntungkan kedua belah pihak. Eksekutif mendapat penghasilan yang lebih dari lumayan dan tingkat keamanan yang tinggi, sedang perusahaan memperoleh eksekutif pekerja keras yang setia. Kontrak psikologis demikian menghasilkan keseimbangan semu, karena didasarkan pada tingkah laku yang tidak efisien. Penekanannya pada kesetiaan dan kepercayaan, bukan kinerja.

Sekarang ekspektasi kedua belah pihak sudah berubah, pihak perusahaan tidak lagi ingin membuat komitmen yang implisit terhadap pekerjaan jangka panjang. Penekanannya adalah pada fleksibilitas. Sebaliknya, para pekerja ingin mengembangkan keahlian dan mengendalikan karier mereka. Hasilnya, kontrak psikologis yang baru lebih mungkin dikembangkan di atas dasar perkembangan keahlian daripada loyalitas buta. Logikanya adalah kalau satu perusahaan berinvestasi pada perkembangan satu individu, si individu akan meningkatkan produktivitas, dan kreatifitas Anda. Dan *cash flow* adalah urat nadinya, tanda vital bagi suatu organisasi.

C. PENUTUP

Dari apa yang telah diuraikan dapat ditarik kesimpulan, bahwa:

1. Keberhasilan Jack Welch memang suatu realita, namun langkah-langkahnya bersifat spesifik sehingga untuk bisa ditarik suatu generalisasi masih perlu kajian lanjut secara mendalam. Tidak setiap pembangunan dimulai dari

karyawan akan semakin setia. Masalahnya, karyawan bersangkutan juga menjadi semakin menarik di mata perusahaan lain.

10. Mengurus Toko Kelontong

Mengelola perusahaan besar tak ubahnya mengelola Toko Kelontong. Kalau konsumen tidak puas, kalau barang dagangan basi, kalau rak tidak benar, atau kalau penawaran barang tidak pas, hal yang sama pasti terjadi. Manajemen tetap manajemen, entah Anda mengatur satu toko kelontong atau satu konglomerasi, dasar-dasarnya tetap sama. Sederhanakan parameternya, jangan aneh-aneh.

Tiga hal terpenting yang Anda harus ukur di dalam satu bisnis adalah kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan *cash flow*. Bila Anda menumbuhkan kepuasan pelanggan, pangsa pasar Anda pasti juga tumbuh. Kepuasan pelanggan memupuk produktivitas, kualitas, keba-

penghancuran sebagaimana dilakukan Jack Welch, tentu saja bersifat situasional.

2. Walaupun Jack Welch dengan lantangnya meneriakan penghancuran birokrasi, namun apapun dia masih mengakui adanya birokrasi. Hal ini Nampak dari masih adanya tingkatan manajemen, walaupun telah dilakukan perampingan dari 29 tingkatan menjadi 6 tingkatan. Upaya perampingan merupakan

langkah efisiensi, sedang birokrasi merupakan upaya penciptaan keteraturan yang muaranya juga pada efisiensi. Upaya untuk menghilangkan sekat-sekat yang masih ada dari birokrasi dilakukan dengan meningkatkan komunikasi informal yang sangat menunjang terhadap keberhasilan komunikasi formal dari birokrasi.

3. Kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia yang telah lama disadari oleh FW. Taylor juga tetap menjadi kepedulian utama Jack Welch. Karyawan harus dikembangkan melalui diklat dari lembaga pendidikan yang ada di General Electric. Karena pada saat itu, lembaga-lembaga pendidikan umum yang ada tidak sebagaimana yang diharapkan Jack Welch.
4. “Konsumen adalah raja”, pepatah itu masih dipegang teguh oleh Jack Welch. Komunikasi dengan konsumen diciptakan untuk saling menguntungkan. Hubungan dengan konsumen untuk kepentingan jangka panjang, bukan kepentingan sesaat. Keterpeliharaan konsumen merupakan sesuatu yang urgen dalam bisnis, sehingga Jack Welch tetap menggunakan pangsa pasar sebagai salah satu acuan dalam melihat kehidupan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Susanto. 2008. Sukses Itu Wajib Hukumnya. Yogyakarta: Mad Press.
- Ann Wang Seng (terj. Edy Sembodo). 2007. Rahasia Bisnis Orang Korea. Bandung: Hikmah
- Csikszentmihalyi Mihalyi (terj. Helmi Mustofa). 2007. Good Business. Bandung: Mizan Media Utama
- Noe John R. (terj. Hendrikus). 2005. Menjadi Peraih Puncak. Pustaka Tangga