

Memilih Calon Pemimpin yang "Fit and Proper"

Tahun 2003 sudah berlalu tanpa terasa kita sudah hampir sampai di pertengahan tahun 2004. Banyak perusahaan yang baru saja menyelesaikan laporan keuangan 2003 beserta kewajiban pajaknya. Dalam bulan April sampai Mei ini banyak perusahaan yang melakukan evaluasi kinerja prestasi karyawan selama setahun sebelumnya. Keputusan untuk memberikan bonus prestasi, kenaikan gaji, promosi dan bentuk penghargaan lain menjadi agenda besar yang dinantikan oleh karyawan sebagai hasil dari evaluasi kinerja tahunan mereka.

Salah satu tugas CEO yang sangat penting pada masa seperti ini adalah menentukan suksesi kepemimpinan diorganisasinya. Proses suksesi ini sebaiknya merupakan keputusan yang matang. Keputusan yang sering keliru dilakukan dalam proses suksesi ini adalah 'salah-pilih' calon pemimpin. Keputusan yang terburu-buru, situasi yang mendesak karena vakumnya jabatan acap menjadi pembenaran keputusan yang kurang matang dalam memilih calon pimpinan baru. Dalam pengalaman kami membantu organisasi membuat keputusan semacam ini, pembuat keputusan sering tanpa sengaja mendapatkan informasi yang terdistorsi karena adanya cara penilaian yang hanya menekankan aspek tertentu dan mengesampingkan arti penting aspek lain. Yang lebih kacau adalah perusahaan yang belum memiliki sistem yang mampu memberikan gambaran utuh tentang siapa-siapa para calon pimpinan yang sebenarnya 'layak' untuk naik. ***Sering pemimpin lebih dicalonkan karena bias penilaian sesaat dan subjektif. Hanya karena si X pintar bermain golf menemani CEO menjamu tamunya maka 'cepat' diangkat dan ketika menjadi tangan kanan CEO menjadi kepala divisi yang 'diam' saja diberbagai acara dan tidak memberikan kontribusi dalam even even diskusi.*** Skill bermain golf ternyata menjadi 'penentu' keputusan pengangkatan pimpinan.

Untuk membuat suatu perusahaan lebih 'siap' dalam menentukan calon pemimpinnya sebaiknya proses evaluasi calon pemimpin (semacam tes fit and proper) dilakukan dengan langkah yang lebih efektif. Dengan mengikuti proses yang memberikan gambaran utuh mengenai fit dan propertinya si calon. Namun sebelum membahas lebih lanjut ada baiknya kita membicarakan terlebih dahulu kekeliruan anggapan umum tentang faktor yang dinilai sebagai penentu keberhasilan calon pimpinan.

1. ***Faktor yang tidak terlihat seperti integritas sering luput dari perhatian disamping memang sulit untuk melakukan penilaian integritas tanpa 'tahu' si calon dalam jangka panjang dan 'cek silang' pengalaman mereka-mereka yang pernah terlibat dalam satu tim dengan si calon tersebut.*** Informasi harus lebih lengkap misal dari para supplier atau pihak luar yang pernah berhubungan dengan calon pimpinan.

2. Lebih melihat sebagai pemain tim yang baik. Calon pimpinan yang terkesan menjadi pemain team yang baik dan mengutamakan cara konsensus dalam memimpin cepat menanjak karirnya. Atasan sicalon biasanya menilai mereka sebagai orang yang 'menyenangkan' - sebab keberadaan mereka cukup membantu dalam kerja antar divisi dan fungsi. Tetapi yang perlu diperhatikan disini justru individu yang semacam ini jarang yang menjadi seorang pimpinan yang efektif. ***Bahkan faktanya justru pimpinan yang sering membawa bisnisnya kearah sukses biasanya justru bukan seorang teamplayer. Mengapa?. Mereka pada umumnya memiliki kemampuan berpikir secara independen dan memiliki keyakinan untuk membuat keputusan yang sering kurang populer dan memisahkan mereka dari klik-klik yang ada dalam perusahaan. Manajer yang biasa mementingkan konsensus justru akan mengalami kesulitan karena mereka memiliki kebiasaan untuk selalu menunggu konsensus dulu baru membuat keputusan final.*** Jika si pimpinan berada di industri yang sangat dinamis dan menuntut pembuatan keputusan yang cepat maka manajer semacam ini akan cenderung terlambat bertindak. Yang lebih bahaya lagi karena manajer konsensus ini punya kecenderungan untuk memilih anggota tim yang sifatnya mirip diri mereka, mengapa?. Karena dengan demikian sang manajer lebih mudah dan cepat untuk mendapatkan persetujuan timnya. Nah kalau sudah begini pembaca bisa bayangkan bagaimana jadinya perusahaan kalau didominasi oleh orang-orang yang pikiran dan gayanya seragam. Inovasi dan kreativitas akan mandeg. Kebalikannya justru calon pimpinan yang efektif malahan cenderung mengambil risiko dengan memilih anggota tim yang tidak mirip dengannya.

3. Ada lagi anggapan keliru bahwa pimpinan yang baik adalah mereka yang memiliki hubungan mentoring yang baik dengan bawahannya. Banyak pimpinan yang 'jago' justru lebih memilih bawahan yang 'kuat', mendelegasikan secara penuh dan memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahannya untuk menimba pengalaman dan belajar dari kekeliruan. Pimpinan seperti ini mengembangkan bawahannya tetapi bukan selalu dengan cara 'mendampingi' bawahannya.

4. Calon pemimpin yang piawai sebagai *problem solver* dan pelaksana yang baik. Calon pimpinan seperti ini biasanya membuat tenteram atasan mereka sehingga mereka cepat memperoleh bintang. Namun sayangnya mereka biasanya lekat dengan prosedur dan aturan main, mengharapkan orang lain juga selalu tunduk dan mengikuti aturan main. Pimpinan model semacam ini memang cepat naik sampai mereka ada diposisi senior dan akhirnya gaya mereka yang selalu merujuk keaturan main dan mengikuti perintah membuat mereka 'memaksa' orang lain mengikuti secara kaku gaya

militerismenya. Ada pepatah yang mengatakan "prajurit yang baik belum tentu menjadi jenderal yang baik".

Kepiawaian dalam problem solving juga bisa menutupi kekurangan dalam berpikir konseptual jangka panjang atau berpikir strategis. Seorang letnan yang menyuruh prajurit yang baik untuk mendaki bukit akan langsung menurutinya. Namun jika perintahnya berubah 'dakilah bukit diantara 7 bukit disana – nah siprajurit tadi mungkin bingung yang mana ?. Mengikuti perintah dan problem solving adalah satu sisi keahlian namun tahu mana masalah yang harus dipecahkan dan berinisiatif memecahkan masalah merupakan kemampuan yang lain sama sekali dari problem solving

Banyak eksekutif yang piawai dalam memecahkan masalah yang sudah diketahui dengan jelas contohnya mereka tahu persis bagaimana caranya meningkatkan profit perusahaan sebesar 3%. Namun jika menghadapi masalah yang belum jelas dan kabur seperti misalnya bagaimana cara mereposisi lini produk ketika ada kompetitor baru masuk kedalam pasar. Makin tinggi orang naik keorganisasi makin sedikit fakta yang tersedia untuk mendukung keputusan mereka. Dengan kata lain ketidak pastian dalam informasi dan masalah yang dihadapipun semakin 'hjlimet'. ***Kemampuan 'berdansa' dengan situasi yang kompleks, krisis, dan tidak jelas juntrungannya menjadi batu ujian calon pimpinan.*** Dalam kondisi semacam ini banyak manajer yang jago dalam operasional menjadi bingung dan menunda waktu membuat keputusan sampai merasa 99% fakta sudah tersedia. Yang lain juga tidak jarang justru membuat keputusan terlalu terburu-buru. Calon pimpinan yang efektif justru merasa OK saja dengan kenyataan mereka sedang menghadapi permasalahan yang belum jelas. Bahkan mereka sering dapat mengeksploitasi situasi yang kaos dan kelihatan tidak menguntungkan dimana pimpinan lain hanya menjadi bingung.

Namun kembali seperti saya katakan diatas atasan banyak yang mengabaikan penilaian keaspek kemampuan semacam ini bahkan tidak mengetahui arti berpikir konseptual dan strategis. Mereka yang piawai dalam problem solving memang menjadi asset yang berharga bagi perusahaan namun lebih baik lagi jika calon pimpinan juga teruji dalam menghadapi tugas dimana dia belum memiliki pengalaman sebelumnya namun ternyata sanggup mengerjakannya. Kebanyakan perusahaan berpikir sangat linear dengan mencari orang yang berpengalaman. Mereka memang tahu cara mengerjakan sesuatu karena sudah pernah melakukannya namun jika menghadapi konteks situasi dan kondisi yang berbeda mereka mulai kehilangan orientasi dan kemampuan bermanuver karena menghadapi sesuatu yang belum familier.

5. kemampuan bicara dihadapan publik. Sering para eksekutif senior terlalu berlebihan memberikan bobot penilaian kepada kemampuan bicara didepan publik. ***Mereka yang 'pandai' bicara dihadapan publik' memperoleh suara untuk cepat naik daripada calon yang lebih 'diam'.*** Memang

kemampuan untuk mengartikulasikan pesan didepan orang banyak dan berkomunikasi dengan mereka menjadi penting saat seorang naik posisinya namun syarat ini bukanlah sesuatu yang mutlak karena banyak yang mampu bicara didepan orang namun tidak menjamin bahwa mereka berkualitas. Yang penting jangan sampai calon pimpinan sama sekali tidak bisa 'bunyi' jika bicara satu lawan satu. Kalau yang ini saja tidak bisa berarti memang sicalon akan kewalahan saat naik keposisi pimpinan. Kekurangan tidak mampu bicara didepan orang banyak bisa dilatih dan dikembangkan dengan baik.

6. Kesamaan dan Familiarity. Hati-hati dengan kekeliruan yang satu ini karena manusia punya kecenderungan mencari calon pimpinan yang sama latar belakang, pengalaman dan karakternya. ***Kadangkala calon yang kuat justru terpinggirkan karena beda dari latar belakang sosial ekonomis, budaya, akademis, atau asal muasal yang berbeda (SARA).*** Kalau kita mau melihat apakah suatu perusahaan akan mampu berkompetisi dalam jangka panjang maka kita bisa melihat apakah didalam perusahaan itu ada pluralitas atau ada mayoritas. Jika dalam perusahaan budaya pluralitas tidak dikembangkan maka saat perusahaan berkompetisi bebas tanpa proteksi pemerintah kemungkinan besar akan ambruk cepat. Kita tidak bisa mengingkari kenyataan bahwa negara, perusahaan atau organisasi yang menganut paham pluralitaslah yang akan makmur dan kuat.

Banyak perusahaan yang gagal dalam menyeleksi dengan utuh calon pimpinan perusahaannya karena proses untuk pengembangan karir dan kepemimpinan perusahaan memang tidak dijalankan dengan benar. ***Saat sekarang banyak para konsultan yang mengklaim memiliki pengalaman dalam membuat peta kompetensi diperusahaan namun yang benar-benar tahu cara membedakan dan membuat definisi kompetensi dan tingkatannya sesuai dengan kebutuhan dan strategi perusahaan itu jumlahnya sangat sedikit, kebanyakan dari mereka hanya main 'cut and paste' dengan dalih mentransfer best practice 21 list soft competency misalnya.*** Jika perusahaan tidak mengkaji secara mendalam mengenai apa peta kompetensi yang diperlukan oleh perusahaannya untuk mengukur fit dan propertinya sicalon pemimpin maka kemungkinan besar cara menyaring calon pimpinanpun akan salah kaprah. Kelemahan dalam penggunaan peta kompetensi adalah adanya beberapa ukuran soft skill dan karakter yang tidak begitu saja dipetakan karena memiliki ukuran yang berbeda contohnya kejujuran dan integritas. Tidak akan mudah untuk menentukan tingkat integritas dan memberikan label keseseorang tanpa tahu secara mendalam situasi, pengalaman dan konteks pekerjaan yang pernah dihadapi. seseorang yang jujur tanpa cacat mungkin baru akan ketahuan integritasnya setelah menjabat kepala bagian pembelian. Dalam posisi ini mental dan kualitas integritasnya baru teruji.

Untuk menentukan calon pimpinan, menyeleksi dan mengevaluasinya dengan tepat memang membutuhkan pengertian, kejelian dan cara pandang yang mendalam terhadap para calon. Berikut ini kami berikan ringkasan petunjuk yang

Memilih Calon pemimpin yang 'Fit and Proper'

bisa menjadi sumber pencarian dan penilaian kualitas karakter kepemimpinan si calon.

Tool-Box

Bagaimana menilai "Fit" calon pimpinan? dibawah ini ada empat petunjuk utama berikut pertanyaan kunci yang bisa anda gunakan sebagai petunjuk bagi penentuan calon pemimpin yang 'fit' dengan organisasi'. Jawaban dari pertanyaan ini sebaiknya tidak hanya berasal dari atasan langsung si calon tapi juga berasal dari kolega dan atasan tak langsung yang pernah berhubungan kerja dengan si calon bahkan jika perlu termasuk pelanggan dan pemasok.

Integritas

- apakah si kandidat pernah mengaburkan, menyembunyikan informasi ?, jika ya pada kesempatan apa ? (misalkan ada kandidat yang suka menyimpan informasi tentang kelemahan divisi lain yang disimpan dan akan digunakan pada saat meeting antar divisi untuk menyerang atau mendiskreditkan divisi lain)
- apakah si kandidat secara tulus mau mengakui prestasi orang lain
- apakah si kandidat tegas dengan pendiriannya, atau mudah goyang terpengaruh oleh 'angin politik'?

Bagaimana si kandidat mengkomunikasikan informasi dan keinginannya

- bagaimana si kandidat mempengaruhi orang lain untuk mendukung idenya
- apakah si kandidat mendapatkan rasa hormat dan perhatian dari eksekutif senior lainnya
- apakah si kandidat menyesuaikan pesan yang disampaikan dengan pendengarnya
- apakah si kandidat agresif secara intelektual tanpa mudah tersinggung

Bagaimana kandidat menganalisa permasalahan dan menghubungkan sebab akibat

- seberapa cepat dan efektif si kandidat bisa mengolah informasi yang sangat beragam
- seberapa logis dan bijaksana dalam membuat keputusan
- ketika berhadapan dengan situasi yang membingungkan, apa suka menunda keputusan, atau membuat keputusan terlalu cepat
- apakah si calon lebih taktis atau strategis dalam berpikir?

- apakah calon punya visi tentang bagaimana perusahaan ?, bagaimana si calon telah menunjukkan dia pernah mengembangkan bisnis baru
- bagaimana calon bisa mengantisipasi apa yang belum terjadi dan membuat perencanaan organisasi untuk menghadapinya

Bagaimana calon memimpin timnya yang masih baru

- apakah calon menunjukkan kemampuan menyusun tim yang baik?
- apakah calon merasa terasangi atau terancam jika ada orang yang kelihatan lebih pandai, memiliki pengalaman dan kemampuan teknis yang lebih cakap darinya?
- bagaimana calon bekerja dengan berbagai orang dari latar belakang, kemampuan dan gaya yang berbeda?
- apakah calon ini bekerja dikelilingi orang-orang yang memiliki kemampuan dan bersikap jujur (bukan ABS) untuk mengatakan kepada si calon apa yang dia perlu ketahui dan bukannya apa yang dia sukai
- apakah calon mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab atau sekedar tugas saja
- apakah calon punya minat diaktifitas yang tidak begitu penting bagi bisnis ? apakah calon menyerahkan terlalu banyak otoritas ke orang lain

Proses mencari calon pimpinan yang tepat memang sebaiknya dilakukan dengan pengamatan yang lebih mendalam dan dalam rentang waktu yang panjang. Peran divisi sumber daya manusia menjadi krusial sebagai penunjang proses evaluasi. Informasi kritis mengenai calon sebaiknya dikumpulkan secara periodis dari si pimpinan. Observasi dan diskusi mengenai pengembangan individu kader menjadi krusial dalam proses evaluasi calon. Perusahaan yang memiliki best practice pengembangan pemimpin atau talenta seperti General Electric, sangat memperhatikan proses evaluasi dan persiapan menuju karir pimpinan. Mereka bahkan sampai mensimulasikan apa yang akan terjadi jika calon sudah menduduki kursi pimpinan. Diskusi antara senior eksekutif seputar isu kaderisasi menjadi prioritas yang juga vital seperti diskusi topik bisnis lainnya. Hanya perusahaan yang siap dan menyiapkan kader pimpinannya dengan baik yang akan langgeng dan berkembang terus. Mereka ibarat tunas muda yang memberikan harapan atas rimbunnya daun dan besarnya pohon yang akan tumbuh.



Leksana TH
Managing Partner
Strategic Solution Center
Executive Coach dan NLP Practitioner
lexana@centrin.net.id