

EL PASO UNIVERSITY, UT

MANAJEMEN UNGGUL

Konsep dan Aplikasi Untuk Bisnis

ERIKO WICAKSANA
LENYA SRIWATI

MANAJEMEN UNGGUL

Konsep Dan Aplikasi Untuk Bisnis

DR. PRIHATIN TIYANTO PH., SE, MT

Magister Manajemen

Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang

MANAJEMEN UNGGUL

Konsep Dan Aplikasi Untuk Bisnis

Cetakan Pertama, Nopember 2009
Layout Isi MH.@rsyad
Dwain Sampul Ridwan Syahrani

Diterbitkan oleh Edukasi Mitra Grafika

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak isi buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk dan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotocopy, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MANAJEMEN UNGGUL
Konsep Dan Aplikasi Untuk Bisnis
Penulis, DR. PRIHATIN TIYANTO PH., SE, MT
tiyanto08@yahoo.com
Edukasi Mitra Grafika, Palu
viii — 244; 23 x 15,5 cm
ISBN : 978-602-7629-07-3

e-book edition by jspt.omah kreatif2013
supported by UNTAG Semarang

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Buku yang diangkat dari studi kepustakaan dan studi empiris hasil observasi dengan judul Manajemen Unggul, Konsep dan Aplikasi Untuk Bisnis dapat diselesaikan secara baik.

Penyusunan buku ini bertujuan untuk membantu para mahasiswa s1, praktisi, para manajer, birokrat, bahkan pengusaha yang masih awam tentang manajemen. Walaupun di sadari sudah banyak buku–buku manajemen yang beredar namun yang bisa langsung di aplikasikan untuk bisnis dirasa masih sangat kurang.

Bangsa yang maju dan beradab adalah bangsa yang memahami manajemen dengan benar. Bangsa Indonesia memiliki jumlah penduduk terbesar no 5 di dunia, kurang lebih 235 juta dengan demikian berarti memiliki potensi Sumberdaya Manusia (SDM) yang luar biasa besar. Namun realita bangsa kita masih jauh tertinggal kemajuannya dibandingkan dari negara Jepang, Korea, Thailand, Singapore, Malaysia dan lain-lain; hal ini disebabkan potensi Sumberdaya Manusia yang di miliki belum semua bekerja secara maksimal bahkan banyak yang belum memahami prinsip prinsip manajemen unggul, yang bisa di aplikasikan untuk bangsa ini. Manajemen Unggul menawarkan konsep terpadu untuk memandu bagaimana setiap potensi SDM bisa berkarya nyata untuk menciptakan kinerja unggul, dengan prinsip prinsip manajemen modern, serta memadukannya dengan kreativitas dan inovasi.

Akhir kata semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, sehingga Bangsa Indonesia segera mampu menyusul kemajuannya dari Bangsa Bangsa lain yang memiliki Daya Saing tinggi serta mendapat ridho di sisi Allah SWT, Amiin.....

Semarang, Nopember 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Gambar	vi
Daftar Tabel	vii
BAB I Pengertian Manajemen	1
1. Manajemen Pada Organisasi	1
1.1. Definisi dan Fungsi Manajemen	2
1.2. Klasifikasi Keberhasilan Manajemen	3
1.3. Keterampilan Manajemen	4
1.4. Jaminan Keberhasilan Manajer	5
2. Fungsi Manajemen	9
3. Analisis Industri	13
BAB II Perkembangan Teori Manajemen	
2.1. Perkembangan Teori Manajemen	18
2.2. Tiga Aliran Manajemen	19
2.2.1. Aliran Klassik (1870-1930)	19
2.2.1.1. Aliran Manajemen Ilmiah	19
2.2.1.2. Keterbatasan Manajemen Ilmiah	21
2.2.1.3. Manajemen Administratif/Organisasi Klassik	22
2.2.1.4. Aliran Hubungan Manusiawi/Perilaku	24
2.2.2. Aliran Neoklassik	24
2.2.2.1. Perilaku Organisasi	25
2.2.3. Aliran Manajemen Modern	26
2.3. Teori Manajemen Kontemporer	27
2.4. Pendekatan System	28
2.5. Revolusi Manajemen (2000- Sekarang)	28
BAB III Lingkungan Internal dan Eksternal	
3.1. Lingkungan Organisasi	30
3.2. Lingkungan Eksternal dan Internal	31
3.2.1. Lingkungan Eksternal	31
3.2.1.1. Lingkungan Eksternal Makro	31
3.2.1.2. Lingkungan Internal Makro	32
3.2.2. Lingkungan Internal	32
3.2.2.1. Lingkungan Internal Makro	32
3.2.2.1. Lingkungan Internal Mikro	32
3.3. Lingkungan dan Kultur Organisasi	33
3.4. Lingkungan Umum	34
3.5. Mengendalikan Pelanggan	35
3.6. Manajemen Operasi dan Pelanggan	36
3.7. Komitmen terhadap Kualitas Operasi	36

3.8. Bagaimana Cara Memperbaiki Kualitas	37
3.8.1. Perputaran Kualitas	37
3.8.2. Benchmarking	37
3.8.3. Waktu Perputaran	38
3.9. Manajemen Operasi dan Kualitas	39
3.10. Kultur Organisasi	39
BAB IV Perencanaan	
4.1. Pengertian Perencanaan	40
4.2. Istilah Perencanaan	40
4.3. Fungsi Perencanaan	41
4.3.1. Bagi Direktur	41
4.3.2. Bagi Manajer	42
4.4. Perencanaan Strategik	42
4.5. Proses Perencanaan	44
4.5.1. Empat Tahap Dasar Perencanaan	45
4.5.2. Alasan Alasan Perlunya Perencanaan	46
4.5.3. Terdapat Dua Alasan Mendasar Perencanaan	46
4.5.4. Manfaat Perencanaan	46
4.5.5. Kelemahan Perencanaan	47
4.5.6. Lima Dasar Pengklasifikasian Rencana	47
4.6. Tipe-tipe Rencana	47
4.6.1. Rencana Strategi	47
4.6.2. Rencana Tactical	47
4.6.3. Rencana Operasional	48
4.6.4. Rencana Kontingensi	48
4.7. Proses Perencanaan Strategi	49
4.7.1. Perbedaan Pokok Perencanaan Strategik dan Operasional	50
4.7.2. Analisis SWOT	52
4.7.3. Tujuan dan Sasaran	52
4.8. Penetapan Tujuan Organisasi	53
4.9. Pembuatan Keputusan	54
4.10. Kompetensi dan Keunggulan Kompetitif	56
BAB V Pengorganisasian	
5.1. Pengertian Pengorganisasian	58
5.2. Kemampuan Organisasi	59
5.3. Design Organisasi	60
5.3.1. Pembagian Kerja	61
5.3.2. Pendelegasian Wewenang	62
5.3.3. Prinsip Prinsip Organisasi	63
5.4. Istilah Pengorganisasian	64
5.5. Merancang Organisasi Sesuai Kebutuhan	65
5.6. Struktur Organisasi	66

BAB VI	Koordinasi	
	6.1. Pengertian Koordinasi	70
	6.2. Penerapan Koordinasi	70
	6.3. Aplikasi Koordinasi Direktur Dan Manajer	71
	6.4. Penyelarasan Peran Direktur Dan Manajer	71
	6.5. Rentang Manajemen	72
	6.6. Wewenang, Delegasi Dan Desentralisasi	73
BAB VII	Staffing	
	7.1. Tiga Komponen Fungsi Penyusunan Kepegawaian	75
	7.2. Keberhasilan Penyusunan Kepegawaian	78
	7.2.1. Memulai Penilaian Diri	78
	7.2.2. Langkah-langkah untuk mengisi posisi	82
BAB VIII	Pengarahan	
	8.1. Pengertian Pengarahan	85
	8.2. Pengarahan bagi Pimpinan	86
	8.3. Teori-teori Motivasi	89
	8.4. Kepemimpinan	95
	8.4.1. Pendekatan Kepemimpinan	95
	8.4.2. Sistem Manajemen Likert	97
	8.4.3. Kisi-kisi Manajerial dari Blake dan Mouton	98
	8.4.4. Pendekatan Situasional	100
	8.5. Pengembangan Organisasi	100
	8.6. Cara-cara penanganan perubahan	101
	8.7. Manajemen Konflik	101
BAB IX	Pengawasan	
	9.1. Pengertian Pengawasan	103
	9.1.1. Pengendalian Direktur	104
	9.1.2. Pengendalian Manajer	105
	9.2. Tahap-tahap Proses Pengawasan	105
	9.3. Pentingnya Pengawasan	106
	9.4. Merancang Proses Pengawasan	106
	9.5. Alat Bantu Pengawasan Manajerial	107
	9.6. Karakteristik Pengawasan efektif	107
	9.7. Strategi Pengawasan Organisasi	107
BAB X	Faktor Keberhasilan Kritis	
	10.1. Faktor Kritis	117
	10.2. Pengukuran hasil	119
	10.3. Membuat Perubahan	119
	10.4. Perspektif Pelanggan	121
	10.5. Perspektif Nilai Dan Kreatifitas	123
	Kreativitas Dan Inovasi	125

BAB XI		
11.1.	Prespektif Kreativitas Dan Inovasi	125
11.1.1.	Teori-teori kreativitas	125
11.1.2.	Teori-teori Pembentukan Pribadi Kreatif	126
11.1.3.	Definisi Kreativitas	126
11.1.4.	Creativity and Knowledge Management	128
11.2.	Inovasi	129
11.2.1.	Inovasi Manajemen	130
11.2.2.	Memperbaiki dan memperkuat inovasi manajemen	131
11.3.	Membuat Perubahan Organisasi	132
11.4.	Membangun Inovasi Organisasi	132
BAB XII Revolusi Manajemen		
12.1.	Pendahuluan	134
12.2.	Perbaikan Kualitas	136
12.3.	Penyusunan Pasar Global	136
12.4.	Rekayasa Teknologi	140
12.5.	Kemajuan Bisnis	144
12.6.	Penutup	153
	Daftar Bacaan	155
	Bibliografi	159

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1	Keterampilan Seorang Manajer	5
2	Proses Manajemen	7
3	Analysis Industri	14
4	Faktor Internal dan Eksternal	31
5	Proses Perencanaan	44
6	Proses Perencanaan Strategik	49
7	SWOT Analysis	52
8	Proses Organisasi	58
9	Pendekatan Organisasi	70
10	Mekanisme Koordinasi	71
11	Proses Pengarahan	85
12	Proses Motivasi	87
13	Hirarki Kebutuhan Maslow	90
14	Proses Pengawasan	104
15	Proses Pengawasan Birokrasi	109
16	Model Nilai Nilai Persaingan Dari Kultur	115
17	Magnitude of Change Options	143
18	Pemetaan Mental Untuk Mengantisipasi Perubahan	151

DAFTAR TABEL

Tabel		
Halaman		
1	Perbedaan Perencanaan	50
2	Teknik Pembuatan Keputusan	55
3	Pendekatan Pola Manajerial Terhadap Motivasi	88
4	Faktor Pemuas dan Pemeliharaan Dalam Kerja	92
5	Perbandingan Teori Maslow dan Herzberg	93
6	Tabel Perbedaan	137
7	Rekayasa yang dibutuhkan	142



PENGERTIAN MANAJEMEN

1. Manajemen Pada Organisasi

Setiap organisasi menginginkan hasil kerjanya terukur, maka perlu menetapkan tujuan-tujuannya. Untuk mencapai tujuannya organisasi prakteknya sering mengalami perubahan. Perubahan di-lapangan disebabkan oleh banyak faktor yang tidak terduga. Perubahan perlu diantisipasi sebelumnya agar tujuan yang ditetapkan tercapai, dan tidak menyimpang, dengan demikian diperlukan manajemen. "Manajemen" adalah seperangkat alat yang dapat digunakan untuk mengukur tujuan organisasi dan untuk mengantisipasi jika terjadi perubahan, serta digunakan untuk mengukur kemajuan usaha. Dengan manajemen segera diketahui sampai berapa besar prosentase proses pekerjaan yang berhasil dikerjakan. Manajemen selain digunakan untuk mencapai tujuan, juga digunakan untuk membuat perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian kegiatan (*controlling*) agar roda organisasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Manajemen unggul dimulai dengan asumsi bahwa manajemen adalah umum (*generic*). Prinsip prinsip manajemen umum ditujukan untuk semua perusahaan atau organisasi. Manajemen bersifat *universal*, jika manajer menghadapi situasi khusus (*specific*) manajemen tetap dapat diterapkan. Teknologi produksi, karakteristik pelanggan dan kultur industri adalah contoh khusus para manajer belajar untuk bisa menerapkan keterampilan manajemen dengan efektif.

Alasan organisasi mempergunakan manajemen di antaranya sebagai berikut:

- a. Untuk mencapai tujuan
- b. Untuk menjaga keseimbangan di antara berbagai tujuan tujuan yang saling bertentangan
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Individu, kelompok, unit atau organisasi di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya - menggunakan tolok ukur. Tolok ukur untuk mengetahui apakah organisasi

berhasil atau tidak di-dalam melakukan kegiatannya, sudah sampai sejauh mana prosentase keberhasilannya, diukur dengan indikator efisiensi dan efektivitas.

Keberhasilan organisasi mempraktekan manajemen sering disebut dengan kinerja organisasi atau prestasi kerja (*performance*). Kemampuan organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar disebut Efisiensi. Konsep efisiensi menekankan pada masukan (*input*) berwujud biaya, tenaga kerja, waktu, material dan lain lain; hasil kerja (*output*) yang didapatkan berupa nilai tambah (*value added*) diukur dengan rupiah, nilai uang, kualitas barang, jasa, ataupun tingkat layanan. Sedangkan dampak kinerja (*outcome performance*) diukur berdasarkan kemanfaatan (*benefits*) yang diperoleh, wujudnya peningkatan produktivitas kerja, kepuasan kerja, semangat karyawan, loyalitas, komitmen dan lain-lain. Konsep efisiensi berkaitan dengan penghematan dalam penggunaan biaya dan hasil yang diperoleh mengalami peningkatan dibandingkan hasil kerja masa lalu. Hasil kinerja saat ini menjadi acuan standar organisasi.

Konsep efektivitas adalah penggunaan peralatan secara tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektivitas penggunaan metode, cara, teknik yang tepat sehingga diperoleh hasil maksimal; dengan demikian sasaran-sasaran yang ditetapkan dapat dipenuhi. Konsep efektivitas berkaitan dengan penggunaan dan pemanfaatan biaya, hasilnya seperti yang diharapkan atau diinginkan, dan diupayakan hasilnya maksimal. Terkadang di-dalam kenyataannya hasil yang diperoleh belum sebanding dengan biaya yang sudah dikeluarkannya, namun kondisi demikian sudah dikatakan efektif.

1.1. Definisi dan Fungsi Manajemen

Banyak pakar manajemen memberikan pengertian atau menggambarkan manajemen, walaupun pada dasarnya memiliki pemahaman yang sama, diantaranya, definisi manajemen:

Mary Parker Follet: “Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, dan dibutuhkan keterampilan khusus”.

T. Hani Handoko: Management, “*The art of getting things done through (other) people*”. Adalah seni pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain.

James A.F. Stoner: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha - usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai” .

Definisi umum manajemen adalah memecahkan persoalan secara kreatif. Pemecahan persoalan secara kreatif dicapai melalui empat fungsi manajemen: perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan (*controlling*). Pada manajemen unggul, definisi standard dimodifikasi untuk mendekati dan melekatkan sasaran hasil sesuai pembelajaran manajemen dan mengkomunikasikan secara jelas isi dari fungsi pengaturan (*organizing*). Pengaturan dibagi menjadi susunan kepegawaian dan pengaturan sumberdaya yang lain sehingga susunan kepegawaian menjadi sangat penting. Hasilnya diharapkan dengan penggunaan sumber daya organisasi dapat mencapai sasaran sesuai misi organisasi. Di dalam bisnis kecil pengaturan mendapatkan tekanan di sepanjang sisi pengorganisasian. Di dalam literatur manajemen, fungsi pengarahan dan fungsi memimpin dapat saling dipertukarkan.

Berdasarkan gambaran manajemen tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen mencakup setidaknya tiga hal:

1. ada unsur manusia yang menjalankan kegiatan-kegiatannya.
2. ada unsur tujuan yang sama
3. ada unsur perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, sering disebut fungsi manajemen atau organisasi.

1.2. Kualifikasi Keberhasilan Manajemen

Sukses manajemen diperoleh karena tercapainya misi dan sasaran hasil. Manajer yang gagal karena mereka pada saat ini tidak dapat memenuhi misi dan sasaran hasil. Kegagalan dan kesuksesan dilihat secara langsung oleh pertimbangan-pertimbangan kehidupan bisnis, yaitu, misi dan sasaran hasil. Bagaimanapun, mencapai misi dan sasaran hasil saja belum cukup. Kesuksesan memerlukan kedua-duanya efisiensi dan efektivitas. Para manajer yang memenuhi misi dan sasaran hasil disebut efektif. Efisiensi menguraikan hubungan antara penggunaan sejumlah sumber daya dan tingkat di mana sasaran hasil terpenuhi. Jika biaya untuk mencapai suatu sasaran ada kendala, kemudian

sasaran tidak realistis di dalam konteks sumber daya perusahaan, maka sangat diperlukan perencanaan tambahan.

1.3. Ketrampilan Manajemen

Manajemen unggul berkonsentrasi membangun ketrampilan manajemen. Ada 4 ketrampilan manajemen dasar: teknis, administrative, manusia dan konseptual. Kecakapan teknis adalah kemampuan menggunakan perkakas, teknik, dan mengkhususkan pengetahuan untuk menyelesaikan suatu metoda, proses, atau prosedur. (Higgins,13) Sebagian besar teknologi yang digunakan para pekerja diketahui oleh para pekerja dengan sangat baik, biasanya berasal dan datang dari pekerja di tingkat bawah dan mereka sudah menggunakan keterampilan manajemen.

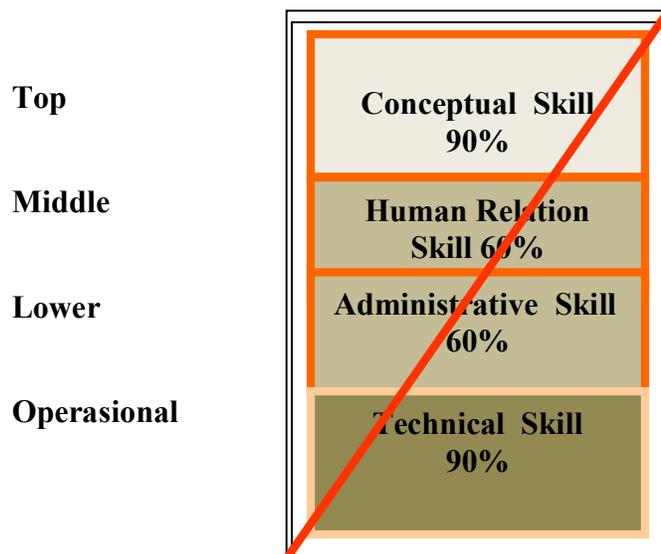
Keterampilan administrative adalah kemampuan melakukan pencatatan administratif dengan tertip serta dapat di pertanggungjawabkan secara transparan dan akurat, dengan demikian dapat diterima menurut standard akuntansi. Standard pencatatan di dalam pembukuan memberikan arti dan peran yang besar, karena akan dijadikan ukuran profesionalitas system administrasi maupun keuangan organisasi.

Kecakapan kemanusiaan digunakan untuk membangun hubungan hal positif antar pribadi, memecahkan permasalahan hubungan antar manusia, membangun penerimaan terhadap teman sekerja, dan berhubungan dengan cara berperilaku konsisten sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kecakapan konseptual kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan dan untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang bermanfaat bagi keseluruhan organisasi (Higgins, 15). Bahkan menganalisis, bakat intuitif dan kreatif menyusun kecakapan konseptual manajer.

Program pengenalan manajemen unggul (manage untuk kesuksesan) menggunakan sedikit perhatian kecakapan teknis (biaya untuk teknis lebih sedikit). Kebanyakan para manajer menghadirkan dan mengembangkan ketrampilan yang jauh di luar kecakapan kemanusiaan dan konseptual mereka. Dalam beberapa hal mengedepankan program manajemen unggul, misalnya, manajemen keuangan, akuntansi sumberdaya manusia, ilmu gizi-untuk binatang ternak, dan lain lain penekanan pada pengintegrasian teknis, kecakapan kemanusiaan, konseptual dibandingkan hanya pendekatan teknis tradisional saja.

Perubahan relatif penting dimulai dari kecakapan teknis, administrative, kemanusiaan dan konseptual, seperti kemajuan orang yang lebih rendah, menuju ke pertengahan, dan ke manajemen puncak. (Gambar 1, Higgins, 20) Walaupun ketiga ketrampilan manajemen adalah penting, semua keempat tingkatan manajemen, khusus kecakapan konseptual menjadi relatif lebih penting pada tingkatan manajemen puncak. Konsistensi tingginya tingkat kepentingan kecakapan kemanusiaan membantu memahami mengapa permasalahan manusia menjadi sering dicatat sebagai inti penyebab kegagalan bisnis.

Kemampuan ini dapat dijadikan sebagai pengarah untuk meluruskan berbagai hal yang menyimpang yang terdapat pada organisasi. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah.



Gambar 1. Keterampilan Seorang Manajer

1.4. Jaminan Keberhasilan Manajemen

Manajemen unggul belum tentu dan tidak bisa menjamin kesuksesan manajemen. Contoh pada saat gembira karena lulus, kenyataannya "Kemenangan itu seperti tertelan karena hanya sesaat!". Faktor eksternal dari luar yang tak dapat dikendalikan oleh para manajer, maupun faktor internal yang tidak dapat dikendalikan dengan sempurna membuat frustrasi manajer dalam menggunakan kecakapan manajemen. Meskipun demikian, Manajemen unggul memberikan harapan karena kekuatan berdasarkan pembelajaran melalui fungsi manajemen namun juga bisa

menghukum, fungsi-fungsi ini menggambarkan dengan baik apakah seorang manajer bekerja dengan maksimal dalam mengharapkan keberhasilan.

Konsep manajemen menjelaskan keterkaitan individu dalam organisasi baik wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), efisiensi (*efficiency*) dan efektifitas (*effectivity*).

Wewenang (*authority*) - berarti pemberian pelimpahan sebagian kewenangan yang dimiliki atasan kepada tingkatan yang lebih rendah dari level manajemen. Atasan sering disebut manajer mengarahkan para bawahannya dengan benar untuk mengambil dan melakukan kegiatan pada posisi kewenangan tersebut. Kewenangan yang diberikan tidak selalu diikuti dengan bentuk tanggung jawab.

Tanggung jawab (*responsibility*) konsep perwujudan diri pribadi – menunjukkan kewajiban membetuk kegiatan yang disetujui atau memperlihatkan seseorang melakukan kegiatan yang disetujui. Orang melakukan aktivitas berarti orang yang bersangkutan memiliki tanggung jawab menjalankan kegiatan serta meraih hasil sesuai beban dan target yang diberikan kepadanya. Kegiatan yang dilakukan harus dipertanggung jawabkan kepada atasan maupun *stakeholders*.

Dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*) – sebuah “kondisi” atau pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh diri kita sendiri, oleh kelompok, unit, atau oleh organisasi, dan bahwa apa yang dilakukan ada wujudnya (dapat pertanggung jawaban) - hasilnya menunjukkan bukti bukti keberhasilan kegiatan yang dipertanggungjawabkan ke hadapan publik maupun *stakeholders*.

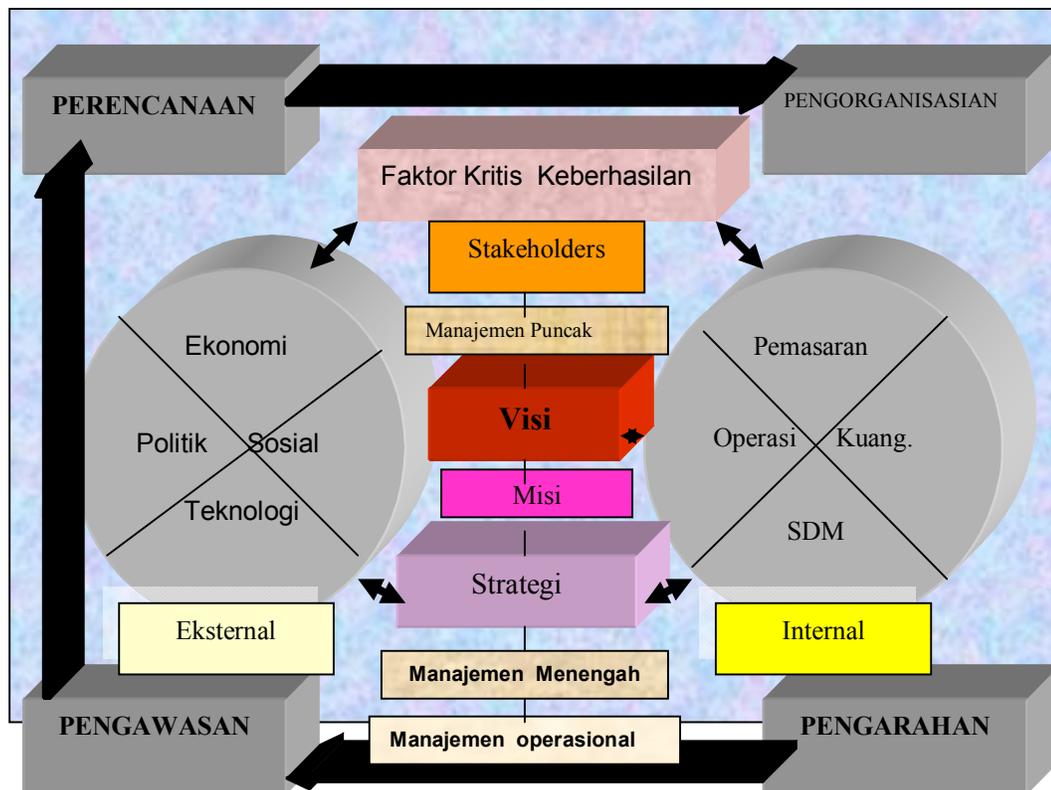
Organisasi yang benar akan bekerja dengan efisien (*efficiency*) dan efektif (*effectivity*). Efisiensi – berarti mengerjakan sesuatu yang benar ”*doing things right*” menunjukkan biaya yang dikeluarkan sebanding dengan apa yang dihasilkan. Misalnya kita menggunakan energi listrik untuk mengetik dikomputer dengan biaya perbulan Rp 150.000,- namun hasil kerja bisa mencapai di-atas Rp 1.000.000,- per bulan. Contoh lain seorang pedangang belanja bahan baku Rp 5.000.000,- namun hasil yang diperoleh setelah diolah lebih dari Rp 5.000.000,-. Dengan demikian jelas bahwa efisiensi berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan namun hasil yang didapatkan melebihi dari biayanya.

Sedangkan efektivitas – berarti mengerjakan dengan benar ”*doing the right things*”, menunjukkan hasil yang dikerjakan walaupun kadangkala biaya yang

dikeluarkan cukup besar. Contoh mengeluarkan modal pertama untuk usaha Rp10.000.000,- namun hasil yang didapat per hari masih sekitar Rp100.000,- keadaan ini dapat dikatakan efektif. Contoh mengeluarkan biaya yang dapat menunjang keberhasilan tugas seperti membeli laptop walaupun hasil dari laptop belum kelihatan, namun adanya laptop kapanpun kita bisa bekerja, hal tersebut menunjukkan efektivitas kerja.

Manajer atau pimpinan dalam melaksanakan tugas atau kegiatan tidak bisa dilepaskan dari fungsi manajemen, seperti *planning, organizing, actuating, leading, controlling, coordinating* dan fungsi fungsi manajemen lain. Fungsi manajemen berdasarkan struktur organisasi yang sudah dibuat sebelumnya. Perbedaan organisasi satu dengan lainnya – menyebabkan terdapat perbedaan penerapan fungsi di masing masing organisasi yang berbeda.

Gambar 2. di-bawah menunjukkan garis besar proses manajemen di-dalam organisasi.



Gambar 2. Proses Manajemen

Proses manajemen dimulai dari perencanaan, ditindak lanjuti dengan pengorganisasian, diteruskan dengan pengarahan dan selanjutnya dilakukan pengawasan.

Proses Manajemen merupakan sebuah aktivitas, di-mana dengan sumberdaya yang tidak saling berhubungan diintegrasikan kedalam keseluruhan system organisasi untuk pencapaian sasaran.

Di-dalam proses manajemen yang patut mendapatkan perhatian adalah faktor eksternal dan internal organisasi. Faktor internal adalah faktor yang dapat dikendalikan organisasi. Menunjukkan kemampuan organisasi di dalam penggunaan sumberdaya manusia, di bidang operasi, pemasaran dan keuangan lihat Gambar 2 di-atas. Sedangkan Faktor eksternal adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan organisasi, namun dampaknya dapat diminimalisir, karena organisasi mampu mengantisipasi keberadaan faktor eksternal. Faktor eksternal menunjukkan “kondisi” atau “kekuatan” ekonomi, sosial, politik, maupun teknologi.

Apabila organisasi memanfaatkan faktor internal dan eksternal sebagai faktor kritis keberhasilan organisasi, berarti organisasi satu langkah berada di depan. Keberadaan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*) atau TOWS menjadi sangat signifikan untuk keberhasilan organisasi. Sepintas analisis SWOT dan TOWS tidak ada perbedaan atau sama, namun hasil yang diperoleh bisa berbeda karena titik tumpu atau sudut analisisnya tekanan berbeda. Penggunaan SWOT berarti titik tumpu pada faktor internalnya yang harus dibenahi, sedangkan bila menggunakan TOWS berarti titik tumpu analisisnya berasal dari faktor eksternal organisasi yang harus di adaptasi, berarti organisasi selalu mengantisipasi setiap terjadinya perubahan lingkungan eksternal.

Kemampuan organisasi menggabungkan faktor internal dan eksternal menunjukkan faktor penting kekritisian keberhasilan organisasi. Berdasarkan faktor kritis tersebut - *stakeholder* - sebagai pemangku kepentingan menentukan kebijakan organisasi menyusun visi, misi, dan strategi. Manajer puncak dapat menjabarkan keinginan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran berdasarkan visi, misi. Manajemen menengah, manajemen operasional atau para pelaksana organisasi menggunakan strategi, taktik, dan operasi mengimplementasikan aktivitas harian (*action plan*), sesuai misi dan visi. Bila setiap strategi yang digunakan didahului dan didasarkan analisis SWOT atau TOWS di-atas maka akan sangat berarti dan bermakna. Sebelum membahas lebih lanjut analisis SWOT sebaiknya dipahami terlebih dahulu fungsi manajemen.

2. Fungsi Manajemen

Berikut uraian beberapa fungsi manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan maupun pengendalian.

Perencanaan berarti memikirkan kegiatan sebelum kegiatan dilaksanakan. Diawali dari elemen atau unsur manajemen (6 M) *man, money, material, methods, market, mechine* yang akan digunakan, bukan hanya sekedar dugaan atau firasat. Perencanaan berarti semua kegiatan yang akan dilaksanakan diprogramkan terlebih dahulu berdasarkan skedul atau jadwal. Perencanaan adalah proses yang berkelanjutan mengembangkan misi busines' dan sasaran hasil dan menentukan bagaimana mereka dapat dipenuhi. Perencanaan meliputi kedua-duanya pandangan secara luas dari organisasi, misalnya, misinya, dan pandangan secara sempit, misalnya, mensiasati untuk memenuhi tujuan khusus.

Semua unsur dalam 6 M dalam perencanaan seperti bahan-baku, peralatan, uang dan lain lain; dihitung terlebih dahulu. Kemudian direncanakan kapan mulai dilaksanakan, kapan diselesaikan, dan berapa pembiayaannya semua dihitung atau dikalkulasi diprediksi dan dibuat perencanaannya secara tertulis, bahkan hasil akhir dari kegiatannya pun bisa diperhitungkan sebelumnya. Setelah 6 M direncanakan selanjutnya diorganisir. Apabila organisasi di-dalam melakukan aktivitas berdasarkan rencana yang matang maka organisasi sudah meraih setengah keberhasilan. Bila organisasi melakukan aktivitas seperti direncanakan dapat dipastikan organisasi akan meraih keberhasilan. Selanjutnya 6 M di arahkan agar dapat dikerjakan secara maksimal, disamping itu pada saat direncanakan, diorganisir dan diarahkan juga diawasi. Bahkan di-dalam manajemen modern unsur manajemen lainnya yang dirasakan sangat penting dan mendesak pengelolaannya untuk di tindak lanjuti meliputi kemampuan mengelola waktu – (*manage of time-MOT*), kemampuan mengelola system informasi dengan benar (*management information system-MIS*), kemampuan mengelola keterampilan sumberdaya manusia (*Mangerial Skills*) serta kemampuan mengelola hatinurani *Morale* di dalam pelaksanaan kegiatannya.

Pengorganisasian berarti mengorganisir sumberdaya organisasi. Pengaturan (*organizing*) menetapkan struktur organisasi internal dari organisasi. Fokusnya adalah pada divisi, koordinasi, kendali tugas dan aliran informasi di dalam organisasi. Fungsi pengaturan adalah fungsi bahwa para manajer mendistribusikan otoritasnya ke pemegang jabatan/ pekerjaan.

Banyak sedikitnya sumberdaya organisasi yang digunakan menggambarkan besar atau kecilnya organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Misal menyusun berbagai sumberdaya manusia dalam struktur organisasi berdasarkan *the right man in the right place*, walaupun prakteknya sangat sulit dilakukan. Melakukan koordinasi diantara berbagai bidang yang berbeda kepentingan seperti bidang SDM, bidang operasi, bidang pemasaran maupun bidang keuangan, juga di lapangan yang terjadi adalah arogansi antar bidang kegiatan. Mengintegrasikan semua kegiatan yang berbeda agar telaksana secara efektif dan menggunakan waktu dan biaya yang efisien di-dalam mencapai tujuan organisasi, namun kenyataannya sulit dipraktekkan, namun bisa dieliminir tingkat penyimpangannya. Sinkronisasi atau menyesuaikan berbagai bidang yang bertentangan juga dapat diterapkan, kesulitannya adalah penyederhanaan masing masing kegiatan. Misalnya bidang-bidang pemasaran menginginkan produk produk yang familiar yang berkualitas - mudah terjual serta murah; sedangkan bagian produksi atau operasi menginginkan produk yang gampang dibuat serta berkualitas dan tidak peduli dengan urusan harga jual produk, apakah berharga murah atau berharga tinggi. Bidang keuangan – menginginkan biaya minimal hasil maksimal dan *cash flow* berjalan lancar. Semua kegiatan dapat dilakukan dengan menyederhanakan berbagai pekerjaan yang rumit dan kompleks, misalnya dengan membuat gugus kendali tugas, team atau *task force*.

Pengorganisasian merupakan kemampuan mengatur untuk menggerakkan organisasi agar kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya lebih tertata dan sistimatis berdasarkan skedul yang dibuat. Organisasi yang kecil biasanya fleksibel dan dinamis, sedangkan organisasi yang besar biasanya ketat (*rigid*) dan lamban. Dengan demikian besar kecilnya organisasi mempengaruhi struktur organisasi yang dibuat. Struktur organisasi harus dibuat sesuai dengan kondisi organisasi, agar roda organisasi berjalan lancar. Tugas-tugas yang ada didistribusikan pada orang yang tepat. Siapa yang menjalankan kegiatan tersebut dan peran apa yang dimiliki dan dilakukan. Masing

masing bekerja berdasarkan kompetensinya, agar sarana dan prasarana yang dimiliki dapat dimaksimalkan. Hasil yang direncanakan sebelumnya dapat dicapai, target waktu terpenuhi sesuai jadwal. Pengorganisasian menunjukkan segenap komponen organisasi saling melengkapi dan bekerja maksimal dan hasil akhir seperti yang diperkirakan sebelumnya.

Penyusunan pegawai (*staffing*) adalah mengisi dan memelihara tempat yang harus diisi (posisi jabatan) dengan orang berkualitas di semua posisi di dalam bisnis. Perekrutan, menyewa, pelatihan, mengevaluasi dan memberikan kompensasi adalah aktifitas khusus yang tercakup di dalam fungsi ini. Di dalam bisnis keluarga, susunan kepegawaian meliputi semua posisi baik yang tak dibayar dan dibayar dipegang oleh anggota keluarga, mencakup pemilik (*owner*) maupun pelaksana (*operators*).

Pengarahan (*directing*) menunjukkan kegiatan yang akan dituju dan di jalankan oleh sumberdaya organisasi sesuai arah dan sasaran yang dijalankan (*route map*) organisasi. Pengarahan mempengaruhi perilaku masyarakat melalui motivasi, komunikasi, ilmu dinamika kelompok, kepemimpinan dan disiplin. Tujuan pengarahan untuk membangun saluran perilaku semua personil untuk memenuhi misi organisasi dan sasaran hasil, ketika secara serempak membantu memenuhi sasaran hasil karier mereka.

Mengarahkan berarti melakukan upaya upaya menggerakkan – seperti route atau arah mana yang akan ditempuh organisasi. Kegiatan mengarahkan dilakukan melalui mekanisme kepemimpinan, koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplifikasi, komunikasi maupun motivasi. Pengarahan ditujukan untuk mempengaruhi para bawahan, agar karyawan bekerja seperti yang diinginkan organisasi. Kegiatan yang ada dalam organisasi tidak dapat dilaksanakan sendiri - hampir semua kegiatan dilakukan secara bersama-sama dengan orang lain, disertai upaya agar bisa menciptakan iklim yang baik dan kondusif dengan demikian bawahan bisa bekerja secara maksimal.

Pengarahan pada hakekatnya adalah upaya memperlancar jalannya semua kegiatan yang ada dalam organisasi, seperti uraian di-dalam *job description* masing masing bagian. Lebih spesifik pengarahan menunjukkan semua sumberdaya manusia melakukan aktivitas dan fungsinya seperti yang terdapat pada struktur organisasi. Maksudnya agar setiap orang atau unit yang disertai tugas dapat bekerja dengan maksimal dan penuh tanggung jawab. Sangat diharapkan semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu,

target yang ditetapkan dapat terpenuhi seperti yang ditetapkan. Dengan demikian pengarahan berarti memberi arah dan pedoman berdasarkan acuan baku bagi setiap orang atau karyawan pada bidang tugasnya masing masing sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Setiap orang akan paham tugas dan tanggung jawabnya seperti yang tertera pada pengarahan bila di-dalam organisasi terdapat SOP (*Standard Operating Procedure*).

Pengawasan (*controlling*) merupakan upaya untuk menjamin agar organisasi bergerak kearah tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Pengendalian adalah proses empat-tahap untuk memantapkan standar prestasi berdasarkan pada sasaran hasil, mengukur dan melaporkan capaian nyata, membandingkan keduanya, dan mengambil tindakan pencegahan atau koreksi kegiatan bilamana diperlukan. Masing-Masing fungsi melibatkan pemecahan persoalan secara kreatif. Pemecahan persoalan secara kreatif lebih luas dibandingkan dengan menemukan persoalan, membuat pilihan atau pengambilan keputusan. Pengendalian secara lebih luas berarti menganalisis lingkungan di dalam bisnis, di mana bisnis untuk di evaluasi dari hasil alternatif yang diterapkan.

Antara perencanaan dan pengawasan atau pengendalian ibarat seperti satu keping mata uang dalam dua sisi, artinya setiap tahapan perencanaan juga ada tahapan yang sama dengan pengawasan. Semua yang direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dapat berjalan dengan baik seperti yang diperkirakan, apabila setiap tahapan proses kegiatan semuanya mendapatkan pengawasan. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi yang sangat penting untuk memperlancar dan menyelesaikan semua tugas menjadi lebih baik, tepat dan dengan kualitas yang terjamin (*quality assurance*) sehingga kecil kemungkinannya terjadi penyimpangan. Pengawasan berfungsi sebagai pengendali organisasi yang efektif, karena semua proses kegiatan organisasi diarahkan menuju satu tujuan yang sama dan bila terjadi penyimpangan dapat segera dievaluasi dan diperbaiki.

Selain fungsi manajemen di atas sebenarnya masih banyak fungsi manajemen yang lain, seperti *coordinating*, *subordinate*, *coaching*, *staffing*, *supporting* dan seterusnya. Memanage organisasi berarti mengelola organisasi. Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja bersama di dalam sebuah struktur dan cara yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen merupakan seperangkat penataan aktivitas yang diarahkan pada sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

3. Analisis Industri

Organisasi apapun bentuk maupun wujudnya pada hakekatnya ditujukan untuk mencari keuntungan atau kemanfaatan (*benefits*). Setiap orang di-dalam organisasi secara sadar aktivitas yang dilakukan seharusnya memberikan nilai tambah atau kemanfaatan bagi pribadi maupun bagi organisasi usahanya. Kemampuan organisasi menganalisis industri ditujukan menciptakan peluang baru agar mampu mendapatkan pertumbuhan keuntungan (*Profitability growth*). Pertumbuhan keuntungan sekurang-kurangnya ditentukan oleh lima kekuatan, yaitu kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, kekuatan barang pengganti, kekuatan pesaing serta kekuatan pendatang potensial.

Pembeli mampu membeli bahan baku dalam jumlah besar atau membeli produk dalam jumlah tanpa batas, dapat mempengaruhi keuntungan organisasi secara maksimal. Kemampuan membeli didasarkan perencanaan yang matang terhadap barang yang akan dibeli pelanggan. Semakin banyak barang yang diperkirakan akan dibeli oleh pelanggan dan organisasi mampu menyediakan barang dalam jumlah berapapun yang diminta pelanggan dapat diprediksi pertumbuhan keuntungan meningkat.

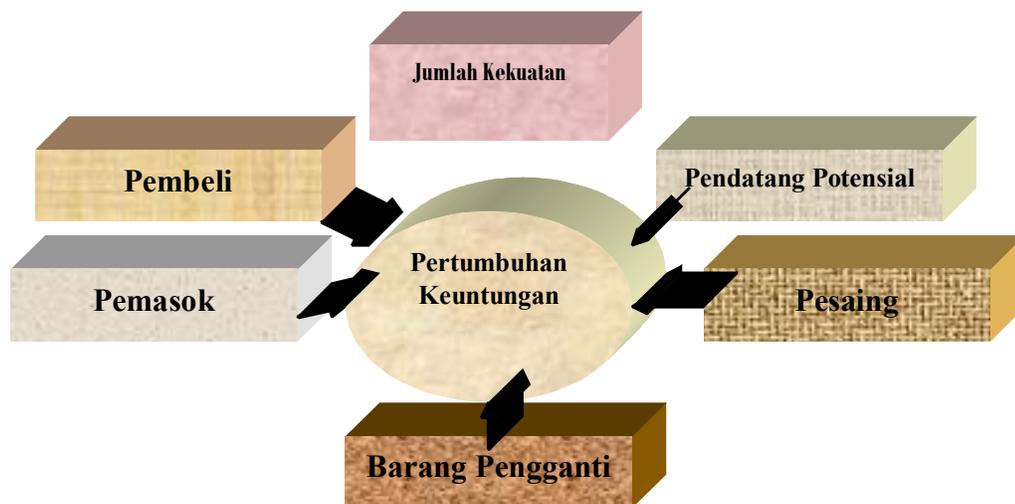
Demikian pula kemampuan memanfaatkan pemasok yang mampu memberikan kepastian terhadap pasokan (*supply*) bahan baku atau bahan yang dibutuhkan secara berkelanjutan menentukan tingkat pertumbuhan keuntungan. Bila organisasi tidak mampu menjaga keberlanjutan hubungan pasokan bahan baku atau barang yang diperdagangkan tingkat pertumbuhan keuntungan dapat dipastikan akan menurun.

Demikian pula dengan barang pengganti yang tersedia di-pasar, semakin banyak barang pengganti di-pasaran, berarti semakin banyak jumlah barang pengganti bagi pelanggan sehingga semakin kecil tingkat keuntungan yang dapat diperoleh. Kekuatan barang yang dapat digantikan semakin banyak, berarti persaingan semakin ketat dan akan mempengaruhi tingkat keuntungan usaha.

Di-sisi yang lain kekuatan pesaing juga mempengaruhi jumlah keuntungan, karena pesaing yang agresif dan responsif menunjukkan kompetensi organisasi yang akan mempengaruhi tingkat pertumbuhan keuntungan. Banyak sedikitnya jumlah pesaing harus diantisipasi organisasi, agar organisasi selalu mengadakan perubahan dan penyesuaian. Kekuatan pesaing jangan sampai menghambat pertumbuhan organisasi.

Kekuatan lain yang patut diperhitungkan adalah kekuatan pendatang potensial. Kekuatan pendatang potensial yang semakin menjamur dan bervariasi serta banyak di berbagai pelosok kota dan desa juga akan mempengaruhi tingkat pertumbuhan keuntungan.

Kemampuan organisasi memprediksi atau memperkirakan lima kekuatan dan mengantisipasi dengan benar dapat menjaga kontinuitas apa yang dibutuhkan pelanggannya maka organisasi mampu menjaga tingkat pertumbuhan keuntungan. Keberanian, konsistensi dan ketepatan organisasi menjaga stabilisasi dan peningkatan pertumbuhan keuntungan dapat diprediksi organisasi bisa tumbuh dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, dengan demikian kesinambungan usaha terjaga dan organisasi tetap survive. Lihat Gambar 3 di bawah.



Gambar 3. Analisis Industri

4. Elemen atau unsur manajemen

Manajer di-dalam melaksanakan tugas tidak bisa dilepaskan dari fungsi manajemen *planning, organizing, actuating, controlling*, seperti diuraikan di depan. Selain memiliki fungsi atau unsur manajemen, dapat memanfaatkan elemen (10 Ms) seperti *man, money, materials, machines, methods, market, morale, managerial skills, MOT, MIS* untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*stated goals*).

Man adalah unsur utama organisasi, karena manusia memiliki kemampuan menjalankan aktivitas atau melakukan kegiatan operasi organisasi. Organisasi tanpa manusia organisasi tidak berarti; tidak bisa menjalankan aktivitasnya sehingga tujuannya tidak dapat tercapai. Manusia adalah aktiva atau asset organisasi, di-dalamnya memiliki

modal intelektual yang mampu menentukan maju mundurnya organisasi. Modal intelektual meliputi modal manusia, modal struktural, dan modal sosial. Manusia yang benar, di-tempat yang benar menyebabkan organisasi bergerak kearah yang dituju organisasi menjadi maju, sebaliknya manusia yang benar di-tempat yang tidak benar, yang terjadi justru terdapat dua alternatif yaitu organisasi maju atau malah mundur atau bangkrut. Di-sini merefleksikan bahwa bahwa manusia sebagai asset istimewa (*as 'people are our most important asset'*) atau manusia yang mampu membuat - perbedaan (*or 'people make the difference'*), (Maguire, 1995; Marchington and Wilkinson, 1997).

Money adalah elemen manajemen lain yang relatif penting, karena uang adalah modal finansial dalam menjalankan operasi minimal, tanpa modal finansial organisasi tidak akan mampu bekerja dengan baik. Prinsip ekonomi menyatakan bahwa dengan modal finansial tertentu dapat diperoleh hasil sebesar-besarnya, sedang dengan modal finansial minimal akan diperoleh hasil tertentu. Dengan demikian modal finansial terkait erat agar organisasi yang mampu beroperasi secara cukup serta mendapatkan ruang gerak agar diperoleh hasil maksimal.

Materials adalah bahan-bahan yang akan digunakan untuk proses operasi kegiatan. *Materials* adalah bahan baku utama agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Bahan baku harus dipastikan tersedia secara cukup. Keterbatasan atau kelangkaan bahan tentu hasil yang diperoleh tidak maksimal. Bahan atau material harus sesuai dengan spesifikasi atau standard yang ditentukan, bahan yang tidak memenuhi persyaratan atau tidak memenuhi standard menyebabkan hasil yang diperoleh kualitasnya jauh dari memuaskan dan tidak seperti yang ditargetkan sebelumnya.

Machines adalah peralatan utama yang akan digunakan untuk menjalankan kegiatan proses operasi. Mesin yang baik sesuai standard serta spesifikasi hasil produk diharapkan sempurna lebih lanjut dampaknya biaya operasi menjadi lebih efisien dan harga pokok barang yang dihasilkan menjadi lebih murah. Bila mesin yang dipergunakan kuno atau tidak sesuai spesifikasi dapat diprediksi barang atau produk yang dihasilkan kurang layak akibat lebih lanjut harga pokok menjadi mahal dan inefisien, sehingga daya saing produk menjadi rendah.

Methods adalah tata cara di dalam menjalankan kegiatan operasi usaha, tatacara berkaitan dengan system yang berjalan dengan sempurna sehingga diperoleh hasil

maksimal. Tatacara yang masih *trial and error* hasilnya tidak akan maksimal. Metoda pada dasarnya adalah mencari format kegiatan yang paling efisien dan efektif sehingga terbentuk sebuah aktivitas sistem yang sistematis. Metoda harus selalu diperbaiki dan diperbaharui, mengingat kemajuan teknologi informasi (TI). Kemajuan teknologi informasi dapat dipadukan dengan kegiatan organisasi, agar metoda yang dipakai tidak ketinggalan jaman. Metoda dievaluasi secara periodik bahkan dilakukan penelitian dan dilakukan *up dating* memungkinkan cara cara yang lebih efisien-efektif dan diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Markets adalah pasar yang akan dibidik dijadikan target atau pasar bagi sasaran barang dan jasa yang diproduksi. Pasar adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli yang dapat menampung hasil operasi organisasi berupa barang dan jasa yang diproduksi. Pasar dan pembeli berarti dapat memperkirakan siapa yang akan membeli barang atau jasa, dengan demikian sasarannya jelas apakah untuk kalangan atas, menengah atau bawah, dan dapat pula dirinci untuk kelompok umur dan jenis kelamin tertentu, bisa pula pasar dikelompokkan pada lokasi geografi, atau berdasarkan spesifikasi barang tertentu. Adanya pasar yang jelas memudahkan organisasi memasarkan barang hasil produksinya.

Managerial skills adalah keterampilan yang harus dimiliki setiap pemimpin bisnis. Pemimpin harus memiliki keterampilan konseptual, human relationship, administrative dan teknis skills. Keterampilan adalah syarat membawa organisasi kearah yang benar. Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk merumuskan kemana organisasi diarahkan berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran dan target yang ditetapkan, sehingga organisasi bergerak kearah jalan yang benar. Selanjutnya keterampilan human relationship adalah keterampilan berhubungan menjalin relasi dengan para stakeholders, suppliers, customers, relasi didalam upaya melakukan pendekatan, negosiasi sehingga tercipta jejaring (*networking*) yang akan memperkuat dan mem-*back-up* organisasi mencapai tujuan. Keterampilan administrative adalah keterampilan dimana pimpinan organisasi di dalam menjalankan roda organisasi dapat mempertanggungjawabkan kegiatannya (*accountable*), karena semua aktivitasnya terdokumentasi secara tertulis. Keterampilan teknis adalah keterampilan minimal yang harus dimiliki seorang pemimpin karena pimpinan setidaknya-tidaknya harus memiliki pengetahuan dasar tentang teknis pemasaran, produksi, keuangan, sumberdaya manusia selain menguasai hal-hal

teknis operasi suatu usaha, seperti pengetahuan teknis salesmanship, pengetahuan teknis penciptaan *value added*, inovasi, pengetahuan teknis pembukuan, *maintenance* dan psikologi sumberdaya manusia. Pemimpin yang memiliki kemampuan teknis menjadi acuan dasar bagi organisasi sehingga hasilnya maksimal lebih lagi bila menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas untuk meningkatkan produktivitas kerja individu dan organisasi.

MOT, manage of time artinya seorang pimpinan atau manajer mampu manage waktu. Keberhasilan individu atau organisasi dengan sumberdaya yang ada serta mampu mengelola waktu secara ketat berarti sumberdaya manusia bekerja dengan disiplin. Kemampuan melakukan aktivitas dengan disiplin dan sumberdaya lain dikelola secara tepat dan ketat niscaya keberhasilan ada didepan mata.

MIS, management information system artinya manajemen memerlukan informasi sebagai suatu system maksudnya semua informasi dikelola sedemikian rupa sehingga menjadi data base yang setiap saat dapat dimanfaatkan bagi pengambilan keputusan manajerial. Informasi yang *up to date* , akurat dan valid merupakan indikasi bagi kemajuan suatu organisasi, dan dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan organisasi.

Morale adalah kejujuran setiap pemilik kegiatan bisnis, dengan morale yang baik dan benar, hasil dari barang dan jasa yang diproduksi akan memperoleh kepercayaan konsumen atau masyarakat. Masyarakat atau *stakeholders* percaya bahwa barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi syarat yang diinginkan. *Morale* memegang peran penting di dalam menjalankan aktivitas bisnis, di dalam menjalankan usahanya diharapkan memiliki kepedulian ikut bertanggung jawab terhadap lingkungan sosialnya- *corporate social resposibility (CSR)* sehingga perusahaan dapat membagikan sebagian profit yang diperolehnya kepada masyarakat. Perusahaan yang menjalankan *CSR* mendapatkan penilaian positif baik dari *stakeholders* internal dan eksternal termasuk lembaga lembaga donor internasional.

BAB II

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

2.1. Perkembangan Teori Manajemen

Teori dan ilmu manajemen dikenal serta berkembang pada abad ke 1. Pada saat itu banyak tokoh-tokoh industri dan manufaktur mencoba mencari cara agar pekerjaan yang dilakukan mampu menciptakan nilai tambah. Berbagai cara di teliti agar pekerjaan dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. Perbaikan perbaikan yang dilakukan menggunakan berbagai metode diantaranya melalui manusia, proses produksi, bahkan sistem administrasinya, sehingga tercapai produktivitas kerja. Sejarah ilmu manajemen membuktikan terdapatnya bermacam macam peninggalan fisik - sebagai ciri adanya implementasi ilmu manajemen pada waktu itu. Piramida di Mesir, Bangunan Ka'bah di Makkah, Tembok Cina, Candi Borobudur yang masih dapat di lihat sampai saat ini. Peninggalan fisik tersebut menggambarkan adanya aktifitas yang teratur dan bertahap di masa lalu yang saat ini dinamakan manajemen.



Tokoh-tokoh pionir manajemen modern yang dimaksud pada zamannya yaitu diantaranya:

Robert Owen (1771-1858):

Manajer pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, pada saat itu sudah mulai memikirkan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Melakukan perbaikan kondisi kerja dengan cara mengurangi hari kerja standard, pembatasan kerja anak di bawah

umur, membangun perumahan, menggunakan sejumlah prosedur kerja untuk peningkatan produktivitas. Menekankan Perlunya SDM dan Kesejahteraan Pekerja dalam sebuah organisasi.

Charles Babbage (1792-1871):

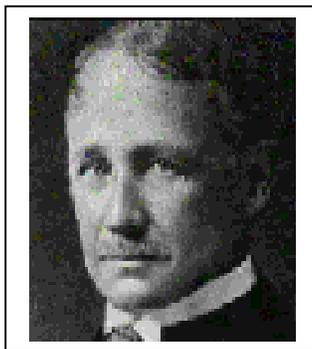
Prof. matematika dari Inggris, menganjurkan spesialisasi kerja. Setiap tenaga kerja perlu diberi latihan keterampilan, pencipta alat penghitung pertama, mengembangkan program permainan computer pertama. Menekankan pentingnya Efisiensi dalam kegiatan Produksi, khususnya dalam penggunaan fasilitas dan material produksi.

2.2. Tiga aliran manajemen:

2.2.1. Aliran klasik (1870-1930)

2.2.1.1. Aliran manajemen ilmiah dan saintifik

Federick W. Taylor (1856-1915) disebut Bapak manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah, arti pertama merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Arti kedua manajemen ilmiah perangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik – “*a bag of tricks*” – untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.



Federick W. Taylor

Bukunya ada tiga buah: *shop management*; *The Principle of scientific Management*; dan *Testimony Before the Special House Committee* dan dirangkum dalam buku *Scientific Management*.

Manajemen ilmiah diterapkan pada Perusahaan manufaktur, Bank Umum, Perusahaan Asuransi, Perusahaan Ritel, sampai saat ini dll.

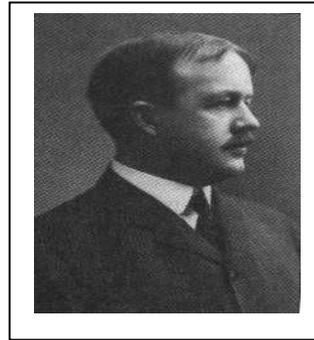
Empat prinsip dasar tersebut adalah :

1. Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberi tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah karyawan.
4. Karyawan yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

Frank dan L Gilbret: (1868-1924 dan 1878 – 1972) pelopor studi gerak dan waktu, menciptakan teknik manajemen diilhami Taylor. L Gilbert tertarik dengan masalah efisiensi terutama “cara terbaik pengerjaan suatu tugas”, menekankan pentingnya aspek manusia dalam kerja seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia bukunya berjudul *The psychology of Management*. Tujuan akhirnya membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai mahluk hidup.



L Gilbret



Frank-Gilbret

Henry L. Gantt, (1861-1919) gagasannya meliputi (1) kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen, (2) seleksi ilmiah tenaga kerja, (3) sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas dan (4) penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci. Kontribusinya yang terbesar dikenal dengan Bagan Gantt (*Gantt Chart*) untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi.

Berikut adalah contoh bagan Gantt, membuat kegiatan dalam schedul satu bulan, yang dirinci dalam masing masing satu minggu. Kegiatan harus sudah selesai dalam satu bulan. Aktivitas perencanaan minggu I, aktivitas organizing minggu II, aktivitas direnting Minggu Ke III, aktivitas implementasi Minggu ke II dan Ke III, serta aktivitas controlling minggu ke IV.

Contoh: Gambar Bagan Gantt

<i>AKTIVITAS</i>	<i>Minggu I</i>	<i>Minggu II</i>	<i>Minggu III</i>	<i>Minggu IV</i>
<i>Planning</i>				
<i>Organizing</i>				
<i>Directing</i>				
<i>Implementation</i>				
<i>Controlling</i>				

Harrington Emerson (1853-1953) mengemukakan 12 prinsip efisiensi sebagai berikut:

1. Tujuan dirumuskan dengan jelas.
2. Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
3. Adanya staf yang cakap.
4. Disiplin.
5. Balas jasa yang adil.
6. Laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg- sistim informasi dan akuntansi.
7. Pemberian perintah – perencanaan dan pengurutan kerja.
8. Adanya standard dan skedul-metoda dan waktu setiap kegiatan.
9. Kondisi yang distandardisasi.
10. Operasi yang distandardisasi.
11. Instruksi praktis tertulis yang standard
12. Balas Jasa efisiensi – rencana insentif.

2.2.1.2 Keterbatasan Manajemen Ilmiah

Di dalam manajemen ilmiah di samping banyak kebaikan yang di peroleh, tetapi terdapat keterbatasan. Kenaikan produktivitas yang tidak diikuti oleh peningkatan pendapatan karyawan. Perbedaan perilaku merupakan hambatan kinerja. Pendekatan rasional hanya memuaskan kebutuhan ekonomis dan phisik, tidak memuaskan kebutuhan sosial karyawan. Hal-hal di atas tidak diperhatikan, karena tekanannya pada prinsip efisiensi.

2.2.1.3. Manajemen administrasi/organisasi klasik (1900-1940) :

Henry Fayol (1841-1925) seorang industrialis Perancis mengemukakan teori dan teknik administrasi sebagai pedoman pengelolaan organisasi dalam bukunya, yang terkenal, Administrasi Industri dan Umum (*Administration Industrielle et Generale*). Dalam teori administrasinya Fayol memerinci menjadi 5 unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengorganisasian dan pengawasan, sering dikenal fungsionalisme Fayol.



Henry Fayol

Fayol membagi operasi perusahaan dalam enam kegiatan yang saling tergantung satu sama lain:

1. Teknik - Produksi dan manufacturing produk,
2. Komersial – pembelian bahan baku dan penjualan produk,
3. Keuangan (finansial) – perolehan dan penggunaan modal,
4. Keamanan - perlindungan karyawan dan kekayaan,
5. Akuntansi – pelaporan dan pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistik dan
6. Manajerial.

Fayol mengemukakan empat belas prinsip manajemen:

1. Pembagian kerja – adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan.
2. Wewenang – hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
3. Disiplin – harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan – tujuan organisasi.

4. Kesatuan perintah - setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan.
5. Kesatuan pengarahan - operasi operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana.
6. Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum – kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi.
7. Balas jasa – kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
8. Sentralisasi – adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. Rantai skalar – garis wewenang dan perintah yang jelas.
10. Order – bahan – bahan material dan orang orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat. Terutama orang-orang hendaknya ditempatkan pada posisi-posisi atau pekerjaan – pekerjaan yang paling cocok untuk mereka.
11. Keadilan – harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi.
12. Stabilitas staf organisasi – tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
13. Inisiatif – bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi.
14. *Espirit de Corps* (semangat korps) – kesatuan adalah kekuatan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat.

J.D.Mooney, mengemukakan bahwa untuk merancang organisasi perlu diperhatikan empat kaidah dasar:

1. Koordinasi – syarat adanya koordinasi meliputi wewenang, saling melayani, perumusan tujuan, dan disiplin,
2. Prinsip skalar
3. Prinsip fungsional.
4. Prinsip staf – kejelasan antara staf dan lini.

M. P. Follet, (1868-1933) Bertindak sebagai penghubung antara teori klasik dan hubungan manusiawi. Menerapkan psikologi pada perusahaan, industri dan hubungan manusiawi.

Chester I. Barnard (1886-1961), bukunya *The Functions of the executive* ditulis tahun 1938. Fungsi utama manajemen adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumberdaya untuk mencapai tujuan. Pelopor penggunaan system untuk pengelolaan organisasi.

2.2.1.4. Aliran hubungan manusiawi / perilaku (1930- 1940)

Aliran hubungan manusiawi (perilaku manusia atau neoklassik) muncul karena ketidak puasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Pakar manajemen masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustasi karyawan yang tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku rasional. Pembahasan perilaku manusia dalam organisasi menjadi penting sehingga teori organisasi klasik dilengkapi dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

2.2.2. Aliran neoklassik

Hawthorne Studies, Teori Relasi manusia dan Teori Perilaku Kontemporer.

Elton Mayo, (1880-1949) menggambarkan cara manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila manajemen personalia mendorong lebih banyak dalam kerja hubungan manusiawi, moral merupakan factor utama, moral yang baik dan efisien akan menjadi lebih baik.

Fritz Roethlisberger, asisten Elton Mayo mencoba meneliti hubungan penerangan dengan peningkatan produktivitas ternyata memang terdapat hubungan penerangan dengan produktivitas karyawan, merupakan era baru hubungan manusiawi.

Hugo Munsterberg (1863-1949) Pencetus psikologi industri, disebut Bapak psikologi industri. Dalam buku *Psikology and Industrial Efficiency*. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui:

- 1) *best possible person*,
- 2) *best possible work*,
- 3) *best possible effect*, untuk memotivasi karyawan.

2.2.2.1. Perilaku organisasi

Berkembangnya ilmu dan teori manajemen mengakibatkan perbaikan di dalam organisasi, yang pada dasarnya menjadi keunggulan untuk mengembangkan ilmu organisasi melalui perilaku manusia, perilaku kelompok dan perilaku organisasi. Di antara tokoh tokohnya adalah sebagai berikut:

1. Abraham Maslow, mengemukakan hirarki kebutuhan dalam penjelasan tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
2. Chris Argyris, memandang organisasi sebagai system social atau system antar hubungan budaya.
3. Douglas McGregor, dengan teori x dan teori y.
4. Edgar Schein, meneliti dinamika kelompok dalam organisasi.
5. David McClelland, Robert Blake & Jane Mouton membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid).
6. F. Herzberg menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua factor.
7. Rensis Likert mengidentifikasi dan melakukan penelitian secara ekstensif mengenai empat system manajemen, dari system 1: exploitative-otoritatif sampai system 4: partisipatif kelompok.
8. Fred Friedler menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan. Ernest Dale, Peter Drucker, dan banyak ahli manajemen science atau operation research.¹

Prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi:

1. Manajemen tidak dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat.
2. Manajemen harus sistematik, pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan hati-hati.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Beberapa gagasan khusus dari riset perilaku:

1. Unsur manusia adalah faktor penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
2. Manajer masa kini harus diberi latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep manajemen.
3. Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.
4. Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
5. Pekerjaan setiap karyawan harus disusun memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.
6. Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

Perkembangan ilmu perilaku sampai saat ini terus berlanjut dan berdiri sendiri sebagai suatu ilmu terlepas dari ilmu manajemen dan teori organisasi. Bahkan spesialisasi ilmu perilaku sudah meliputi perilaku konsumen, akuntansi perilaku, perilaku individu (*individual behaviour*).

2.2.3. Aliran manajemen modern (1940-2000) Perspektif Manajemen Kuantitatif

Kelompok Manajemen Sains memperkenalkan penggunaan model matematis dalam kegiatan bisnis dan industri, seperti penentuan jumlah Teller dalam sebuah Bank (Kasus Bank of England), peramalan atas volume penjualan, dan lain sebagainya.

Kelompok Manajemen Operasi Lanjutan, dari kelompok Manajemen Sains, fokusnya pada pendekatan kuantitatif untuk peningkatan efisiensi, dikenalkannya pendekatan Analisa Break Even, Queuing Theory, dan lain lain.

Pesatnya perkembangan informasi, teknologi, matematika dan statistika, serta semakin berkembangnya komputer. Perbaikan ilmu manajemen menjadi signifikan dengan berbagai metode baru untuk pengambilan keputusan manajerial untuk mengurangi bias dan penyimpangan sehingga melahirkan aliran baru yaitu aliran atau metode kuantitatif. Ditandai dengan berkembangnya riset operasi sejalan dengan

berkembangnya computer, transportasi dan komunikasi. Teknik manajemen *science* banyak digunakan untuk penganggaran modal, manajemen aliran, scheduling produksi, pengembangan strategi produk, perencanaan program pengembangan SDM, penjagaan tingkat persediaan optimum. Langkah pendekatan manajemen *science* sebagai berikut: 1. perumusan masalah. 2. penyusunan model matematis. 3. mendapatkan penyelesaian dari model . 4. pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model. 5. penetapan pengawasan atas hasil-hasil 6. pelaksanaan hasil. Prakteknya saat ini sudah mempergunakan berbagai software untuk perhitungan kuantitatif, yang tujuannya adalah untuk mempercepat pengambilan keputusan.

2.3. Teori Manajemen Kontemporer

Perspektif Sistem dalam Manajemen, Open System , Sub-Sistem, Sinergi dan Entropi. Sistem terbuka adalah sistem yang melakukan interaksi dengan lingkungan, dimana kebalikannya sistem tertutup tidak melakukan interaksi dengan lingkungan. **Sub-sistem** merupakan elemen-elemen dalam sistem organisasi atau manajemen yang satu sama lainnya saling berkaitan. Sinergi adalah konsep yang menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan secara bersama-sama akan memberikan hasil yang lebih baik daripada jika hanya dikerjakan oleh seorang saja. Entropi adalah kondisi dimana organisasi mengalami penurunan produktifitas dan kualitasnya disebabkan ketidakmampuan dalam membaca dan beradaptasi dengan lingkungan.

Perspektif Kontingensi dalam Manajemen mengemukakan bahwa tidak ada sesuatu sebagai yang terbaik dan cara umum pada manajemen (*There is no such things as one best and general way on management*). Pendekatan kotingensi dikembangkan oleh para manajer atau konsultan dan peneliti untuk mencoba menerapkan konsep konsep berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata.

Perkembangan teori manajemen dimasa yang akan datang, sebagai berikut:

1. *Dominance*. Salah satu aliran utama dapat muncul sebagai yang paling berguna.
2. *Divergence*. Setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri.
3. *Convergence*. Aliran aliran dapat menjadi sepaham dengan batasan batasan diantara mereka cenderung kabur.

4. *Sintesa*. Masing masing aliran berintegrasi.
5. *Proliferation*. Belum mengkristalnya berbagai aliran masih merupakan pembicaraan khusus.

Isu manajemen konteporer dapat ditempuh melalui *Downsizing, Diversity management, Information Technology, Globalization, Ethics and Social Responsibility, Managing for Quality, Service Economy*.

2.4. Pendekatan Sistem

Pendekatan system pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian yang saling berhubungan. Pendekatan system; manajer harus memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian lingkungan eksternal yang lebih luas.

Sedangkan guru manajemen modern (*Modern Management Guru*) John Aldair mengulas kepemimpinan di dalam buku *effective leadership dan centered leadership*. Igor Ansoff mengemukakan pentingnya strategi dalam *strategic management, Ansoff Matrix*. Chris Argyris mengemukakan pembelajaran organisasi *learning organization, single loop & double loop learning*. Chester Barnard mengungkapkan tentang perilaku organisasi *organizational behavior and executive behavior*. Percy Barnevik menjelaskan tentang pentingnya system manajemen *Multinational corporate management system*. Christopher Bartlett mengulas tentang organisasi kewirausahaan *Entrepreneurial organization*. Warren Bennis *Adhocracy on Leadership and management*. Robert Blake *Managerial grid*. Edward de Bono *lateral thinking, valued monopolies, dan lain sebagainya*.

2.5. Revolusi manajemen (2000- sekarang)

Masa modern berakhir setelah konsep computer dan microchip berkembang dibawah kendali Microsoft dengan *system on line*. Bill Gate penemu microchip pertama yang akhirnya ditiru oleh semua perusahaan di dunia. Semua computer di dunia dapat terhubung dengan saluran telpon akibatnya di mulai era revolusi manajemen yang secara fisik orang menyebut globalisasi dan perdagangan serta transaksi dilakukan melalui *system on line*, dengan layanan 24 jam, dan fungsi manusia digantikan oleh mesin. Masa

revolusi manajemen adalah era lompatan kuantum (*quantum leap*), yang dapat dilakukan dengan dua pendekatan yang pertama adalah perbaikan berkelanjutan (*CI-Continoues Improvement*) dan yang kedua adalah rekayasa proses bisnis (*BPR-Bussines Process Reengineering*). Banyak perusahaan raksasa yang menerapkan revolusi manajemen untuk meraih lompatan kuantum.

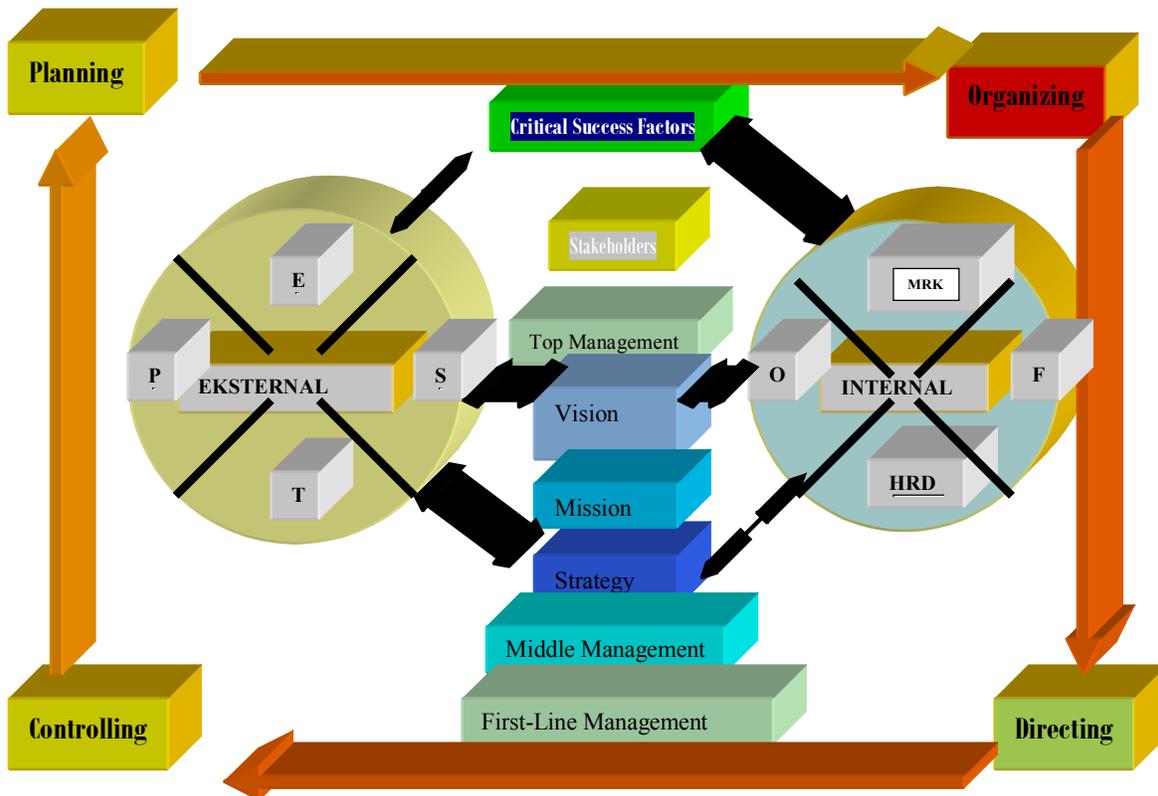


LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

3.1 Lingkungan Organisasi

Maju mundurnya organisasi tergantung kemampuan organisasi mengelola faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor faktor yang terdapat di dalam organisasi dan relatif dapat dikontrol (*controllable*) organisasi. Faktor internal meliputi kemampuan melakukan operasi / produksi, kemampuan melakukan pemasaran, kemampuan mengelola keuangan dan kemampuan mengembangkan sumber daya manusia sebagai asset organisasi. Kemampuan organisasi mengendalikan faktor internal mengakibatkan pertumbuhan organisasi akan terukur nilai tambahnya. Pertumbuhan diukur dari setiap penambahan nilai dari hasil kegiatan. Setiap aspek kegiatan dalam organisasi akan mendapatkan penilaian, penilaian menyangkut material, mesin, sumberdaya organisasi, sumberdaya manusia, prosesnya, hasil (*return*) dan lain lain. Diharapkan memberikan nilai tambah secara signifikan.

Faktor eksternal adalah faktor yang tidak mungkin dapat dikendalikan (*uncontrollable*), artinya faktor faktor ini sulit dikendalikan organisasi. Faktor eksternal harus diantisipasi organisasi, agar organisasi mampu memperkecil dampak keberadaan faktor eksternal bagi organisasi. Kemampuan organisasi meminimalisir dampak faktor eksternal harus terus dikembangkan. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu menyesuaikan dan memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi pada faktor eksternal, dan cara cara bagaimana mengatasinya. Faktor eksternal meliputi urusan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Dampak adanya faktor eksternal dilakukan dengan analysis SWOT, TOWS, PEST dan lain lain. Bahkan diperlukan organisasi mampu cepat beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Secara ringkas faktor faktor internal dan eksternal meliputi hal hal sebagai berikut:



Gambar 4. Faktor Internal dan Eksternal Organisasi.

3.2. Lingkungan Eksternal dan Internal

3.2.1. Lingkungan Eksternal

3.2.1.1. Lingkungan eksternal makro

Lingkungan eksternal makro menjadi potensi kekuatan bila organisasi mampu mengatasinya dan dapat mendorong lingkungan mikro. Lingkungan eksternal juga menjadi potensi ancaman organisasi bila organisasi tidak mampu mengatasinya, memperlemah organisasi dan akhirnya organisasi dapat mati. Lingkungan eksternal mencakup teknologi, ekonomi, politik dan social yang mempengaruhi iklim organisasi beroperasi. Organisasi sebaiknya selalu tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan makro dan beradaptasi dengan lingkungan tersebut. Kemampuan organisasi menyesuaikan lingkungan makro menunjukkan organisasi telah melakukan tindakan mengantisipasi dan mengatasi semua ancaman, tantangan yang dihadapinya, menunjukkan kekuatan organisasi yang mampu mengubah ancaman menjadi peluang dan mengubah kelemahan menjadi kekuatan.

3.2.1.2. Lingkungan eksternal mikro

Lingkungan eksternal mikro adalah lingkungan yang berdekatan dengan operasi sehari-hari. Lingkungan eksternal mikro organisasi dari para pesaing, penyedia, langganan, lembaga-lembaga keuangan, pasar tenaga kerja dan perwakilan pemerintah. Lingkungan Eksternal Mikro dapat menjadikan stakeholder sebagai potensi utama untuk menciptakan *networking* sehingga mampu menjadi penyangga utama keberlanjutan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang tetap *survive* di lingkungan yang sangat kompleks dan mampu merangkul lingkungan eksternal mikro. Organisasi dapat mengikuti perkembangan lingkungan eksternal makro melalui media, TV, internet serta jejaring. Perubahan atau perkembangan ilmu pengetahuan, informasi dan teknologi akan menjadi jaminan kualitas (*quality assurance*) keberhasilan organisasi.

3.2.2. Lingkungan Internal

3.2.2.1. Lingkungan Internal Makro

Mencakup Pemasaran, Pembelian, Sumberdaya Manusia, dan Operasi yang mempengaruhi budaya organisasi dan menjadi potensi kekuatan lingkungan unit organisasi. Daya saing organisasi bergantung keberhasilan organisasi mengimplementasikan lingkungan internal makro. Organisasi menjalankan kegiatan operasi, pemasaran, mengelola keuangan dengan sumberdaya manusia yang terlatih dan terampil, menjadi daya pendorong organisasi tetap survive dan berlanjut. Sudah dapat dipastikan organisasi yang berkembang adalah organisasi yang memiliki daya saing. Sumberdaya manusia memiliki peran penting, karena semua orang baik di bagian pemasaran, keuangan, operasi dan sumberdaya manusia membutuhkan orang yang memiliki kompetensi serta memiliki moral yang baik. Maju mundurnya lingkungan internal makro tergantung sumberdaya manusianya. Pemimpin di setiap bidang harus memiliki kecakapan baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan di bidangnya masing-masing agar memiliki daya saing.

3.2.2.2. Lingkungan Internal Mikro

Lingkungan Internal Mikro terdiri dari unit-unit operasi, atau satuan-satuan kerja yang terdapat pada masing-masing fungsi organisasi. Lingkungan internal

mikro seperti pembelanjaan, sumberdaya manusia, pemasaran, operasi dengan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Organisasi dapat menerapkan strategi dan taktik yang jitu sesuai dengan visi, misi yang berorientasi pada pelayanan pelanggan. Lingkungan mikro adalah unit terkecil organisasi, sehingga organisasi dengan mudah akan mencapai profit maksimal. Unit unit organisasi ibaratnya satuan terkecil yang menjalankan semua kebijakan pimpinan organisasi sesuai misi dan visi. Unit ini menjadi ujung tombak bergerakinya roda organisasi. Walaupun sebagai unit terkecil memiliki peran besar, karena maju mundurnya organisasi tergantung dari unit tersebut yang dapat ditangani dengan baik.

3.3. Lingkungan dan Kultur Organisasi (Schermerhorn,1999):

Lingkungan menurut Schermerchon, 1999 akan membentuk budaya organisasi. Hal tersebut harus direncanakan di depan, lingkungan seperti apa yang diinginkan di dalam organisasi yang akhirnya membentuk kultur organisasi? apakah organisasi mampu mengendalikan pelanggan (faktor lingkungan eksternal)? apakah organisasi memiliki komitmen terhadap kualitas di dalam operasi? apakah kultur organisasi sangat penting? Dan apakah arah organisasi saat ini sudah menuju pada kultur organisasi?. Pertanyaan pertanyaan tersebut harus secara sadar dijawab oleh organisasi, karena organisasi yang akan dibentuk berkaitan dengan kondisi yang diinginkan oleh organisasi.

Semua jawaban dari pertanyaan tersebut sebenarnya menjawab tujuan pokok organisasi apakah organisasi mampu mengkaitkannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif?. Keunggulan kompetitif adalah memanfaatkan *core competency* organisasi yaitu membentuk penataan yang jelas bagi sebuah organisasi yang memberikan keunggulan melebihi dari para pesaingnya di pasar.

Keunggulan Kompetitif dapat diterjemahkan kemampuan perusahaan untuk memiliki "keunikan" dibanyak hal meliputi produk, harga, layanan pelanggan, efisiensi biaya dan kualitas. Produk memiliki kualifikasi standard melebihi yang ditentukan. Harga menjadi kompetitif dibandingkan dengan harga produk merk lain yang satu kelas dengan produk pesaing. Layanan pelanggan memberikan tingkat respons tertinggi kepada pelanggan. Biaya yang di keluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh produk lebih murah bila di bandingkan pelanggan memperoleh produk merk lain. Kualitas berarti

kemampuan mempertemukan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga pelanggan loyal terhadap produk dan barang perusahaan.

3.4. Lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah semua kondisi yang menjadi latar belakang keberadaan organisasi, meliputi ekonomi, sosio-kultural, legal-politik, teknologi dan lingkungan alamiah. Lingkungan berkaitan dengan keadaan atau situasi yang dihadapi oleh negara di mana organisasi berada. Asumsinya apabila kondisi ekonomi stabil dan tidak terjadi gejolak atau apabila lingkungan secara umum kondusif, tidak terjadi moral hazard. Bagaimanapun organisasi dapat mewujudkan tujuan dan sasaran sarannya sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat, apabila syarat lingkungan mendukung.

Keberadaan stabilitas ekonomi akan mempengaruhi keadaan kultur dan sosial masyarakat secara umum. Situasi negara yang aman dan kondusif akan menumbuhkan iklim investasi sehingga para investor tidak ragu menanamkan investasinya, dengan demikian semakin memperkuat sosio kultur negara.

Tegaknya hukum dilandasi oleh mapannya system politik yang dibentuk oleh suatu Negara. Negara yang dibidang politiknya mapan karena dibarengi dengan tegaknya dibidang hukum, dapat menjamin kepastian hukum pada semua aspek kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Bila semua syarat tersebut di penuhi investor akan menanamkan investasinya dengan senang aman, dan nyaman karena terdapat kepastian hukum. Investor juga akan membawa serta teknologi yang dimilikinya.

Lingkungan juga memperhatikan kondisi lingkungan ketenaga kerjaan yang memiliki kompetensi. Para pengusaha lebih suka dengan tenaga kerja yang cakap dan terampil. Lingkungan yang selalu bergejolak, menyebabkan para pengusaha dan investor ketakutan dalam menjalankan aktivitasnya, karena dampaknya adalah kerugian.

Lingkungan (tugas) khusus - adalah lingkungan nyata organisasi, kelompok, perorangan dengan siapa sebuah organisasi berinteraksi agar supaya *survive* dan sejahtera. Di dalam prakteknya mereka berhubungan dengan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) yaitu pelanggan (*customers*), pemasok (*suppliers*), pesaing (*competitors*), peraturan (*regulators*).

Organisasi dapat tumbuh dan berkembang bila organisasi menjalin relasi yang luas dan setiap warga organisasi menjadi pengemban amanat untuk memberikan kontribusi untuk membangun jejaring. Banyaknya pelanggan dapat dijadikan tolok ukur kepercayaan pelanggan terhadap organisasi sehingga organisasi dapat semakin berkembang. Supplier menjadi daya saing organisasi karena semakin banyak supplier organisasi dapat menciptakan produk yang berkualitas dengan harga kompetitif, dan semakin meningkatkan loyalitas pelanggan. Pesaing dijadikan partner untuk membangun iklim yang kondusif dan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, sehingga dapat menjadi senjata organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Peraturan pemerintah di sikapi secara adaptif dan disesuaikan keberadaannya. Organisasi dapat meningkatkan diri kepercayaannya di hadapan *stakeholder* karena mengikuti aturan yang berlaku.

Ketidak pastian lingkungan, terjadi bila terjadi kekurangan informasi atau ketidak lengkapan informasi yang dimiliki, akibatnya perkembangan apa yang terjadi di lingkungan eksternalnya tidak di ketahui dengan segera. Ketidak pastian lingkungan terdapat dua hal, yaitu pertama kompleksitas (*complexity*) dan kedua tingkat perubahan (*rate of change*).

Kompleksitas menunjukkan keadaan yang terlalu rumit untuk diurai, diatasi dan diselesaikan sehingga berakibat organisasi sulit membuat prediksi kedepan. Sedangkan tingkat perubahan menyangkut cepatnya perubahan yang terjadi di luar organisasi karena banyak dimensi yang tidak mampu di antisipasi organisasi. Ke dua hal tersebut menjadi factor kunci penyebab kegagalan organisasi.

3.5. Mengendalikan Pelanggan.

Pelanggan menjadi perhatian penting bagi organisasi, karena pelanggan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu memenuhi apa yang dibutuhkan pelanggan tentu akan di senangi pelanggan. Loyalitas pelanggan di kemudikan oleh organisasi dengan mempertemukan apa yang diinginkan pelanggan. Keluhan pelanggan, kritikan pelanggan di jadikan acuan organisasi untuk memperbaiki kinerja organisasi. Kecepatan menanggapi apa yang dibutuhkan pelanggan berarti organisasi memenuhi harapan pelanggan dengan demikian dapat di pastikan organisasi akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Pelanggan menyangkut pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal adalah pelanggan yang membeli barang dan jasa yang dihasilkan. Pelanggan internal adalah pelanggan individual yaitu pegawai yang mampu menghasilkan dari pekerjaannya atau pekerjaan lainnya. Ke dua pelanggan dapat dijadikan titik tumpu bagaimana organisasi mengelola harapan pelanggan dan mempertemukan dengan kebutuhan pelanggan. Titik temu antara tingkat kepuasan pelanggan eksternal dan tingkat kinerja pelanggan internal dapat menciptakan terobosan (*breakthrough*) kinerja organisasi secara menyeluruh. Dampaknya adalah kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, serta tingkat kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

3.6. Manajemen operasi dan pelanggan

Operasi adalah kegiatan dan keputusan yang mampu mentransformasi input sumberdaya organisasi kedalam outputs produk. Output produk dapat berupa barang dan jasa. Proses transformasi adalah penataan aktual penggunaan operasi yang menghasilkan barang dan jasa.

Manajemen operasi tidak bisa dilepaskan dengan perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) di segala lini. Pada perbaikan terus menerus kegiatan organisasi berarti terjadi perbaikan secara linier, hasil akhir adalah peningkatan hasil kinerja organisasi. Perbaikan manajemen operasi dapat dilakukan mulai dari 10 M's manajemen, manusia, material, metode, mechine, modal, markets, ditambah dengan kualitas managerial (*managerials skills*), kualitas pengelolaan waktu (*manage of time*), kualitas system informasi (*manajemen information system*) dan morale. Di dalam manajemen kotemporer terjadinya revolusi manajemen dengan perkembangan teknologi informasi memungkinkan dilakukannya Rekayasa Proses Business (*Business Process Reegenering*) dan akibatnya luar biasa menciptakan lompatan kuantum (*Quantum Leap*) keberhasilan banyak aspek di bidang rekayasa teknologi.

3.7. Komitmen terhadap kualitas operasi

Saat ini diberbagai belahan dunia sudah menggunakan acuan standard kualitas. Misalnya Penggunaan *International Standards Organization* (ISO) Geneva Switzerland;

TQM (*Total Quality Management*); *Malcolm Baldrige National Quality Award*; *Deming's Path to Quality*; *Quality and Continuous Improvement*.

Certificate ISO 90 menyediakan bagi pelanggan jaminan (*assurance*) yang menata kemantapan proses dan standard kualitas di tempat kerja organisasi. Meningkatkan kebutuhan bersaing secara internasional. **Manajemen Kualitas Total**, Prinsip prinsip kualitas sebagai bagian integral dari sasaran strategi organisasi. Penerapan kualitas terhadap semua aspek operasi. Menjalankan komitmen untuk perbaikan berkelanjutan dan bergerak lurus mempertemukan kebutuhan pelanggan secara benar sejak pertama kali. **Malcolm Baldrige National Quality Award**, Sudah mapan di AS. Sebagai acuan keunggulan di dalam pencapaian kualitas. Kriterianya meliputi: nilai kualitas yang dilakukan sehari-hari oleh manajemen. Pekerja di latih di dalam teknik kualitas. Produk barang dan jasa harus lebih baik daripada produk barang dan jasa para pesaingnya. **Deming's Path to Quality**, proporsi mendasar yang menyebabkan persoalan kualitas, yang mungkin dapat diperbaiki dari beberapa komponen dari proses operasi dan produksi. System harus di analisis dan dibangun perubahan, secara bertahap. **Perbaikan Berkelanjutan dan Kualitas**, Perbaikan berkelanjutan, selalu melihat untuk mencari cara-cara baru untuk memperbaiki kualitas berdasarkan kinerja saat ini.

3.8. Bagaimana cara memperbaiki kualitas

3.8.1. Perputaran Kualitas

Dapat dilakukan oleh kelompok pekerja yang bertemu secara teratur untuk mendiskusikan cara cara untuk memperbaiki kualitas produk dan jasa. Assumsinya semua karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas. Dari perbaikan kualitas meningkatkan kepuasan pelanggan, dan dapat menghasilkan penghematan biaya

3.8.2. Benchmarking

Mengidentifikasi kinerja tertinggi dari organisasi lain. Standard kinerja tertinggi dijadikan acuan perusahaan untuk melakukan perbaikan perbaikan ditempat kerja organisasi. Organisasi dapat membandingkan terhadap satu cara yang dimiliki dalam mengerjakan sesuatu. Organisasi dapat melakukan

modifikasi kualitas sesuai kemampuan organisasi sehingga hasilnya peningkatan perbaikan kualitas.

3.8.3. Waktu Perputaran

Jangka waktu antara penerimaan order dan penyampaian atau produk diselesaikan. Sasarannya adalah mengurangi sejumlah waktu dan biaya. Penyelesaian order atau penyampaian yang lebih cepat dari target menunjukkan perbaikan kualitas, sehingga menghemat biaya.

3.9. Manajemen Operasi Dan Kualitas

Manajemen operasi yang berkualitas dapat bersandar pada produksi (*lean production*) yaitu menggunakan teknologi baru untuk mengefektifkan systems. Menggunakan Prabrik yang lentur (*Flexible Manufacturing*) yaitu proses yang dapat dirubah secara cepat untuk memperoleh hasil produk yang berbeda. Menggunakan Pabrik yang cerdas (*Agile manufacturing/ Mass customization*) mengijinkan setiap individu menghasilkan secara cepat atau hasil massa. Merancang untuk Pabrik (*Design for manufacturing* yaitu produk dibentuk dengan biaya produksi murah / rendah. Dengan demikian menghitung secara sederhana di dalam merancang produk. Produk dirancang dengan memperhitungkan bagaimana komponen - komponen yang dapat di daur ulang.

3.10. Kultur Organisasi

Kultur organisasi adalah sebuah system yang nilai nilai dan kepercayaan dibagi yang berkembang di dalam organisasi dan sebagai pedoman perilaku dari setiap anggota organisasi.

Kultur yang kuat adalah kultur yang jelas, dibatasi secara baik. Dibagi secara luas diantara anggota. Mendorong perilaku kerja yang positif. Orientasinya pada kinerja dan menekankan teamwork.

Kultur yang dapat di observable, seperti cerita, kepahlawanan, upacara dan ritual, serta symbol symbol. Manajer sebagai Simbol, beberapa orang yang menggunakan symbol symbol yang mapan dan memelihara kultur organisasi yang diinginkan. Menggunakan bahasa kiasan (*methaphors*). Menceriterakan cerita cerita kunci dan mendorong yang lainnya untuk menceriterakannya. Menceriterakan tentang

kepahlawanan organisasi. Menggunakan simbol upacara dan rituals. Kriteria kepemimpinan adalah dari nilai nilai inti, yang relevans, merembes, dan kuat.

Culture and Empowerment

Nilai kultur organisasi terbaik (*best organizational cultures value*) adalah mengembangkan bakat-bakat dan potensi semua anggota (*talents and creative potential of all members*) serta mengijinkan sumberdaya organisasi untuk memanfaatkan potensinya secara penuh (*allow human resources to to utilized to fullest potential*) mengijinkan manusia yang terlibat merasa senang tentang kerja (*allow people involved to feel good about work*). Dengan demikian budaya yang baik adalah budaya pemberdayaan karyawan (*empowerment of worker*).

Characteristics of Multi-cultural Organizations

Kemajemukan (*pluralism*) mampu mengintegrasikan struktural (*structural integration*), mengintegrasikan jaringan informal (*informal network integration*), mengeliminir ketidakhadiran diskriminasi dan prasangka (*absence of prejudice and discrimination*), serta meminimkan konflik antara kelompok (*minimum intergroup conflict*). Pada Subcultures organisasi Kultur berdasarkan pada pembagian tanggungjawab kerja dan karakteristik personal. Seperti pekerjaan, functional, ethnic dan racial, generational dan gender. Selain itu dibangun **kultur etika** Top manajemen memegang peran penting. Manajer di setiap tingkatan menata dengan nada etika di area terdekatnya, sehingga mampu memperbesar pengaruh kultur organisasi pada kinerja.



PERENCANAAN

4.1. Pengertian Perencanaan

Setiap organisasi agar berjalan lancar dan mampu bekerja seperti yang diharapkan oleh semua pihak diperlukan suatu perencanaan. Perencanaan sebagai arah dan pedoman setiap tahapan kegiatan yang harus dilalui atau *route map* kegiatan kearah tujuan, sasaran dan target yang sudah ditetapkan. Perencanaan menetapkan langkah langkah yang harus dipenuhi sebagai panduan bagi setiap orang dalam organisasi. Perencanaan apabila diperlukan dapat di lakukan penyesuaian agar tujuan organisasi dapat segera terwujud.

Fungsi pengaturan, penyusunan kepegawaian, memimpin dan pengendalian berasal dari fungsi utama perencanaan (Higgins). Manajer mengatur staf setelah perencanaan untuk mencapai tujuan di tetapkan. Demikian juga, fungsi memimpin, mempengaruhi perilaku orang di dalam organisasi, tergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Dan fungsi terakhir adalah fungsi pengendalian, sebagai penentu apakah tujuan dapat dipenuhi atau tidak untuk mempertemukan dengan standard didasarkan pada fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan menyediakan standard dan tujuan, serta pemandu fungsi pengendalian.

Perencanaan sangat penting bagi semua tingkat manajemen. Bagaimanapun, karakteristik perencanaan bervariasi dengan tingkatan manajemen. Catatan, karakteristik figur perencanaan di dunia nyata di buat sesederhana mungkin. Di dalam jangka pendek sering struktur dijadikan rasionalisasi bagi para manajer puncak untuk tidak membuat perencanaan. Para manajer puncak bertindak jika para anajer tingkat yang lebih rendah menghadapi kendala dalam perencanaan.

4.2. Istilah Perencanaan

Basis dasar istilah perencanaan perlu disampaikan secara spesifik meliputi : *vision –mission–objectives–goals*. (Catatan : Di dalam praktek manajemen unggul mengadopsi:

vision-mission-objectives-goals). Secara sederhana istilah sasaran saling menggantikan untuk istilah tujuan untuk sasaran. Terminologi kunci digambarkan sebagai mengikuti:

Visi: bimbingan motivasional dan arah yang tidak khusus (*Directional Nonspecific*) untuk keseluruhan organisasi. Para manajer puncak secara normal menyediakan suatu visi untuk bisnis. Visi sebagian besar adalah emosi dari empat tingkatan di (dalam) hirarki tujuan.

Misi: adalah suatu alasan organisasi melakukan sesuatu. Misi mempunyai kaitan dengan ruang lingkup bisnis dan apa yang membedakan bisnis ini dengan bisnis serupa. Misi mencerminkan kultur dan nilai-nilai manajemen puncak.

Sasaran hasil: adalah memperlancar misi dan hal-hal penting dan kunci yang dituju di dalam organisasi seperti kedudukan pasar, inovasi, produktivitas, fisik dan sumber daya keuangan, profitabilitas, efisiensi dan capaian pekerja dan manajemen. Sasaran hasil diharapkan bersifat umum, observable, tampak menantang, dan tanpa waktu *un-timed*.

Tujuan: adalah statemen spesifik tentang hasil yang diantisipasi lebih lanjut menggambarkan sasaran hasil organisasi. Tujuan diharapkan memenuhi kriteria SMART: spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*attainable*), memberi penghargaan (*reward*), dan terdapat batasan waktu (*timeliness*).

Taktik adalah pengembangan dari ke lima tingkatan perencanaan. Taktik adalah perencanaan sempit yang paling spesifik dan menguraikan tentang siapa, apa, manakala, di mana dan bagaimana aktivitas akan berlangsung untuk mencapai suatu tujuan.

4.3. Fungsi Perencanaan

4.3.1. Bagi Direktur

Perencanaan adalah pengambilan keputusan sesuai fungsi manajemen dan menuntut suara yang adil. Informasi dikumpulkan berdasarkan alternatif bisnis, menyatukan informasi, dan mengevaluasi bagian-bagian penting pengambilan keputusan. Perencanaan melibatkan keputusan kapan, di mana, dan bagaimana cara memulai bertindak dan memproyeksikan hasil yang diantisipasi. Dewan direktur bertanggung jawab untuk menentukan dan secara sistematis mengatur semua faktor utama untuk mencapai sasaran hasil dan tujuan bisnis. Fungsi perencanaan oleh para direktur pada

umumnya dipertimbangkan di dalam ruang lingkup yang luas dan jangka panjang. Contoh spesifik adalah perencanaan strategis dan persiapan dari suatu anggaran modal.

4.3.2. Bagi Manajer

Para manajer membantu para direktur di dalam mengembangkan keseluruhan sasaran hasil dan tujuan bisnis. Mereka adalah bagian penting dari proses pengambilan keputusan. Para manajer menetapkan sasaran hasil dan tujuan untuk operasi sehari-hari, prosedur operasi dan metoda di disain, dan membuat proyeksi keuangan. Para manajer bertanggung jawab untuk pembuatan proyeksi dan rencana tahunan. Mereka harus merencanakan dan menerapkan tugas yang memenuhi sasaran hasil dan tujuan yang ditetapkan oleh dewan direktur. Para manajer juga membuat proyeksi neraca dan operasi tahunan dan neraca, dan *cashflow*.

4.4. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah perencanaan jenis khusus (spesifik). Strategi adalah hasil perencanaan strategis. Strategi organisasi menggambarkan bisnis perusahaan di dalam ukuran-ukuran untuk memasuki bisnis, dan tindakan dasar organisasi akan mengikuti di dalam pelaksanaan bisnisnya (Higgins, 229.) Strategi adalah rencana utama yang mengikat sejumlah besar menyangkut sumber daya organisasi yang di tujukan kepada tindakan yang diusulkan, dirancang untuk mencapai sasaran hasil dan tujuan utama. Perencanaan strategis adalah proses di mana strategi organisasi ditentukan. Di dalam proses, menjawab tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita saat ini?
2. Di mana kita bekerja dan apa yang kita inginkan?
3. Bagaimana cara kita sampai di sana?

"Di mana kita sekarang?" pertanyaan dijawab melalui tiga tahapan: pertama proses perumusan strategi: (1) melaksanakan analisa lingkungan internal dan eksternal, (2) mereview visi, sasaran hasil dan misi, dan (3) menentukan SWOT: Kekuatan, Kelemahan, Ancaman dan Peluang. Analisa SWOT diperlukan agar para manajer jujur, disiplin-diri dan saksama. Organisasi menjalankan kegiatan tertuju pada aneka pilihan strategi, tanpa analisa SWOT yang menyeluruh kegiatan yang dijalankan penuh resiko.

Kelemahan dan Kekuatan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. Kekuatan dapat dimanfaatkan, dibangun dan dibuat kunci ke pencapaian sasaran hasil dan misi. Kekuatan mencerminkan pencapaian masa lampau di dalam manajemen produksi, keuangan, pemasaran dan sumber daya manusia. Kelemahan adalah karakteristik internal yang mempunyai potensi untuk membatasi pencapaian sasaran hasil dan misi. Kelemahan sangat penting untuk diketahui secara dini karena kelemahan yang diketahui dapat diambil langkah-langkah perencanaan strategis lebih lanjut.

Ancaman dan Peluang adalah sulit untuk dikendalikan oleh manajemen sebab mereka berada di luar perusahaan. Peluang menyediakan berbagai kemungkinan bagi perusahaan suatu peningkatan utama. Ancaman dapat berasal dari berbagai sisi dari perusahaan dalam mencapai sasaran hasil dan misinya.

”Di mana kita bekerja dan apa yang kita inginkan?” Kondisi riil tentang sumberdaya yang di miliki saat ini menjadi dasar pijakan organisasi untuk melangkah ke depan. Kondisi riil hasil dari analisis menyeluruh SWOT. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi, dan apa saja yang mungkin dapat dicapai, serta ancaman apa yang akan dihadapi. Organisasi bisnis yang mengetahui keadaan riil yang sebenarnya dapat menggunakan seluruh potensinya menggerakkan (*actuating*) seluruh sumberdaya yang ada. Selain itu dapat dilakukan dengan *leading, motivating, staffing, directing* dan seterusnya.

Memotivasi para pekerja dapat dilakukan dengan berbagai metode atau cara. Serta disertai teknik dan teori motivasi yang diberikan oleh para pakar motivasi. Selanjutnya agar jalannya organisasi sesuai seperti yang direncanakan maka diperlukan pengendalian atau pengawasan.

“Bagaimana cara kita sampai di sana?”

Untuk mencapai tujuan setiap perencanaan yang dibuat harus diimplementasikan, dan dievaluasi, serta dilakukan pengawasan. Perencanaan sebagai pedoman di dalam menggerakkan (*actuating*) seluruh sumberdaya, *leading, motivating, staffing, directing* dan sesuai dengan perencanaan. Di dalam implementasinya juga harus diawasi.

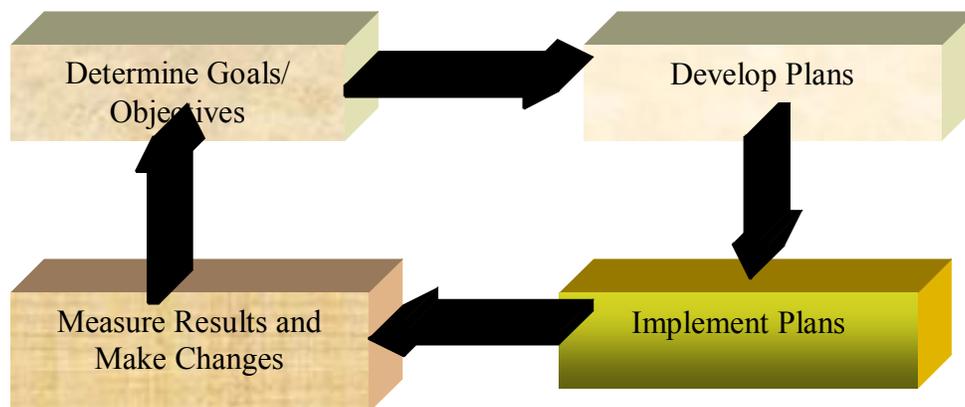
Pengawasan dapat dilakukan di mulai dari saat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, maupun pada saat pengawasan berlangsung. Tujuan pengawasan adalah agar jalannya manajemen berjalan sesuai jalur (*on the track*) atau sesuai rel yang benar.

Pengawasan yang benar akan mampu menunjukkan tingkat penyimpangan yang minimal. Bila terjadi penyimpangan segera perbaiki dan dilakukan evaluasi ulang, agar jalannya manajemen berjalan normal dan sesuai kaedah yang ditetapkan. Pengendalian juga untuk mengubah maupun menemukan hal hal baru yang lebih baik dari perkiraan sebelumnya. Banyak manajemen yang tidak mampu memperkirakan kejadian di lapangan, padahal kegiatan yang berlangsung bisa disesuaikan dan sekaligus berubah serta menemukan hal hal baru yang lebih efisien bahkan lebih efektif. Kemampuan belajar pada saat melaksanakan suatu kegiatan sangat efektif untuk menemukan hal hal yang baru (*Innovation*).

4.5. Proses Perencanaan

Perencanaan adalah proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan sangat esensial karena kenyataannya memegang peranan lebih dibandingkan fungsi manajemen yang lain. Pada saat melakukan perencanaan harus dipikirkan bagaimana mengembangkan perencanaan agar hasil yang diperoleh bisa lebih baik dan meningkat, serta sedini mungkin bisa dilakukan perbaikan bila terjadi kesalahan di dalam perencanaan. Selain itu perlu mengimplementasikan rencana agar hasilnya menjadi maksimal. Hal yang paling utama adalah mengukur hasil perencanaan karena hasil yang terukur akan memudahkan orang untuk mengevaluasi, sebaliknya hasil yang tidak terukur akan sulit dan tidak mungkin dilakukan evaluasi.

PROSES PERENCANAAN



Gambar 5 . Proses Perencanaan organisasi

Keberhasilan melakukan perencanaan dapat diidentifikasi dari tolok ukur yang sudah ditetapkan. Apabila hasil perencanaan sama dengan standard ditetapkan berarti rencana berhasil. Bila hasil perencanaan terjadi perbedaan minimal dari standard berarti rencana mendekati kebenaran. Dengan demikian bila terjadi perbedaan dapat dilakukan penyempurnaan. Membuat perubahan terhadap hasil akhir dari perencanaan sangat dimungkinkan bila syarat syarat untuk membuat perubahan mendukungnya. Syarat tentang sumberdana, sumberdaya, teknologi, infrastruktur, material, market, mechine dan lain lain terpenuhi sehingga syarat dilakukan perubahan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan.

4.5.1. Empat tahap dasar perencanaan

- Tahap 1.** Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Tanpa rumusan yang jelas organisasi sulit menggunakan sumberdayanya secara efektif. Dengan menetapkan tujuan sangat penting untuk mencapai tahapan tahapan yang sudah ditetapkan.
- Tahap 2.** Mengembangkan Perencanaan dengan merumuskan keadaan saat ini. Kondisi saat ini dijadikan acuan untuk melangkah kedepan, berarti mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang ada yang sudah di ketahui secara jelas. Dengan demikian dapat dibuat rumusan ideal yang akan dicapai di masa depan sesuai kondisi yang ada.
- Tahap 3.** Mengimplementasikan Rencana berarti menjalankan rencana setelah mengetahui kemudahan dan hambatan rencana. Identifikasi kemudahan dan hambatan adalah langkah agar organisasi leluasa mengimplementasikan hal hal yang mudah dilaksanakan dan menetapkan langkah langkah maju berikutnya. Selain itu organisasi dapat mengantisipasi serta mengurangi hal hal yang menjadi penghambat jalannya kegiatan.
- Tahap 4.** Mengukur hasil dan membuat perubahan merupakan langkah organisasi untuk selalu meningkatkan perbaikan kinerja. Rencana yang sudah ditetapkan dapat dievaluasi bahkan diukur hasilnya. Berdasarkan kondisi riil di lapangan tujuan yang sebenarnya, mengingat hal hal dimasa yang akan datang dimungkinkan perencanaan dirubah atau disesuaikan agar hasil yang diperoleh tidak mengalami kerugian yang lebih besar.

4.5.2. Alasan alasan perlunya perencanaan

Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program program dan penemuan penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan tujuan diwaktu yang akan datang yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Perencanaan harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif agar tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungan tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

4.5.3. Terdapat dua alasan mendasar perencanaan:

1. Untuk mencapai '*protetive benefits*' yang dihasilkan dan pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. "*Positif benefits*" dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

4.5.4. Manfaat Perencanaan

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. Membantu penetapan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Meminimkan pekerjaan yang tidak pasti dan
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

4.5.5. Kelemahan Perencanaan

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan.
3. Perencanaan terlalu membatasi manajemen berinisiatif dan berinovasi.

4. Kadang kadang hasil yang paling baik diselesaikan secara individual pada masalah masalah yang terjadi.
5. Ada rencana yang kadang kadang diikuti dengan cara cara yang tidak konsisten.

4.5.6. Lima dasar pengklasifikasian rencana, sebagai berikut:

1. Bidang fungsional, rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia.
2. Tingkatan organisasional, keseluruhan rencana organisasi termasuk satuan organisasi.
3. Karakteristik (sifat) rencana, mencakup kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.
4. Waktu, menyangkut rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.
5. Unsur unsur rencana, wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan seterusnya.

4.6. Tipe-tipe rencana

4.6.1. Rencana strategik (*strategic plans*)

Strategi adalah program umum untuk mencapai tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas. Program merupakan rencana yang paling sulit karena merupakan penggabungan tujuan, strategi, kebijakan, aturan, dan penugasan pekerjaan seperti sumberdaya fisik, fiskal dan manusia yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. Proyek adalah rencana sekali pakai merupakan bagian terpisah dari program. Sedangkan anggaran atau budget adalah laporan sumberdaya keuangan yang disusun untuk kegiatan kegiatan dalam jangka waktu tertentu.

4.6.2. Rencana tactical (*facilitating*)

Taktik adalah rencana yang dijalankan dalam keadaan darurat, terjadinya taktik disebabkan kondisi darurat yang ada dilapangan. Dimungkinkan terjadi perubahan rencana secara mendadak/ seketika, karena terdapat tambahan fasilitas atau kekurangan fasilitas yang tersedia dilapangan, padahal kegiatan tetap harus dijalankan. Keadaan ini bisa dilakukan untuk mengatasi stagnan pekerjaan atau menghindari *waste* terhadap waktu

yang disediakan. Keberanian melakukan perubahan taktik biasanya diikuti oleh orang yang berani mempertanggungjawabkan perubahan yang dimaksud. Walaupun perubahan taktik ini biasanya tidak jauh dengan rencana semula hanya terjadi penyimpangan yang masih dalam taraf yang bisa dilakukan oleh manajemen.

4.6.3. Rencana operasional (*operational plans/supporting*)

Rencana sekali pakai (*single use plans*) adalah serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama di waktu mendatang dan rencana tetap (*standing plans*) berwujud kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Kebijaksanaan adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Prosedur standard atau metoda standard sering disebut SOP. Prosedur adalah sejumlah instruksi yang terperinci untuk pelaksanaan serangkaian kegiatan yang terjadi secara teratur; aturan adalah pernyataan bahwa kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu.

4.6.4. Rencana Kontingensi

Rencana yang didalam pelaksanaannya dimungkinkan mengalami perubahan dan sifatnya sangat fleksibel atau menyesuaikan dengan keadaan yang terjadi dilapangan. Berbagai kemungkinan waktu pelaksanaan rencana dapat di lakukan mengingat realisasi dilapangan tidak dapat diprediksi dengan tepat. Kemungkinan terjadinya ini disebabkan Faktor waktu dalam Perencanaan, yaitu diantaranya:

1. Waktu sangat diperlukan untuk perencanaan efektif.
2. Waktu sering diperlukan untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel – variabel dan alternatif , karena diperlukan waktu untuk mengetahui data dan memperhitungkan semua kemungkinan.
3. Jumlah atau rentang waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Di dalam Proses perencanaan tidak bisa dilepaskan dari manajemen puncak (*top management*), manajemen menengah dari berberbagai bidang atau fungsi (*middle management of functional areas*) dan manajemen garis pertama dari para pegawainya (*first line management of workers*). Masing masing level manajemen memiliki peran dan fungsi sendiri sendiri.

4.7. Proses Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan tujuan organisasi, penentuan strategi kebijaksanaan dan program strategik yang diperlukan untuk tujuan tersebut dan penetapan metoda yan diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan diimplementasikan.

Proses Perencanaan strategi diawali dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi, kemudian dianalisis dengan SWOT. Analisis SWOT disesuaikan dengan kebutuhan stakeholder sehingga mampu merumuskan visi dan misi organisasi. Visi dan misi yang di rumuskan menunjukkan kompetensi inti dan keunggulan kompetitif organisasi yang di jabarkan dalam strategi organisasi. Strategi bisa mengadopsi Strategi Michel Porter seperti strategi fokus, strategi kepemimpinan biaya rendah, dan strategi differentiatie. Berdasarkan strategi yang tepat dapat dicapai tujuan atau sasaran organisasi seperti yang sudah dirumuskan. Selanjutnya dilakukan tindakan pelaksanaan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sejak dari awal. Tindakan pelaksanaan dapat dilakukan review ulang untuk menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal sehingga selalu mendapatkan up dating data yang akurat untuk mencapai visi, misi tujuan dan sasaran perusahaan.



Gambar 6. Proses Perencanaan Strategik

Secara ringkas perencanaan strategi merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan tujuan organisasi.

Tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategi:

1. Perencanaan strategi memberikan kerangka dasar dalam semua bentuk bentuk perencanaan lainnya harus diambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah bentuk bentuk perencanaan lainnya.
3. Perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan operasional memusatkan perhatian pada operasi-operasi sekarang terutama berkenaan dengan efisiensi dan bukan efektivitas.

Berpikir strategi (*thinking strategically*) berkaitan dengan keputusan di mana bisnis sedang berjalan atau arah (*decide where the business is going (direction)*) dan bagaimana organisasi bermaksud untuk mendapatkannya *and how it intends to get there (strategy)*. Arah diartikan di dalam pernyataan visi (*direction articulated in the vision statement*). Dan lebih jauh memuluskan di dalam pernyataan misi (*and further refined in the mission statement*).

4.7.1. Perbedaan pokok perencanaan strategik dan operasional.

Tabel 1. Perbedaan perencanaan

Permasalahan	Perencanaan Operasional	Perencanaan strategik
Pusat bahasan	Masalah masalah pengoperasian	Kelangsungan dan pengembangan jangka panjang
Sasaran	Laba sekarang	Laba diwaktu yang akan datang
Batasan	Lingkungan sumberdaya sekarang	Lingkungan sumberdaya waktu yang akan datang
Hasil yang diperoleh	Effisiensi dan stabilitas	Pengembangan Potensi mendatang
Informasi	Dunia bisnis sekarang	Kesempatan diwaktu yang akan datang
Organisasi	Birokrasi/Stabil	Kewirausahaan/Fleksibel
Kepemimpinan	Konservatif	Mengilhami perubahan radikal
Pemecahan masalah	Berdasarkan pengalaman masa lalu	Antisipasi, menemukan pendekatan-pendekatan baru.
	Resiko rendah	Resiko tinggi.

Sumber : Bernard Taylor, ''Strategic for Planning'', 1975.

Perencanaan strategik semakin penting , karena:

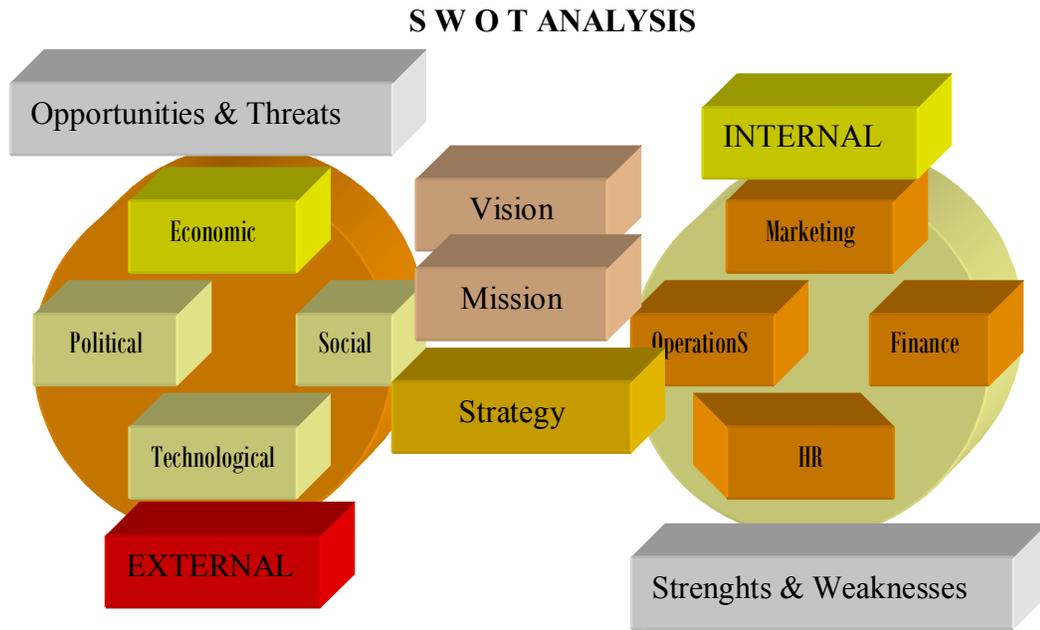
1. Kenaikan tingkat perubahan teknologi.
2. Pertumbuhan kompleksitas pekerjaan manajerial
3. Peningkatan kompleksitas pekerjaan manajerial
4. Semakin panjangnya tenggang waktu antara keputusan-keputusan sekarang dan hasil di waktu yang akan datang.

Proses perencanaan strategik:

1. Penentuan misi dan tujuan.
2. Pengembangan profil perusahaan.
3. Analisa lingkungan eksternal
4. Analisa internal perusahaan-kekuatan dan kelemahan organisasi.
5. Identifikasi kesempatan dan anacaman strategik
6. Pembuatan keputusan strategik
7. Pengembangan strategi perusahaan
8. Implementasi strategi.
9. Peninjauan kembali dan evaluasi.

Kriteria penilaian efektivitas rencana

1. Kegunaan
2. Ketepatan dan objektivitas
3. Ruang lingkup
4. Efektivitas biaya
5. Akuntabilitas
6. dan ketepatan waktu



Gambar 7. Swot Analysis

4.7.2. Analisis SWOT

Analisis ini mengkaitkan antara kondisi internal (*strenghts and weaknesses*) dengan kondisi eksternal (*opportunity and threats*). Berdasarkan keadaan yang ada pada kondisi internal meliputi bidang sumberdaya manusia, bidang operasi, bidang pemasaran dan bidang keuangan. Di kaitkan dengan kondisi eksternal meliputi kondisi teknologi, politik, ekonomi, dan sosial. Pemilik bisnis atau para pemangku kepentingan dapat merumuskan visi, misi dan merumuskan strategy bisnisnya.

4.7.3. Tujuan dan Sasaran

Berdasarkan analisis SWOT diatas, setelah diketahui visi, misi dan strategi. Selanjutnya dapat dibuat tujuan dan sasaran organisasi. Tujuan atau sasaran mengkaitkan dengan rencana yang dikembangkan untuk mempertemukan tujuan atau sasaran. Dengan demikian pengembangan untuk mempertemukan tujuan dan sasaran ada dalam rencana strategi, rencana taktik ataupun rencana operasional. Semua kegiatan yang ada dalam perencanaan harus terintegrasi. Dan yang menjadi basis outcome seperti diharapkan setiap usaha untu mencapai seperti yang operasikannya.

4.8. Penetapan Tujuan Organisasi

Tujuan adalah hasil akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai. Setiap tujuan kegiatan disebut sasaran atau target.

Misi adalah pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi Organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar.

Etzioni mendefinisikan tujuan organisasi : “ suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi bermaksud merealisasikannya” dan sebagai “pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba menimbulkannya”. Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Dua unsur penting tujuan: 1. hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang dengan mana 2. Usaha usaha atau kegiatan kegiatan sekarang diarahkan. Tujuan dapat berupa tujuan umum, khusus, akhir, ataupun tujuan antara.

Berbagai fungsi tujuan organisasi

1. pedoman bagi kegiatan
2. sumber legitimasi.
3. standard pelaksanaan
4. sumber motivasi
5. dasar rasional pengorganisasian.

Tipe tujuan:

1. tujuan kemasyarakatan
2. tujuan keluaran
3. tujuan sistem
4. tujuan produk
5. tujuan turunan

Beberapa proses penetapan tujuan

1. memanfaatkan barang dan jasa yang sama lebih besar dibandingkan harganya.

2. memuaskan kebutuhan konsumen/langganan
3. menggunakan teknologi dengan biaya dan kualitas bersaing.
4. menciptakan kelangsungan hidup , pertumbuhan dan menghasilkan laba.
5. pelayanan manajemen memberikan public image yang menguntungkan.
6. perusahaan mempunyai konsep diri.

Delapan bidang pokok perusahaan

1. Posisi pasar.
2. Produktivitas.
3. Sumberdaya fisik dan keuangan.
4. Profitabilitas.
5. Inovasi.
6. Prestasi dan pengembangan manajer.
7. Prestasi dan sikap karyawan.
8. Tanggung Jawab sosial dan publik.

Pengembangan tujuan atau sasaran

Pengembangan tujuan dan sasaran berkaitan dengan penetapan kriteria. Beberapa kriteria yang dapat dirumuskan: 1. jelas dan khusus. 2. objektif dan terukur. 3. tantangan yang dapat dicapai. 4. realistik terhadap kondisi lingkungan. 5. ada batasan waktu. Banyak orang merumuskan pengembangan ini dengan SMART. Rumusan yang lain adalah berdasarkan prioritas, tepat dengan sasaran yang lain dan terintegrasi, namun fleksibel, serta dapat dinyatakan dengan persyaratan yang dapat dicapai dengan kegiatan atau pelaksanaan yang tidak mudah.

4.9. Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan (*decision making*) menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah. Pengambilan keputusan sering disebut pembuatan keputusan atau pemecahan masalah. Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Keputusan yang diprogram (*programmed decisions*) adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin dan berulang-ulang. Keputusan yang tidak diprogram (*non programmed decisions*) adalah keputusan yang berkenaan dengan masalah masalah khusus, khas atau tidak biasa.

Keputusan dengan kepastian, resiko dan ketidakpastian. Kondisi kepastian (*certainty*) harus tersedia informasi akurat, terpercaya, dan dapat diukur sebagai dasar keputusan. Kondisi resiko (*risk*) manajer mengetahui besarnya probabilitas setiap kemungkinan berhasil, tetapi informasi lengkap tidak tersedia. Kondisi ketidak pastian (*uncertainty*) manajer tidak mengetahui probabilitas- bahkan mungkin tidak mengetahui kemungkinan hasilnya.

Teknik-teknik Pembuatan Keputusan tradisional dan Modern Yang dikemukakan Herbert A. Simon dapat dilihat pada Tabel 2. di bawah.

Tabel 2. Teknik Pembuatan Keputusan

Tipe Tipe Keputusan	Teknik-Teknik Pembuatan Keputusan	
	Tradisional	Modern
Diprogram: Keputusan rutin dan berulang. Organisasi mengembangkan proses khusus bagi penanganannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebiasaan 2. Kegiatan rutin : Prosedur pengoperasian standard 3. Struktur organisasi Pengharapan umum Sistim tujuan Saluran-saluran Informasi yang disusun dengan baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik teknik riset operasional: Analisa matematik, Model model simulasi komputer 2. Pengolahan data elektronik
Tidak diprogram: Keputusan sekali pakai, disusun tidak sehat, kebijaksanaan. Ditangani dengan proses pemecahan masalah umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan intuisi dan kreativitas 2. Coba-coba 3. Seleksi dan latihan para pelaksana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik pemecahan masalah yang diterapkan pada: <ol style="list-style-type: none"> a.Latihan membuat keputusan b.Penyusunan program-program komputer Heuristik.

Sumber: Hani Handoko, Manajemen, BPFE, 1986.

Proses Pembuatan keputusan meliputi beberapa hal yaitu:

1. Pemahaman dan perumusan masalah
2. Pengumpulan dan analisa data.
3. Pengembangan alternatif-alternatif.
4. Evaluasi alternatif.

5. Pemilihan alternatif terbaik.
6. Implementasi Keputusan dan Evaluasi hasil hasil Keputusan.

4.10. Kompetensi dan Keunggulan kompetitif

Usaha yang berhasil adalah usaha yang memiliki kemampuan kompetensi inti (*core competence*), memiliki kompetensi berbeda (*distinctive competence*), mampu membuat keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan akhirnya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut (*sustainable competitive advantage*).

Essensinya di sini difokuskan pada keunggulan proses pengembangan, lebih daripada sekedar pasar maupun produk istimewa. Pendekatan ini memberikan alasan bahwa yang dihadapi adalah perubahan yang tidak dapat diperkirakan (*unpredictable*) yang memberikan sumbangan rigid dan berdasar strategi yang mudah rusak (*vulnerable*) fokus definisi berdasarkan pada produk dan pasar yang sangat sempit. Keunggulan kompetitif berkelanjutan berdasarkan pada pengembangan penataan secara luas pada kemampuan produk berkelanjutan dan berhadapan dengan pasar.

Pilihan Strategi

Terdapat tiga (3) tingkatan perencanaan strategi, yaitu corporate, business dan functional atau unit.

Corporate Strategy

- Portfolio/master strategies – “ apa yang bisnis inginkan? ”

Strategi Tingkat Business (Business Level Strategy)

- “ bagaimana kita bersaing di dalam bisnis kita?”
- Strategi Bersaing Michael Porter’s - Pendekatan khusus, sebuah pilihan bisnis untuk mengejar yang ditujukan ke lingkungan bisnisnya”, sebagai posisi bersaing *generic*. Lihat Gambar di bawah Keunggulan Kompetitif. Pendekatan dilakukan dengan strategi biaya rendah, strategi differensiasi, dan strategi focus.
- “ pendekatan khusus pemilihan bisnis untuk menentukan tujuan di dalam lingkungannya”. Biasanya menggunakan:
 - = Low-cost Leadership
 - = Differentiation

= Focus.

SBU (Strategic Business Unit), dilakukan dengan pertumbuhan, diversifikasi dan pengurangan.

Pertumbuhan (*growth*)

- Pertumbuhan
- Pertumbuhan melalui persaingan global, kesatuan (integration) – (merger or acquisition)
- vertical integration
- horizontal integration

Diversifikasi (*diversification*)

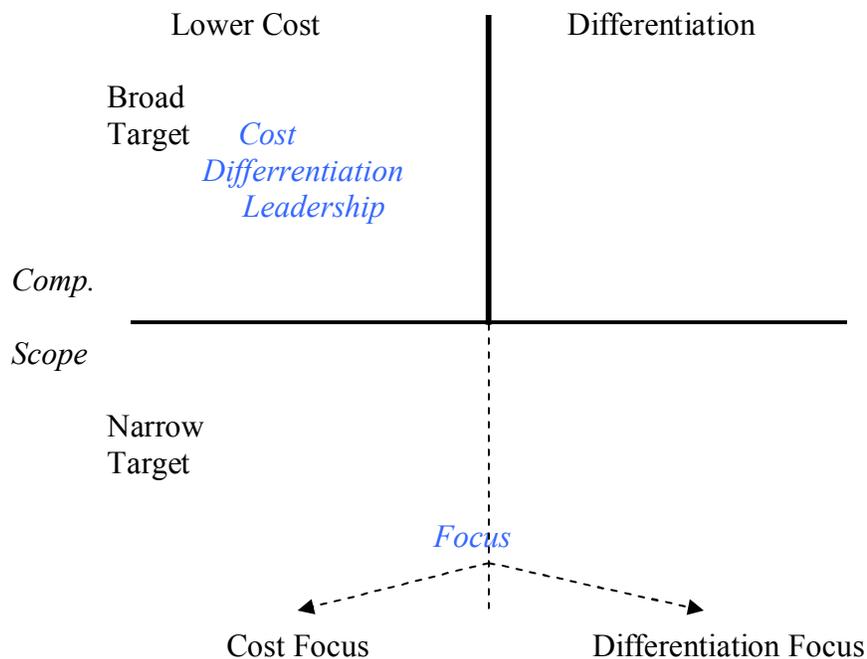
Cabang diluar dari wilayah menambah bisnis

Pengurangan (*retrenchment*)

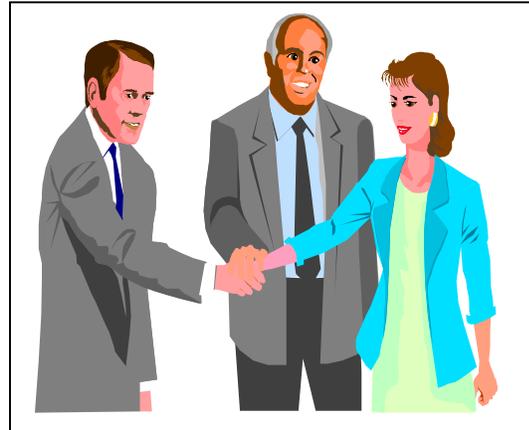
Cabang cabang yang tidak prospektif serta tidak member keuntungan ditutup atau di gabung dengan cabang yang lain yang berdekatan.

Competitive Advantage

Keunggulan kompetitif di fokuskan pada *lower cost* dengan *broad target* pada *cost differentiation leadership* atau pada *differentiation*.

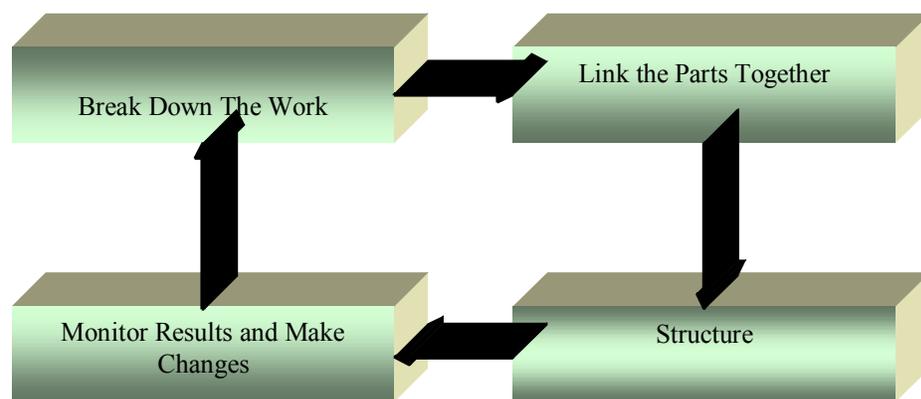


PENGGORGANISASIAN



5.1. Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian atau pengaturan (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dan sumberdaya yang dimiliki di dalam lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah **departementalisasi** dan **pembagian kerja**. Pada Gambar 8 di bawah adalah proses organisasi.



Gambar 8. Proses Organisasi

Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan kegiatan kerja yang sejenis saling berhubungan dapat melakukan pekerjaan bersama dan tampak pada bagan

organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab melaksanakan sekumpulan kegiatan terbatas.

Departementasi adalah pengelompokan pekerjaan di bawah wewenang manajer tunggal, menyesuaikan beberapa dasar yang masuk akal, untuk kepentingan perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Banyaknya departemen di dalam suatu organisasi tergantung pada banyaknya pekerjaan yang berbeda, yaitu kompleksitas dan ukuran dari bisnis. Bisnis rental adalah hampir bisa dipastikan mempunyai departemen yang mencerminkan jasa dan barang. Sebagai contoh, suatu rental mobil dapat diorganisir ke dalam mobil niaga atau komersial, mobil prestise, mobil umum dan peralatan. Rental mobil dapat dibagi menjadi bagian pemasaran, bagian pengecekan kendaraan, bagian peralatan dan tenaga driver.

Pengaturan adalah menetapkan struktur organisasi internal dari bisnis. Fokus adalah pada divisi, koordinasi, kendali tugas dan aliran informasi di dalam organisasi. Para manajer mendistribusikan tanggung jawab dan wewenang / otoritas ke pemegang jabatan di (dalam) fungsi manajemen ini.

5.2. Kemampuan Organisasi.

Alasan utama organisasi adalah mengharapkan *returns* terhadap lingkungan kinerjanya yang tertinggi, di dalam industri pertumbuhan tinggi melibatkan kemampuan organisasi. Untuk membuat alasan ini, organisasi merujuk terhadap dua lingkungan utama yang dipercaya pemenuhan (*compliance*), sehingga akhirnya disebut pendekatan pipa (*pipe approach*), dan mencegah system yang mengurangi sumber tekanan dan proses inovasi (Hart, 1995). Walaupun gaya manajemen birokrasi barangkali cocok untuk pemenuhan (*compliance*), menggunakan gaya organik adalah lebih diperlukan untuk merebut keuntungan dihubungkan dengan proses perjalanan melampaui pemenuhan (*compliance*), karena paling akhir menghasilkan type (*the latter generates type*) *culture innovasi* (Aiken & Hage, 1971) yang dapat meningkatkan usaha. Struktur organik kehidupannya besar kemungkinannya bergantung pada bagian pertumbuhan industri.

Industri yang tumbuh rendah seperti yang terjadi di banyak populasi perusahaan yang sudah dewasa dapat melakukan penjualan produk yang sudah standard (Hofer, 1975). Di bawah kondisi seperti itu, struktur organisasi dapat diprediksi menjadi hirarki,

kaku (inflexible), dan birokrasi (Burns & Stalker, 1961). Di dalam organisasi semacam itu, kemudian menggabungkan dengan mengabdosi prosedur dan kebijakan yang sangat sulit untuk mencegah polusi (*pollution*), seperti tuntutan menghilangkan (*a loosening*) norma norma dari struktur organisasi. Lebih jauh, banyak perubahan yang semacam itu kinerjanya akan menurun jika mungkin lebih mekanistik (Burns & Stalker, 1961) struktur dihubungkan dengan kinerja tinggi di dalam industri yang sudah dewasa (Lawrence & Lorsch, 1967). Untuk industri pertumbuhan tinggi, satu hal diharapkan ditempat struktur lebih organik, sebuah situasi yang akan memfasilitasi usaha pencegahan polusi (*pollution*). Sebuah struktur organik mungkin juga mengizinkan perusahaan agak kendur bagi investasi yang mungkin tidak mudah diserap (*unabsorbed slack*) (Singh, 1986) untuk memperbaiki lingkungan.

5.3. Design Organisasi (*Organizational Design*)

Merancang organisasi adalah proses mengembangkan struktur organisasi (*Process of organisational structure*). Struktur organisasi keberadaannya selalu dikaitkan dengan daur hidup (siklus) kehidupan organisasi. Apakah mereka dalam posisisi, bayi, tumbuh, dewasa, atau penurunan. Pada posisi bayi biasanya struktur organisasi bersifat ketat (*rigid*), mekanistik, dan sangat sederhana biasanya menggunakan struktur organisasi garis (*line organization*). Begitu organisasi tumbuh organisasi perlu menyesuaikan struktur menjadi garis dan staf (*line and staff organisation*), garis untuk menjalankan fungsi langsung atau komando dari atasan pada bawahan, dan staf bersifat koordinatif dari bawahan yang tidak memiliki wewenang komando. Pada organisasi yang tumbuh dewasa organisasi sangat kompleks dan menjadi sangat lamban, sulit untuk berkembang karena sangat kaku, hirarkis dan birokrasi, maka struktur organisasi perlu disesuaikan dengan situasi di lapangan biasanya organisasi ini lebih memanfaatkan struktur yang lebih fleksibel yaitu fungsional dan staf (*staff and fuctional*). Dan pada saat organisasi mengalami penurunan organisasi lebih menyukai melakukan berbagai rekayasa organisasi (*reengineering*) atau lebih dikenal dengan BPR (*Business Process Reengineering*). Memecah pekerjaan agar mudah dilaksanakan (*Break down the work to be performed*).

Pada saat organisasi tumbuh dan dewasa, kegiatan organisasi begitu kompleks organisasi mulai membagi-bagi kegiatan pada bidang yang sejenis atau sesuai fungsinya (*division of labour*). Kegiatan membagi pekerjaan bisa dilakukan berdasarkan spesifikasi pekerjaan. Kegiatan organisasi berdasarkan fungsi manajemen pada dasarnya terdapat empat macam kegiatan yaitu sumberdaya manusia, produksi atau operasi, pemasaran dan keuangan. Kompleksnya organisasi akan semakin bertambah rumit dalam menjalankan roda organisasi sebagai suatu system, karena satu sama lain saling berkaitan dan saling menunjang dan melengkapi. Namun kondisi di lapangan menyebabkan satu sama kenyataan saling bertentangan dan bahkan berlawanan. Kondisi semacam menunjukkan bahwa pembagian kerja yang ada sudah tidak mampu lagi menangani berbagai bidang. Dengan demikian membutuhkan penanganan dan pengambilan keputusan secara cepat dan berdasarkan data yang akurat. Untuk menyelesaikan kondisi demikian organisasi memanfaatkan kecanggihan teknologi.

5.3.1. Pembagian kerja

Pembagian kerja dapat dilihat dalam suatu struktur organisasi, suatu penyajian bergambar dari struktur organisasi formal. Suatu struktur organisasi mempunyai kaitan, hubungan antar kekuasaan dan tugas untuk melaksanakan tugas itu. Delapan macam hubungan dapat ditangkap di dalam suatu struktur organisasi:

1. Devisi/Specialisasi tenaga kerja
2. Otoritas / wewenang relatif
3. Departementasi
4. Jenjang pengawasan (span of control)
5. Tingkatan manajemen
6. Pusat koordinasi
7. Saluran Komunikasi formal
8. Tanggung jawab keputusan

Struktur organisasi mempunyai kelemahan penting yang harus di perhatikan, untuk pengembangan para manajer:

1. Struktur secara formalitas pengaruhnya tidak ada.
2. Struktur mungkin bertentangan dengan kenyataan.

3. Struktur mempunyai prespektif dari puncak ke bawah sering memperkecil peran pelanggan, para manajer garis depan dan karyawan tanpa tanggung-jawab manajemen.
4. Struktur gagal menangkap struktur informal dan komunikasi informal.
5. Struktur sering menyiratkan berbentuk piramid adalah yang terbaik atau jalan untuk mengorganisir.
6. Struktur gagal untuk menunjukkan potensi wewenang dan kekuasaan dari posisi staff dibandingkan dengan posisi garis.

Keterkaitan antar bagian secara bersama sama (*link the parts together*). Adalah kemampuan organisasi membetuk kegiatan secara bersama sama dalam satu wadah menjadi lebih fleksible harus ditunjang dengan peralatan teknologi yang terus berkembang sehingga proses bisnis menjadi sistematis. Rekaya proses bisnis sudah dilakukan oleh banyak organisasi besar. Kemajuan dan kekomplekkan pekerjaan disatukan di dalam rekayasa bisnis (*business Process Reengineering-BPR*). Tanggung jawab yang sangat besar dapat disatukan pada posisi puncak dan tanggung jawab yang fungsional yang di serahkan pada masing masing fungsi yang diembannya. Garis wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih ringan dan tidak menjadi rumit lagi.

5.3.2. Pendelegasian wewenang

Wewenang adalah kekuasaan yang disahkan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Pendelegasian adalah distribusi wewenang. Pendelegasian memberi kebebasan bagi manajer agar melakukan hal hal yang urgensi. Pendelegasian memberi kebebasan manajer untuk menggunakan waktunya pada aktivitas dengan prioritas tinggi. Catatan bahwa pendelegasian wewenang tidak memberi kebebasan manajer dari tanggung-jawabnya untuk tindakan dan keputusan para bawahan.

Pendelegasian diserahkan sesuai bidang tugas yang diberikan pada orang yang tepat pada posisi yang tepat. *The right man in the right place* merupakan rujukan utama di dalam mendelegasikan wewenang. Namun kenyataannya di lapangan sering terjadi kondisi yang berbeda. Hal demikian terjadi karena budaya (*culture*) yang dibentuk adalah kultur kekerabatan, *like and dislike*, dan berdasarkan berbagai kepentingan (*needs of interest*), akibatnya roda organisasi tidak berjalan seperti yang diharapkan. Situasi ini

harus diatasi dengan menempatkan para manajer yang cakap yang memiliki keterampilan (*manajer skills*) dan memiliki morale yang tinggi. Manajer yang memiliki keterampilan tinggi dipastikan memiliki kompetensi dan pimpinan yang semacam itu akan menjaga moralitas dalam setiap tindak dan kegiatannya sehingga memiliki integritas.

5.3.3. Prinsip prinsip organisasi (*principles of organization*)

Organisasi agar berjalan dengan baik harus memiliki prinsip organisasi. Prinsip sebagai aturan main sebagai aturan hukum yang harus dipatuhi dan di jalankan di dalam organisasi. Aturan dijadikan pegangan dari setiap warga organisasi menjadi *code of conduct* atau *rule of law* di dalam organisasi. Aturan menjadi *standard operating prosedure* (SOP), Standard baku yang dilakukan oleh organisasi. Kebutuhan terhadap SOP disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan setiap periodik dilakukan evaluasi untuk di sesuaikan. Artinya bisa ditambah maupun dikurangi untuk menjaga kewibawaan organisasi, yang harus dijalankan dan ditaati sepenuhnya oleh setiap warga organisasi tanpa pandang bulu.

Pendelegasian wewenang berpedoman kepada beberapa konsep dan prinsip kunci:

1. Prinsip kekecualian- setiap orang harus memiliki wewenang. Seseorang lebih tinggi di dalam organisasi menangani kekecualian pada hal hal yang bersifat umum. Kekecualian, jarang atau keputusan berakhir pada manajemen puncak karena tak adanya orang yang lebih rendah di dalam organisasi mempunyai wewenang untuk menanganinya.
2. Rantai skalar perintah-Prinsip kekecualian berfungsi berkenaan dengan konsep rantai skalar perintah-distribusi formal tentang otoritas organisatoris adalah di dalam suatu hierarchial kebiasaan yang lebih tinggi. Salah satu orang di dalam organisasi, memiliki otoritas lebih dibandingkan orang lain.
4. Desentralisasi- Keputusan diharapkan untuk mendorong kepada tingkatan yang paling rendah di dalam organisasi itu. Tujuan struktur organisasi adalah agar para manajer bekerja dibandingkan mengatur para pekerja.
5. Prinsip kesamaan- Pemberian wewenang harus memiliki tanggung jawab sama. Dengan tanggung jawab suatu pekerjaan seharusnya pemilik wewenang mencapai pekerjaan.

6. Jenjang pengawasan- Jenjang pengawasan adalah banyaknya seorang manajer mensupervisi bawahan. Keputusan struktur organisasi yang dilakukan adalah sejumlah manajer tingkat bawah dapat secara efektif memimpin. Petunjuk yang khas adalah suatu jenjang pengawasan tidak lebih daripada 5-6 orang. Bagaimanapun, suatu jenjang pengawasan yang lebih besar tergantung pada kompleksitas, dekatnya dan variasi jobs.
7. Prinsip kesatuan- Idealnya, tak seorangpun di dalam suatu organisasi melaporkan ke lebih dari satu penyelia. Karyawan mestinya tidak harus memutuskan yang membuat para penyelia tidak suka, karena ketidakmungkinan semua instruksi ditetapkan.
8. Wewenang lini dan staf - Kekuasaan lini adalah otoritas di dalam organisasi atau unit rantai perintah. Kewenangan staf adalah menasehati wewenang lini. Asumsinya pemimpin kelompok melaporkan kepada manajer yang pada gilirannya manajer melaporkan kepada pimpinan di atasnya. Lebih lanjut berasumsi bahwa pemimpin kelompok dan manajer dapat memberikan penilaian layak dan tidak, dan memberi kenaikan kepada orang yang mereka supervisi. Kedua-duanya pemimpin kelompok dan manajer mempunyai wewenang lini. Untuk membandingkannya, berasumsi bahwa pimpinan puncak mempunyai akuntan yang menyiapkan ringkasan keuangan bulanan dengan merekomendasi tindakan korektif. Akuntan mempunyai kewenangan staf tetapi bukan wewenang lini.

5.4. Istilah Pengorganisasian

Ber macam macam istilah pengorganisasian:

1. Penggunaan yang paling efektif sumberdaya –sumberdaya keuangan phisik, bahan baku dan tenaga kerja.
2. Pengelompokkan kegiatan – kegiatan organisasi diikuti dengan penugasan manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan – hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan–jabatan, tugas–tugas dan para karyawan.
4. Cara manajer membagi tugas dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut:

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban kerja total menjadi kegiatan – kegiatan yang secara logic dapat dilaksanakan.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan paran anggota organisasi nenjadi terpadu dan harmonis.

5.5. Merancang Organisasi Sesuai Kebutuhan Pelanggan

Di dalam organisasi modern, pelanggan menjadi acuan penting. Jargon bahwa pembeli adalah raja wajib dijadikan dasar untuk memenuhi semua kebutuhan pelanggan. Keluhan pelanggan tentang organisasi, layanan , tentang kekurangan produk, tentang kualitas dan lain sebagainya sebagai informasi penting untuk perbaikan organisasi di masa mendatang. Semua kekurangan yang diinformasikan pelanggan maupun calon pelanggan ditindak lanjuti untuk perbaikan organisasi. Kemampuan organisasi merancang organisasi menyesuaikan dan mempertemukan kepentingan pelanggan wajib dilakukan secara berkelanjutan agar pelanggan loyal terus berhubungan dengan organisasi dan membeli produk dan layanan organisasi kita.

Merancang Organisasi Mengemudikan – Pelanggan (*Customer-Driven Organizational Design*), dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya adalah:

- Restrukturisasi.
- Teams
- Stategic rightsizing vs downsizing.
- Integrated structures vs functional departements
- Matrix
- Empowerment – decentralization
- Reengineering – continous improvement – TQM
- Inside out – outsourcing

Merancang organisasi menyesuaikan kebutuhan kepentingan pelanggan bukanlah hal yang mudah, karena menuntut kesiapan semua yang ada di dalam organisasi, terutama SDM, prasarana, sarana, termasuk elemen 10 M's dalam manajemen. Namun untuk gambaran awal yang perlu diperhatikan bahwa organisasi harus terus tumbuh dan

berkembang. Perkembangan tidak hanya berdasarkan kemajuan secara linier atau satu garis sejajar dengan organisasi lain melainkan harus menciptakan perubahan radikal seperti halnya revolusi. Perubahan linier hanya menyangkut perubahan teknis organisasi yang diciptakan melalui perubahan berkelanjutan karena adanya perbaikan terus menerus (*Continuous Improvement*). Namun perubahan harus melebihi organisasi yang ada saat ini atau organisasi lain melalui lompatan kuantum. Lompatan kuantum dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan semua sumberdaya yang ada dalam organisasi melalui *business proses reengineering* (BPR). Pada dasarnya BPR mengkaitkan semua sumberdaya yang ada dengan proses perencanaan jangka panjang yang jaraknya semakin dekat, yang harus selalu disesuaikan.

Perubahan organisasi sebenarnya juga memanfaatkan semua hal yang berkaitan dengan struktur organisasi. Pertumbuhan organisasi menyebabkan struktur organisasi berubah sesuai dengan tuntutan. Di bawah ini kaitan evolusi struktur organisasi yang dikaitkan kondisi krisis yang terjadi di dalam organisasi. Semua hal tersebut terjadi bila organisasi sudah dewasa (*mature*) atau mengalami kemunduran.

Evolusi Struktur Organisasi (evolution of organizational structures)

- growth via creativity Crisis of leadership
- growth via direction Crisis of autonomy
- growth via delegation..... Crisis of control
- growth via coordination Crisis of red tape
- growth via collaboration ... Crisis?

5.6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal di mana organisasi dikelola.

Masing-Masing organisasi mempunyai suatu struktur organisasi. Dengan tindakan atau tanpa tindakan, memiliki struktur organisasi untuk manajer bisnis. Idealnya, di dalam mengembangkan struktur organisasi dan pembagian wewenang, keputusan

manajer mencerminkan misi, sasaran hasil, tujuan dan taktik dan yang dipersempit menyangkut fungsi perencanaan . Yang secara rinci, mereka memutuskan:

1. Pembagian kerja
2. Pendelegasian wewenang
3. Departementasi
4. Jenjang pengawasan
5. Koordinasi

Manajemen harus membuat keputusan ini di dalam organisasi yang mempunyai lebih dari dua orang, mungkin kecil namun tidak sederhana. Struktur organisasi terutama sekali penting di dalam bisnis keluarga di mana masing-masing anggota keluarga mempunyai multi-peran : keluarga, bisnis dan pribadi. Kebingungan dari antara peran mempersulit keputusan struktur organisasi.

Struktur ini mengandung unsur spesialisasi, standardisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam membuat keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Chadler menjelaskan hubungan strategy dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri Amerika.
2. Teknologi yang digunakan. Semakin tradisional organisasi karena kurang penggunaan teknologi akan semakin mengerucut (*tall organization*), sebaliknya semakin canggih teknologinya maka organisasi akan semakin mendatar (*flat organization*).
3. Anggota / karyawan dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Organisasi yang melibatkan massa yang besar akan semakin flat sebaliknya dengan massa yang sedikit akan semakin tall.
4. Ukuran organisasi. Organisasi yang besar akan mengarah pada flat struktur sebaliknya organisasi kecil justru yang terjadi adalah tall structure.

Unsur Struktur Organisasi:

1. Spesialisasi Kegiatan.
2. Standarisasi kegiatan.

3. Koordinasi kegiatan.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja.

Tujuan organisasi adalah untuk mencapai tujuan di mana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Dua orang atau lebih bekerjasama secara kooperatif dan dikoordinasikan untuk dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perorangan. Konsep ini disebut sinergy.

Didalam organisasi khususnya struktur dapat dibuat Bagan Organisasi Formal, yang berisi sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja.
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah.
3. Type pekerjaan yang dilaksanakan.
4. Pengelompokan segmen pekerjaan.
5. Tingkatan manajemen.

Bentuk bentuk bagan organisasi;

Henry G. Hodges mengemukakan empat bentuk bagan organisasi, yaitu:

1. Bentuk piramid.
2. Bentuk vertikal
3. Bentuk Horizontal.
4. Bentuk Lingkaran.

Di dalam bagan organisasi, masih terdapat kekurangan yaitu? Kultur dan Organisasi informal, dengan demikian hal yang sangat penting adalah pentingnya keterbukaan komunikasi. Struktur formal pada setiap organisasi yang telah dimiliki diletakkan ditempat formal di dalam praktiknya manajemen mengiringinya dengan struktur informal. Manajemen tidak bisa sepenuhnya mengendalikan struktur informal. Struktur informal tidak punya aturan tertulis, ruang lingkupnya di dalam bentuk yang cair, tidak mudah diidentifikasi, dan mempunyai petunjuk keanggotaan yang tak dikenal atau samar-samar. Bagi manajemen, struktur informal mungkin positif atau hal negatif. Kualitas yang positif meliputi kemampuan penyebaran informasi dengan cepat dan menyediakan umpan balik kepada informasi itu. Struktur informal memberi orang perasaan ingin mengetahui. Manajemen dapat memberi masukan informasi ke dalam

struktur informal dengan biaya sangat rendah. Struktur informal dapat membantu mencukupi kebutuhan sosial karyawan.

Kualitas negatif dari struktur informal mencerminkan kualitas positif untuk memperbaiki kualitas di dalam beberapa jalan struktur formal. Desas desus, dalam struktur informal yang semakin sering dan berulang dan meluas membuatnya ke dalam "kebenaran." Manajemen mungkin tidak mengetahui apa yang di informasikan dan disampaikan melalui struktur informal. Karyawan dapat memboroskan banyak waktu memelihara dan mengambil bagian di dalam struktur informal. Yang akhirnya, struktur informal dapat dipagari jangan ke luar karyawan baru, karena akan menjadi "tingkat perusak/interruptor," bukan masalah memperkuat struktur formal bagian dari organisasi.

BAB VI

KOORDINASI

6.1. Pengertian Koordinasi

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Menurut **James D. Thompson** terdapat 3 macam saling ketergantungan di dalam kegiatannya di antaranya:

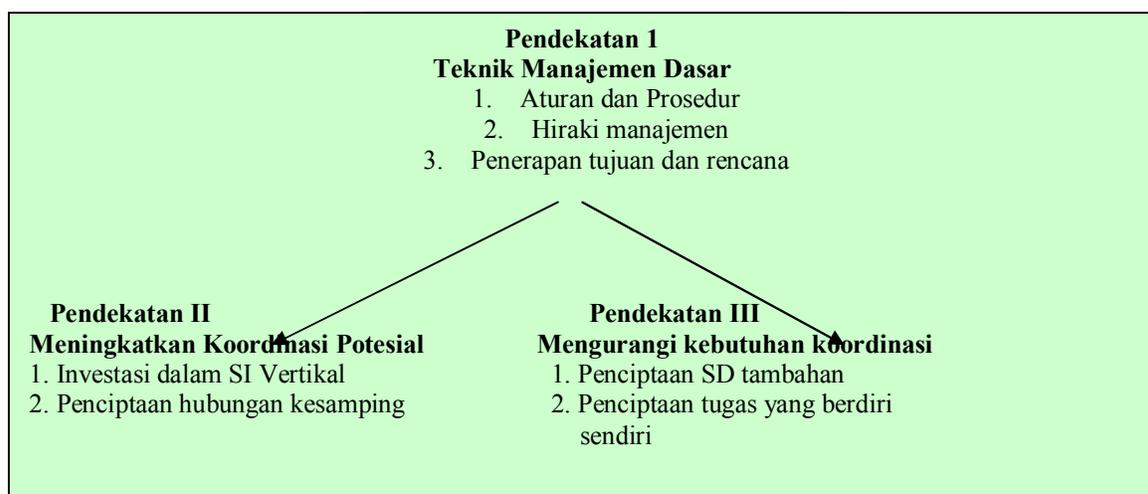
1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*).
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*).
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*).

Masalah-masalah pencapaian Koordinasi Efektif: (Paul R. Lawrence dan Jay W.

Lorch):

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.
4. Perbedaan dalam orientasi struktur.

Pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif



Gambar 9 . Pendekatan koordinasi

6.2. Penerapan Koordinasi

Penggunaan aktivitas personil, asset keuangan, phisik harus terintegrasi untuk memenuhi sasaran hasil dan tujuan yang ditentukan. Contoh spesifik meliputi mengatur penggunaan fasilitas, pengaturan pembiayaan tepat waktu, menyiapkan diskripsi tugas manajer, dan membeli dan menjual asset untuk mempertemukan kebutuhan anggota. Para direktur mengkoordinir semua tahap (menyangkut) bisnis tersebut sehingga masing-masing mendukung yang lainnya.

Mekanisme Koordinasi yang Tepat

Mekanisme	Kompleksitas	Biaya	Kapasitas pemrosesan informasi
	Sederhana	Murah	Rendah
1. Aturan dan prosedur	↑	↑	↑
2. Hirarki manajemen	↑	↑	↑
3. Rencana dan penetapan tujuan	↑	↑	↑
4. SI Vertikal dan Hubungan Lateral	↓	↓	↓
	Kompleks	Mahal	Tinggi

Gambar 10 . Mekanisme koordinasi

6.3. Aplikasi koordinasi Direktur dan Manajer

Saling keterhubungan antara-Manager dan Direktur

Para direktur dan Manajer mempunyai peran berbeda di dalam fungsi manajemen yang sama. Mereka berfungsi sebagai suatu regu untuk menjangkau sasaran hasil dan tujuan yang sama ditetapkan untuk bisnis. Untuk menghindari konflik mereka perlu:

1. Mengetahui perbedaan di (dalam) peran masing-masing pemain,
2. Menghormati peran yang berbeda satu sama lain,
3. Mengenali bagaimana memisahkan peran yang saling berhubungan,
4. Mengakui bagaimana fungsi yang sama berhubungan dengan kelompok terpisah di (dalam) struktur kerjasama, dan

5. Menghubungkan dan menerima peran independent yang lainnya dan penghakiman di (dalam) fungsi yang sama.

6.4. Penyelarasan Peran Manajer dan Direktur

Keharmonisan team manajemen mulai digambarkan dengan baik dan didokumentasikan dalam skema organisasi. Anggota, karyawan, pemberi modal, dan pemilik sesuai persetujuan kontrak bekerjasama mengenali titik keputusan atau wewenang untuk tindakan bisnis. Komunikasi terbuka diantara dewan dan manajer kadang-kadang membantu ke arah pemecahan permasalahan kecil sebelum menjadi kompleks atau suatu sumber kejengkelan.

Penggunaan komite eksekutif dari dewan akan mengurangi kompleksitas dan waktu memecahkan permasalahan dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Evaluasi tertulis dan formal dari capaian manajer pada suatu basis yang ering atau tahunan menyediakan petunjuk untuk pembuatan penyesuaian atau koreksi yang diinginkan oleh dewan. Rekomendasi tertulis dan setuju adanya perubahan dengan tanggal sasaran diinginkan. Sesi evaluasi juga mengijinkan manajer untuk menyatakan pandangan dewan operasi dan keputusan di dalam suatu pengaturan netral. Manajemen yang bekerjasama sangat kompleks. Hal itu sering melibatkan manage secara terbuka beberapa bisnis yang tidak sama dalam satu struktur. Kompleksitas semakin bertambah bila pemilik dan pengguna (*user-owner*) bekerjasama yang mayoritas harus memuaskan pelanggan. Semua mempunyai kebutuhan yang berbeda tergantung bagaimana mereka saling berinteraksi di dalam bisnis. Hal ini bukan suatu tugas kecil di dalam gelanggang manajemen manapun.

6.5. Rentang Manajemen

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasa.

Rentang manajemen sering disebut *span of control*, *span of authority*, *span of attention*, atau *span of supervision*.

Berapa jumlah rentang yang ideal? Ada dua alasan utama mengapa penentuan rentangan tepat adalah penting.

Pertama, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka

Kedua, terdapat hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dengan struktur organisasi.

Menurut H Fayol jumlah maksimum bawahan yang dapat dikendalikan setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20 sampai 30 karyawan, setiap pengawas dapat mengawasi 3 atau 4 pengawas produksi.

Graicunas menggunakan rumus

$$R = n(2^{n-1} + n - 1)$$

R = Jumlah hubungan, dan n = jumlah bawahan, bila ada lima bawahan akan ada 100 hubungan, dan bila 10 bawahan ada 5.210 hubungan.

6.6. Wewenang, Delegasi Dan Desentralisasi

Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Sumber wewenang ada dua hal:

Teori formal, wewenang adalah dianugerahkan, wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahi atau diwarisi.

Teori penerimaan (*acceptance theory of authority*) menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Teori penerimaan (aliran perilaku) berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan.

Pandangan kedua memberi titik strategic manajer. Kekuasaan (power) adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian. Kekuasaan meliputi kekuasaan posisi, kekuasaan pribadi,

Sumber kekuasaan meliputi:

1. Kekuasaan balas jasa (*reward power*)
2. Kekuasaan paksaan (*coerceive power*)
3. Kekuasaan sah (*legitimate power*)

4. Kekuasaan pengendalian informasi (*control – of – information power*)
5. Kekuasaan panutan (*referent power*)
6. Kekuasaan ahli (*expert power*)

Delegasi wewenang

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Prinsip pendelegasian klasik yaitu

1. prinsip scalar
2. prinsip kesatuan perintah
3. tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Desentralisasi

Otoritas yang diberikan kepada satuan organisasi dibawahnya dan memiliki wewenang penuh untuk menjalankan tugas seperti yang dikehendaki corporate. Dan pertanggung jawaban pada stakeholders.



STAFFING

7.1. Tiga Komponen Fungsi Penyusunan Kepegawaian.

Keberhasilan perusahaan yang unggul terletak pada team manajemen yang mempunyai keterampilan manajemen sumber daya manusia. Susunan kepegawaian (meliputi perekrutan, memilih, menyewa dan pelatihan karyawan) adalah ketrampilan yang sangat penting, seperti halnya tingkat kinerja dan kompleksitas dari suatu kemajuan bisnis. Dengan meningkatnya perbaikan ukuran kinerja dan kompleksitas kehadiran orang; dikaitkan dengan kinerja, pendelegasian, dan mempertahankan karyawan adalah kunci untuk memelihara rutinitas serta memastikan keunggulan. Para manajer yang mempunyai sikap sinis tentang kebutuhan karyawan perlu digantikan dengan sikap yang positif.

Fungsi pengaturan menggambarkan masing-masing posisi atau kategori pada manajemen perusahaan. Penyusunan kepegawaian berarti menempatkan orang pada tempat kerja dengan mengisi dan memelihara semua posisi pada perusahaan. Perekrutan menunjukkan suatu kelompok pelamar untuk suatu posisi, memilih karyawan baru di antara kelompok pelamar, melatih karyawan baru dan mempertahankan pengalaman karyawan sebagai unsur-unsur kunci dari fungsi susunan kepegawaian. Mengelola pengunduran diri dan pemecatan juga bagian dari susunan kepegawaian. Susunan kepegawaian secara acak barangkali digambarkan terhadap karyawan reguler. Sebagai contoh, susunan kepegawaian meliputi semua kategori personil: para manajer, manager pekerja dan buruh; keluarga dan non-family; yang dibayar dan tak dibayar; dan part-time dan full-time.

Pada kenyataannya tidak semua fungsi menggunakan departemen personalia. Hal ini berarti bahwa ahli manajemen secara umum lebih spesialis dibandingkan personalia yang menangani susunan kepegawaian. Manajer sumber daya manusia sebenarnya

menyesuaikan dengan faktor eksternal perusahaan seperti halnya peraturan dan hukum tenaga kerja, pasar tenaga kerja, praktek dari pemberi kerja dan hal hal klise ketenagakerjaan perusahaan. Faktor internal seperti kebijakan masuknya anggota keluarga dalam bisnis, konflik kepentingan antara tujuan bisnis, tujuan keluarga, tujuan pribadi dan menyebabkan peluangnya terbatas. Mempromosikan struktur organisasi mendatar (flat) harus dengan kesepakatan. Penyusunan kepegawaian untuk tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Di dalam jangka pendek, posisi harus diisi dan dijaga dengan orang yang berkualitas untuk posisi pekerjaan yang dilakukan. Di dalam jangka menengah mengukur personil manajemen untuk kesinambungan bisnis ke dalam generasi berikutnya; dan dalam jangka panjang tantangan penyusunan kepegawaian' daftar paling akhir yaitu puncak pengembangan dari kepandaian karyawan

Keberhasilan penyusunan kepegawaian tergantung dengan beratnya fungsi perencanaan dan fungsi manajemen pengorganisasian. Di dalam perencanaan, hal yang dipertimbangkan adalah keduanya tujuan perusahaan dan tujuan karyawan. Fungsi bisnis yang terbaik ketika tujuan karyawan dan tujuan bisnis cocok. Analisis pekerjaan mengarahkan ke pada spesifikasi pekerjaan dan diskripsi tugas. Di dalam pengembangan spesifikasi pekerjaan, pengetahuan diperlukan, kemampuan dan ketrampilan untuk masing-masing posisi ditentukan. Diskripsi tugas mengidentifikasi tugas spesifik untuk masing-masing posisi. Keberhasilan sepenuhnya tergantung di dalam penyusunan kepegawaian, jarang keberhasilan datang tanpa menganalisis pekerjaan perusahaan, menentukan apa yang diperlukan untuk kesuksesan pada masing masing pekerjaan dan deskripsi tertulis dari pekerjaan.

Dengan mengabaikan ukuran, masing-masing perusahaan mempunyai suatu struktur organisasi. Struktur hasil dari perencanaan yang sangat hati-hati. Mungkin saja sangat formal dengan struktur organisasi yang sudah diketahui dan dipahami. Pada sisi lain, struktur mungkin saja hasil dari tradisi dan kejadian kebetulan. Barangkali sangat informal bahwa anggota keluarga dan karyawan tidak percaya dengan peran mereka, untuk siapa mereka melaporkan dan bagaimana mereka berhubungan dengan orang lain pada perusahaan tersebut. Idealnya, struktur organisasi menyediakan suatu pemandu terhadap peran yang dilakukan orang untuk membantu kinerja bisnis perusahaan

mencapai tujuannya. Struktur organisasi yang efektif mengakibatkan semua orang pada perusahaan bekerja bersama sebagai suatu team.

Pekerjaan diarahkan untuk memenuhi keduanya tujuan perusahaan dan tujuan karyawan pribadi. Pengaturan mengakibatkan tugas yang sedang dilaksanakan bukan akhir melainkan melebihi dari itu. Structure bisnis untuk menciptakan lingkungan positif untuk sumber daya manusia dan akhirnya kualitas kehidupan kerja tinggi adalah sama penting seperti memperoleh tugas yang dilaksanakan. Susunan kepegawaian adalah melaksanakan dengan memperhatikan perekrutan, seleksi dan pelatihan karyawan terbaik untuk membantu mencukupi tujuan mereka dan tujuan bisnis.

Asumsi berikut menyediakan konteks untuk didiskusikan dari penyusunan kepegawaian :

1. Misi perusahaan diberikan perhatian secara hati-hati oleh manajemen puncak dan didistribusikan kepada team manajemen dan semua karyawan, yaitu, mempertimbangkan bisnis perusahaan yang sudah dikenal.
2. Team manajemen di tempat tersebut mampu dibagikan tanggung-jawab. Manajemen puncak mempunyai keinginan dan kemampuan jika dibutuhkan untuk mendelegasikan otoritas dan tanggung-jawab.
3. Posisi yang memegang peran penting, contohnya kepala, kepala bagian, subbagian, seksi diisi oleh orang kantor *full-time*. Proses untuk pengisian berperan penting yang dapat dimodifikasi untuk posisi temporer dan part-time.
4. Orang disewa untuk melatih menyelesaikan tanggung-jawab dari posisi tersebut, dengan demikian tidak perlu menyewa orang yang telah mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaan.
5. Tidak ada proses yang menjamin seleksi sukses. Sekalipun jika orang disewa memiliki semua informasi yang "benar" tersedia untuk pemberi kerja pada waktu keputusan dibuat, enam bulan, satu tahun atau tiga tahun kemudian, mungkin baru kelihatan pada saat ketika orang yang disewa " salah".

7.2. Keberhasilan Penyusunan Kepegawaian

Keberhasilan penyusunan kepegawaian – Melebihi Keberuntungan

Keberhasilan penyusunan kepegawaian memilih "orang yang benar" dan sanggup di dalam posisi tersebut, dibandingkan hanya mengisi posisi yang sederhana. Asumsi keberuntungan sering sebagai unsur kunci di dalam penyusunan kepegawaian. Sebagai konsekwensi, seorang manajer tenaga kerja mungkin dapat memberikan penekanan kecil pada apa yang dapat terpenuhi melalui perbaikan perekrutan, wawancara, seleksi dan pelatihan. Statement pemberi kerja perusahaan ini menggambarkan titik ini:

"Kita menggunakan lebih dari satu minggu memilih badan sebuah truk. Hampir tidak ada waktu sama sekali memilih atau melatih pengemudi truk, sesungguhnya gaji pengemudi adalah biaya yang paling besar dari ongkos beroperasi truk. Namun, pengemudi bisa menyebabkan kecelakaan yang hasilnya adalah kerugian keuangan beberapa kali lebih besar dibandingkan dengan biaya truk."

Menyewa karyawan perusahaan *full-time* atau karyawan *part-time* kunci yang harus dipertimbangkan sebagai keputusan utama, rangking berikutnya pentingnya keputusan membeli mesin dan tanah, dan membangun fasilitas. Di sini disarankan seorang manajer perusahaan secara hati-hati perlu merencanakan penyusunan kepegawaian mengikuti beberapa strategi dibandingkan hanya petunjuk spesifik yang singkat yang hanya sekedar "mengharapkan yang terbaik."

7.2.1. Memulai dengan penilaian diri (*Self-Assesment*)

Petunjuk berikut dapat membantu seorang manajer perusahaan mengevaluasi usaha penyusunan kepegawaian terbaru dan diperbaiki di masa datang: (1) Pengetahuan (diri) sendiri, (2) Pengetahuan bisnis, dan (3) Pengetahuan kelemahan dan kekuatan tenaga-kerja perusahaan.

1. Pengetahuan diri sendiri

Mengetahui dirinya sendiri hal yang sangat penting untuk dapat membantu memperbaiki diri sendiri. Menganalisis diri sendiri (*Self-Analysis*) adalah sulit dan penuh dengan kesalahan. Tidak ada tes tertulis sederhana untuk menyediakan perbaikan yang gampang di dalam penyusunan efektivitas kepegawaian. Meskipun demikian, secara jujur

reaksi setuju atau tidak setuju mengikuti sepuluh statemen berikut hal yang perlu disediakan, hal berikut sebagai bantuan di dalam *self-analysis*:

1. Saya adalah macam orang yang ingin dianggap sebagai " boss."
2. Saya tidak suka berpikir sebagai " boss."
3. Saya sangat menghormati orang dimana saya menjadi supervisi.
4. Saya menikmati percakapan.
5. Saya adalah seorang guru yang baik.
6. Saya adalah pendengar yang baik.
7. Saya mempunyai sedikit gangguan memahami orang lain.
8. Saya percaya orang yang saya supervisi.
9. Saya percaya kebanyakan orang yang saya supervisi mempunyai tanggung jawab.
10. Saya percaya para pekerja secara teratur memerlukan peralatan kerja yang memadai.

Tiga statemen yang pertama mempunyai kaitan dengan *self-image*. Statemen empat sampai tujuh terfokus pada komunikasi. Tiga statemen terakhir mempunyai kaitan dengan suatu sikap manajer tenaga kerja ke arah karyawan. Statemen di mana seorang manajer tenaga kerja tidak sependapat boleh menyarankan area untuk perbaikan. Analisis dan perubahan karakteristik pribadi dihubungkan dengan masing-masing statemen bisa sangat menolong. Pemahaman kelemahan dan kekuatannya dapat berubah apakah manajer tenaga kerja mempertimbangkan keinginan atau tidak mempertimbangkan keinginan dari karakteristik karyawan.

Kesuksesan total di dalam penyusunan kepegawaian memberi kebebasan manajer tenaga kerja yang " setuju" dengan sepuluh statemen. Yang terbaik komunikator terbaik "orang" per orang, dan mereka yang mempunyai sikap positif tertuju ke arah karyawan mereka yang masih mempunyai kekecewaan di dalam mengusahakan dan memelihara penyusunan kepegawaian dengan "orang yang benar". Bekerja untuk mengetahui dirinya lebih baik, secara sederhana menyediakan bagian pondasi untuk perbaikan di dalam penyusunan kepegawaian. Perbandingan ke para manajer juga membantu seorang manajer lebih baik memahami dirinya sendirinya.

Sebagai ilustrasi pengusaha menginginkan memperkecil penggunaan waktu di dalam mengisi suatu posisi. Posisi adalah lowongan yang disebabkan karyawan berhenti dengan tak diduga-duga dan meninggalkannya pada hari berikutnya. Pengusaha

mendengar bahwa Joe, seseorang yang dianggap karyawan terkemuka menjadi karyawan mandiri, adalah tidak bahagia dengan pekerjaannya pada perusahaan terdekat.

Pengusaha memanggil Joe dan menanyakan kepadanya desas desus yang ia tak bahagia. Joe mengatakan ia tak bahagia tetapi masalah telah dipecahkan. Pengusaha menjawab bahwa ia salah sebab ia telah menawarkan pekerjaan yang bagus. Pada hari yang sama, salah satu karyawan dari pengusaha tadi menceritakan kepada pengusaha tersebut bahwa iparnya memerlukan suatu pekerjaan.

Si Pengusaha menjawab dengan gairah, "Bawa dia malam ini saya akan berbicara dengan dia." Sebelum menyelesaikan menyantap makan siang pada hari yang sama, telepon berbunyi. Orang memperkenalkan dirinya sebagai Kevin, seorang teman Joe dari perusahaan yang berdekatan. Kevin menanyakan posisi pada pengusaha yang masih terbuka. Pengusaha menjawab Kevin. Kevin diminta datang untuk wawancara sore hari. Pengusaha tersenyum ia mengusulkan 20.00 malam sampai dengan 21 malam. Hari itu, Pengusaha berpikir bahwa ini adalah hari yang sungguh-sungguh beruntung. Kevin disewa dan mulai bekerja hari berikut.

Pengusaha yang lain Max ingin memaksimalkan kesempatan mengisi tambalan masing-masing posisi dengan "orang yang benar." Ia akan mempunyai posisi lowong dan membuka lowongan di dalam 30 hari. Posisi yang lowong sebab salah satu karyawan yang sekarang mempunyai kesempatan untuk menjadi "manajer " pada perusahaan terdekat. Max menggunakan bantuan iklan di dalam dua surat kabar. Ia mendengar Joe, suatu karyawan terkemuka yang bekerja pada perusahaan berdekatan yang tak bahagia. Ia memanggil Joe dan menanyakan jika ia tertarik dan menyetujui aplikasi untuk posisi itu. Max juga bertemu dengan empat karyawannya tentang pembukaan yang akan datang dan mendukungnya untuk memikirkan orang yang berminat di dalam aplikasi tersebut. Di dalam tiga minggu, Max mempunyai 12 pelamar.

Berdasarkan lamaran dan acuan, ia memilih tujuh untuk diundang wawancara. Empat orang adalah tidak tertarik akan posisi itu. Tiga diwawancarai. Dua paling berpeluang diundang kembali untuk wawancara dan beberapa detik memasukkan empat karyawan yang lain. Setelah diskusi luas dengan orang yang telah melakukan wawancara, Max memilih seseorang yang sedang bekerja di suatu pabrik kecil yang berdekatan. Karyawan yang baru tidak memulai selama dua minggu. Ia ingin adil kepada pemberi

kerja sekarang dengan memberi dua minggu catatan pesan untuk menyelesaikan pekerjaan di tempat kerjanya terdahulu. Max dan empat karyawan menanti yang akan mempunyai orang terkemuka untuk bergabung dengan mereka dan belajar pekerjaan yang baru.

2. Pengetahuan Tentang Bisnis

Pemahaman tujuan bisnis perusahaan sekarang dan jangka panjang terkendala Standar kinerja dan Tujuan perusahaan, di mana karyawan mempunyai kontak langsung secara rinci ditujukan mencari karyawan baru yang dimulai dari program pelatihan yang diterapkan. Bantuan ini mengidentifikasi hal-hal spesifik yang diharapkan untuk mencapai melalui karyawan yang disewa perusahaan secara umum dan khususnya karyawan baru. Sebagai contoh, jika sasarannya adalah menurunkan biaya perbaikan mesin, salah satu alternatifnya mencari orang yang mempunyai ketrampilan mekanik terbaik dari suatu posisi sebelumnya. Alternatif lainnya menyewa orang yang kurang berpengalaman yang bersedia dan berkeinginan untuk menguasai ketrampilan mekanik yang diperlukan. Selanjutnya diberikan program pelatihan agar orang yang dimaksud menjadi karyawan bermutu tinggi.

Jelasnya, team manajemen perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk menunjukkan adanya permasalahan kunci di perusahaan. Tanggung-Jawab ini tidak bisa didelegasikan kepada tenaga kerja. Bagaimanapun, perusahaan dapat memanfaatkan kesepakatan besar dengan menekankan pada pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan angkatan kerja dibandingkan penyelesaian untuk kompetisi dan duplikasi.

3. Mengetahui Kekuatan dan Kelemahan Ketenaga-kerjaan perusahaan.

Tenaga-Kerja perusahaan mempunyai kelemahan dan kekuatan. Tak seorangpun posisi yang tidak mempunyai semua kelemahan atau kekuatan. Posisi pada beberapa perusahaan mungkin mempunyai sedikit kelemahan yang khas, berikut posisi yang dibahas dengan karyawan potensial saat ini.

Kekuatan tenaga-kerja perusahaan yang khas adalah:

1. Bekerja di pabrik dan mesin modern.
2. Pekerjaan bervariasi sepanjang tahun.
3. Termasuk bekerja di luar dan di dalam rumah .

4. Perasaan mencapai melalui pengamatan kemajuan perusahaan.
5. Kesempatan menganggur kecil.
6. Sedikit atau tidak ada waktu yang dipergunakan menulang - alik untuk bekerja.
7. Mudah untuk menemukan suatu pekerjaan berbeda di perusahaan.

Kelemahan yang khas adalah:

1. Pendapatan relative rendah berhubungan dengan tenaga-kerja di perusahaan.
2. Panjang waktu satu hari kerja dan minggu kerja.
3. Manfaat yang berbeda dibandingkan menerima pekerjaan di lain perusahaan.
4. Kemungkinan lebih besar dari kecelakaan yang membahayakan.
5. Kesulitan membantu tanpa mengubah pekerjaan.
6. Gengsi rendah.
7. Secara social terisolasi.

Manajemen tenaga kerja yang bagus mencoba melibatkan untuk mengatasi dari banyak kelemahan tenaga-kerja perusahaan yang layak pada saat menghasilkan keuntungan yang besar. Sebagai contoh, satu orang mungkin berkemampuan memutar rencana kerja sehingga semua karyawan paling sedikit satu hari libur dalam satu minggu. Manajer mungkin juga bisa menawarkan karyawan pilihan dengan gaji yang lebih tinggi atau kesempatan untuk menyewakan rumah dari pemberi kerja dibandingkan membuat rumah dan yang dapat menurunkan gaji tunai, bagian yang diperlukan dari paket ganti-rugi. Jabatan, perjalanan ke luar dari daerah/propinsi untuk seminar dan produksi, dan nama karyawan tercetak pada kemeja kerja dapat meningkatkan gengsi ketenaga-kerjaan perusahaan.

7.2.2. Langkah-Langkah untuk mengisi posisi

Berikut beberapa petunjuk terbukti meningkatkan kesempatan menemukan dan memelihara keinginan karyawan. Bagaimanapun, tidak ada proses yang dapat menjamin keberhasilan seleksi. Sekalipun nampaknya orang yang "benar" disewa enam bulan, satu tahun atau tiga tahun yang lalu, sekarang mungkin nampak bahwa orang yang disewa "salah". Proses delapan tahap (Eight-Step) meningkatkan kesempatan dalam menyewa dengan sukses:

1. Menentukan kebutuhan manajemen dan tenaga kerja business.

2. Mengembangkan diskripsi tugas saat sekarang
3. Membangun penampungan pelamar
4. Meninjau ulang aplikasi dan memilih untuk diwawancarai
5. Wawancara
6. Memeriksa acuan
7. Membuat pemilihan (seleksi)
8. Sewa

Persiapan Untuk Menerapkan proses Delapan Langkah adalah proses untuk mengisi bermacam macam posisi perusahaan terhadap perusahaan. Pengalaman sebelumnya, sifat alami posisi yang sedang diisi, keahlian regu pemilih, anggaran untuk proses seleksi dan waktu yang tersedia untuk pemilihan adalah contoh menyangkut macam faktor yang mempengaruhi disain dari proses pemilihan. Manajemen puncak menjawab pertanyaan berikut.

Suatu proses yang seharusnya dapat dikerjakan, mengakibatkan:

1. Untuk siapa, jika seseorang, apa tanggung jawab dan otoritas untuk mengisi posisi yang didelegasikan? Manajemen puncak, contohnya, owner/operator perusahaan, mungkin mempertahankan tanggung jawab dan otoritas untuk mengisi posisi. Pada sisi lain, itu dapat didelegasikan untuk suatu asisten manajer perusahaan atau beberapa orang yang lain sebagai kunci manajemen. Seseorang harus mempunyai tanggung jawab dan otoritas yang tegas/eksplisit. Semua orang bertanggung jawab namun sering berarti tugas tidak diperlakukan sebagai di mana ia bertanggung jawab.
2. Kapan dan bagaimana cara orang bertanggung jawab untuk memilih dan menyewa untuk dilatih? Seseorang dapat tidak diharapkan untuk bekerja dengan baik di dalam pemilihan dan tanpa melatih karyawan bagaimana cara melakukan itu. " Belajar sambil bekerja" mengakibatkan potensi karyawan berharga menjadi kehilangan sebagai manajer, yang lain siapa yang bekerja menseleksi dan menyewa di dalam cara yang lebih profesional. " Belajar sambil bekerja" dapat mengakibatkan kebodohan bagi pelamar yang tak memenuhi syarat sebagai tenaga ahli di dalam membicarakan tentang banyak ketrampilan dan pengalaman di perusahaan.

Standar kinerja dan tujuan seharusnya dirinci ditujukan sebelum pencarian karyawan baru dimulai. Bantuan ini mengidentifikasi hal-hal yang spesifik itu yang

diharapkan untuk mencapai melalui menyewa pekerja secara umum dan karyawan baru istimewa.

Bantuan iklan dapat menggunakan surat kabar dan majalah yang dikenal agar dibaca oleh karyawan potensial. Bantuan iklan mempunyai potensi memperluas menyatukan pelamar di luar masyarakat lokal. Iklan mungkin meningkatkan penampungan pelamar untuk dapat discreening berdasarkan pada formulir lamaran yang diperlukan. Hanya dengan bantuan iklan yang disiapkan nampaknya akan efektif. Berikut seven-step proses yang mengakibatkan suatu iklan kecil efektif:

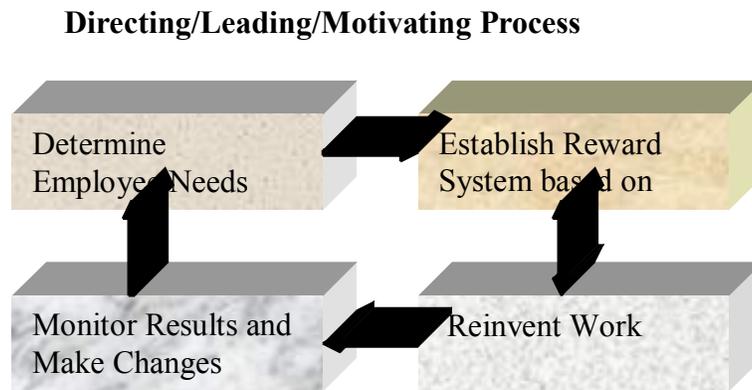
1. Memimpin dengan statemen positif atau karakteristik pekerjaan yang menarik perhatian
2. Memberikan jabatan
3. Katakan sesuatu yang positif tentang perusahaan
4. Uraikan pekerjaan
5. Menjelaskan kualifikasi yang diperlukan untuk keberhasilan di dalam posisi
6. Menyediakan informasi atas gaji dan manfaat, yang tepat
7. Menandai bagaimana cara melamar pekerjaan

BAB VIII

PENGARAHAN

8.1. Pengertian Pengarahan

Proses penyusunan personalia (staffing process) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Proses penyusunan personalia berarti merancang sumberdaya manusia dan menggerakkan menuju sasaran yang diinginkan organisasi. Pada Gambar di bawah menunjukkan proses pengarahan untuk mewujudkan tujuan organisasi.



Gambar 11. Proses Pengarahan

Di dalam proses pengarahan setidaknya terdapat empat hal yang perlu dipenuhi. Pertama menentukan apa yang menjadi kebutuhan karyawan, kedua menetapkan reward berdasarkan system, ke tiga menginventarisir kembali pekerjaan karyawan; dan keempat memonitor hasil serta membuat perubahan.

Proses Pengarahan adalah memperoleh komitmen karyawan (*gaining employee commitment*). Karyawan yang komit adalah karyawan yang bersedia melakukan tugas yang dibebankan kepadanya walaupun di dalam menjalankan kerjanya penuh dengan

resiko. Karyawan yang komit akan mampu mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya hingga berhasil, sehingga tercapai kinerja. Kinerja adalah fungsi kedua-duanya yaitu bakat dan komitmen (*performance is a function of both talent and commitment*).

Bakat hal-hal mendasar yang dimiliki setiap orang. Bakat bisa tersembunyi namun bisa kelihatan. Bakat tersembunyi disebabkan manusia tidak memiliki keinginan untuk menampilkan kemampuannya disebabkan oleh ketidakpercayaan pada dirinya sendiri atau karena ketidaktahuannya mereka memiliki bakat yang terpendam dan bisa di asah untuk dimanfaatkan secara maksimal. Komitmen berkaitan dengan tetap loyal dan bertindak untuk memajukan dirinya sendiri dan organisasi dimana ia bernaung. Bakat dan komitmen menjadi landasan utama organisasi maju dan terus tumbuh dan berkembang.

Pengarahannya yang berhasil selalu disertai dengan iming-iming atau harapan tentang pekerjaan yang dilakukan biasanya dalam bentuk kompensasi. Penentuan kompensasi berarti perusahaan sanggup untuk:

1. Kesiediaan membayar.
2. Kemampuan membayar.
3. Persyaratan pembayaran.
4. Bentuk pembayaran: upah harian, gaji tetap mingguan, upah insentif dan rencana pembagian laba.

8.2. Pengarahan Bagi Pimpinan

1. Pengarahan (Direktur)

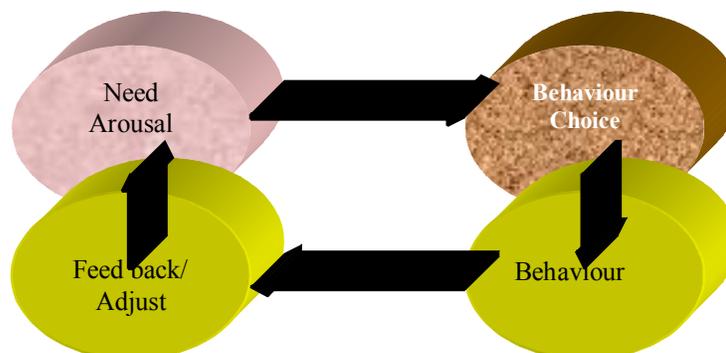
Fungsi perencanaan dan fungsi pengaturan harus dipenuhi, demikian pula agar aktivitas pengarahannya bisa efektif. Pengarahannya yang efektif memerlukan penataan yang dirumuskan dengan baik, jelas dipahami, dan konsisten kebijakannya diadministrasikan. Para direktur harus mendelegasikan tanggung jawab dengan wewenang yang sesuai dan mengantisipasi ukuran tanggung-jawabnya kepada manajer agar menjalankan fungsinya secara efektif. Para direktur bekerja di dalam negosiasi kontrak, menyetujui aplikasi keanggotaan, dan membuat rekomendasi untuk-operasi sehari-hari. Para direktur memusatkan pada perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang di jalankan para manajer, serta meninjau ulang laporan, dan pembuatan keputusan tentang rencana jangka panjang.

2. Motivasi (manager)

Istilah motivasi beragam seperti motivation atau motif, kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dorongan (drive). Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Motivasi datang dari dalam diri pribadi individu, dan masing masing pekerja adalah memiliki keunikan. Biasanya manajer memiliki kemampuan memotivasi bawahan agar mau bekerja secara maksimal. Pelatihan dan memimpin kerjasama karyawan, anggota, dan pelanggan adalah fungsi penting menyangkut manajer. Manajer harus menciptakan hal positif kondisi kerja karyawan dan bertindak sebagai suatu hubungan dan spokesperson untuk bisnis, pemilik, dan stakeholders. Para manajer bertanggung jawab untuk susunan kepegawaian, pelatihan, dan mengarahkan personil di bawah pengawasan mereka. Tanggung jawab internal dan eksternal hubungan antar pribadi menempatkan suatu demand menurut waktu bagi para manajer. Di bawah adalah gambar 12 proses motivasi.

Proses Motivasi pada dasarnya adalah sebagai berikut:



Gambar 12 : Proses Motivasi

Pada Gambar 12. di atas menjelaskan bahwa setiap manusia terdapat dorongan kebutuhan yang sangat kuat untuk melakukan sesuatu, akhirnya memutuskan pilihan tentang perilaku, sehingga terjadi perilaku, hasil perilaku akan disesuaikan akibat dari perilaku tersebut. Kemudian akan timbul dorongan perilaku berikutnya, yang berulang dengan frekwensi yang lebih besar.

Berbagai pandangan tentang motivasi, terdapat tiga hal, lihat Tabel 3. di bawah ini:

Tabel 3: Pendekatan Pola Manajerial terhadap motivasi

Model Tradisional	Model Hubungan Manusiawi	Model Sumber Daya manusia
<i>Anggapan (Asumsi)</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang 2. apa yang mereka lakukan adalah kurang penting dibanding apa yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut 3. Jarang yang ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, disiplin diri, atau pengendalian diri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orang ingin merasa berguna dan penting 2. Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu 3. Kebutuhan tersebut lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. bekerja pada dasarnya bukan tidak menyenangkan. Orang ingin menyumbang dengan tujuan yang bermanfaat. 2. Sebagian besar orang ingin mengerjakan lebih kreatif, berdisiplin diri dan pengendalian dibanding dengan permintaan jabatan sekarang.
<i>Kebijaksanaan</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan. 2. Dia harus memerinci tugas-tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan, dan operasi-mudah dipelajari 3. Dia harus menetapkan prosedur dan rutinisasi pekerjaan secara terperinci, serta menjalankannya secara adil tetapi ketat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting. 2. Dia harus senantiasa memberi informasi kepada bawahan dan mendengar keberatan-keberatan atas rencana-rencananya. 3. Manajer harus memperbolehkan bawahan untuk melakukan disiplin diri dan pengendalian diri atas kegiatan kegiatan rutin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer harus memanfaatkan potensi sumberdaya manusia. 2. Dia harus menciptakan lingkungan dimana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka. 3. Dia harus mendorong partisipasi penuh, peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri.
<i>Harapan</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orang bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil 2. Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat mereka akan berproduksi memenuhi standard 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan terhadap keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting. 3. Pemuasan pemuasan kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal sehingga bawahan akan bersedia bekerjasama. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan pengaruh disiplin diri dan pengendalian diri, akan mempengaruhi pencapaian efisiensi operasi. 2. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumberdaya manusia mereka secara penuh.

Sumber: Richard M Steers dan Lyman W, Porters eds, Motivation and Work Behavior, edisi kedua, Mc-Graw Hill, New York, 1979.

1. Model Tradisional

F. Taylor dalam aliran manajemen ilmiah, perlunya pengupahan insentif, lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan pandangannya pekerja dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

2. Model Hubungan Manusiawi

Elton Mayo percaya manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan social mereka dan membuat mereka berguna dan penting.

3. Model Sumberdaya Manusia.

McGregor, Maslow, Argyris dan Likert, para karyawan dimotivasi oleh banyak factor tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

8.3. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*), teori yang didasarkan atas pengalaman coba-coba. Teori-teori isi (*content theories*) disebut teori kebutuhan (*need theories*)

Teori isi memusatkan perhatian pada, penyebab mengapa perilaku terjadi? jawabannya terpusat pada:

1. Kebutuhan, motif atau dorongan, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan.
2. Hubungan para karyawan dengan factor eksternal (insentif) yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka melaksanakan kegiatan.

Teori isi menekankan pentingnya pengertian akan factor internal individu, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan atau cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor eksternal seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, kebijakan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, memberi nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif.

Hirarki kebutuhan Maslow, pertama dengan prinsip kebutuhan dapat disusun dalam satu hirarki atau kebutuhan terendah sampai tertinggi. Kedua, kebutuhan yang terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Kebutuhan tersebut meliputi fisiologis, balas jasa, istirahat; kebutuhan akan keamanan atau rasa aman, ketiga kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Teori Dorongan Kebutuhan (Need Arousal Theories)

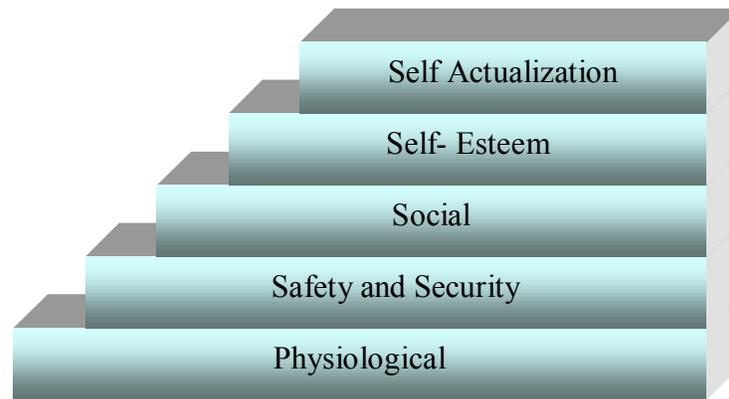
Abraham Maslow

Behaviour is the results of deprivation state

- unsatisfied need tension.....action

Need can be divided into categories.....

- hierarchy of needs



Gambar 13. Hirarki kebutuhan Maslow

Teori Prestasi dari McClelland

Menurut McClelland terdapat korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. Orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik tertentu:

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan; menyukai tantangan, menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan menetapkan tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasional.

Theori proses (process theories)

Theori proses berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan, teori ini meliputi : 1) teori pengharapan, 2. pembentukan pribadi. 2. teori Porter-Lawler dan 4. teori keadilan.

Theori Pengharapan (expectancy theory): Konsep yang berhubungan dengan motivasi di mana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi, 1) kemungkinan (probabilitas) tinggi bahwa usaha usaha mereka mengarah ke prestasi

tinggi, 2) suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil – hasil yang menguntungkan, dan 3) bahwa hasil tertentu akan menjadi pada keadaan keseimbangan, penarik efektif bagi mereka.

Menurut Victor Vroom dikenal teori nilai-pengharapan Vroom, orang dimotivasi untuk bekerja bila mereka 1). Mengharapkan usaha yang ditingkatkan akan mengarahkan ke balas jasa tertentu, 2). Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha mereka. Dengan Rumus:

Motivasi adalah pengharapan bahwa peningkatan usaha akan mengarah ke peningkatan balas jasa x Penilaian individu terhadap balas jasa sebagai hasil dari usahanya.

Pembentukan Perilaku

BF Skinner mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan merubah perilaku kerja yaitu teori pembentukan perilaku (operant conditioning), atau sering disebut dengan istilah-istilah seperti behaviour modification, positive reinforcement, dan skinnerian conditioning.

Pembentukan perilaku secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

Rangsangan (stimulus) → Tanggapan → Konsekuensi →

Tanggapan di waktu yang akan datang.

Ada empat teknik yang dapat dipergunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan:

1. penguatan positif.
2. penguatan negatif.
3. pemadaman dan 4. hukuman.

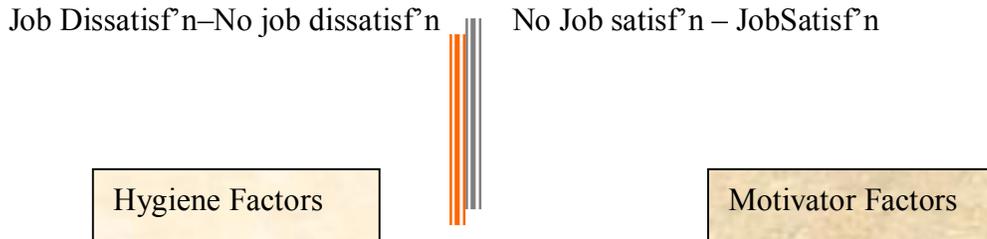
Teori Porter-Lawler adalah teori pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa mendatang dan juga menekankan antisipasi tanggapan atau hasil. Selain teori di atas masih terdapat teori motivasi yaitu teori keadilan dan teori ketidakadilan.

Implikasi Manajemen? Model ERGON Alderfer'S

Tidak kaku, seperti melangkah, lebih dari dapat seseorang dapat (adalah) beroperasi

Frederick Herzberg

Tidak semua kebutuhan memotivasi manakala orang yang menanyakan apa yang menyebabkan mereka menjadi puas dan apa yang menyebabkan mereka menjadi tidak puas- yang menemukan faktor yang terpisah dan perbedaan..... teori dua faktor. (*distinct.....two faktor teory*)



Dapat dipuaskan dan tidak dipuaskan pada waktu yang sama

Pemekaran pekerjaan / rotasi pekerjaan- horisontal

Vs. Pemerdayaan pekerjaan (mendisain kembali pekerjaan- vertikal)

- Mengkombinasikan Pekerjaan
- Menciptakan unit pekerjaan alami
- Memperluas dengan tegak lurus tetapi kerja untuk semua orang?
- Membuka umpan balik saluran

F Herzberg "*Psychological Service Piitsburgh*", Faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan factor penyebab ketidak puasan kerja (*Job dissatisfaction*). Herszberg membedakan factor motivators atau pemuas (*satisfiers*) dan factor pemeliharaan (*hygienic factors atau dissatisfiers*).

Tabel 4. Faktor Pemuas dan Pemeliharaan Dalam Kerja

FAKTOR-FAKTOR PEMUAS	FAKTOR-FAKTOR PEMELIHARAAN
Prestasi	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
Penghargaan	Kualitas pengendalian teknik
Pekerjaan kreatif dan menantang	Kondisi kerja
Tanggung Jawab	Hubungan kerja
Kemajuan dan peningkatan	Status pekerjaan
	Keamanan Kerja
	Kehidupan Pribadi
	Pengajian

Tabel 5. Perbandingan antara teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi- Pemeliharaan Herzberg.

FAKTOR	TEORI HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW	TEORI MOTIVASI-PEMELIHARAAN HERZBERG
Faktor-faktor Motivasional	Aktualisasi diri/pemenuhan diri dan penghargaan	Pekerjaan yang kreatif dan menantang Prestasi Penghargaan Tanggung Jawab Kemungkinan meningkat Kemajuan
Faktor-Faktor Pemeliharaan	Penghargaan Sosial Keamanan/rasa aman Fisiologis	Status Hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat Pengawasan Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan Keamanan kerja Kondisi kerja Pengupahan Kehidupan pribadi

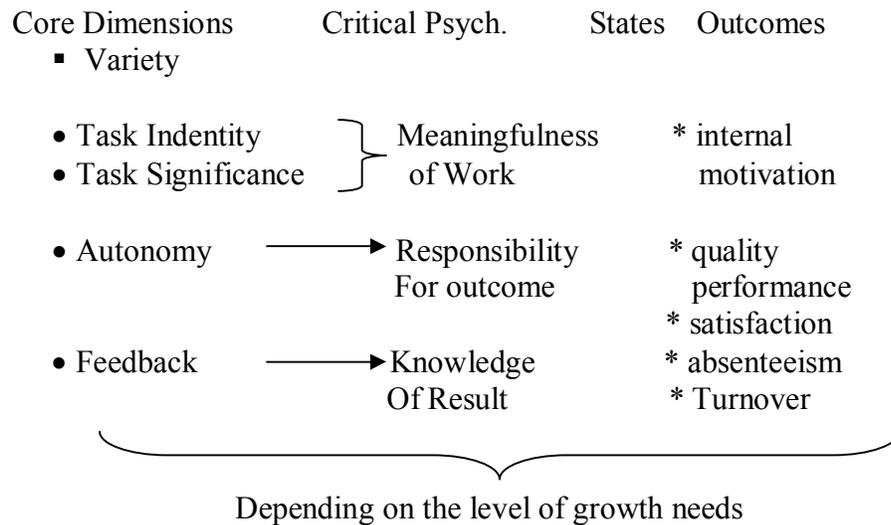
Hackman & Oldham

Mendisain kembali pekerjaan (*redesign jobs*) untuk menyesuaikan dengan tingkat kebutuhan pertumbuhan pekerja..... Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*).

Lima dimensi inti di dalam tiap-tiap pekerjaan variasi (*variety*), identitas tugas (*task identity*), arti tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), umpan balik (*feedback*).

$$MPS = \frac{(V \times I \times S) \times A \times F}{3}$$

Orang secara internal termotivasi jika mereka belajar, bahwa mereka secara pribadi sudah melakukan tugasnya dengan baik dan mereka memperhatikan tugas tugas mereka.



Teori pilihan Perilaku (*Behaviour Choice Theories*)

- Cognitive vs acognitive
- Cognitive – conscious decision
 - Victor Vroom – Expectancy Theory
 - People seek out behaviours that lead to rewards that they value
 - Motivation is a function of
 - *expectancy*
 - *instrumentality*
 - *valency*
 - Management Implications?
- Acognitive-subconscious decision
 - BF – Skinner – Reinforcement theory
 - People are motivated to behave in certain ways receive rewards or avoid punishment
 - Much of behaviour is learned over time because of the consequences of that behaviour
 - Behaviour modification-manipulate consequences
 - Management Implications?



Teori Feedback Douglas MC Gregor

- Seorang manager,s berasumsi tentang para pekerja yang akan mempengaruhi gaya manajemen mereka yang akan menjadi titik balik mempengaruhi motivasi.

- Theory x / theory y
 - theory x behaviourorganizational problem
Mistaken notion of cause and effect
- Theory x assumptions.....organizational design.....theory x behaviour problems
Implikasi Manajemen?

8.4. Kepemimpinan

Stoner kepemimpinan manajerial adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan
3. Pemimpin menggunakan pengaruh

8.4.1. Pendekatan kepemimpinan

Sifat, perilaku, situasional atau kontingensi

1. Pendekatan sifat :

1. Membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat yang menjadi pengikut.
2. Mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif.

Sifat pemimpin menurut Edwin Ghiseli:

1. Supervisory ability
2. Kebutuhan akan prestasi dan tanggung jawab (need for achievement and responsibility)
3. Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (decisiveness), atau kemampuan untuk membuat keputusan – keputusan dan memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, kemampuan diri untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif.

Keith Davis: 4 kesuksesan kepemimpinan:

1. kecerdasan.
2. kedewasaan dan keluasana hubungan sosial
3. motivasi diri dan dorongan berprestasi dan
4. sikap sikap hubungan manusiawi.

Keterbatasan sifat: (tidak ada sifat yang sama antara tokoh yang satu dengan yang lain)

Bandingkan sifat: Napoleon, Alexander the Great, Abraham Linlocn, Sukarno, Mahatma Gandhi, Mao-Tze Tung, Adolf Hitler, Winston Churchil, suharto dll.

Pendekatan Perilaku kepemimpinan:

1. Teori X dan Teori Y
2. Studi Michigan Rensist Likert
3. Kisi Manajerial Blake and Mouton
4. Studi Ohio State

Fungsi utama : 1. fungsi tugas (task related) dan 2. fungsi pemeliharaan (group maintenance).

Teori X dan Y dari Mc Gregor

Anggapan teori X: (gaya otokratik)

1. Rata rata manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
2. Karakteristik manusia seperti diatas, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan tujuan organisasi.
3. Rata rata manusia lebih menyukai diarahkan, menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan atau jaminan hidup di atas segalanya.

Anggapan Teori Y: (gaya partisipatif atau demokratik)

1. Penggunaan usaha phisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia seperti bermain atau istirahat.

2. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang disetujuinya.
3. Keterikatan tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
4. Rata rata manusia dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan, kreatifitas, dalam penyelesaian masalah masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
6. Potensi Intelektual rata rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

8.4.2. Sistem Manajemen Likert

Likert menggunakan dua kategori gaya dasar ini, orientasi karyawan dan orientasi tugas, menyusun suatu model empat tingkatan efektivitas manajemen.

Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metoda pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah perintah tetapi bawahan bebas untuk memberikan komentar terhadap perintah tersebut. Bawahan juga diberi fleksibilitas untuk melaksanakan tugas tugas mereka dalam batas –batas dan prosedur prosedur yang telah ditetapkan.

Sistem 3, manajer menetapkan tujuan tujuan tujuan dan memberikan perintah perintah setelah hal hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.

Sistem 4, adalah sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan tujuan ditetapkan dan keputusan keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer secara formal yang membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran –saran dan pendapat pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan manajer tidak hanya mempergunakan

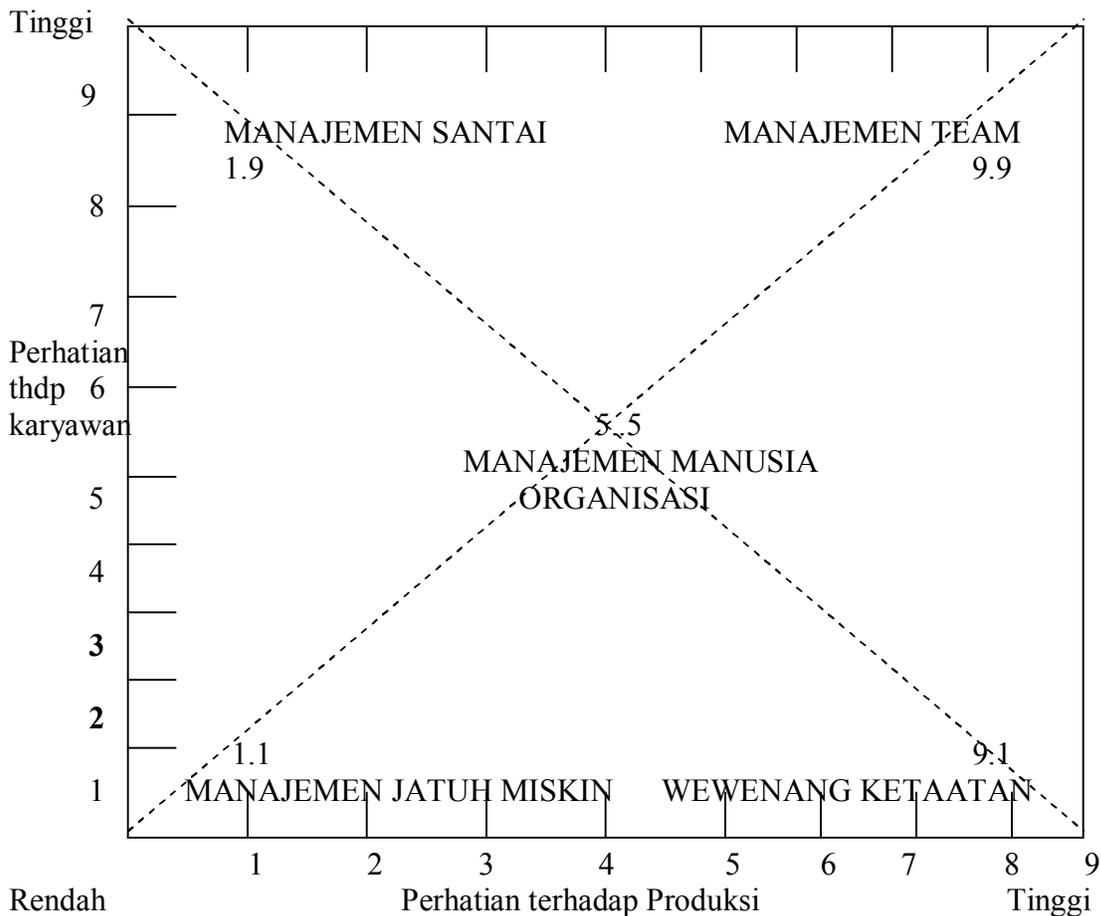
penghargaan penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

8.4.3. Kisi-kisi Manajerial dari Blake dan Mouton

Kisi-kisi manajerial (manajerial Grid) yang dikembangkan Robert Blake dan Jane Monton berkenaan dengan orientasi manajer pada tugas (produksi) dan karyawan (orang), serta dikombinasikan antara kedua ekstrem.

Manajer 1.1. Pada sudut kiri bawah dalam kisi-kisi, digambarkan sebagai seorang manajer yang turun tahta- perhatian rendah terhadap karyawan maupun terhadap produksi atau tugas. Ini adalah bentuk ekstrem dari gaya manajemen Laissez-Faire.

Manajer 1.9. Mempergunakan kepemimpinan gaya santai, serba mengijinkan dengan tekanan pada pemeliharaan keuangan dan kepuasan karyawan. Manajer tipe ini cenderung menghindari ketegangan dalam pelaksanaan pekerjaan, dengan perhatian terhadap karyawan tinggi tetapi perhatian terhadap produksi rendah.

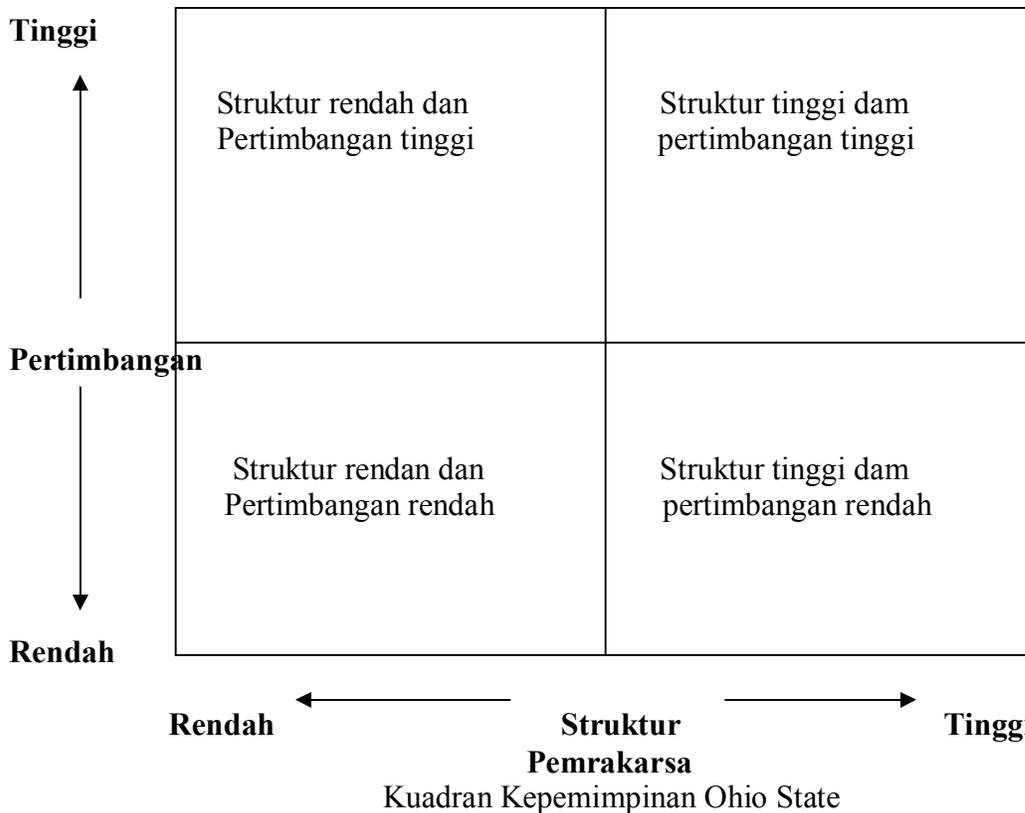


Manajer 5.5. disebut gaya middle of-the-road management atau organization man management, memperhatikan baik terhadap produksi maupun terhadap karyawan. Kadang kadang manajer tipe ini menggunakan pendekatan tawar-menawar implisit untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Manajer 9.1, sebagai otokrat, pemegang tugas yang keras dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup. Manajemen tugas atau otoriter ini perhatiannya terhadap produksi dan efisiensi tinggi tetapi terhadap karyawan rendah. Tekanannya pada penyelesaian kerja bila perlu dengan penerapan ketegangan tertentu.

Manajer 9.9. percaya bahwa saling memahami dan menyetujui tentang apa tujuan tujuan organisasi – dan cara cara pencapaiannya adalah inti pengarahannya kerja. Tipe perilaku gaya kepemimpinan yang paling efektif. Pendekatan hampir pada semua situasi, menghasilkan peningkatan prestasi, tingkat absensi dan perputaran karyawan rendah, dan kepuasan kerja karyawan tinggi. Kisi-kisi manajerial Blake and Mouton digunakan secara meluas sebagai peralatan latihan.

Studi Ohio State



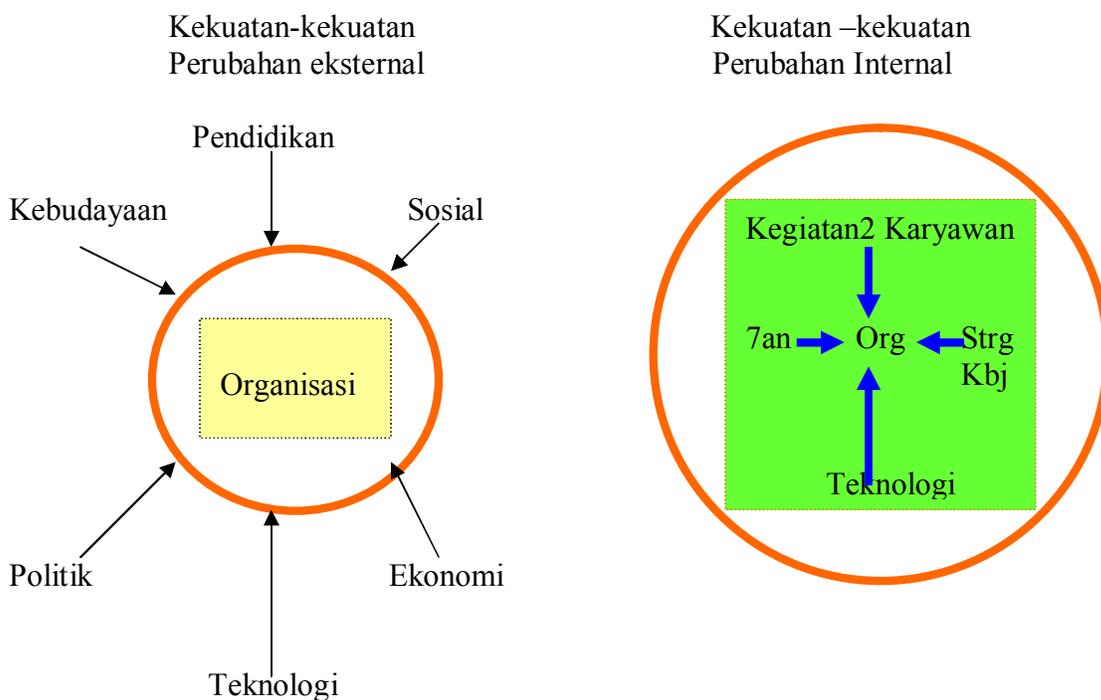
8.4.4. Pendekatan Situasional

1. Rangkaian kesatuan kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt
2. Teori "Contingency" dari Fiedler
3. Teori Siklus kehidupan dari Harsey dan Blanchard.

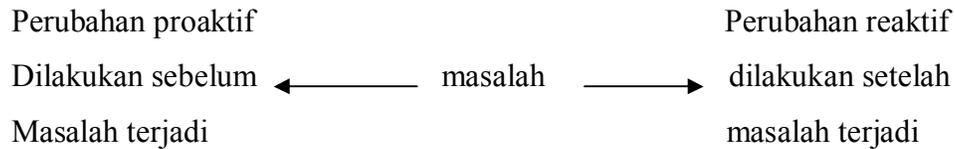
8.5. Pengembangan Organisasi

Perubahan dalam lingkungan dapat berwujud perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, perubahan kualitas dan sikap karyawan, tanggung jawab sosial organisasi dan sebagainya.

Kekuatan-kekuatan penyebab perubahan yaitu faktor eksternal dan faktor internal yang menentukan kemampuan organisasi untuk menarik sumberdaya manusia dan bahan baku yang dibutuhkan atau untuk memproduksi dan memasarkan barang-barang dan jasa-jasanya menjadi salah satu kelompok penyebab perubahan.



8.6. Cara-cara penanganan perubahan



Penolakan terhadap perubahan

1. Orang menyangkal perubahan sedang terjadi
2. Orang mengabaikan perubahan
3. Menolak perubahan
4. menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan
5. Mengantisipasi perubahan dan merencanakannya.

Tahap-tahap Proses Perubahan

1. Tekanan dan desakan.
2. Intervensi dan reorientasi
3. diagnosa dan pengenalan masalah.
4. Penemuan dan komitmen pada penyelesaian.
5. percobaan dan pencarian hasil hasil.
6. penguatan dan penerimaan.

Ahli sosiologi Kurt Lewin

1. Unfreezing
2. Changing
3. Refreezing.

Berbagai pendekatan perubahan

1. Pendekatan Struktural.
2. Pendekatan Teknologis
3. Pendekatan Orang

8.7. Manajemen Konflik

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai masalah komunikasi, hubungan pribadi, struktur organisasi.

Penyebab:

1. Komunikasi
2. Struktur
3. Pribadi

Jenis Konflik

1. Konflik dalam diri individu.
2. Konflik daantar individu.
3. Konflik antar individu dan kelompok.
4. Konflik antar kelompok dan organisasi yang sama.
5. Konflik antar organisasi.

Metoda Stimulasi Konflik

1. pemasukam atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
2. penyusunan kembali organisasi
3. penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
4. pemilihan manajer yang tepat
5. perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.



BAB IX

PENGAWASAN

9.1. Pengertian Pengawasan

Pengertian Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai.

Definisi Pengawasan (Robert J. Mockler):

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan. Tujuan pengawasan adalah merancang sistem informasi umpan balik membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangannya, serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Pengawasan sebagai proses mengukur kemajuan menuju kinerja yang direncanakan serta mengukur tindakan perbaikan untuk memastikan bahwa kinerja satu garis dengan sasaran manajer.

Tipe-Tipe pengawasan

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)

Pengawasan pendahuluan sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah dan penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum sesuatu tahapan kegiatan diselesaikan.

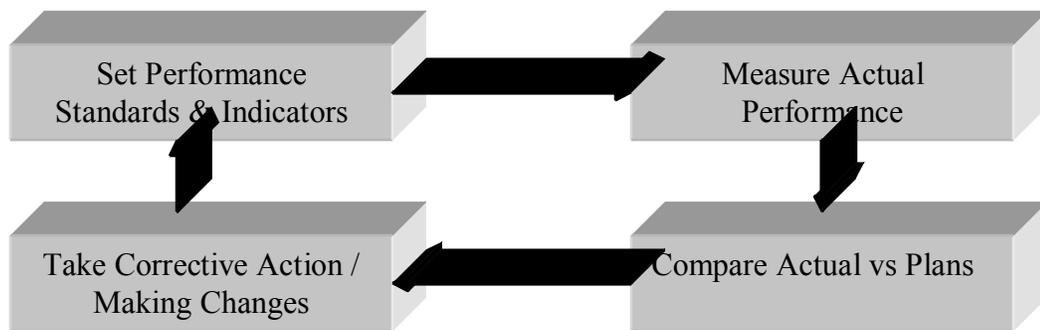
2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Pengawasan ini sering disebut *screening control* dilakukan selama kegiatan berlangsung.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*).

Dikenal sebagai *past-action controls* mengukur hasil-hasil suatu kegiatan yang diselesaikan.

Secara sederhana Schema Proses Pengawasan terdapat pada Gambar 14 di bawah:



Gambar 14. Proses Pengawasan

Proses pengawasan di mulai dari penetapan standard dan indikator kinerja yang diperbandingkan dengan mengukur kinerja aktual. Perbandingan antara rencana berdasarkan penetapan standard dan indikator kerja dan kinerja aktual untuk memutuskan apakah kinerja sesuai dengan yang ditetapkan melebihi atau kurang dari yang ditetapkan. Apabila ada kekurangan segera diambil tindakan koreksi serta membuat perubahan.

Pada beberapa literatur antara pengawasan dan pengendalian adalah dua hal yang sama namun memiliki peran yang berbeda dan bisa saling dipertukarkan. Istilah Pengawasan sering digunakan untuk pengendalian. Sedangkan pengendalian merupakan kegiatan yang berlangsung selama proses pengawasan pekerjaan. Contoh di bawah adalah pengendalian Direktur dan pengendalian Manajer.

9.1.1. Pengendalian Direktur

Direktur melatih untuk bekerjasama dengan mengendalikan serta memelihara semua warga organisasi; menginformasikan menyangkut kemajuan bisnis, meyakinkan bahwa kinerja bisa dicapai dalam semua tahapan bisnis. Direktur cenderung membuat interpretasi dan memperoleh hasil serta mengetahui kapan memulai tindakan korektif.

Direktur bertanggung jawab untuk mencegah tindakan yang tidak syah dan memelihara anggota memberi tahu menyangkut kemajuan kerjasama. Direktur Menerima dan menyetujui laporan manajemen, meninjau ulang laporan keuangan, dan meninjau ulang fasilitas fisik adalah contoh khusus pengendalian Direktur.

9.1.2. Pengendalian Manajer

Fungsi pengawasan untuk memastikan bahwa kinerja bawahan dapat memuaskan dalam semua tahapan bisnis. Manajer mengukur dan mengevaluasi hasil kinerja karyawan, melaksanakan kebijakan Dewan Direksi, dan mengatur asset fisik sebagai hal kritis untuk memenuhi sasaran hasil dan tujuan kerjasama. Tahap terakhir menyangkut fungsi pengendalian berhubungan dengan belum adanya titik temu antara sasaran hasil, keputusan dan tujuan dan bagaimana, kapan dan apakah tindakan korektif diperlukan.

Perencanaan dan pengawasan adalah saling bergantung. Perencanaan efektif memfasilitasi pengawasan. Pengawasan memfasilitasi perencanaan. Keduanya diibaratkan satu keping mata uang dua sisi, keduanya diperlukan untuk memastikan tujuan dapat di penuhi.

9.2. Tahap Tahap Proses Proses Pengawasan

1. Penetapan Standar
 - a. Standard fisik, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan atau kualitas produk.
 - b. Standar moneter, ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan dan sejenisnya.
 - c. Standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batasan waktu suatu pekerjaan yang harus diselesaikan.
2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, mencakup berapa kali, dalam bentuk apa, siapa.
3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, dilakukan dengan cara pengamatan, laporan, metoda, inspeksi.
4. Perbandingan Pelaksanaan dengan standard dan analisa penyimpangan, untuk mengetahui adanya deviasi.

5. Pengambilan Tindakan Koreksi bila diperlukan, dengan jalan mengubah standard, pelaksanaan diperbaiki, atau dilakukan bersamaan.

9.3. Pentingnya Pengawasan

1. Perubahan lingkungan, dengan adanya perubahan internal dan eksternal organisasi pengawasan menjadi sangat menentukan bagi keberhasilan tujuan organisasi, karena dengan mengintegrasikan lingkungan internal dan mengadaptasi perubahan eksternal kesuksesan organisasi sudah dapat dipastikan tujuan akan dapat tercapai.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin kompleks organisasi pengawasan tidak hanya dapat dilakukan oleh level pimpinan, namun harus didelegasikan ke dalam unit-unit yang paling bawah, karena kompleksitas organisasi memerlukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya penyimpangan.
3. Kesalahan–kesalahan. Semakin banyak terjadinya kesalahan yang harus segera di benahi sudah secepatnya sesegera mungkin di lakukan pengawasan yang memadai agar dengan mudah diantisipasi dan diarahkan kejalan yang benar.
4. Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan Wewenang. Besarnya organisasi harus dimbangi dengan *span of control* dengan demikian manajer perlu melakukan pendelegasian agar organisasi berjalan lebih fleksibel.

9.4. Merancang Proses Pengawasan

Langkah langkah yang diperlukan untuk merancang proses pengawasan agar memudahkan di dalam pelaksanaannya di lapangan adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hasil yang diinginkan.
2. Menetapkan penunjuk (*predictors*) hasil.
 - a. Masukan Pengukuran.
 - b. Hasil pada tahap permulaan.
 - c. Gejala gejala (*symptoms*)

- d. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan.
3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil
4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik.
5. Menilai Informasi dan mengambil tindakan koreksi.

9.5. Alat Bantu Pengawasan Manajerial

MBE (*Management By Exception*) adalah manajemen dengan prinsip pengecualian, yang memungkinkan manajer untuk mengarahkan pengawasan pada bidang yang paling kritis, untuk menangani variasi rutin. Praktek ini dapat dilakukan oleh manajer penjualan, produksi, personalia, pembelian, pengawasan mutu, dan bidang fungsional lainnya. Pengawasan ini dilakukan untuk operasi-operasi yang bersifat otomatis dan rutin.

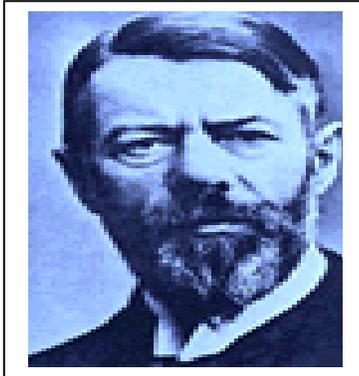
MIS (*Managament Information System*) adalah suatu metoda formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi dilaksanakan secara efektif.

9.6. Karakteristik Pengawasan Efektif

1. Akurat
2. Tepat waktu.
3. Objektif dan menyeluruh
4. Terpusat pada titik titik pengawasan strategic
5. Realistik secara ekonomis.
6. Realistik secara organisasional.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.
8. Fleksibel.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.
10. Diterima para anggota organisasi.

9.7. Strategi Pengawasan Organisasi

Tiga strategi besar untuk pengawasan organisasi, adalah pengawasan birokrasi – menggunakan aturan, peraturan dan wewenang formal. Pengawasan Pasar - menggunakan mekanisme harga untuk aktivitas yang teratur. Pengawasan Clan - karyawan membagi nilai nilai organisasi dan kegiatan yang sesuai dengan mereka.



Max Weber (1864-1920)

1. Pengawasan Birokrasi

Teori Birokrasi Weber's, Max Weber (1864-1920) ahli sosiologi Jerman di dalam buku "*Theory of Social and Economic Organization (1922)*", mengemukakan prinsip-prinsip dan elemen manajemen – menggambarkan bentuk ideal atau murni dari struktur organisasi (Kebijakan umum dan perintah khusus). Fokus utama pada struktur organisasi. Pekerja harus menghormati "kebenaran" manajer untuk mengarahkan kegiatan yang dicatat oleh prosedur dan aturan organisasi. Lebih jauh di uraikan-pada:

<http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/DSS/Weber/WEBRPER.HTML>.

Di dalamnya menggambarkan struktur ideal sebuah organisasi. Sebagai batu pijakan keberadaan aturan tertulis.

Penerapan rasional memastikan aturan tertulis mengangkat wewenang secara syah dan fungsi efisiensi dan efektivitas organisasi. Penerapan di dalam tempat kerja modern:

- Pedoman organisasi besar dengan menghitung kekurangan aturan birokrasi.
- Dikaitkan dengan ketidak efisienan, lambanya pergerakan organisasi.
- Organisasi mempunyai beberapa karakteristik birokrasi.

a). System Pengawasan Birokrasi (*Bureaucratic Control Systems*)

Tahapan Pengawasan

Tahap 1 : Penataan Standard Kinerja

Standard – adalah kinerja yang diharapkan untuk tujuan yang sudah ditetapkan. Target untuk memantapkan tingkat kinerja yang diharapkan, memotivasi kinerja, dan menyajikan sebagai acuan melawan kinerja actual yang dinilai. Dapat ditata untuk setiap kegiatan. Secara khusus dihasilkan dari persyaratan kerja. Penataan standard kinerja dengan menghargai kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

Tahap 2 : Mengukur Kinerja

Data kinerja di dapatkan dari tiga sumber. Laporan tertulis, Observasi individu, dan laporan lisan.

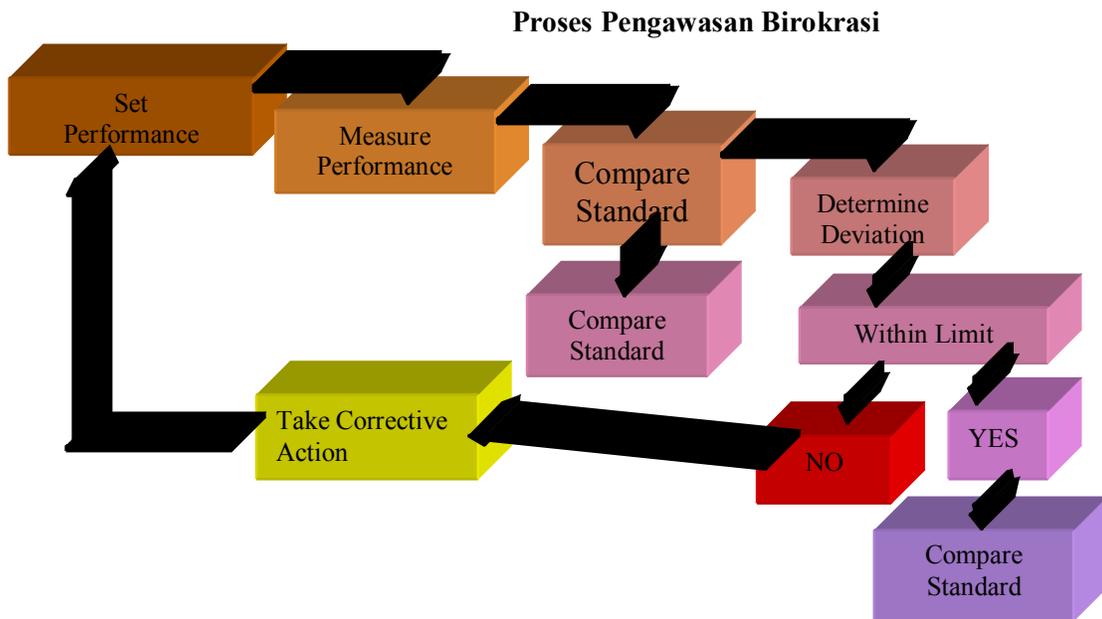
Tahap 3 : Membandingkan Kinerja dengan standard

Mengevaluasi kinerja terhadap semua aktivitas, adanya penyimpangan kecil dari standard dapat diterima. Untuk aktivitas tertentu (kedokteran, teknologi dll) deviasi yang kecil (*deviasi a slight*) mungkin sangat serius.

Prinsip kekecualian – pengawasan adalah meningkatkan konsentrasi pada penyimpangan yang signifikan dari standard. Hanya pada kasus kekecualian menuntut tindakan perbaikan.

Tahap 4 : Mengambil Tindakan perbaikan.

Memastikan bahwa operasi adalah disesuaikan dimana diperlukan. Tipe tindakan perbaikan berdasarkan sifat persoalannya. Pengawasan khusus.



Gambar 15 : Proses pengawasan birokrasi

b). Pendekatan Terhadap Pengawasan Birokrasi (*Approaches to bureaucratic control*)

Tahapan yang dilakukan di dalam pengawasan birokrasi hampir sama dengan tahapan pengawasan. Namun di dalam pengawasan birokrasi manajemen, anggaran, keuangan, diantisipasi terhadap menurunnya pengawasan, serta resistensi terhadap pengendalian.

Pengawasan Kedepan – proses pengawasan digunakan sebelum memulai operasi.

Berorientasi pada masa yang akan datang. Mencegah persoalan sebelum terjadi, meliputi kebijakan, prosedur, dan aturan.

Pengawasan bersama – proses pengawasan digunakan ketika perencanaan dibawa keluar. Jantung dari setiap system pengawasan. Meliputi pengarahan, monitoring, kegiatan *fine-tuning* seperti yang mereka laksanakan. Kemajuan di dalam teknologi informasi yang menciptakan pengawasan bersama secara penuh.

Pengawasan Umpan Balik – Pengawasan yang difokuskan pada penggunaan informasi tentang hasil sebelumnya untuk memperbaiki penyimpangan dari standard penerimaan. Implikasinya yaitu pada data kinerja yang dikumpulkan dan

dianalisa. Hasilnya biasanya untuk membuat perbaikan. Waktu menjadi aspek yang sangat penting untuk pengawasan.

c). Audit Manajemen

Mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari bermacam macam system di dalam organisasi.

Audit Eksternal – Evaluasi yang dilakukan oleh organisasi external seperti Firma CPA pada perusahaan lain. Audit eksternal mungkin dilakukan oleh pesaing untuk tujuan membuat keputusan strategic. Menggunakan pengawasan umpan balik dan kedepan.

Internal audit – penilaian periodic pada sebuah kepemilikan perusahaan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Menilai apakah perusahaan sudah bekerja bagi dirinya dan pelanggannya. Mereviews perusahaan pada masa lalu, kini, dan yang akan datang.

d). Pengawasan Anggaran (*Budgetary Control*)

Sebagian besar pengakuan dan kebiasaan secara luas digunakan untuk pengendalian manajerial. Pengawasan Anggaran meliputi:

Budgeting – proses penelitian apa yang sudah dikerjakan dan membandingkan hasil dengan menyesuaikan data budget. Biasanya mencocokkan verify pencapaian atau perbedaan perbaikan (*verify accomplishments atau remedy differences*)

Pertimbangan budget dasar – memulai dengan estimasi penjualan dan pendapatan yang diharapkan. Informasi budgeting adalah menawarkan terhadap kesatuan perusahaan atau setiap unitnya. Tanpa membatasi terhadap persoalan keuangan. Budget dipersiapkan untuk sebuah batasan periode waktu. Pengendalian budget hasilnya melalui beberapa tingkatan.

Memantapkan pengharapan – memulai dengan rencana perusahaan secara luas dan estimasi penjualan. Dan diakhiri dengan persetujuan budget dan publikasi.

Pengoperasian budget – menemukan keluar apa yang sudah dicapai dan membandingkan hasilnya dengan yang diharapkan. Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

e). **Pengendalian Keuangan**

Beberapa poin kunci yang perlu mendapatkan perhatian di dalam pengendalian keuangan adalah sebagai berikut:

Neraca (*balance sheets*)– laporan yang menunjukkan gambaran keuangan dari perusahaan pada waktu tertentu.

Aktiva (*assets*) – nilai dari bermacam macam item yang dimiliki perusahaan.

Hutang (*liabilities*) – sejumlah hutang yang dimiliki perusahaan dari bermacam macam kreditor.

Kekayaan (*stockholders' equity*), sejumlah pertumbuhan yang dimiliki oleh perusahaan.

Menunjukkan kecenderungan setiap waktu, memberikan manajer pandangan tentang keseluruhan kinerja, wilayah identifikasi yang menyesuaikan persyaratan:

$$\text{Assets} = \text{Liabilities} + \text{Stockholders' Equity}$$

Laporan Rugi Laba – item item laporan keuangan dari pendapatan dan biaya biaya dari operasi perusahaan. Perbandingan antara keuntungan dan kerugian yang dapat diidentifikasi dari area yang sulit; kebiasaan pengendalian untuk perusahaan secara keseluruhan; mungkin digunakan pada divisi atau tingkat departemen.

Rasio keuangan – Indikasi dari kemungkinan kekuatan dan kelemahan yang dihitung dari item item yang dipilih pada laporan rugi laba (*profit and loss statement*) dan neraca (*balance sheet*).

Ratio likuiditas – indikasi kemampuan pembayaran hutang dalam jangka pendek.

Current Ratio - indikasi perluasan terhadap assets jangka pendek yang menurun dan masih tepat untuk pembayaran hutang jangka pendek.

Rasio leverage – menunjukkan sejumlah relative dana di dalam bisnis yang di dukung oleh kreditor atau shareholders.

Debt-equity ratio – indikasi kemampuan perusahaan untuk mempertemukan kewajiban finansialnya dalam jangka panjang.

Ratio Keuntungan – indikasi kemampuan manajemen untuk menghasilkan financial return pada penjualan atau investasi.

Return on investment (ROI) – ratio keuntungan terhadap modal yang menggunakan tingkat keuntungan dari modal.

Penggunaan ratio keuangan – dapat memiliki konsekwensi negative.

Management Myopa – fokus pada keuntungan dan pendapatan jangka pendek yang berasal dari biaya biaya dan kewajiban strategi jangka panjang.

f). Penurunan Pengendalian birokrasi (*Downside of bureaucratic control*)

Ketatnya perilaku birokrasi - kegiatan yang dijalankan kelihatan bagus dapat dilihat pada system pengukuran pengendalian , mungkin hasilnya kaku, perilaku yang tidak fleksibel dapat mendorong menuju kegiatan yang dituntut dalam system.

Taktik perilaku – perilaku yang ditujukan pada “menghantam system” memanipulasi atau kesalahan kinerja data. Berkaitan dengan kinerja individu lebih dari sekedar organisasi.

Resistensi terhadap pengendalian - masyarakat tidak suka terhadap akuntabilitas. System pengendalian dapat merubah struktur kekuasaan dan keahlian. System pengendalian mungkin dirasakan sebagai serangan terhadap privacy.

g). Merancang System Pengendalian efektif (*Designing effective control systems*)

Memantapkan kinerja standard yang valid – sebagian besar standar yang efektif diexpresikan di dalam persyaratan kuantitatif. Ukurannya tidak mudah di *faked or sabotase*. System di dalam perusahaan semua memiliki aspek penting bagi kinerja. Sehingga banyak ukuran menciptakan kelebihan pengendalian dan resistensi terhadap karyawan atau mempunyai pernyataan tingkat toleransi.

Menyediakan informasi yang akurat – karyawan harus memahami sifat dan pentingnya system pengendalian. Masyarakat membutuhkan umpan balik tentang kinerja. Kemampuan untuk mengkoreksi tingkat penyimpangan terhadap standard. Informasi harus dapat diakses.

Memastikan tingkat penerimaan terhadap karyawan - sepertinya sebagian besar system dapat diterima yang mempunyai kegunaan penuh terhadap standard kinerja. Kelebihan pengendalian adalah bukan sebuah issue. Kepercayaan standard mungkin dapat dicapai. Menekankan perilaku positif lebih dari pada terfokus pada pengendalian perilaku sendiri yang negative. Standard ditetapkan secara berpartisipasi.

Menggunakan pendekatan ganda (*Use multiple approaches*)

Meliputi kedua-duanya kinerja tujuan financial dan non financial. Aspek perusahaan pada langkah kedepan, pada saat ini, dan umpan balik pengendalian.

2. Pengendalian Pasar

Melibatkan kegunaan kekuatan ekonomi dan mekanisme harga yang mengiringinya. Dimana *output* dari setiap unit organisasi memiliki nilai terhadap yang lainnya, harga dapat dinegosiasikan untuk dipertukarkan. Seperti sebuah pasar untuk transaksi menjadi mapan: bila harga menjadi sebuah indikator dari nilai produk atau jasa. Harga persaingan sangat efektif mengendalikan kinerja.

a). Pengendalian pasar pada tingkat perusahaan

Biasanya terdapat peraturan units business secara bebas. Units business diperlakukan sebagai persaingan pusat keuntungan. Keuntungan dan kerugian memanfaatkan data untuk mengevaluasi kinerja.

b). Pengendalian pasar pada tingkat unit business

Mempertukarkan peraturan di antara fungsi dan departemen. Harga transfer – harga yang di bebaskan dari setiap unit di dalam organisasi untuk produk dan jasa yang mampu mendorong terhadap unit yang lain dari organisasi yang sama. Menyediakan incentives alamiah untuk memelihara penurunan biaya.

c). Pengendalian pasar ditingkat individual

Tingkat pasar adalah indicator yang bagus bagi harga potensial karyawan. Menyediakan incentive alamiah untuk karyawan terhadap peningkatan keterampilan mereka. Dewan Direktur menggunakan pengendalian pasar untuk memange CEOs. Incentif pada puncak basis pendapatan.

3. Pengendalian Clan

Memahami peran kultur di dalam pengendalian menjadi sangat signifikan karena adanya kultur organisasi – berarti penataan asumsi menjadi penting tentang praktek organisasi dan tujuan anggota organisasi dari bagian perusahaan. Adanya kekuatan kultur- setiap orang memahami dan percaya, prioritas dan praktek tujuan perusahaan. Namun kelemahan kultur – karena perbedaan manusia dalam memegang nilai nilai yang berbeda. Selain itu karena kebingungan tentang tujuan perusahaan. Untuk itu diperlukan

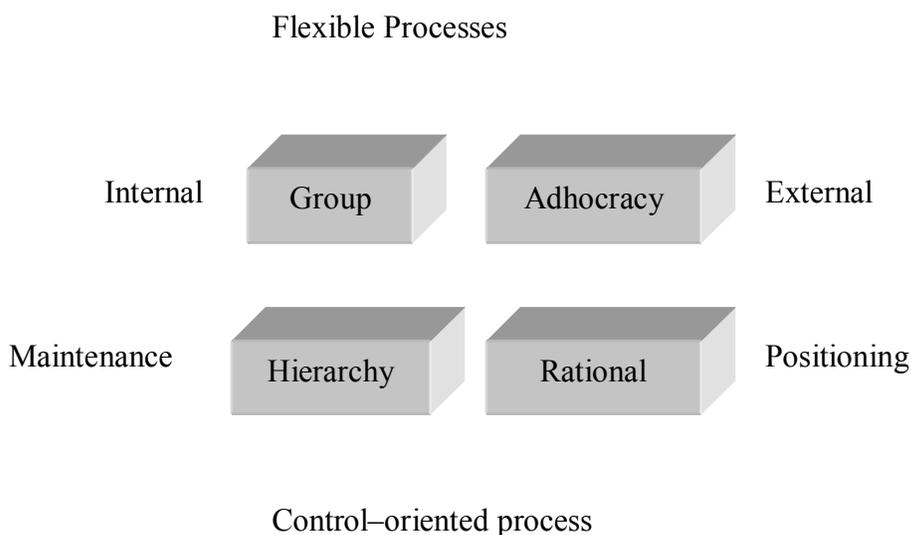
cara mendiagnosis ikatan kultur. Mendiagnosis kultur berarti mengelompokkan kultur dalam berbagai kategori. Kultur biasanya terbentuk karena pernyataan tentang misi perusahaan dan tujuan kantor. Di dalam Praktek bisnis, hal tersebut dikaitkan dengan simbol, ritual, dan upacara, ceritera tentang manusia.

Pengendalian clan menyangkut peran pemberdayaan dan kultur

- Pengendalian pasar dan birokrasi adalah tidak cukup panjang, karena
- Pekerjaan karyawan telah berubah
- Sifat manajemen sudah berubah
- Hubungan karyawan sudah berubah.

Pemberdayaan sudah menjadi aspek yang diperlukan dari persediaan manajer bagi pengendalian. Pengendalian clan menciptakan bangunan hubungan yang saling menghormati. Mendorong masing masing individu untuk mengambil tanggung jawab pekerjaannya. Pengendalian manajemen di dalam sebuah penataan pemberdayaan, meletakkan pengendalian dimana operasi berlangsung. Menggunakan “waktu real” lebih dari pengawasan nyata. Membangun kembali assumsi menggaris bawahi pengendalian manajemen untuk membangun kepercayaan lebih dari tingkat yang tidak dapat dipercaya. Menggerakkan pengendalian berdasarkan pada norma-norma bersama. Membangun kembali system insentif untuk memperkuat kembali team work dan tanggung jawab.

Gambar 16. model nilai – nilai persaingan dari kultur yang perlu mendapatkan perhatian manajemen.



Gambar 16. Model nilai nilai persaingan dari kultur

Nilai nilai persaingan kultur

Group kultur adalah kultur yang memiliki atribut dominan. Atribut yang dominan meliputi: *cohesiveness, participation, teamwork, sense of family. Leadership Style : mentor, facilitator, parent-figure. Bonding: loyalty, tradition, interpersonal cohesion. Strategic Emphasis: toward developing human resources, commitment, and morale.*

Adhocracy

Dominant Attribute : entrepreneurship, creativity, adaptability, dynamism. Leadership Style : innovator, entrepreneur, risk taker. Bonding: flexibility, risk, entrepreneur. Strategic Emphasis: toward innovation, growth, new resources

Hierarchy

Dominant Attribute : order, rules and regulations, uniformity, Efficiency. Leadership Style : coordinator, organizer, administrator. Bonding: rules, policies and procedures, clear expectations. Strategic Emphasis: toward stability, predictability, smooth

Rational

Dominant Attribute : goal achievement, environment exchange, competitiveness. Leadership Style : production and achievement-oriented, decisive. Bonding: goal orientation, production, competition

Strategic Emphasis: toward competitive advantage and market superiority

Memanager budaya untuk memperkuat pengendalian clan

Pendekatan untuk memanager kepemimpinan corporate, kultur seharusnya mendukung ide ide mulia dan visi eksekutif perusahaan. Kultur seharusnya menjadi perhatian penuh secara details urusan top manajemen setiap harinya dan dijadikan contoh perilaku yang tepat selama peristiwa itu “benar”. Kultur dijadikan pilihan tepat untuk dilakukan top manajemen dan merayakannya serta memberikan reward bagi siapapun yang memberikan contoh pengendalian nilai nilai clan yang baru. Kultur adalah sebuah “ sebuah mata pedang dua sisi” diambil sepanjang waktu dan bahkan selamanya untuk merubah karyawan. Karyawan harusnya tidak hanya belajar dari nilai nilai lama tetapi memeluk nilai nilai baru.



FAKTOR KRITIS KEBERHASILAN BISNIS

10.1. Faktor Kritis

Bisnis apapun menginginkan bisnis yang dijalankan bisa menghasilkan profit berkelanjutan seperti yang sudah direncanakan. Tidak ada pebisnis yang menginginkan bisnisnya mati. Keberlanjutan bisnis menunjukkan bahwa bisnis yang dijalankan manajemen, minimal berjalan seperti diharapkan. Faktor faktor yang menyebabkan bisnis berhasil banyak hal. Dibawah ini adalah standard kritis keberhasilan bisnis.

Standard Faktor Kritis Keberhasilan, suatu usaha dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- Pencapaian kinerja financial
- Mempertemukan Kebutuhan Pelanggan
- Membangun Kualitas produk dan jasa
- Mendorong inovasi dan kreativitas.
- Memperoleh komitmen karyawan.

Yang dimaksud dengan faktor kritis adalah faktor faktor yang menyebabkan organisasi tetap bisa berlanjut dan eksis di dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Pertama yang harus dicermati adalah capaian kinerja financial artinya factor kritis pertama; adalah apakah bisnis mampu mendapatkan hasil (*return*) dengan semua biaya yang dikeluarkan untuk kegiatannya, sehingga menghasilkan keuntungan ($Profit = revenue - cost$). Pendapatan (*Revenue*) adalah harga (*price*) x jumlah kuantitas produk yang telah terjual. Biaya (*cost*) adalah semua pengeluaran untuk proses operasi kegiatan, termasuk bahan baku, Tenaga Kerja (TK), dan pengeluaran pengeluaran yang menjadi beban yang timbul pada saat proses kegiatan pembuatan produk hingga produk tersebut terjual. Keuntungan (*profit*) adalah penghasilan – biaya biaya. Bisnis yang mampu mendapatkan capaian kinerja financial secara baik menunjukkan organisasi tersebut berkerja dengan baik dan mampu berkembang lebih lanjut.

Faktor kritis yang kedua adalah mempertemukan kebutuhan pelanggan. Di dalam bisnis kita tidak hanya sekedar menjual produk yang kita buat. Namun yang lebih penting adalah apakah bisnis mampu mempertemukan produk tersebut dengan harapan yang dibutuhkan oleh pelanggannya dan perusahaan bisa memenuhi standard produk yang diinginkan oleh konsumen. Titik temu antara produk yang dibutuhkan sesuai harapan konsumen dan kemampuan perusahaan menciptakan produk bermutu sesuai kebutuhan konsumen menunjukkan produk tersebut berkualitas.

Faktor kritis yang ketiga adalah membangun kualitas produk dan jasa. Di sini berarti bahwa kualitas produk dan jasa senantiasa disesuaikan dengan keinginan konsumen tidak hanya selera, namun juga tingkat kualitasnya. Konsumen diberikan feature feature produk maupun jasa baru yang selalu di *up date*. Konsumen diberikan berbagai kemudahan dan dimanjakan dengan keberadaan produk atau jasa tersebut. Kualitas produk dan jasa tidak hanya dilihat dari segi fisik dan jasanya melainkan juga dari segi content produk atau jasa tersebut sehingga produk tidak hanya secara *appearence* menarik namun juga memiliki *performance* sesuai atau di atas standard yang ditetapkan. Di dalam membangun kualitas produk dan jasa yang memberikan tampilan fisik dan kinerja yang terbaik tidak terlepas dengan faktor kritis keempat yaitu mendorong inovasi dan kreativitas.

Faktor kritis keempat adalah mendorong inovasi dan kreativitas. Dorongan ini terjadi bila manajemen memberikan motivasi dan memberdayakan karyawan. Perusahaan memberikan berbagai insentif agar karyawan tidak takut berinovasi dan berkreasi. Dengan demikian manajemen memberi ruang secara cukup kepada para karyawan untuk senantiasa mampu melakukan perubahan-perubahan baik terhadap fisik maupun content dari produk barang dan jasa. Keberanian perusahaan memberdayakan setiap karyawan dari tingkat terendah sampai tingkatan tertinggi, akan mendorong dan membangun kultur inovasi dan kreativitas.

Faktor kritis kelima adalah memperoleh komitmen karyawan. Hal ini berarti setiap karyawan selalu berbuat dan bekerja yang terbaik menurut bidangnya dan tingkatannya. Karyawan selalu memberikan tingkat kinerja terbaiknya bagi perusahaan maupun bagi dirinya sendiri. Hasilnya standard kritis faktor keberhasilan organisasi akan

tercapai bahkan selalu meningkat. Dan perusahaan dapat berkembang lebih pesat di bandingkan pesaing.

10.2. Pengukuran hasil

Ukuran berhasil atau tidaknya bisnis pasti ada kriterianya, kriteria ditentukan berdasarkan standard. Bila hasil kerja melebihi standard menunjukkan ukuran melebihi standard, sebaliknya jika hasil kurang dari standard berarti ukuran dibawah standard. Kriteria standard berdasarkan indikator indicator yang ditetapkan sebelumnya, masing masing kriteria bisa berbeda, karena penetapan indicator yang berbeda.

Di dalam bisnis hasil kerja ataupun prestasi kerja dapat diukur melalui berbagai indicator. Contohnya indikator **Rasio keuangan** – Indikasi dari kemungkinan kekuatan dan kelemahan yang dihitung dari item item yang dipilih pada laporan rugi laba (*profit and loss statement*) dan neraca (*balance sheet*). **Ratio liquiditas** – indikasi kemampuan pembayaran hutang dalam jangka pendek. **Current Ratio** - indikasi perluasan terhadap assets jangka pendek yang menurun dan masih tepat untuk pembayaran hutang jangka pendek. **Rasio leverage** – menunjukkan sejumlah relative dana di dalam bisnis yang di dukung oleh kreditor atau shareholders. **Debt-equity ratio** – indikasi kemampuan perusahaan untuk mempertemukan kewajiban finansialnya dalam jangka panjang. **Ratio Keuntungan** – indikasi kemampuan manajemen untuk menghasilkan financial return pada penjualan atau investasi. **Return on investment (ROI)** – ratio keuntungan terhadap modal yang menggunakan tingkat keuntungan dari modal. **Penggunaan ratio keuangan** – dapat memiliki konsekwensi negative.

Indikator keuangan tersebut penggunaan dan penerapan bisa sendiri sendiri namun juga bisa bersamaan dan apa yang ingin di capai dan ingin diketahui oleh perusahaan di bidang keuangan. Indikator tersebut menunjukkan *appearance* dan *performance* di bidang keuangan.

10.3. Membuat Perubahan

Perusahaan yang berhasil berkaitan dengan daur hidup perusahaan yaitu zero, increasing, maturity, growth, decreasing. Perusahaan yang baik akan memperhatikan tahapan daur hidupnya sehingga perusahaan pada saat increasing maka perusahaan akan

meningkatkan R&D sehingga perusahaan melakukan penelitian untuk menciptakan perubahan perubahan, pada saat itu perusahaan melakukan usaha usaha untuk menciptakan produk baru, menciptakan jasa atau layanan baru atau perubahan bisnis, sehingga pada saat penurunan daur kehidupan bisnis, sudah meluncurkan produk baru berikutnya, akibatnya perusahaan akan meningkat lagi sehingga daur penurunannya menjadi sangat singkat atau bahkan tidak sampai menurun sudah meningkat lagi.

Di dalam membuat perubahan perusahaan harus mengawali sedini mungkin sebelum mengalami decreasing. Karena pada saat kritis yaitu pada saat mengalami penurunan sulit untuk memperbaiki brand image perusahaan. Perusahaan akan tetap eksis bila perusahaan saat increasing, atau maturity atau growth karena pada saat itu kepercayaan pelanggan masih tinggi. Dengan demikian perusahaan tidak boleh berpangku tangan pada saat perusahaan mengalami peningkatan. Mereka harus selalu menggunakan inovasi untuk menciptakan perubahan.

1. Type type pengendalian

Yang perlu mendapatkan perhatian adalah pada setiap tahapan daur kehidupan perusahaan diperlukan type pengendalian yang berbeda. Pada perusahaan masih kecil perusahaan harus memberikan kelonggaran di dalam pengendalian. Pada saat perusahaan sudah mengalami pertumbuhan pengendalian harus agak ketat dengan sedikit ruang agar menjadi efektif. Dan pada saat maturity atau pertumbuhan mencapai puncak pengendalian harus rigid. Dan pada saat penurunan perlu melakukan upaya pemberdayaan karyawan. Pada hakekatnya type pengendalian di lakukan disesuaikan dengan tingkat daur kehidupan perusahaan. Perusahaan yang maju selalu mengakomodasi semua bentuk masukan dari tingkat bawah sampai tingkat atas, agar kemajuan perusahaan menjadi maksimal.

2. Prinsip perusahaan

Perusahaan yang baik selalu memiliki prinsip di dalam menjalankan bisnisnya. Mereka selalu mengkaitkan antara visi, misi, tujuan, sasaran dan action plan perusahaan. Action plan akan dijalankan dari setiap level yang dijadikan acuan dan dijadikan budaya

kerja bagi setiap pekerja. Semua itu bisa dijadikan prinsip perusahaan untuk meningkatkan kinerja actualnya sampai mendekati kearah kinerja potensialnya.

10.4. Perspektif pelanggan

1. Mempertemukan Kebutuhan Pelanggan.

Mempertemukan kebutuhan pelanggan adalah hal yang lebih rumit dibanding menilai kinerja keuangan. Kebutuhan pelanggan tidak bisa diperkirakan sebelumnya karena berkaitan dengan masalah mental attitude, serta keinginan yang sulit diprediksi sebelumnya. Sedangkan tingkat pelanggan beragam serta keinginannya juga bervariasi sehingga sangat sulit untuk diperkirakan. Sedangkan kinerja keuangan sudah pasti dengan demikian jelas akan mampu diperkirakan sebelumnya.

Perusahaan akan sulit atau bahkan mustahil untuk membuat perbandingan dengan perusahaan lain. Masing masing perusahaan memiliki kemampuan yang berbeda, memiliki keinginan dan sumberdaya yang berbeda, sehingga sulit membuat perbandingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain dalam hal mempertemukan kebutuhan pelanggan.

Perusahaan yang tidak mampu bahkan tidak bisa mengukur persoalan (*unmeasured-problem*) maka perusahaan tidak akan mampu mengoreksi sehingga akhirnya terlambat dibandingkan perusahaan lain yang telah mampu mengukur tingkat persoalannya. Perusahaan yang mampu mengukur tingkat persoalan yang dihadapi perusahaan akan mampu menganalisis dan menyelesaikan problem yang dihadapinya sehingga lebih siap dibanding perusahaan pesaing.

Perusahaan harus mampu melaksanakan "analisis gap". Perusahaan memulai dari sebelum adanya titik temu antara apa yang dibutuhkan pelanggan dengan apa yang perusahaan berikan. Untuk itu dilakukan mengikuti hal sebagai berikut:

Langkah-Langkahnya:

1. Menentukanlah gap ' riil'
2. Menentukanlah sumber dan penyebab gap
3. Mengambil tindakan korektif

2. Layanan dan Sensitivitas pelanggan

Layanan dan Sensitivitas Pelanggan. Tingkat layanan yang maksimal perlu diberikan bagi semua pelanggan. Karyawan dari level terendah sampai tertinggi memberikan layanan terbaiknya bagi calon pelanggan dan pelanggan. Sensitivitas pelanggan menunjukkan betapa mudahnya pelanggan berubah pikiran, berubah perilakunya di dalam membeli produk atau jasa yang diakibatkan oleh layanan yang belum seperti diharapkan.

Layanan pelanggan adalah layanan yang diberikan kepada calon pelanggan maupun kepada pelanggan. Belum tercapainya tingkat layanan yang diberikan kepada pelanggan akan menjadi gap layanan bagi pelanggan. Sebaliknya bila manajemen perusahaan belum mampu memberikan tingkat layanan seperti yang diharapkan pelanggan berarti terdapat gap layanan dari pihak manajemen. Layanan pelanggan dapat diukur menggunakan “analysis gap”.

Sensitivitas pelanggan (bagaimana baiknya bisnis bereaksi terhadap komunikasi pelanggan). Bisnis yang bereaksi secara cepat terhadap berbagai keluhan yang dihadapi para pelanggannya, menunjukkan bahwa bisnis atau manajemen sensitif terhadap pelanggan. Sebaliknya bila bisnis tidak segera bereaksi atau tidak melakukan komunikasi dengan pelanggan berarti manajemen kurang atau bahkan tidak sensitif terhadap pelanggan. Sensitivitas pelanggan adalah titik awal perusahaan membenahi dan melakukan tindakan koreksi agar manajemen mempertemukan dengan titik temu kebutuhan pelanggan.

Tujuan bisnis mempertemukan dengan kebutuhan pelanggan adalah membangun loyalitas dan menyediakan umpan balik bagi kemajuan bisnis. Loyalitas pelanggan akan menyebabkan pembelian yang berulang, sehingga keuntungan perusahaan dapat berkembang dan terjadi keunggulan perusahaan.

Kesulitan untuk mengukur. Untuk mengukur sensitivitas terhadap pelanggan memang tidak mudah, namun dapat di gunakan sebagai berikut:

- Surat penghargaan / keluhan

Pelanggan yang loyal dan memiliki komitmen tinggi di berikan surat penghargaan, sebaliknya pelanggan yang sering memberikan surat keluhan kepada perusahaan juga mendapatkan perhatian yang serius kepada perusahaan.

Keluhan konsumen menunjukkan masih banyaknya hal yang harus diperbaiki, sehingga perlu mendapatkan respons positif bagi bisnis.

- Tingkat komunikasi kedua.

Selain komunikasi langsung juga dilakukan dengan komunikasi melalui pihak ke dua. Komunikasi ini disampaikan kepada perusahaan melalui media, sehingga akhirnya keluhan atau kekurangan yang ada pada perusahaan bisa segera diperbaiki.

3. Ketepatan waktu

Di dalam mengukur layanan pada pelanggan salah satu perspektif yang sering disampaikan pelanggan tepat waktu karena berkaitan dengan efisiensi. Artinya antara barang di pesan dengan barang sampai ketangan konsumen harus sesuai dengan jadwal, jika waktu yang dibutuhkan lebih panjang konsumen merasakan layanan yang kurang. Ukuran ini menunjukkan pentingnya sisi efisiensi bagi pelanggan, dan juga menunjukkan tingkat kualitas layanan. Selain itu juga mudah tidaknya konsumen mendapatkan barang sesuai ukuran. Kemudahan konsumen mendapatkan barang sesuai ukuran seperti yang diharapkan membuktikan bahwa produk barang atau jasa seperti yang diharapkan. Hal yang lain konsumen juga mengukur dari mudah tidaknya barang yang dibeli apakah sudah sesuai dengan standard atau adakah kesesuaian terhadap produk yang diminta sesuai waktu dan biayanya. Jika jawaban konsumen sudah sesuai dan tidak ada masalah berarti bagi konsumen, berarti konsumen puas dan sudah diperhatikan hak haknya.

10.5. Perspektif nilai dan kualitas

Perspektif nilai produk atau jasa sangat erat kaitannya dengan kualitas dari produk yang bersangkutan. Pelanggan selalu membeli nilai nilai terhadap produk maupun jasa. Oleh karena itu pelanggan yang baik adalah pelanggan yang memberikan perspektif yang baik terhadap produk maupun jasanya. Selain itu juga memberikan citra atau brand image terhadap produk maupun jasa yang bersangkutan. Perspektif nilai produk atau jasa ini akan dikaitkan dengan indikator Benchmark perusahaan lain. Karena acuan dari

produk atau jasa perusahaan yang lain yang sudah dikenal akan di jadikan acuan bagi para konsumen. Indikator terhadap kualitas produk meliputi:

- *reliability*
- *durability*
- *ease of maintenance*
- *ease of use*

Sedangkan indicator terhadap kualitas layanan meliputi:

- *knowledgeable staff*
- *responsiveness*
- *empathy*
- *tangibles*



KREATIVITAS DAN INOVASI

11.1. Prespektif Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas sangat mendesak (*urges*) bagi perusahaan. Perusahaan yang maju selalu mengedepankan hal-hal yang baru pada administrasi, produk, proses, dan pada layanannya. Bahkan perusahaan sudah mengarah pada *Business Process Engineering* (BPR). *Business process engineering* adalah proses bisnis untuk melakukan rekayasa sepenuhnya pada bisnis yang tujuannya adalah menciptakan terobosan-terobosan bagi kemajuan bisnis secara menyeluruh.

Bisnis yang baik selalu melakukan perubahan setahap demi setahap atau perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) agar diperoleh tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas dan untuk menciptakan terobosan baru atau perubahan yang signifikan menggunakan BPR. Bila hal itu hanya dilakukan satu orang saja maka yang dilakukan orang tersebut dinamakan kreativitas, penemuan tersebut menjadi *invention* bila diwujudkan dalam perusahaan dilakukan secara bersama akhirnya di sebarluaskan perusahaan dalam wujud inovasi.

Mengukur proses (kreativitas) sama seperti halnya hasil (inovasi) Bagian dari obyektivitas, hal yang sering dijadikan tolok ukur adalah:

- Jumlah dari produk baru yang diperkenalkan tiap-tiap tahun
- Panjang waktu untuk mengembangkan produk baru.
- Jumlah hak paten dan aplikasi paten
- Investasi R & D sebagai % dari penjualan

11.1.1. Teori-teori kreativitas

Menurut Clark Moustakis (1967), ahli psikologi humanistic menyatakan bahwa kreativitas adalah pengalaman mengekspresikan dan mengaktualisasikan identitas individu dalam bentuk terpadu dalam hubungan dengan diri sendiri, dengan alam, dan dengan orang lain. Menurut Rhodes, umumnya kreativitas didefinisikan sebagai Person, Process, Press, Product. Keempat P ini saling berkaitan, yaitu Pribadi (Person) kreatif yang melibatkan diri dalam proses (Process) kreatif, dan dengan dorongan dan dukungan (Press) dari lingkungan, menghasilkan produk (Product) kreatif.

Menurut Hulbeck (1945), "*Creative action is an imposing of one's own whole personality on the environment in an unique and characteristic way*". Dimana tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungannya. Menurut Sternberg (1988), kreativitas merupakan titik pertemuan yang khas antara tiga atribut psikologis, yaitu intelegensi, gaya kognitif, dan kepribadian/motivasi. Menurut Baron (1969) yang menyatakan kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru.

Menurut Haefele (1962), kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna social. Menurut Torrance (1988), kreativitas adalah proses merasakan dan mengamati adanya masalah, membuat dugaan tentang kekurangan (masalah) ini, menilai dan menguji dugaan atau hipotesis, kemudian mengubah dan mengujinya lagi, dan akhirnya menyampaikan hasil-hasilnya.

Dari berbagai teori tentang kreativitas tersebut menunjukkan bahwa manusia pada dasarnya diciptakan untuk selalu berkreasi dan menemukan hal hal baru yang memberikan manfaat nyata baik untuk diri sendiri, masyarakat, maupun bangsanya. Pribadi kreatif tidak akan jemu mencari hal hal baru yang tadinya dianggap tidak berguna akhirnya menjadi bermanfaat atau di kelak kemudian hari di akui kegunaanya dan kemanfaatannya bagi dunia.

11.1.2. Teori Pembentukan Pribadi Kreatif

1. Teori Psikoanalisa

Psikoanalisa memandang kreativitas sebagai hasil mengatasi suatu masalah, yang biasanya dimulai sejak di masa anak-anak. Pribadi kreatif dipandang sebagai seseorang

yang pernah mempunyai pengalaman traumatis, yang dihadapi dengan memungkinkan gagasan-gagasan yang disadari dan yang tidak disadari bercampur menjadi pemecahan inovatif dari trauma.

Adapun tokoh-tokohnya adalah: Sigmund Freud menjelaskan proses kreatif dari mekanisme pertahanan, yang merupakan upaya tak sadar untuk menghindari kesadaran mengenai ide-ide yang tidak menyenangkan atau yang tidak dapat diterima. Sehingga biasanya mekanisme pertahanan merintangi produktivitas kreatif. Meskipun kebanyakan mekanisme pertahanan menghambat tindakan kreatif, namun justru mekanisme sublimasi justru merupakan penyebab utama dari kreativitas.

Ernest Kris menekankan bahwa mekanisme pertahanan regresi (beralih ke perilaku sebelumnya yang akan memberi kepuasan, jika perilaku sekarang tidak berhasil atau tidak memberi kepuasan) juga sering muncul dalam tindakan kreatif.

Carl Jung juga percaya bahwa ketidaksadaran memainkan peranan yang amat penting dalam kreativitas tingkat tinggi. Alam pikiran yang tidak disadari dibentuk oleh pribadi masa lalu. Dengan adanya ketidaksadaran kolektif, akan timbul penemuan, teori, seni, dan karya-karya baru lainnya. Proses inilah yang menyebabkan kelanjutan dari eksistensi manusia.

2. Teori Humanistik

Humanistik lebih menekankan kreativitas sebagai hasil dari kesehatan psikologis tingkat tinggi. Dan kreativitas dapat berkembang selama hidup dan tidak terbatas pada usia lima tahun pertama. Abraham Maslow menekankan bahwa manusia mempunyai naluri-naluri dasar yang menjadi nyata sebagai kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan itu, diwujudkan Maslow sebagai hirarki kebutuhan manusia, dari yang terendah hingga yang tertinggi.

Carl Roger menjelaskan ada 3 kondisi dari pribadi yang kreatif, adalah keterbukaan terhadap pengalaman, kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan Patokan pribadi seseorang, kemampuan untuk bereksperimen atau untuk 'bermain' dengan konsep-konsep.

3. Teori-Teori tentang 'Press'

Kreativitas membutuhkan adanya dorongan dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) maupun dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik).

1. Motivasi untuk Kreativitas

Dorongan ada pada setiap individu dan bersifat universal ada dalam diri individu itu sendiri namun membutuhkan kondisi yang tepat untuk diekspresikan.

2. Kondisi Eksternal yang Mendorong Perilaku Kreatif

Menurut Rogers, penciptaan kondisi keamanan psikologis dan kebebasan psikologis memungkinkan timbulnya kreativitas yang konstruktif.

11.1.3. Definisi dari Kreativitas

Definisi kreatifitas beberapa sangat sederhana dan beberapa sangat kompleks. Sebagian besar menekankan pada ide ide yang dihasilkan, inovasi dari layanan dan produk dan memberikan nilai tambah terhadap organisasi. Ahli-ahli seperti Amabile (1996) dan Oldham dan Cummings (1996), memandang kreativitas sebagai”. *“the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together”* (cited in Dewett, 2004: 157).

Alternatif yang lain, West and Farr (1990: 10) mendefinisikan kreativitas sebagai mendesaknya kelahiran produk baru *“the uniqueness of the individual on one hand and the materials, events, people and circumstances of his life on the other.”*

Kreativitas bukan hanya melulu pada proses organisasi dan dorongan keunggulan kompetitif melalui inovasi, tetapi juga ciri ciri yang creative halus dari individu. Menurut Gurteen (1998:6) kreativitas terutama menghasilkan ide ide, inovasi yang dapat diimplementasikan kedalam realita. Kreativitas dan inovasi bersama sama adalah proses penciptaan pengetahuan yang di kembangkan dan ditransformasikan menghasilkan nilai nilai bisnis akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

11.1.4. Creativity and Knowledge Management

Kreativitas adalah sebagai alat strategi yang sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Gurteen (1998:6) hal itu belum cukup. Profesi ini harus ditanamkan dan menjadi leverage “menerapkan keberadaan pengetahuan dan mengembangkan pengetahuan baru secara tepat”. Agar diperoleh output, seperti halnya produk baru, yang selalu terinovasi. Dengan demikian diperlukan kemampuan menghargai manajemen pengetahuan dengan mengembangkan:

“processes, organisation structures, applications and technologies that help knowledge workers dramatically leverage their creativity and ability to deliver business value”. Hal

ini berarti mempromosikan budaya inovasi-kreativitas-dan pengetahuan, juga memmanage asset pengetahuan. Beaver (2004) memberi saran agar manajer tidak hanya mengadopsi bahwa berinovasi-mempromosikan gaya kepemimpinan, mereka seharusnya menyewa, mengembangkan, mempertahankan, memberikan reward dan karyawan yang bekerja dengan kreatif disukai organisasi, karena memiliki kemampuan untuk mempengaruhi inovasi dari produk baru, layanan dan proses.

Hal ini melibatkan pengembangan baru dan pola pola ekspansif pemikiran; melepaskan aspirasi kreatif dan mempromosikan iklim di mana karyawan dapat belajar pengetahuan bagaimana belajar secara collective (Senge, 1990), berbagi pengetahuan dan menghasilkan inovasi bagi output bisnis. Kesimpulan pada abad 21 kreativitas adalah factor yang sangat krusial di dalam mendapatkan keuntungan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Adalah sangat vital menghasilkan ide ide baru, produk produk baru, layanan dan proses, dan sangat penting mengeksploitasi pengetahuan baru.

11.2. Inovasi

Kreativitas adalah menghasilkan ide ide baru dengan setiap domainnya. Sedangkan Inovasi adalah mengimplementasikan banyaknya ide ide baru tersebut. Proses kreativitas adalah eksplorasi. Sedangkan pengembangan kreativitas adalah inovasi, prosesnya adalah eksploitasi. Konsep kreativitas terdapat tiga hal: 1. Memiliki pengetahuan. 2. Ketrampilan berikir kreatif dan 3. Motivasi.

Musuh terbesar dari inovasi adalah keberhasilan. Di mana manusia memiliki ide ; dia berjuang mendapatkan ide namun gagal untuk mewujudkan. Padahal untuk membangun keberhasilan perusahaan, diperlukan inovasi dan mengeksploitasi secara besar besaran; sehingga perusahaan menjadi “professional”; dengan demikian perusahaan tahu kemana akan mewujudkan dan tahu bagaimana bekerja dengan baik sehingga menjadi tonggak keberhasilan.

11.2.1. Inovasi Manajemen

Inovasi manajemen adalah memperkenalkan proses baru dengan manajemen organisasi memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan, menyangkut objek manajemen, penelitian lingkungan dan pendapat, koordinasi, integrasi, dan sekedul pengendalian. (Van Ark, Inklaar, and McGuckin , 2003a) menyatakan bahwa inovasi manajemen adalah

sebuah layanan, produk atau proses layanan yang berbasis pada teknologi atau metode systematic, meliputi elemen elemen yang dapat berulang yang dapat diidentifikasi dan secara sistimatic dapat di hasilkan kembali di dalam kasus lain atau lingkungan.

Inovasi manajemen sebagai contohnya menjadi solusi baru di dalam menghadapi pelanggan, metode distribusi baru, dan penerapan ceritera dari teknologi di dalam proses layanan, bentuk bentuk baru dari operasi dengan rantai baru atau cara cara baru untuk diorganisir dan memanage layanan (Van de Ven, 2003; Van Ark, Inklaar & McGuckin 2003b). Sie, Chu and Chen (2007) mengorganisir inovasi manajemen kedalam tiga kategori: 1. Inovasi organisasi. 2. Inovasi informasional. 3. Inovasi teknologi.

1. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi merujuk pada cara cara baru dari pengorganisasian kerja di banyak wilayah seperti manajemen angkatan kerja, pemberdayaan karyawan, partner kerja baru, atau kegiatan positif. Inovasi organisasi membuat sebuah organisasi sebuah sumberdaya kolektif untuk inovasi, manajemen pengetahuan, manajemen rantai nilai, kerjasama pelanggan, distribusi, keuangan, dan manufaktur (Tushman & Nadler, 1996). Inovasi di dalam wilayah ini dapat memperbaiki persaingan bisnis.

2. Inovasi Informasional

Inovasi informasi bukan hanya tunggal juga bukan linier tetapi systemic. Inovasi Informasi meningkat dari interaksi yang sangat kompleks antara banyak individu, organisasi dan informasi operasi mereka. Clark and Guy (1998) menyatakan bahwa perusahaan berhasil di dalam merealisasikan return secara penuh dari inovasi informasi ketika mereka memiliki kemampuan mencocokkan pengembangan informasi yang dimiliki dengan melengkapi keahlian di wilayah lainnya dari bisnis mereka.

3. Inovasi Teknologi

Janssen (2000) menyatakan bahwa agar bisa bertahan dengan keras persaingan global dari harga produk, maka hal perusahaan memerlukan berinovasi secara konstan. Inovasi teknologi meliputi setiap teknologi yang dapat menolong perusahaan dapat beradaptasi terhadap perubahan bisnis secara cepat di dalam

segala situasi dalam menghadapi persaingan. Inovasi teknologi sangat krusial untuk perusahaan untuk tetap survive di dalam ekonomi global.

11.2.2. Memperbaiki dan memperkuat Inovasi Manajemen

Integrasi ekonomi global yang sangat luar biasa cepat, bisnis harus menangkapnya dan men up date dengan perubahan economic domestic dan asing dan lingkungan teknologinya. Jika sebuah perusahaan menginginkan aman di dalam persaingannya di pasar, hal ini adalah hal yang sangat sulit untuk dicapai maka perlu mengantisipasi tujuan tidak hanya berdasarkan pada revisi yang sederhana di dalam model atau metode layanannya.

Pengalaman di Taiwan perusahaan yang berinvestasi membuat kemajuan yang luar biasa di dalam waktu belajar menggunakan teori teori advances dari pengalaman bisnis asing, teknik dan metode tentang manajemen layanan yang masih di rasakan terasa banyak kekurangan. Contohnya, tekanan pada tempat berdasarkan pertumbuhan operasi, tetapi dalam tujuan jangka panjang perusahaan mengabaikannya. Mengikuti point kunci untuk memperbaiki semua tingkat inovasi manajemen: perusahaan seharusnya sudah mempertimbangkan ide strategi pada semua situasi. Mereka harus belajar untuk membuat dan menggunakan pasar asing dan domestic dan sumberdaya untuk merancang pengembangan jangka panjang. Mereka mengadopsi metode ilmiah tingkat advance untuk manajemen layanan untuk mendapatkan petunjuk untuk tujuan strategic, sehingga mampu meningkatkan perusahaan secara konstan sesuai kompetensi inti.

11.3. Membuat Perubahan Organisasi

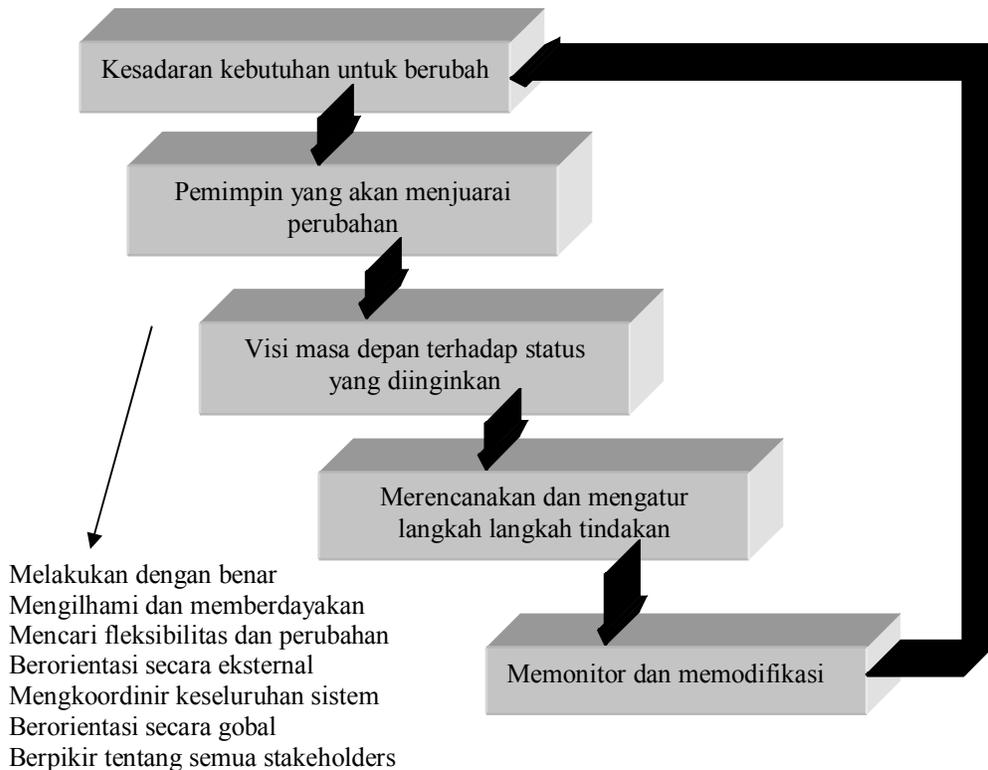
Perusahaan yang berhasil membutuhkan perubahan bukan sekedar perubahan tetapi ber inovasi secara sistimatis. Perubahan yang acapkali gagal karena perubahan hanya di lakukan sesaat atau acak padahal dalam ber inovasi perubahan dilakukan berdasarkan perencanaan. Perubahan yang direncanakan membutuhkan pergerakan secara intensif dan berkelanjutan melalui R & D, untuk itu pada saat perusahaan mengalami pertumbuhan dan puncaknya pada saat dewasa sudah mampu ber inovasi dengan meluncurkan produk berikutnya yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau pasar di hari esuk.

Terjadinya resistensi terhadap perubahan karena perusahaan atau manajemen tidak yakin terhadap keberhasilan perubahan; Perusahaan menganggap akan kehilangan sesuatu yang berharga padahal perubahan adalah investasi untuk masa depan. Selain itu

perusahaan atau manajemen tidak memahami perubahan dan implikasinya bahkan takut untuk gagal. Manajemen juga memiliki tingkat toleransi yang rendah terhadap perubahan. Dan kondisi demikian adalah dianggap normal atau wajar karena tidak memahami makna perubahan untuk keberhasilan bisnis di masa yang akan datang.

Dibawah ini adalah proses perubahan yang direncanakan dimulai dari kesadaran kebutuhan untuk berubah, pemimpin yang memulai untuk melakukan perubahan, memanfaatkan visi terhadap status yang diinginkan, mengatur dan merencanakan langkah langkah tindakan serta memonitor dan memodifikasi adanya perubahan agar perubahan membawa hasil nyata.

Proses dari perubahan yang direncanakan



11.4. Membangun Inovasi organisasi

Di dalam berinovasi pemimpin harus berani mengambil resiko. Seorang pemimpin adalah komandan yang berani mengambil keputusan walaupun menghadapi gelombang ataupun ombak yang besar sekalipun, bukan mencari amannya dan selamat karena pemimpin bukan birokrat. Pemimpin berani mengambil resiko dan bereksperimen.

Pemimpin memiliki toleransi dan mau belajar dari kesalahan. Di dalam berinovasi tidak selamanya selalu benar namun toleran terhadap kesalahan. Mereka juga berani melakukan sesuatu yang berbeda dan memeluk erat terhadap perbedaan. Selain itu manajemen harus menyadari bahwa perilaku manusia pasti terdapat keterbatasan.

Manajemen yang benar selalu merespon kebutuhan dan keluhan pelanggan, melakukan kontak terhadap pelanggannya terhadap kekurangan yang ada pada kualitas produk, layanan, maupun proses. Dengan demikian untuk berinovasi pasti melakukan investasi terhadap pelatihan serta memperkerjakan pribadi pekerja yang kreatif yang berani berinovasi dan tidak hanya sekedar beradaptasi.



BAB XII

REVOLUSI MANAJEMEN

12.1. Pendahuluan

Dunia bisnis mengalami revolusi manajemen pada tingkat yang sangat cepat. Dewasa ini organisasi mengalami perwujudan global, setiap perusahaan dituntut meningkatkan kualitas, layanan, dan harga yang murah. Organisasi mengalami rekayasa (*reengineered*) atau perampingan (*downsized*), semua aktivitas organisasi yang tidak memberikan nilai tambah patut dipertanyakan kembali. Aktivitas organisasi sudah dilakukan dengan media elektronik (*e-payment, e-commerce, e-banking, e-paypal, e-registration, e-shop, e-travelling, dst*) semua dilaksanakan dengan sistem *on line*. Tenaga kerja seumur hidup sudah tidak lagi dibutuhkan, tenaga kerja membutuhkan pelatihan terus menerus agar memiliki kemampuan dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi bisnis yang bisa menyesuaikan dengan kemajuan teknologi dipastikan tetap *survive* sebaliknya organisasi bisnis yang tidak mampu menyesuaikan dengan kemajuan teknologi harus berjuang untuk mengatasinya. Individualisme dan spesialis sudah digantikan oleh team dan kerjasama (*networking*). Tenaga kerja di dalam bekerja diberikan kelonggaran, basis aturan tidak lagi ketat (*rigid*). Tenaga kerja dituntut dan dijanjikan perubahan, untuk ikut melakukan inovasi, rekayasa, perbaikan terus-menerus, dan kemudian berubah lagi sebagai suatu proses pemberdayaan (*empowerment*).

Perubahan begitu cepat yang melanda dunia menciptakan revolusi manajemen yang tidak menaruh belas kasihan. Ketidak-pastian akibat revolusi manajemen menciptakan goncangan organisasi yang sangat serius dan kenyataannya harus diatasi oleh setiap organisasi saat ini. Langkah mempercepat inovasi terus menerus dan memperbanyak variasi produk sudah sampai pada suatu derajat yang membingungkan pelanggan. Organisasi menampilkan perubahan yang menghasilkan produk produk massa volume tinggi, variasi rendah didasarkan pada skala ekonomi (*to mass customized*

product); atau volume rendah, variasi tinggi didasarkan pada ruang lingkup ekonomi (*Scope of economic*).

Revolusi manajemen membawa paradigma (*mindset*) baru menuntut kemampuan beradaptasi yang sampai batas tertentu tidak pernah dialami sebelumnya. Meningkatnya kompetisi dan kemajuan kecepatan perkembangan teknologi, menyebabkan satuan organisasi yang dihadapi cakupannya tanpa batas dengan pilihan pembaharuan dan perubahan. Banyak organisasi yang menjadi korban mode revolusi manajemen karena mengikuti strategi 'meniru', yang seharusnya hanya dijadikan acuan (*benchmark*) namun justru ditiru tanpa di rekayasa yang tidak disesuaikan dengan jati diri organisasi bisnis yang bersangkutan.

Organisasi yang *survive* adalah bisnis yang memiliki tingkat daya saing tinggi. Daya saing adalah suatu konsep kompleks meliputi banyak dimensi, tidak hanya multidimensional, tetapi sifatnya sementara dan dinamis. Dimensi khas daya saing meliputi harga (*cost*) yang rendah, kualitas (*conformance quality* dan *product reliability*) lebih baik, penyerahan (*on time delivery* dan *delivery speed*) tepat waktu, kemampuan melayani (*after-sales service* dan *product customization*) selama 24 jam per hari, dan kecepatan pengembangan produk dan jasa baru yang menyesuaikan kebutuhan *stakeholders* dan pelanggan. Prakteknya revolusi manajemen tersebar luas dalam *benchmarking*, yang penting perusahaan harus memiliki kesadaran akan gap kinerja. Yang lebih menarik lagi perusahaan atau organisasi harus berusaha meningkatkan kinerjanya, pada saat bersamaan organisasi harus meningkatkan kebutuhan untuk berkompetisi yang juga terus berubah (berlari dua kali lebih cepat atau tetap tinggal di tempat). Di masa depan kebutuhan untuk berdaya saing akan semakin berkembang.

Permasalahan utama adalah bagaimana cara mengatasi problem yang ditimbulkan revolusi manajemen dengan memperkecil perangkat tersembunyi, sehingga organisasi bisnis mampu mengantisipasi serta menyesuaikan dengan pembaharuan dan perubahan agar tetap survive dan mampu *leading* ditengah persaingan bisnis yang sangat ketat akibat revolusi manajemen.

12.2. Perbaikan Kualitas

Diera revolusi manajemen kualitas memiliki dimensi penting. Kualitas adalah konsep yang sangat luas dan kualitas tidak selalu memuaskan pelanggan dalam jangka

panjang. Ketepatan kualitas dan ketergantungan penyerahan adalah basic persyaratan minimum bagi setiap organisasi bisnis yang ingin bersaing di pasar manapun. Kesuksesan dan kebesaran organisasi di masa lalu tidak berarti organisasi sukses dan besar di masa mendatang.

Program perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) diperluas dan didukung oleh regu lintas fungsional, pelatihan pekerja, dan pemberdayaan karyawan (Morton, 1995). Dewasa ini semua aktivitas dikerjakan dengan sistimatis dan otomatis dengan mesin (*sistem on line*), menggantikan fungsi tenaga kerja, tujuannya adalah untuk menciptakan kualitas yang lebih baik. Manakala tiap-tiap tenaga kerja bertempur dengan penuh daya saing dengan membuat perbaikan berkelanjutan, hal ini diperlukan untuk mempertahankan posisi yang relative sama di pasar. Perbaikan berkelanjutan tidak boleh berhenti pada kondisi yang dianggap cukup untuk memimpin pasar, tetapi pada kondisi yang diperlukan untuk tetap tinggal sementara di dalam bisnis (Yearout, 1996). Peningkatan target pasar yang lebih tinggi dibanding masa lalu diutamakan pada pengenalan produk dan jasa baru yang lebih cepat dan sifatnya terus menerus, dengan demikian promosi berkelanjutan menjadi wajib bagi organisasi untuk menggugah ingatan pelanggan terhadap produk atau jasa dan *brand image* perusahaan.

Untuk mengatasi perbaikan kualitas dan membantu mengembangkan keunggulan komparatif, diperlukan posisi strategis (Harari, 1996). Posisi strategis yang di maksud adalah peningkatan investasi di dalam pelatihan para pekerja dengan ketrampilan dasar ICT (*information computer technology*) yang dapat memunculkan perspektif strategis yang diperlukan dan tepat waktu (Nevis *et al.*, 1995). Kreativitas dan inovasi adalah kunci bagi setiap tenaga kerja untuk membangun masa depan positif yang berorientasi pada kualitas, kepuasan pelanggan dan *stakeholders*. Penciptaan kultur organisasi harus dipelihara untuk memudahkan pengambilan resiko (*risk-taking*) yang diperhitungkan, inovasi, dan percobaan. Mekanisme ini memperlambat stagnasi dan membentuk dasar untuk revitalisasi organisasi secara menyeluruh.

12.3. Penyusunan Pasar Global

Novel Charles Dickens', "*A Tale of Two Cities*" , perubahan politis revolusioner, dimulai dari, 'yang terbaik adalah waktu, yang terjelek juga waktu'. Ungkapan ini menguraikan dari - munculnya sejumlah pemimpin bisnis berhadapan dengan munculnya

kondisi ekonomi dewasa ini. Pergeseran keseimbangan kekuatan ekonomi global membuktikan membawa pengaruh baik bagi organisasi yang mampu menyesuaikan kemajuan teknologi, dan membawa pengaruh buruk bagi organisasi yang tidak mampu menyesuaikan kemajuan teknologi. Organisasi di seluruh penjuru dunia, mewujudkan pertumbuhan dengan memiliki banyak konsep yang menyanjikan praktek standard di masa lalu, pada saat ini standard tersebut sudah tidak efektif lagi di dalam menghadapi tantangan global di abad 21.

Penekanan universal pada *free-markets*, era baru kompetisi global telah membungkus organisasi bisnis di dalam revolusi manajemen. Kendala waktu, jarak, dan politis dapat diatasi dengan menggunakan teknologi. Orientasi pasar yang terbatas bagi sebagian besar organisasi adalah **strategi kritis**. Organisasi bisnis membutuhkan *networking* yaitu persekutuan dengan para mitra bisnisnya, melakukan usaha patungan, persetujuan, perijinan, serta jaringan bisnis dari dalam dan luar negeri. Organisasi harus dibentuk dan dimutasi dengan kapitalisasi untuk menciptakan peluang unik. Identitas organisatoris nasional menjadi kabur (*blurred*) lebih lebih bila dikaitkan dengan operasi perusahaan multinasional melalui revolusi manajemen *on line*.

Pada saat ini pasar sulit dipisahkan karena didorong oleh perubahan penting pada kompetisi global yaitu menjadi pasar bebas artinya dari pasar penjual (*seller's markets*) ke pasar pembeli (*buyer's market*). Pasar penjual adalah pasar yang dikemudikan penjual (*supply-driven market*) ketika apa yang diproduksi akan dijual, sedangkan pasar pembeli adalah pasar yang dikemudikan pembeli (*demand-driven market*) dimana penjual tidak lagi memiliki saluran distribusi yang panjang karena apapun yang diproduksi dapat dijual pada saat itu juga. Pada pasar penjual sifat pesanan pada harga, sedangkan pemenang pesanan pada kualitas; pada pasar pembeli sifat pesanan pada harga dan kualitas dan pemenang pesanan adalah kecepatan bereaksi. Lihat Tabe 6l .

Tabel 6 : Perbedaan

	Order qualifier	Order winner
Pasar penjual	Harga	Mutu
Pasar pembeli	Harga& kualitas	Kemampuan bereaksi

Kemampuan bereaksi menjadi isu fleksibilitas internal dihubungkan dengan daur waktu atau kompetisi berdasarkan waktu (*time-based*). Kualitas dan harga di dalam lingkungan ini diperlukan, tetapi kondisi ini belum cukup untuk keunggulan komparatif. Kemampuan bereaksi, dilukiskan pada kegairahan pelanggan (*excite-customers*), kecepatan pasar (*fast-to-market*), kecepatan menghasilkan (*fast-to-produce*), kecepatan penyampaian (*fast-to-delivery*) dan kecepatan layanan (*fast-to-service*) adalah titik tumpu untuk daya saing yang membedakan antar pesaing. Perusahaan yang bereaksi terhadap pelanggannya dengan cepat mempunyai suatu keunggulan yang paling nyata dan cenderung menjadi dominan. Hal ini adalah bentuk tanggung jawab organisasi bisnis bagi pelanggan dan *stakeholder*.

Bila diurai lebih lanjut kemampuan bereaksi terhadap pelanggan terjadi bila organisasi bisnis memiliki pemahaman secara menyeluruh tentang kegairahan pelanggan yang ditentukan oleh apa, kapan, dimana dan bagaimana cara pelanggan menginginkannya; kecepatan pasar ditentukan oleh kemampuan mengantisipasi kebutuhan pelanggan, menciptakan produk baru secara cepat, merancang ulang keberadaan produk yang telah bergeser, menawarkan produk ke luar negeri, serta menerima keunikan yang dipertanyakan pelanggan; kecepatan menghasilkan berkaitan dengan perubahan product mix secara cepat, membuat perubahan volume produk secara cepat, mendeteksi kesalahan secara cepat, serta menyesuaikan masukan titik perubahan; kecepatan penyampaian menyangkut lokasi yang nyaman, menyelesaikan pengiriman barang atau jasa dengan segera, ketersediaan barang; terakhir kecepatan layanan meliputi kemampuan menanggapi dengan segera apa yang diminta konsumen, dukungan setelah penjualan, menanggapi dengan segera keluhan pelanggan, kecepatan menyelesaikan masalah, serta syarat pembayaran yang mampu menyenangkan konsumen.

Penyusunan pasar global ditujukan pada penyempurnaan tekanan organisasi bagi kebutuhan pelanggan sebagai titik tumpu aktivitas bisnis. Di pasar pembeli, orientasi yang berpusat pada pelanggan (*customer-centric*) - adalah terpenting. Konsep pelanggan telah diperluas ke dalam pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah semua tenaga kerja atau anggota organisasi sebagai mata rantai penawaran yang dilibatkan di dalam penyerahan dan penciptaan produk dan jasa ke pelanggan eksternal.

Pelanggan eksternal adalah para pembeli dari suatu produk dan jasa perusahaan. Tanpa pelanggan, tidak ada lagi masa depan organisasi bisnis karena organisasi sudah tidak memiliki eksistensi. Pelanggan internal secara efektif harus memuaskan pelanggan eksternal, yang di isyaratkan dari kualitas penyampaian produk atau jasa yang ditawarkannya dan bisa diterima oleh pelanggan eksternal dan *stakeholders*.

Pelanggan yang membeli lebih dari suatu produk, adalah membeli nilai-nilai yang dirasakan (*perceived-values*). Apabila hubungan pelanggan positif pekerjaan menjadi lebih mudah dan menyenangkan sehingga menjadi lebih sedikit perselisihan paham. Pelanggan akan berinteraksi dan memberikan umpan balik yang sangat menolong di dalam penciptaan produk dan jasa yang lebih berkualitas lagi, selanjutnya tinggal memperbaiki prosesnya. Pelanggan akan setia serta loyal sekalipun dihadapkan pada waktu yang sangat sulit. Penciptaan loyalitas pelanggan membutuhkan waktu yang relatif cukup agar terjadi pemahaman yang utuh antara pelanggan internal terhadap pelanggan eksternalnya, namun hasil akhirnya pelanggan loyal dan tetap setia. Jika hubungan pelanggan baik, berarti perusahaan berhasil menciptakan suatu bisnis yang sukses, sebaliknya bisnis yang gagal karena hubungan pelanggan jelek sehingga kehilangan banyak pelanggan. Jika hubungan pelanggan lemah, hilangnya pelanggan tidak memiliki pengaruh yang berarti bagi kesuksesan bisnis, namun akan berpengaruh pada masa depan organisasi. Pelanggan harus dipandang dari perspektif nilai seumur hidup bukan dari nilai setiap transaksi tunggal (Prokesch, 1995).

Hubungan pelanggan dengan para penyalur menjanjikan manfaat timbal balik. Kepuasan pelanggan internal adalah prasyarat yang memiliki potensi menggairahkan pelanggan eksternal. Keseluruhan organisasi harus bekerja sebagai team dengan mengkomunikasikan pada semua tingkat fungsional (*networking*) dan melawan batasan rantai penawaran (Morton, 1995; Muzyka, 1995). Memahami dan memenuhi tuntutan pelanggan menjadi dasar kemajuan organisasi. Struktur dan kultur organisasi harus mempromosikan aktivitas melalui ikatan, kualitas dan perbaikan berkelanjutan yang berperan untuk menarik pelanggan. Sikap organisasi yang dikemukakan pelanggan berdasarkan pada kecepatan bereaksi untuk memenuhi semua kebutuhan pelanggan serta fleksibilitas perubahan internal terhadap permintaan secara konstan. Kebutuhan dan nilai-nilai pelanggan harus diberikan hak yang lebih tinggi dan menjadi daya penggerak

bagi jalannya organisasi, dan selanjutnya dikelola kembali. Layanan pelanggan yang unggul mengakibatkan pengulangan pembelian dan memperluas bisnis.

12.4. Rekayasa Teknologi (*Reengineering*)

Rekayasa teknologi di dalam proses bisnis dikenal sebagai *reengineering* atau medisain kembali proses bisnis, yaitu mendisain kembali pokok perancangan proses bisnis untuk mencapai perbaikan dramatis di dalam kinerja (Hammer dan Champy, 1993; Mitroff et al., 1994). Mengingat perbaikan berkelanjutan hanya bersifat perubahan kuantitatif linier serta memanfaatkan sesuatu yang ada dan membuat produk dan jasa lebih baik dengan cara evolusioner, maka diperlukan rekayasa teknologi. Rekayasa teknologi (*reengineering*) bersifat perubahan kualitatif tidak linier menciptakan sesuatu yang baru di dalam suatu cara revolusioner. Rekayasa teknologi adalah pendekatan untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan radikal dalam proses inti bisnis, dibandingkan hanya pada perbaikan di dalam produk atau mengisolasi aktivitas bisnis. Adanya perubahan permintaan yang besar bagi organisasi harus diiringi oleh perubahan koordinasi dalam semua aspek organisasi mencakup strategi bisnis (Morton, 1995). Tujuannya adalah mempertahankan kepemimpinan yang unik, sulit, atau proposisi nilai pelanggan yang tidak mungkin diduplikasi (*impossible-to-duplicate*). Strategi yang benar mengijinkan rekayasa teknologi (*reengineering*) untuk menemukan kembali industri dan mendefinisikan kembali pasar.

Banyak organisasi melakukan restrukturisasi namun bukan *reengineering*. Restrukturisasi cenderung terfokus terutama pada jangka pendek dengan tujuan memotong biaya. Terminologi umum lain restrukturisasi meliputi pemberhentian sementara, mengurangi kelambatan, mengurangi pemotongan, reorganisasi, mengurangi tenaga kerja, mengurangi besaran organisasi, dan mengurangi ketidaklaziman. Banyak organisasi kelebihan tenaga kerja (*over-staffed*) dan sebagai hasilnya tidak kompetitif. Organisasi bisnis seperti ini memiliki ciri-ciri lambat, tidak mau mendengarkan pihak lain, tidak fleksibel, dan pada umumnya percaya bahwa pelanggan adalah tidak realistis di dalam expectasi mereka. Pada saat pangsa pasar (*market share*) jatuh, margins merosot, dan pertumbuhan macet akhirnya menjadi tidak terhindarkan banyak pekerja yang brutal berakibat pada restrukturisasi. Tujuan restrukturisasi memindahkan lapisan yang sudah gemuk untuk mendorong kinerja yang kurang (*under-performance*) dan

untuk mencoba menaikkan produktivitas asset, tetapi tidak untuk menciptakan pasar baru atau menumbuhkan bisnis. Restrukturisasi tidak lebih daripada perusahaan yang mendapatkan hasil namun habis untuk biaya operasional (*anorexia*), ketika terjadi tekanan pada biaya dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan. Kondisi ini membuat bisnis mengecil, namun sebenarnya restrukturisasi tidak diperlukan bila organisasi bisnis lebih sehat (Mckinley *et al.*, 1995).

Reengineering adalah mendisain kembali secara radikal dengan menekankan pada kepuasan pelanggan dibandingkan hanya mengurangi biaya. Rekayasa teknologi mempertimbangkan segalanya pada proses bisnis dari ketrampilan ke pekerjaan massa, struktur organisasi, pengukuran dan sistem manajemen, nilai-nilai, dan kepercayaan (Mitroff *et al.*, 1994). Rekayasa teknologi merupakan suatu proses kreatif dengan suatu hasil yang tidak-pasti. Tujuan utama akan menghilangkan pekerjaan yang tidak berguna (*waste*) atau aktivitas yang tidak memberi nilai tambah di dalam proses inti dengan maksud membuat lompatan kuantum (*quantum leap*) menuju kemajuan strategis. Rekayasa bisnis memerlukan kemampuan memahami pengertian yang mendalam dan imajinatif untuk menghadapi tantangan aturan dan asumsi dari keseluruhan bisnis. Seperti pada Tabel di bawah, melibatkan sejumlah besar 'perihal' kata-kata di dalam penelitian visi, arah, dan tujuan organisasi. Perusahaan yang tidak mampu atau enggan merekayasa kembali proses bisnisnya mereka akan menemukan organisasinya di dalam suatu kemerosotan spiral bisnis yang lebih besar.

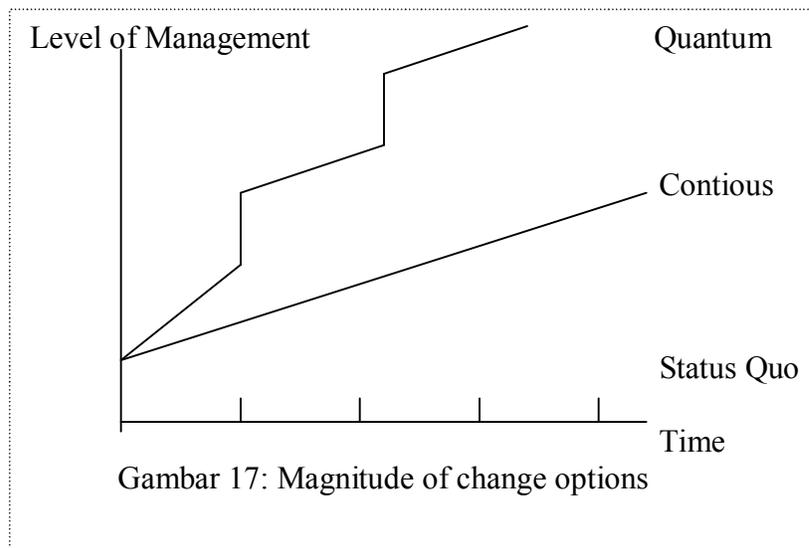
Pada Tabel 7 di bawah jelas sekali banyak sekali imajinasi kata-kata kunci untuk melakukan rekayasa teknologi dari *refokus* yang ditujukan pada pelanggannya, *recreate* yang berusaha mengembangkan misi baru, *redefine* yang berarti mendefinisikan kembali strategi bisnis yang telah ada, *rethink* dan *reinvent* untuk memikirkan dan menemukan kembali pasar mereka, sampai pada *reinvest* yang ditujukan pada teknologinya. Rekayasa teknologi adalah cara untuk menyediakan suatu lingkungan yang kreatif untuk mengembangkan solusi efektif. Rekayasa teknologi akan memindahkan penghalang dan menciptakan struktur yang mempromosikan bekerja bersama. Hal ini berarti suatu elastisitas pembelajaran organisasi yang dapat tumbuh atau menyusut menurut kekuatan pasar yang membantu ke arah penciptaan produk atau jasa baru yang berkualitas (Dess *et al.*, 1995).

<i>Refokus</i>	- <i>customer</i>
<i>Recreate</i>	- <i>mission</i>
<i>Redefine</i>	- <i>strategies</i>
<i>Restructure</i>	- <i>organization</i>
<i>Rethink</i>	- <i>markets</i>
<i>Reinvent</i>	- <i>markets</i>
<i>Redesign</i>	- <i>products</i>
<i>Reevaluate</i>	- <i>processes</i>
<i>Relayouts</i>	- <i>plants</i>
<i>Relocate</i>	- <i>plants</i>
<i>Retrain</i>	- <i>employees</i>
<i>Reeducate</i>	- <i>employees</i>
<i>Reempower</i>	- <i>employees</i>
<i>Reward</i>	- <i>employees</i>
<i>Reintegrate</i>	- <i>operations</i>
<i>Reinvest</i>	- <i>Technology</i>

Langkah kecil perbaikan berkelanjutan dan langkah besar (terobosan dan inovasi) meningkatkan jalinan kerjasama yang begitu kuat bagi pelanggan internal dan eksternal sehingga sulit untuk melepaskan diri (*inextricably interwoven*). Penambahan konvensional (linier) untuk proses perbaikan akan jarang mempertahankan keunggulan kompetitif untuk periode waktu yang lama. Pada saat ini perubahan radikal (tidak linier) adalah sangat diperlukan. Organisasi harus melaksanakan keduanya yaitu perbaikan berkelanjutan dan rekayasa teknologi, perbaikan berkelanjutan dapat menjadi strategi pengoperasian, sedangkan rekayasa teknologi sebagai *strategi leading company*. Di dalam prakteknya agar organisasi dapat *leading* sementara waktu di butuhkan *Benchmarking*.

Gambar di bawah menyortir secara grafis alternatif perubahan yang semakin penting. Pada Gambar menjelaskan lingkungan organisasi yang kreatif dapat mengembangkan pemecahan kreatif dengan cara menyingkirkan hambatan dan menciptakan struktur baru seterusnya mengembangkan kerja bersama. Pada garis vertikal memperlihatkan berbagai tingkatan manajemen dari tingkat terendah atau operasional sampai tingkatan puncak atau top manajemen melakukan upaya bekerja bersama. Pada garis horizontal memperlihatkan jarak waktu pilihan perubahan. Pada pilihan perubahan

dan perkembangan menyangkut tiga alternative pilihan, pilihan pertama *status quo*, pilihan kedua *continous improvement* dan pilihan ketiga perubahan lompatan *quantum*.



Gambar 17: Magnitude of change options

Pada tahap awal pilihan organisasi dalam kondisi status quo, karena tidak memiliki upaya untuk melakukan perbaikan berkelanjutan apalagi rekayasa teknologi, sampai kapanpun organisasi ini akan selalu dalam keadaan stagnan. Selanjutnya alternative kedua organisasi yang melakukan perbaikan berkelanjutan atau *continous improvement*, pada organisasi yang bersangkutan terjadi perbaikan dan perubahan namun dalam kondisi linier, sehingga organisasi ini masih dalam tataran sebagai pengikut (*follower*), atau masih taraf sejajar atau memiliki kedudukan yang sama dengan organisasi bisnis yang lain. Sedangkan organisasi yang *leading* adalah organisasi yang mampu melakukan perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) tetapi juga melakukan rekayasa teknologi (*reengineering*), sehingga terjadi perubahan kualitatif nonlinier dan dapat dipastikan organisasi ini akan mampu menciptakan lompatan lompatan manajemen, sekaligus memiliki keunggulan di dalam bisnis.

Seperti di jelaskan dimuka pada tahap awal sebelum organisasi bisnis *leading* pasti membutuhkan *benchmark*. *Benchmarking* adalah suatu mekanisme untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan perbaikan. *Benchmarking* menekankan ***best-in-class*** atau praktek terbaik dari perusahaan lain. *Benchmarking* menganalisis produk dan proses yang terbaik dari pesaing terkemuka di dalam industri yang sama atau organisasi terkemuka di dalam industri lain menggunakan proses serupa. Pengetahuan ini

digunakan untuk meningkatkan produk dan proses. *Benchmarking* pada umumnya lebih berkaitan dengan bagaimana perusahaan menyusul pesaing dibandingkan perusahaan menjadi di depan (*leading*). Walaupun menyusul pesaing adalah penting, namun tidak mudah untuk membalikkan perusahaan dari pengikut ke pemimpin. Karena benchmarking bukan hanya sekedar meniru melainkan menyesuaikan dengan kondisi riil organisasi bisnis. Untuk menjadi pemimpin, diperlukan dengan menciptakan solusi ke permasalahan pelanggan bahkan pesaingpun tidak tahu sama sekali apa yang dimiliki perusahaan. Menemukan solusi baru berarti melampaui pemikiran para pendahulunya yang biasanya ketat (*rigid*) terhadap berbagai pokok peraturan organisasi bisnis, dengan demikian diperlukan kembali adanya *redefine* sebagai acuan *strategies* yang menggambarkan kembali batasan-batasan untuk menciptakan industri dan pasar baru. Dan secara keseluruhan titik tumpu keunggulan bisnis terdapat pada *reengineering*.

12.5. Kemajuan Bisnis.

Transisi manajemen yang paling dramatis adalah peran manajemen sumber daya manusia. Tugas yang secara tradisional didikte oleh para supervisor saat ini didelegasikan untuk memberdayakan *teams*, berarti dari hanya "satu" pekerja menjadi *teams*. Demikian pula struktur organisasinya pun rata atau horizontal, selain itu perbedaan antara *blue / white collar* atau pekerja (*workers*) di dalam manajemen sedang memudar (*blurring*). Peran Individu di dalam suatu organisasi diperluas dari spesialis ke *multi-functional* dan *lintas-functional; networking* hukumnya wajib dan mutlak dan tidak bisa ditawar lagi. *Teams* membawa pengaruh baik menghilangkan penghalang yang merintang komunikasi dan menciptakan struktur organisasi untuk mempromosikan bekerja bersama.

Sudah bukan saatnya lagi organisasi bekerja atau melaksanakan kegiatan sendiri sendiri dan secara berurutan atau menantikan informasi 'yang akan dipergunakan'. Teknologi informasi memungkinkan pendekatan membangun kebiasaan (*customized*) pada kemampuan lokal. Rekayasa teknologi menggabungkan pengetahuan banyak orang untuk mencapai tujuan organisasi. Proses bisnis memerlukan pengintegrasian, ketepatan berinteraksi, pemahaman perspektif fungsional yang lain, dan pengenalan mekanisme pengintegrasian (Glazer et al., 1992). Dengan demikian memberdayakan pekerja atau *teams lintas-functional* agar bekerja secara efektif, para pekerja memahami apa peran

mereka dan bagaimana berperan untuk tujuan bisnis (Ford dan Fottler, 1995). Peningkatan Investasi pada ketrampilan dasar dan perspektif sangat strategis diperlukan. Tanpa *teams* dan *empowerment*, pengambilan keputusan dan informasi akan digoda dan terhalang oleh saluran yang akan menunda kemampuan untuk bereaksi terhadap pelanggan.

Teams memusatkan pada operasi sehari-hari, perbaikan kualitas, pengembangan produk dan jasa baru, pengurangan waktu daur ulang, keselamatan, dan kualitas kehidupan manusia (*quality work life*). *Teams* adalah bekerja untuk kepentingan pelanggan, produk, proses, dan pusat logistik dibentuk ke dalam suatu jaringan untuk mencapainya. Aktivitas dan fungsi dianalisa dengan kontribusi mereka ke nilai pelanggan. *Teams* mengidentifikasi peluang dan permasalahan untuk perbaikan, menganalisa situasi, dan merekomendasikan rencana tindakan praktis (Spector, 1995; Morton, 1995). *Teams* dapat membuat perubahan dengan menciptakan, mempengaruhi, mendukung, menerapkan, dan mengelolanya. Pengintegrasian, kemampuan bereaksi, dan keunggulan semua menyiratkan kerjasama *teams*.

Pada saat ini aktivitas *teams* tidak lagi dimonopoli oleh manajer melainkan melekat pada para pemimpinnya. Para manajer tradisional adalah perencana dan pembuat budget yang membuat keputusan dan bawahan diharapkan melaksanakan rencana manajer. Mentalitas penguasa akan mematikan bakat, kreativitas, dan kecerdikan para bawahan. Karena para bawahan tidak dipercaya dapat melakukan efisiensi atau perbaikan. Pendekatan ini relatif baik di dalam pasar penjual dengan kondisi-kondisi lingkungan stabil. Namun kondisi ini, adalah suatu pemborosan luar biasa dari sumber daya manusia, karena menyalakan perbaikan potensial yang mendukung keunggulan kompetitif yang dipertahankan, pada pasar pembeli.

Aktivitas berdasarkan *teams* adalah suatu usaha untuk memanfaatkan kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi. Manajer yang memiliki kemampuan segalanya (*all-knowlegeable*) adalah suatu "dongeng" dan perlu menggunakan perubahan berorientasi *teams* dan pemimpin. Para pemimpin menciptakan suatu visi menyangkut masa depan ke anggota *teams* dan berusaha untuk memotivasi dan mengilhami orang untuk mematahkan penghalang dari tenaga kerja yang ingin mencapai tingkat kinerja ketinggian tertinggi (Ford dan Fottler, 1995). Pemimpin sebagai

pengganti boss (manajer), mereka lebih menyukai menjadi pelatih, guru, penasihat, dan penyampai berbagai kemungkinan. Para pemimpin memudahkan perubahan dengan menciptakan pemahaman dan kesadaran, menyediakan harapan melalui suatu visi, mensejajarkan orang melalui dorongan dan arah, dan berkomunikasi dengan cara merangsang kemajuan dengan menambah kemampuan masyarakat melalui kebebasan dan *self-direction*. Para pemimpin menekankan kompetensi dan pembelajaran, dan menikmati dengan gembira di dalam melakukan tugasnya.

Para pemimpin menciptakan peluang dan memfasilitasi sinergi *teams* mendasarkan pada kepercayaan, menghormati, martabat, dan *risk-taking*. Karakteristik kunci para pemimpin ditujukan isu yang dihubungkan dengan transisi organisasi melalui:

1. mencari peluang unik;
2. mendorong kerjasama dengan *stakeholders* kunci;
3. mengakui perubahan adalah suatu proses utama;
4. berkomunikasi dengan konstituen internal dan eksternal;
5. menyediakan visi; dan
6. mendukung yang lain di dalam mencapai tujuan organisasi selama transisi.

Para pemimpin harus memimpin para bawahan melalui iklim yang tadinya suram menuju transisi organisasi yang lebih cerah dengan menciptakan iklim kondusif sehingga proses organisasi bisnis dapat berjalan dengan baik dengan dukungan semua warga organisasi.

Bisnis yang maju menerapkan konsep perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) adalah kultur yang diciptakan secara terus-menerus memperbaiki kepuasan pelanggan dan efektivitas organisasi. Jepang mengacu pada 'kaizen'. Filosofi 'Just-In-Time' yang dikembangkan oleh Toyota menyertakan logika ini. Tujuannya menghapus semua *waste* (tepat waktu dan sumber daya) dan perbaikan berkelanjutan di dalam produktivitas (lakukan lebih baik sedikit demi sedikit). Fokusnya pada hal hal kecil, menjadi tambahan perubahan di dalam proses dengan basis yang berkesinambungan. Perbaikan kecil di atas periode waktu kumulatif (*compounded*) dapat menjadi cukup besar (signifikan). Di dalam era revolusi manajemen, adalah melawan musuh nyata yaitu keadaan tetap (*status quo*) dan harus diperangi oleh semua warga organisasi. Gagasan

untuk perbaikan dapat datang dari orang dan *teams* di dalam organisasi dengan teknologi menjadi pertimbangan sekunder.

Keadaan tetap (*status quo*) adalah suatu format kanker organisasi dengan penundaan waktu (*time-delayed*). Keadaan *status quo* adalah keadaan saling menunggu, dan tidak ada aktivitas, padahal pada saat ini yang penting melakukan aktivitas dan berbuat walaupun sederhana. Korbannya adalah biaya-biaya yang tersembunyi yang dihubungkan dengan layanan lambat, kualitas rendah, dan proses yang bervariasi. Sebagai tambahannya adalah biaya yang besar karena hasil yang tidak dikerjakan dengan benar (*not doing things right*). Keadaan ini dapat dijadikan "joke" seperti "efek dari katak menyelam di dalam air hangat-hangat kuku yang pelan-pelan dipanaskan sampai katak gagal mulai bertindak dan mati, karena tidak mampu lagi melompat". Sukses kemarin tidak dapat diterjemahkan ke dalam kemenangan besok.

Format bisnis dimulai dengan visi. Memang pada dasarnya tidak ada visi perbaikan berkelanjutan, tetapi apa yang perusahaan inginkan di masa mendatang. Visi menjadi basis untuk semua tindakan. Statemen visi didukung oleh suatu statemen misi. Departemen atau fungsi bisa mengembangkan statemen misi dan visi mereka sendiri di dalam mendukung perusahaan. Aktivitas seperti perbaikan berkelanjutan seharusnya didorong sebagai salah satu pendekatan untuk membantu perusahaan mencapai visi mereka. Perbaikan perlu berpusat pada perubahan yang membuat hal-hal yang lebih baik untuk pelanggan. Visi adalah suatu titik awal sempurna untuk memperkenalkan perbaikan berkelanjutan.

Perbaikan berkelanjutan adalah suatu perwujudan global yang sudah tersebar luas di dalam manufacturing yang menyebar dengan cepat ke jasa. Di dalam banyak cara, perbaikan berkelanjutan di dalam organisasi harus ditumbuhkan di dalam viral marketing. Viral Marketing adalah virus kebaikan organisasi atau perusahaan yang dilakukan oleh semua sumberdaya di dalam organisasi, yang ikut menyebarkan (memasarkan) "image" organisasi, baik melalui produk ataupun jasanya. Virus marketing melekat erat pada unsur manajemen yaitu pada peran penting manusia (*man*) untuk memanfaatkan semua potensi seperti dana (*money*), bahan (*materials*), mesin (*mechines*), metode (*methods*), pasar (*markets*), waktu (*Manange of Time*), keterampilan manajerial /

kepemimpinan (*Managerial Skills*), sistem informasi (*Management Information System*), dan yang tidak kalah penting adalah moral (*morale*).

Organisasi tidak akan mendapatkan apapun tanpa unsur tersebut karena semua orang melakukannya, dengan cara apapun; tetapi tidak seorangpun pasti bahwa apa yang sedang mereka lakukan itu adalah cara yang terbaik. Viral marketing ini tidak akan segera surut kapan saja bahkan yang terjadi bisa menjadi "bumerang" organisasi yaitu efek negatif dari viral marketing, bila organisasi tidak mampu mengantisipasinya hasilnya adalah matinya organisasi. Organisasi yang tidak mampu manage 10 M,s di atas bisa dipastikan organisasi akan kedodoran dan tertinggal jauh oleh para pesaingnya. Oleh karena itu jelas bisnis yang berhasil harus melakukan perbaikan berkelanjutan di semua aktivitas yang dilakukan oleh pekerja pada unsur-unsur (10 M,s) tersebut. Perbaikan berkelanjutan, kaizen, dan rekayasa teknologi menjadi sangat utama untuk memperkenalkan bahwa organisasi tetap survive dan sukses, sebagai wujud pencitraan organisasi (*Organization Imagination*).

Pencitraan organisasi tidak bisa dilepaskan dari kultur yang dibangun oleh organisasi yang bersangkutan, yang pada dasarnya dimulai dari *political will* pucuk pimpinan atau top manajemen. Kemampuan mengantisipasi dan menjalankan revolusi manajemen akan menjadi tanda bagi keberhasilan organisasi. Di dalam membangun keberhasilan yang ditandai oleh perubahan dan pembaharuan, akan nampak dari adanya tahapan yang dilakukan setiap warga organisasi, tahapan tersebut meliputi:

- 1. Membangun kesadaran dan kemampuan bertindak.**

Dimensi relatif kritis revolusi manajemen adalah memahami informasi apa yang sangat penting. Pada saat manajer memiliki informasi berlebihan mereka cenderung menghilangkan atau menyederhanakan data agar mampu mengatur situasi kelebihan beban informasi (Glazzer et al., 1992). Parameter dasar data (histori vs future, qualitative vs quantitative, internal and external), dibutuhkan untuk menguji menentukan empat keputusan kunci yang relatif penting terhadap lingkungan.

- 2. Membangun struktur pengambilan keputusan**

Kebutuhan perubahan yang konstan terdapat pada struktur organisasi yang cair dan rentang batasan yang longgar. Organisasi memiliki kemampuan

mengurangi fungsi “*silos*” dengan membangun teams fungsional yang berlawanan agar menjadi terbesar. Struktur organisasi fleksibel tidak dirancukan dengan organisasi matrix yang membawa kelumpuhan atau mandeknya organisasi bagi banyak satuan (Bowman and Carter, 1995). Fleksibilitas dibutuhkan untuk kesuksesan organisasi, di dalam revolusi manajemen manajer dituntut membangun pengetahuan yang dimilikinya ditujukan pada persoalan khusus dan wewenang tertentu untuk segera melaksanakannya (Ghozal and Bartlett, 1996). Beberapa organisasi menggunakan orientasi manajemen menjadi manajemen berdasarkan pelanggan. Manajemen mendorong pengambilan keputusan dibawah, dan memberdayakan manajer atau membuat keputusan team.

3. Peran khusus terhadap keberadaan pengalaman.

Efektivitas keputusan pada revolusi manajemen dapat ditingkatkan melalui peran filter pengambil keputusan. Capaian perubahan yang dituntut pada revolusi manajemen dititikberatkan melalui wewenang dengan mendefinisikannya bagi individu atau team. Kemampuan menata pembaharuan misi manajemen diprioritaskan pada tugas membuat keputusan, memantapkan peran manajer, tugas khusus yang dilakukan sebelum, selama dan setelah keputusan di buat, domain pembuat keputusan yang khusus, dan persetujuan yang legitimate akan membuat perubahan organisasi (Mileti, & Sorensen, 1987; Mitroff *et al.*, 1994).

Perubahan yang tidak ditempatkan pada tempat yang lebih tinggi, berhadapan dengan kebutuhan manajer mengambil tindakan berdasarkan pengalaman mereka. Kemampuan merespon terus menerus secara efektif, di dalam rangka memecahkan perubahan dapat dioptimalkan melalui empat kategori kebutuhan keputusan yang ditentukan sebelumnya untuk membuat perubahan:

- 1) konsesus domain dan peran khusus manajer - persetujuan pada isu ini dapat mengurangi kecenderungan manajer mempersiapkan diri tidak menghindari pengambilan keputusan dan membuat keputusan aktual;

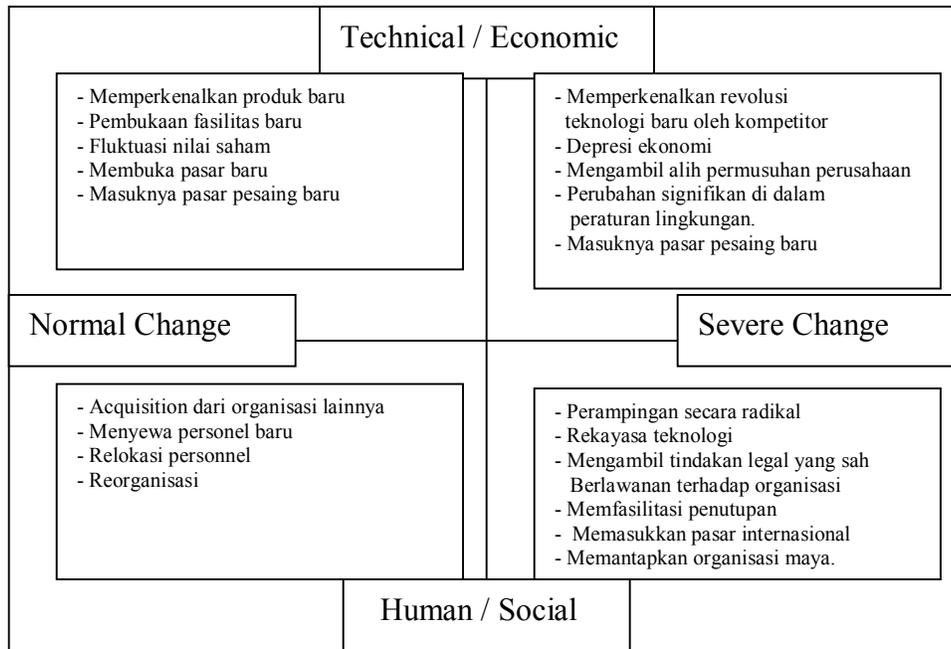
2) mendefinisikan dan mengintegrasikan jaringan - bagaimana mengumpulkan dan menganalisis data dengan tepat dan mengembangkan format agar informasi dapat di laksanakan;

3) komunikasi - menyediakan jaringan informasi untuk memilih dampak yang lain bagi siapapun yang telah menyediakan data. Menambahkan putaran informasi harus diberitahukan pada individu yang tepat di dalam organisasi sesuai tindakan yang diambil dan hasil keputusan yang mana mereka terlibat; dan

4) individu dan unit otonomi - jelasnya tanggung jawab untuk mengidentifikasi individu dan kelompok kerja yang memberi kontribusi dan membuat keputusan relatif aktual terhadap perubahan organisasi. Tanpa menggambarkan isu ini, perubahan dapat menjadi penjara ketidak pastian dan wewenang yang tidak spesifik / kurang peran tanggung jawab.

4. Memantapkan parameter jarak perubahan.

Manajer di dalam Revolusi manajemen dapat membuat perubahan lebih luas bahkan sekalipun tidak dapat diserap oleh organisasi. Disini teristimewa benar pada perubahan terus menerus. Tidak hanya tingkat perubahan yang dapat dipahami tetapi tingkat perubahannya yang seharusnya juga diantisipasi. Hal yang tersulit menata batasan pada perubahan ketika di ekspektasikan bahwa itu akan terdapat hal hal yang menyertainya (di dalam perubahan). Tambahan penyerapan harus diukur perubahan yang diijinkan untuk memindahkan pada langkah yang dapat diserap organisasi dan masih pada tingkat mempertemukan permintaan terhadap lingkungannya.



Gambar 18 : Pemetaan mental untuk mengantisipasi perubahan

Pada Gambar 18 menjelaskan pemetaan mental untuk mengantisipasi perubahan. Disini digambarkan empat dimensi pemetaan mental, dari perubahan normal (*Normal change*), Teknik atau ekonomi (*technical / economic*), beberapa perubahan (*severe change*) sampai pada manusia atau sosial (*Human / social*).

Sebuah seri relative pemetaan mental terhadap perubahan di dalam organisasi dapat menolong memantapkan parameter dasar dari perubahan yang dapat diterima. Jarak tingkat perubahan seharusnya dapat diukur dari normal, menuju beberapa relative terhadap technical / economic dan isu social dan manusia. Pada saat beberapa perubahan mungkin dapat diabsorpsi pada satu dimensi, dimensi lainnya tidak mungkin diintegrasikan pada keduanya diwaktu yang sama. Penataan pemetaan mental akan menyediakan bagi manajer perubahan dengan pandangan berharga pada saat menjawab pertanyaan organisasi dan karyawan apa yang mungkin dilakukan melalui alternative berbagai kemungkinan tanpa beban berlebihan. Hal yang sangat sulit adalah adanya *commonsense* (hal hal lain yang menyertai perubahan) yang biasanya tidak mampu diprediksi oleh siapapun, termasuk top manajer

sekalipun. Untuk itu mengantisipasi adanya *commonsense* perubahan harus dideteksi secara dini, karena ketidak mampuan memprediksi *commonsense* perubahan dan pembaharuan yang dilakukan di era revolusi manajemen akan menjadi kendala tersendiri bagi kemajuan organisasi bisnis. Harapannya organisasi bisa *leading* namun yang terjadi justru sebaliknya macetnya organisasi. Bila sudah demikian perlu meninjau ulang mana yang harus segera di perbaiki dan diperbaharui, sesuai kemampuan riil seluruh anggota organisasi.

5. Menyesuaikan ketepatan waktu untuk membawa perubahan.

Hal yang wajar jarak perubahan adalah pemahaman dimensi waktu di dalam proses menggerakkan organisasi melalui periode transisi. Urutan perubahan harus dipahami dengan baik dan jumlah waktu capaian masing masing phase perubahan harus ditentukan sebelumnya. Alokasi waktu adalah hal yang sulit karena kurangnya pengalaman manajer menghadapi langkah dari sifat alami perubahan yang dibentuk. Di tambahkan penerimaan perubahan oleh individu dan devisi di dalam organisasi akan bervariasi menentukan dasar sifat alami perubahan dan bagaimana baiknya organisasi/ manajer dipersiapkan untuk berubah. Lebih jelasnya peran, domains, jaringan dan komunikasi harus didefinisikan lebih cepat dari hanya sekedar dikonsumsi.

Dimensi penting adalah memonitor tingkat perubahan relative untuk meningkatkan antisipasi perubahan oleh agen perubahan. Sebelum dan setelah perubahan menggambarkan dua ruang tempat yang berbeda secara radikal. Perubahan actual lebih sulit dicapai dan membutuhkan waktu panjang untuk berubah dan mengambil tempat yang harus dianalisis secara jelas serta berinisiatif terhadap perubahan.

6. Menyediakan saluran komunikasi yang tepat.

Komunikasi menjadi kunci perubahan di dalam organisasi. Isu khusus relatif ditujukan terhadap saluran komunikasi selama organisasi menjalankan revolusi manajemen, adalah:

1) norma dari komunikasi - mengkomunikasikan selama perubahan tidak melanggar batasan normal dari komunikasi organisasi;

- 2) siapa yang harus menerima perubahan pada masing masing phase di dalam proses perubahan;
- 3) derajat harapan umpan balik apa yang mampu difasilitasi oleh organisasi terhadap saluran komunikasi;
- 4) derajat keterkaitan sumberdaya yang lain apa agar saluran komunikasi mampu memfasilitasi integrasi informasi ke dalam pengambilan keputusan;
- 5). banyaknya gangguan yang bagaimana yang ditemukan secara normal di dalam saluran informasi dan tingkat gangguan yang lebih buruk (*of disruption be exacerbated*) akibat dari perubahan yang dibuat;
- 6) saluran komunikasi syah di dalam kontes sejarah dan nilai reputasi perubahan yang di fasilitasi / di sembunyikan oleh saluran komunikasi;
- 7) tingkat keamanan dan pengendalian melebihi komunikasi secara internal (intranet) dan eksternal (internet) jika beberapa perubahan informasi di bagikan ke stakeholders external. Tanpa infrastruktur komunikasi yang tepat kumpulan informasi sebaiknya disebarkan kepada anggota secara tepat yang mungkin tidak terjadi perubahan organisasi.

12.6. Penutup

Di dalam era revolusi manajemen banyak ukuran yang penuh arti dan bermanfaat pada hari kemarin, adalah *counterproductive* hari ini. Apa yang menurut orang inovatif hari ini dan mungkin dijadikan standard besok, namun segera usang karena kemajuan teknologi. Apabila dulu batasannya diukur dengan bulan sekarang hanya minggu; bisa jadi hari ini diukur atau terpenuhi di dalam jam.

Dengan meningkatnya percepatan (*acceleration*), demikian juga terhadap pelayanan pelanggan berarti pengurangan biaya. Suara-suara untuk kepentingan dan memenuhi kebutuhan "pelanggan' harus diperbesar. Peningkatan yang relevan penting harus segera dimulai dengan langkah-langkah kecil yang sederhana sesudah itu mengalikannya dengan tingkat kepercayaan dan pengalaman yang diperoleh. Gagasan inovatif tidak boleh mengurangi pertimbangan mengapa mereka tidak bisa dilaksanakan atau tidak boleh dikerjakan.

Tekanan lebih besar diutamakan pada proses dibanding fungsi khusus pada produk dan jasa yang dihasilkan. Proses dihubungkan dengan mutu, lead-time, biaya, dan atribut

fleksibilitas. Tujuannya untuk merancang, membangun, dan mengirimkannya kepada pelanggan. Proses ini dijadikan mata rantai organisasi untuk memperluas para penyalur ke pelanggan. Kemampuan inti ini mempunyai arti riil untuk setiap satuan organisasi di dalam menawarkan produk atau jasa yang di buat.

Perubahan memerlukan harapan, namun yang dihadapi bukan lagi perubahan melainkan revolusi manajemen, dengan demikian diperlukan *mindset* seluruh sumberdaya organisasi, bahwa manajemen hari ini adalah kritis. Karena siapapun dan dimanapun, organisasi apapun akan terkena dampak akibat dari revolusi manajemen. Keterlibatan *mid-to lower* atau *lower-to-middle* menjadi sangat mutlak dan wajib. Kondisi ini pun sudah dilakukan hampir semua organisasi berkelas dunia. Pendidikan, pelatihan sebagai katalisator perubahan yang memungkinkan terjadinya revolusi manajemen di organisasi. Rekayasa teknologi dapat dilakukan oleh organisasi yang memiliki suatu kemampuan yang memiliki sumberdaya manusia dengan komitmen tinggi dan menginginkan perubahan serta perbaikan.

Permasalahan manajemen, di dalam kebanyakan kejadian, memerlukan solusi manajemen, yang bukan hanya solusi perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*) dan otak manusia (*brainware*). Revolusi manajemen memerlukan pencerahan seluruh potensi sumberdaya manusia yaitu adanya kesadaran (*awareness*) seluruh warga organisasi bahwa saat ini sudah terjadi revolusi manajemen oleh karena itu seluruh sumberdaya yang ada harus dimanfaatkan secara maksimal. Kesadaran untuk melakukan yang terbaik (*to do the best*) setiap insan organisasi menjadi solusi di dalam mengantisipasi adanya revolusi manajemen. Manusia adalah unsur menentukan karena pada saat ini manusia mudah digantikan perannya dengan mesin (*system on line*). Dengan demikian bukan teknologinya untuk membikin organisasi maju melainkan perubahan pola pikir tenaga kerja sehingga membentuk kultur baru. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi semua pihak untuk bekerja terbaik pada bidangnya masing-masing, karena tidak ada tenaga kerja yang menginginkan organisasinya mati, melainkan menginginkan organisasinya tumbuh berkembang dan memiliki daya saing. Sukses bagi kita, sukses bagi organisasi kita.

Daftar Bacaan

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context*, Westview, Boulder, CO
- Amabile, T.M. and Gyskiewicz, S.S. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*, Center for Creative Leadership, Greensboro
- Bateman Snell, *Management 5th Edition* Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved
- Beaver, G. (2004). Editorial: Adapting culture to embrace creativity and innovation, *Strategic Change*, 13, November, pp 343-344
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Sherman, A. W. (2001), *Human resource management* (12th Ed.). Cincinnati, OH: South-West College Publishing.
- Bowman, C and Carter, S (1995) Organizing for competitive advantage, *European Management journal* 13, 423-433.
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: A review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363 - 395.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Cummings, A. and Oldham, G.R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee, *California Management Review*, Vol 40, No 1, pp 22-38
- Dess, G., Rasheed, A., McLaughlin, L., and Priem, R. (1995) The new corporate architecture. *Academy of Management Executive* 9, 7—20.
- Dewett, T. (2004). Creativity and strategic management: Individual and group considerations concerning decision alternatives in the top management teams, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 19, No 2
- Drucker, p. (1992) The new society of organizations. *Harvard Business Review* 65, 95—104.
- Ford, R. and Fottler, M. (1995) Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive* 9, 21—31.
- Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1977
- Garry Dessler, *Organizational an Management : A Book of Readings*, McGraw-Hill, Inc; New York, 1964
- Glazer, R., Steckel, J., and Winer R. (1992) Local rational decision making: the distracting effect of information of managerial performance. *Management Science* 18, 212—226.
- Ghozal, S and Bartlett, C (1996) Release the entrepreneurial hostage from your hierarchy. *Strategy and Leadership* 24, 36-43.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation, *Journal of Knowledge Management*, Vol 2, No 1, pp 5-13
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. In G. Hamel, & A. Heene (Ed.). *Competence-base competition* (pp.11-33). New York: John Wiley & Son.
- Hammer, M. and Champy, 1. (1993) *Reengineering the corporation*. Harper Collins, New York.

- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Weber, R. A. (1987). *Organizational behavior and the practice of management* (5th Ed.). Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Harari, O. (1996) Tumer and gates: An essay on paradigms. *Management Review* April, 49—52.
- Harold Koonz, Cyril O'Donnell, *Management*, edisi ketujuh, McGraw Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo, 1980.
- Henry G. Hodges, *Management : Principles, Practices, Problems*, The Ribershoide Press Cambridge Massachusetts, 1956.
- Hugo, V. (2004). Cited in Garris, J. (2004). Forging an ideal HSA, *Workspan*, 05/04, pp 19-25
- James A.F Stonner, *Managemen, Edisi kedua*, Prentice/Hall International, Inc.; Englewood Cliffs, New York, 1982.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Joseph Beuys: A brief biography, <http://www.walkerart.org/archive/4/9C43FDAD069C47F36167.htm>
- Kaiser, H. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200.
- McKinley, W., Sanchez, C., and Schick, W. (1995) Organizational downsizing: constraining, cloning, learning. *Academy of Management Executive* 9, 32—44.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1996). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24, 7-22.
- Madu, C., Kuei, N., C. H. & Jacob, R.A. (1996). An empirical assessment of the influence of quality dimension on organizational performance, *International Journal of Production Research*, 34(7), 1943-1962.
- Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol 6, No 1, pp 64-74
- Mileti, D and Sorenson, J (1987) determinants of organizational effectiveness in responding to low probability catastrophic event. *Columbia Journal of World Business Spring*, 13 -21.
- Mitroff, I., Mason, R., and Pearson, C. (1994) Creating corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive* 8, 11—21.
- Morton, M. (1995) Emerging organizational forms: work and organization in the 21st century. *European Management Journal* 13, 334—345.
- Muzyka, D. (1995) On transformation and adaption: building the entrepreneurial corporation. *European Management Journal* 13, 346-362.
- Nevis, E., Di Bella, A., and Gould, J. (1995) Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review* Winter, 73—84.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2th Ed). New York: McGraw Hill.
- Oldham, G.R and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, Vol 39, pp 607-34
- Peter F. Drucker, *Pengantar Manajemen (terjemahan)*, PT Binaman Pressindo, Inc, New York, 1954.

- Peter F Drucker, *The Practice Of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1954.
- Powell, S. (2008). The consumption of organisational creativity, *Journal of Consumer Marketing*, 25/3, pp 158-166
- Prokesch, S. (1995) Competing on customer service. *Harvard Business Review* Nov—Dec., 101—112.
- Quinn, J. B. (1992). *The intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. NY: The Free Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday
- Shenkar, O., & Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(2), 134-143.
- Sie, R.T., Chu Y. C. and Chen J. (2007), Study on the Relations between Management innovation and Customer Citizenship Behaviors, *Journal of Small Business and Enterprise*, 12(2), 33-35
- Smith, L. (1996) The thinkers. *PC Week*, August 5, E1 and E4.
- Spector, B. (1995) Transformational management: the sequential path to transformational management. *European Management Journal* 13, 382—389.
- Tang, H.K. (1999). An inventory of organizational innovativeness. *Technovation*, 19(1), 41-51.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, BPFE Yogyakarta, 1986.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. (1996). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Yearout, S. (1996) The Secrets of improvement-driven organizations. *Quality Progress*, January, 51—56.
- Van Ark, B., Inklaar, R., and McGuckin, R.H. (2003a). Services innovation, performance and policy: A review. June, 2003, *Research Series* No6, The Hague.
- Van Ark, B., Inklaar, R., and McGuckin, R.H. (2003b) Changing gear. productivity, ICT and services: Europe and the United States, in J.F. Christensen and P. Maskell (Eds), *The Industrial Dynamics Of The New Digital Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Van de Ven, B. L. (2003). The key factors for success in the management of innovation. *Service Management Science*, 32(6), 196-212.
- Van Der Panne, G., Van Beers, C. & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309-338
- West, M.A. and Farr, J.L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley and Sons, Chichester
- Wallach, E.J. (1983). Individual and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-37.
- Zack, M. H. (1999a). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.
- Zack, M. H. (1999b). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 124-145.
- <http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/DSS/Weber/WEBRPER.HTML>

- National Bureau of Statistics of China (2007). *2006 China trade and foreign economic statistical yearbook*. Beijing, China Statistics Press.
- .-----Resources External Environments of Organizations, Management, 6e Schermerhorn, Prepared by Cheryl Wyrick California State Polytechnic University Pomona *Copyright 1999 © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved*
- Understanding Cooperatives: Cooperative Business Management Functions, cooperation report 45, section 11, march 1995.

BIBLIOGRAFI



1. Nama Lengkap	DR. PRIHATIN TIYANTO PRIAGUNG HUTOMO MT. SE
2. NIP/NIDN	131631252/195905301986031003
3. Jabatan	LEKTOR KEPALA
4. Pangkat dan golongan	PEMBINA TK I/ IV b
5. Tanggal Lahir	30 MEI 1959
6. Tempat Lahir	AMBARAWA
7. Jenis Kelamin	PRIA
8. Agama	ISLAM
9. Perguruan Tinggi	UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
10. Fakultas/ Jurusan	EKONOMI/ MANAJEMEN
11. Jabatan Struktural	KETUA PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
12. Alamat Perguruan Tinggi	JL. PAWIYATAN LUHUR No 1 BENDAN DUWUR, SEMARAN, JAWA TENGAH.
13. Telp/Fax	(024)- 8441771/024-8441772
14. Status Perkawinan	KAWIN
15. Alamat. a. Jalan	SEROJA I/ 10 SEMARANG
b. Kelurahan/ Desa	KARANG KIDUL
c. Kecamatan	SEMARANG TENGAH
d. Kota	SEMARANG
e. Propinsi	JAWA TENGAH
16. Telp. a. Rumah	024- 8316080
b. HP	081326151950
c. e-mail	tiyanto08@yahoo.com

I. PENDIDIKAN

No	Tingkat	Pendidikan	Jurusan	Tahun	Tempat
1	2	3	4	5	6
1.	SD	-	-	1972	SEMARANG
2.	SMP	-	-	1975	SEMARANG
3.	SMA	-	IPS	1978	SEMARANG
4.	Perguruan Tinggi:				
	S1	UNDIP	MANAJEMEN	1983	SEMARANG
	S2	ITB	TMI	1995	BANDUNG
	S3	BRAWIJAYA	MSDM	2006	MALANG

II. RIWAYAT PEKERJAAN

No	Pangkat dan Jabatan	Gol. Ruang Penggajian	Berlaku terhitung Mulai tgl	Keterangan
1	2	3	4	5
1.	Calon PNS	III/A	25-10-1986	SK No 110/K/36.04/Kop.VI/X/1986 (25 OKTOBER 1986)
2.	PNS Penata Muda / Ass Ahli Madya	III/A	30-05-1987	SK No 080/K/36.02/Kop.VI/V/1987 (1 JUNI 1987)
3.	Penata Muda / Ass Ahli	III/A	31-03-1992	SK No 077/K/36.07/Kop.VI/III/1992 (31 MARET 1992)
4.	Penata Muda Tk.I/Ass Ahli	III/B	07-08-1995	SK/Kp06.1/Kp/1995 (07 AGUSTUS 1995)
5.	Penata /Lektor Muda	III/C	01-09-1996	SK/072/KP06.1/Kp6/1996 (31 AGUSTUS 1996)
6.	Penata TkI/Lektor Madya	III/D	01-10-1998	127/006.1/KP6/1998 (1 OKTOBER 1998)
7.	Penata Tk. I/Lektor Madya	III/D	01-04-1999	SK/ 055/006.1/KP/1999 (1 APRIL 1999)
8.	Penata Tk I/ Lektor Kepala	III/D	30-04-2002	SK No : 32836/A2.III.1/KP/2002 (30 APRIL 2002)
9.	Pembina/Lektor Kepala	IV/A	28-12-2006	SK No; 63267/A2.7/KP/2006 28 DESEMBER 2006
10.	Pembina TK I /Lektor Kepala	IV/B	1-04-2010	SK No:40316/A4.5/KP/2010 1 April 2010

1. Riwayat jabatan struktural

No	Jabatan Struktural	Waktu	Institusi	Keterangan
1	2	3	4	5
1.	Dosen Wali	1 September 1984 s/d	Untag Semarang	SK Yayasan No 120/SK/Yay/VIII/87 (11 Agustus 1987)
2.	Kepala Biro Pengabdian pada Masyarakat	1985 s/d 1988	Fakultas Ekonomi Untag Semarang	SK Yayasan No 122/SK/Yay/VIII/85 (15 Agustus 1985)
3.	Pembantu Dekan I	1988 s/d 1992	Fakultas Ekonomi Untag Semarang	SK Yayasan No 168/SK/Yay/V111/88 (1 Agustus 1988)
4.	Pembantu Dekan III	1999 s/d 2002	Fakultas Ekonomi Untag Semarang	SK Yayasan No 017/II/1999 (3 April 1999).
5.	Ketua LP3SDM	2006 s/d 2008	Untag Semarang	SK Rektor No 2.121/D.09.05/SK/XI/2006 (8 Nopember 2006) s/d 3 Juni 2008 SK No: 2.494/SK/G.09.01/VI/2008
6.	Senat Universitas	2007 s/d 2010	Untag Semarang	SK Rektor No 2.238/SK/G.26.01/IV/2007 (7 April 2007)
7.	Ketua Program Studi MM	2008 s/d 2012	Untag Semarang	SK Rektor No 2.433/D.09.05/SK/I/2008 (19 Januari 2008)
8.	Ketua Program Studi MM	2012 s/d	Untag Semarang	SK Rektor No 2.015.A/SK/G.26.01/I/2012 (20 Januari 2012)

2. Simposium/ Seminar/Panitia (3 tahun terakhir).

No	Nama	Kedudukan/ Peranan	Bulan/ Tahun Penyelenggara	Lama Kegiatan	Tempat
1	2	3	4	5	6
1.	Seminar Nasional Peran Negara dan rakyat dalam demokrasi	Tim Perumus	26 Mei 2011	1 hari	Untag Semarang
2.	Seminar Nasional Peran SDM dalam Kompetensi Global	Pembicara	2011	1	UWH Semarang
3.	Penelitian Tindakan Kelas	Penanggung Jawab dan Pembicara	2010	2 Hari	Hotel Semesta Jl Wachid

	Bagi Tenaga Guru				Hasyim 16-17 Semarang
4.	Kompetensi SDM dalam persaingan Era Global untuk menumbuhkan Jiwa Wirausaha	Pembicara	23 September 2010	1 Hari	Kampus FE Untag Semarang
5.	Seminar Nasional Budaya Ekonomi dalam Memperkuat Asean Community 2015	Nara Sumber	20 Mei 2010	1 Hari	Hotel Semesta JL. KH Wachid Hasyim 16-17 Semarang
6.	Seminar Pasar Tradisional vs Pasar Modern	Nara Sumber	19 Nopember 2009	1 hari	Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
7.	Sarasehan Pilgub 2008	Narasumber dan Pendampingan	17/18/Mei/2008 DPD PPCI	2 hari	Hotel Wina Bandungan
8.	Seminar Good Governance & Good Corporate	Peserta	18 /Des/2007 FISIP UNTAG	1 hari	FISIP UNTAG
9.	Seminar Menciptakan Kemandirian Penca	Narasumber	10/Des/2007 DPD PPCI	1 hari	Vina House Semarang
10.	Lokakarya Kiat Peningkatan Kinerja PDAM	Peserta	13/Peb/2007 PDAM TIRTA MOEDAL	1 hari	PDAM Kota Semarang
11.	Seminar Nasional Statistika 2006	Peserta	06/Mei/2006 HIMAMASTER-UB	1 hari	UNIBRAW, Malang
12.	Seminar Nasional Pemberantasan Korupsi	Peserta	23/Peb/2006 UNIBRAW	1hari	UNIBRAW, Malang
13.	Seminar Manajemen PT Berbasis Kualitas	Peserta	14 /Peb/2006	1 hari	FE UNIBRAW, Malang

III. KETERANGAN ORGANISASI

1. Semasa mengikuti pendidikan S1 di Perguruan Tinggi

No	Nama Organisasi	Kedudukan dalam Organisasi	Dari Tahun s/d Tahun	Tempat	Nama Pimpinan organisasi
1	2	3	4	5	6
1.	PKK Remaja	Ketua	1980-1983	Muktiharjo I	Prihatin Tiyanto PH
2.	IPSI	Peserta	1979-1983	UNDIP	Triselo

2. Semasa bekerja sebagai dosen

No	Nama Organisasi	Kedudukan dalam Organisasi	Dari Tahun s/d Tahun	Tempat	Nama pimpinan organisasi
1	2	3	4	5	6
1.	ISEI	Sekretaris II	1989-2002	Semarang	Dr. Suwito.
2.	CPHRM	Anggota	2010	Jakarta	Bima Hermastho

IV. PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

1. penelitian dengan industri/pemda/pihak lain

No	Judul Penelitian	Tahun	Posisi Anda dalam penelitian	Pihak yang bekerjasama
1	2	3	4	5
1.	Strategi Pengembangan Kota Semarang menuju Kota MICE upaya Percepatan Kota Semarang Setara	2011	Ketua Peneliti	Litbang Bappeda Kota Semarang
2	Studi Kelayakan Pengembangan Sutera Alam Regaloh Pati	2010	Ketua Peneliti	KBM Agroforestry Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah , September 2010
3	Evaluasi Kinerja Prioritas Pembangunan Propinsi Jawa Tengah	2010	Anggota	Bappeda Jateng (Monev)
4	Evaluasi Kinerja Prioritas Pembangunan Propinsi Jawa Tengah	2009	Anggota	Bappeda Jateng (Monev)
5	Evaluasi Kinerja Prioritas Pembangunan Propinsi Jawa Tengah	2008	Anggota	Bappeda Jateng (Monev)

2. Pengabdian pada Masyarakat

a. Kegiatan Pelatihan

No	Judul Pelatihan	Tahun	Khalayak Sasaran	Lama tatap muka
1	2	3	4	5
1.	Pelatihan Manajemen Keuangan Bagi General Manajer non Keuangan Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	13-14 juni 2011	Staff Non Keuangan dan General Manajer KPH Perhutani	48 Jam
2.	Pelatihan Manajemen Keuangan Bagi Manajer	16-17 Juni 2011	Manajer dan Ka seksi KPH Perhutani	48 Jam
3.	Pelatihan Manajemen Keuangan Bagi Administrasi dan staff	20-21 Juni 2011	Staf Administrasi	48 Jam
4.	Metode Penyusunan Anggaran Biaya Perusahaan Berbasis Kinerja- Activity	23-25 April 2011	Staff Keuangan Perum Perhutani Jawa Tengah	24 Jam

	Based Costing System			
5.	DBS (Development Bussiness Service) (Dinas Koperasi Kota Semarang)	28 maret 2011	Pelaku Usaha Mikro kecil dan Menengah	1 hari
6	Pelatihan mitra binaan perum pegadaian se Kanwil XII Semarang	Senin 27 Desember 2010	UMKM Perum Pegadaian	1 hari
7.	Improve Your Business (Pengembangan Gagasan dan Identifikasi Peluang Bisnis) (BKPM- Jateng)	26 Nopember 2010	Usaha Mikro dan Kecil	15.00 s/d 16.30
8.	Performance Appraisal	16-17 juni 2010	Staff Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	24 Jam
9.	Pelatihan Usaha Kecil Menengah	7 agustus 2010	Mitra Binaan Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	24 Jam
10.	Pelatihan Pelayanan Prima	6 , 7,8 ,9 april 2010	Staff Outsourcing Pencatat Meter PLN	4x 8 Jam
11.	Pelatihan Usaha Kecil Menengah	2009	Mitra Binaan PT Jasa Marga Persero	4 Bulan

b. Kegiatan Kaji Tindak (Action Research)

No	Judul Kegiatan	Tahun	Pihak yang bekerjasama	Lama kegiatan
1	2	3	4	5
1.	Workshop Calon Assessor Beban Kerja Dosen Sertifikasi	2011	Aptisi Kopertis Wilayah VI Jateng	1 Hari
2.	Workshop Penjaminan Mutu	2010	BPM UNTAG	15-16 Oktober 2010
3.	Workshop Society for Human Resources Management	2010	FMC	12-13 Nopember 2010
3.	Studi Kelayakan Pengembangan Sutera Alam Regaloh Pati	2010	KBM Agroforestry Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	30 Hari September 2010

Demikian Bibliografi ini dibuat dengan sebenarnya.

Semarang, Januari 2012

TTD

Dr. Prihatin Tiyanto PH MT