

Uraian Materi

MANAJEMEN MODERN

A. Konsep Dasar dan Signifikansi Manajemen

Sudah hampir satu dekade kita hidup di abad ke-21. Ilmu manajemen tentu telah memproduksi banyak teori yang tak terhitung jumlahnya. 'Jam manajemen' yang didesain Su Mi Dahlgaard-Park telah menunjukkan riwayat perkembangan fokus manajemen pada abad 20, seratus tahun ke belakang dari masa kita berpijak sekarang. Seperempat abad pertama, dominasi birokrasi dan ilmiah manajemen menjadi ciri khas manajemen yang menekankan pada aspek industri dan produksi massa. Kemudian, seperempat abad kedua menitikberatkan pada produktivitas dan pertumbuhan perusahaan dengan adanya bantuan teori motivasi dan perspektif perilaku organisasi. Pengaruh komputer pertama kalinya membantu pada sentuhan kualitas produk di seperempat abad selanjutnya. Hingga akhirnya, di seperempat abad terakhir, sampai di tahun 2000, manajemen menemukan masa postmodernisme-nya dengan kampanye '*Learning society*', fokus pada kualitas hidup, *hyper* kompetisi, dan gempuran elektronik.¹

Apa yang bisa dipelajari dari sejarah besar manajemen tersebut adalah tidak pernah berhentinya proses penciptaan teori dan praktek baru. Inti dari semua evolusi manajemen ini adalah semakin derasnya proses pembelajaran (*learning*) dalam organisasi maupun individu. *Learning* menjadi mesin utama organisasi dari masa ke masa. Organisasi senantiasa mencari cara-cara baru untuk bisa memenuhi kebutuhan wajib belajarnya. Sekarang ini semestinya bukan musimnya lagi untuk menggalakkan program belajar karena semua perusahaan besar sudah menyadarinya. Namun, ada hal yang lebih penting lagi dari sekedar belajar. Saat ini, Menurut Arie de Geus, mantan kepala *Strategic Planning* di Royal Dutch/Shell,² dan juga Andrew Grove yang mantan

¹ Su Mi Dahlgaard-Park (2006) "Learning from east to west dan west to east," *The TQM Magazine*, vol. 18, no. 3, hal.217.

² Dikutip dari Robert M. Fulmer dan Philip A. Gibbs (1998). "Lifelong learning at the corporate university," *Career Development International*, vol. 2 (5), hal.177.

CEO Intel,³ "Kemampuan daya saing itu hanya bisa dimiliki perusahaan yang mampu belajar lebih cepat daripada kompetitornya." '*Telat Mikir*' sedikit saja, mungkin sudah dilindas pesaing kita. Belajar lebih cepat! Bisa dibayangkan, jika di penutup akhir abad ke-20 saja, *learning* sudah menjadi simbol utama di organisasi-organisasi negara maju seperti dengan dipropagandakannya frase 'masyarakat yang terus belajar', maka seperti apa lagi bentuk perkembangan selanjutnya di abad ke 21 ini! Pastinya akan selalu lebih *advanced*.

Salah satu problematika penerapan teori manajemen yang *ter-update* adalah besarnya kesenjangan praktek manajemen antara negara yang maju dan berkembang. Teori yang sudah dipraktekkan bertahun-tahun di negara maju, bisa jadi belum diketahui oleh negara berkembang yang sedang mencari-cari jati dirinya. Lebih miris lagi, jika teori itu kemudian ditiru, dikembangkan dan coba dipraktekkan di negara berkembang; bisa jadi negara yang maju itu sudah menemukan teori yang lebih baru dan beranjak meninggalkan teori lama yang baru saja diinjeksikan di negara berkembang tadi. Inilah indikasi keharusan untuk selalu berpikir dan belajar cepat, supaya tidak tertinggal dengan bangsa-bangsa lain.

Indonesia adalah negeri yang masih berperan sebagai negara berkembang. Ide *learning* rasanya cukup dikenal meskipun kelihatannya tidak dipraktekkan di semua tempat. Walaupun gagasan *learning* itu didengarkan di sebuah korporasi, agaknya hanya sekedar menjadi kampanye 'Ayo belajar' tanpa penerapan yang membumi. Parahnya, fenomena yang terakhir ini yang paling sering terlihat. Sebagai contoh kecil, barangkali karena milik publik, institusi negara dan individu Pegawai Negeri Sipil banyak menjadi sorotan meski reformasi *public service* sedang dalam proses perjalanannya.

Oleh karenanya ilmu manajemen sangat penting untuk dipelajari agar negara Indonesia bisa menjadi negara adidaya. Kata "manajemen" tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka ada baiknya kita memahami dulu pengertian dari organisasi. Menurut Griffin (2002), organisasi adalah *a group of people working together in a*

³ Dennis Briscoe (2008), "Talent management and the global learning organization" dalam Vlad Vaiman dan Charles M. Vance (ed.) *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, hal.202.

Jadi, manajemen aset sejatinya adalah sebuah metodologi untuk mengalokasikan dan mengelola kompleksitas sumber daya organisasi (*resources*) secara efisien dan efektif agar bisa mencapai tujuan secara optimal. Tujuan utama dari manajemen aset adalah membantu suatu organisasi dalam memenuhi tujuan penyediaan pelayanan secara efektif dan efisien. Hal ini mencakup panduan pengadaan, penggunaan, penilaian serta penghapusan aset, dan pengaturan risiko dan biaya yang terkait selama siklus hidup aset.⁷

Di Indonesia sendiri, memang konsep manajemen aset ini belum banyak diimplementasikan secara total, baik di tingkat korporasi maupun sektor pemerintahan. Ketidaktahuan atau ketidakpedulian sebagian besar manajemen organisasi akan pentingnya pengelolaan aset secara terintegrasi, barangkali juga dipicu oleh minimnya informasi serta literatur yang mengupas masalah ini. Bahkan, untuk konteks perguruan tinggi di Indonesia, belum banyak institusi pendidikan yang memiliki syllabus yang membahas masalah *Asset Management* ini secara mendalam. Padahal realita di lapangan menunjukkan banyak kasus yang sebenarnya dimulai dari salah kelola dan salah urus masalah aset, sehingga berdampak kerugian yang tidak sedikit.

Manajemen Aset didefinisikan menjadi sebuah proses pengelolaan aset (kekayaan) baik berwujud dan tidak berwujud yang memiliki nilai ekonomis, nilai komersial, dan nilai tukar, serta mampu mendorong tercapainya tujuan dari individu dan organisasi. Melalui proses manajemen yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, manajemen aset bertujuan untuk memahami profil organisasi, dan bisa menggunakan biaya (*cost*) dan sumber-sumber daya organisasi lain secara efisien dan efektif. Berdasarkan Roos dan Jacobsen, aset sentral organisasi itu terbagi menjadi dua, yakni fisik yang mencakup keuangan dan infrastruktur, serta non-fisik yang mencakup sumber daya manusia, kemampuan menjalin *networking* dan sistem organisasi. Figur 1.1. berikut ini menjelaskan detail pembagian jenis aset organisasi.⁸

⁷ Victorian Government (1995), "Asset Management Series, Bagian 2," Melbourne, butir 1.3.

⁸ Goran Roos dan Kristine Jacobsen (1999), "Management in a Complex Stakeholder Organisation," 88.

B. The Behavioral Approach

Aliran *hubungan manusiawi* (*perilaku manusia* atau *neoklasik*) muncul karena ketidak puasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan "sisi perilaku manusia" dalam organisasi menjadi penting. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

Hugo Munsterberg (1863 - 1916). Sebagai pencetus psikologi industri, Hugo Munsterberg sering disebut "bapak psikologi industri". Dalam bukunya *Psikology and Industrial Efficiency*, dia banyak menguraikan penerapan peralatan-peralatan psikologi untuk membantu pencapaian tujuan produktifitas. Dia mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktifitas dapat dilakukan dengan melalui tiga cara, (1) penemuan *best possible person*, (2) penciptaan *best possible work*, dan (3) penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan. Munsterberg menyarankan penggunaan teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen. Sebagai contoh, berbagai metode tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Riset belajar dapat mengarahkan pengembangan metode latihan. Dan studi perilaku manusia dapat membantu perumusan teknik-teknik psikologi untuk memotivasi karyawan. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

Elton Mayo (1880 - 1949) dan *Percobaan percobaan Hawthorne*. "Hubungan manusiawi" sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara di mana manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila "manajemen personalia" mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah "baik". Bila moral dan efisiensi memburuk hubungan manusiawi dalam organisasi adalah "buruk". Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang

struktural.¹⁰ Kalau di level personal, efek positif dari pembelajaran mungkin hanya mempengaruhi individu yang bersangkutan atau siapa saja yang berafiliasi dengan dirinya. Jadi, 'berkah' yang hadir tidak begitu besar. Untuk memperbesar skala, maka dirumuskanlah konsep pembelajaran di tingkatan struktural sehingga bertebaranlah diskusi tentang *organisational learning* dan *learning organisation*.

Frase dan konsep *Learning organisation* seringkali pembahasannya dicampuradukkan dengan konsep *organisational learning*. Banyak yang tidak membedakan antara terma keduanya asalkan intinya adalah adanya kepastian bahwa organisasi itu terus mengalami proses pembelajaran tiada henti. Mengenai hal ini, Tsang telah membedakan bahwa *organisational learning* adalah sebuah konsep yang dipakai untuk menjelaskan segala aktivitas pembelajaran yang terjadi dalam organisasi. Secara harfiah, konsep ini berarti pembelajaran yang bersifat organisasi atau yang dilakukan di dalam dan oleh organisasi. Sedangkan konsep *learning organisation* berarti merujuk pada hakikat keadaan organisasi itu sendiri. Terjemahan sederhananya barangkali 'organisasi yang sedang dan terus-menerus belajar.' Dengan demikian, perbedaan dari keduanya bisa disederhanakan menjadi '*becoming*' dan '*being*'. Yang satu adalah proses untuk 'menjadi' sedangkan yang satu lagi adalah 'sudah menjadi'. Kalau *organisational learning* dipahami sebagai usaha keras dari organisasi dalam proses pembelajarannya, maka *learning organisation* adalah merujuk pada keadaan yang lebih tinggi karena organisasi tersebut telah mentransformasi dirinya menjadi lebih baik dengan pengembangan SDM dan segala sistem kerja manajerialnya.¹¹

Gagasan yang menunjukkan bahwa organisasi mesti belajar sebenarnya bisa dicari akarnya semenjak diskusi manajemen mulai muncul. Begitu cepatnya perkembangan industri pabrik dan perusahaan telah mengindikasikan bahwa mereka sebetulnya telah 'belajar'. Namun sebagai konsep, termasuk frase, yang begitu sistematis, *learning organisation* mulai menarik perhatian massa di tengah era 1980 hingga 1990-an, distimulasi oleh Peter M. Senge dalam buku *The fifth discipline*-nya di tahun 1990 yang mempopulerkan *organisational*

¹⁰ Laura Roper dan Jethro Pettit (2002). "Development and the learning organisation: an introduction." *Development in Practice*, vol. 12 (3&4), hal. 261.

¹¹ Bernard Burnes, dkk, "*Organisational learning: the new management paradigm?*" hal.454.

learning. Sebelum Senge, Chris Argyris dan Donald Schon di tahun 1978-an sebenarnya juga mengulas tema serupa dalam bukunya yang memperkenalkan teori *single loop* dan *double loop learning*-nya.

Learning organisation bisa dipahami sebagai organisasi yang selalu menjaga, memperbaiki dan mengembangkan kinerjanya berdasarkan pengalaman. Asumsi dasar untuk mengetahui apakah organisasi itu belajar atau tidak belajar; salah satu indikatornya bisa dilihat dari produk yang dikeluarkannya. Ini dikarenakan *learning* itu memiliki kaitan yang amat erat, yakni sebagai penyebab utama, dengan tugas memproduksi barang atau mengantarkan barang dan jasa.¹² Mungkin tidak ada yang mengetahui bagaimana sistem pembelajaran di dalam perusahaan Intel atau AMD, namun mayoritas orang tetap berani menilainya sebagai *learning organisation*; hanya melalui indikasi produk processor yang selalu mengalami perbaikan dari hari per-hari.

Pembelajaran yang bersifat organisasi adalah fenomena di dalam level sistem sehingga akan tetap berakar dalam organisasi meskipun beberapa anggota di dalamnya berganti-ganti orang. Inilah yang membedakan *organisational learning* dengan *individual learning*. Kalau seseorang menjalani proses *learning*, dan kemudian dia meninggalkan organisasi sebelum pengetahuan itu disebarkan kepada yang lain; maka pengetahuan yang dimilikinya itu akan hilang juga bersamaan keluarnya dia dari organisasi. Hal ini berbeda dengan bilamana organisasi yang menjalani proses pembelajaran. Semua organisasi pada hakikatnya adalah sistem pembelajaran. Semuanya memiliki proses formal ataupun informal untuk menciptakan, mendapatkan, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan atau skill.¹³ Perputaran pengetahuan dalam organisasi adalah hal yang lazim terjadi, dan itu perlu mendapatkan seni manajemen tersendiri (*knowledge management*). Anggota organisasi bisa saja keluar masuk dan berganti-ganti staff, tapi tetap saja tidak bisa merubah sistem pembelajaran yang sudah mengakar.

Satu lagi yang perlu dicatat, jika di awal tadi dijelaskan bahwa *learning* itu tiada arti tanpa adanya perubahan nilai ataupun perilaku; maka begitu pula inti dari proses pembelajaran organisasi. Organisasi akan terus dianggap belajar bilamana terus memosisikan dirinya sebagai institusi yang selalu berubah di setiap putaran kerja organisasi. Dalam

¹² Edwin C. Nevis, dkk (1995). *Understanding organizations as learning systems*. *Sloan Management Review*, winter edition. hal.75.

¹³ Edwin C. Nevis, dkk, "*Understanding organizations as learning systems*," hal.75.

keyakinan para pebisnis, 'tidak berubah' berarti merencanakan kegagalan. Setiap metode lama tidak akan pernah bisa mengantarkan kepada kesuksesan di masa sekarang apalagi untuk masa depan. Pengetahuan dan skill yang baru amatlah diperlukan untuk menemukan inovasi sehingga proses *learning* dan pola pikir *open-minded* adalah sebuah kebutuhan wajib bagi organisasi.¹⁴

Pertanyaan yang mungkin menarik untuk dilacak jawabannya adalah 'bagaimana organisasi bisa berubah?' atau urutan awalnya yaitu 'bagaimana organisasi bisa belajar?' yakni belajar untuk berubah. Di tahun 1992, sejumlah pakar *learning organisation* mendapatkan dana riset untuk menjawab pertanyaan tersebut. Mereka kemudian melakukan penelitian empirik atas 400 perusahaan yang tersebar di 40 negara. Koleksi atas data ini merupakan salah satu riset empirik yang terbesar dalam topik 'bagaimana organisasi belajar'. Hasil yang muncul, diambil dari buku mereka *organizational learning capability* di tahun 1999, mengidentifikasi bahwa organisasi biasanya melakukan pembelajaran lewat empat metode; (1) *eksperimentation* atau uji coba yang pernah dilakukan Sony atau Hewlett Packard, (2) *competency acquisition* yang berarti berusaha mendapatkan kompetensi baru baik melalui rekrutmen atau pelatihan seperti yang dilakukan Motorola dan GE, (3) *continuous improvement*, yaitu perbaikan terus menerus atas satu ide yang sudah dikuasai sebagaimana tradisi dalam perusahaan Toyota dan Honda; dan (4) *benchmarking*, yakni melihat cara organisasi lain bekerja, kemudian mengadopsi dan mengadaptasinya menjadi pengetahuan organisasi sendiri seperti yang dilakukan Samsung dan Xerox.¹⁵

Pengertian *learning organisation* tidaklah cukup hanya dengan adanya praktek mengartikulasikan visi organisasi dengan jelas, memberikan pegawai remunerasi yang tepat dan memberikannya pelatihan yang banyak. Menurut sebagian kalangan, asumsi seperti ini amat tidak tepat bahkan cenderung beresiko tinggi dalam dunia bisnis sekarang; yang kompetisinya terlalu ketat, perkembangan teknologinya terlalu cepat dan persepsi konsumen yang terlalu mudah untuk berubah

¹⁴ Ucapan dari Teerlink ini dikutip dalam Arthur K. Yeung, dkk (1999). *Organizational learning capability: generating and generalizing ideas with impact*. New York: Oxford University Press, hal.3.

¹⁵ Arthur K. Yeung, dkk, *Organizational learning capability: generating and generalizing ideas with impact*, hal.34-38.

(*profit maximation*). Untuk organisasi nonprofit semisal yayasan, tujuan yang ingin dicapai adalah pemenuhan akan kebutuhan sekelompok orang tertentu. Untuk yayasan panti jompo misalnya, tujuan dapat berupa pemenuhan segala kebutuhan para orang tua yang sudah tidak lagi memiliki siapa, siapa yang sanggup mengurusnya.

Pada praktiknya, beberapa organisasi ternyata tidak hanya memiliki satu tujuan. Ada perusahaan yang bertujuan selain untuk memaksimalkan profit, juga perluasan pasar, dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan pegawai perusahaan. Demikian juga kasus yang sama dapat terjadi dengan organisasi nonprofit. Dengan kenyataan ini, kadangkala organisasi memiliki tujuan yang banyak (*multiple goals*). Sehingga dengan demikian, dari sisi jumlah tujuan yang ingin dicapai, ada yang dinamakan tujuan tunggal (*single goals*) dan tujuan yang banyak (*multiple goals*).

Dari sisi kejelasan, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tujuan yang dinyatakan (*stated goals*) dan tujuan yang aktual dan nyata (*real goals*). Tujuan yang dinyatakan (*stated goals*) adalah tujuan yang dinyatakan secara formal oleh sebuah organisasi kepada publik, dan menjadi jaminan akan kejelasan perusahaan di mata publik. Sebagai contoh misalnya, "untuk meningkatkan kepuasan pelanggan". Dengan adanya pernyataan ini maka pelanggan akan dapat mengevaluasi apakah dalam kenyataannya perusahaan berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan ataukah tidak. Adapun tujuan yang aktual dan nyata (*real goals*) adalah tujuan yang tidak dinyatakan pada publik akan tetapi secara aktual dan nyata, berusaha dicapai oleh para anggota di dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh misalnya, "meningkatkan insentif bagi karyawan yang berprestasi dalam kerjanya". Tujuan ini biasanya tidak dinyatakan kepada publik akan tetapi disampaikan kepada para anggota organisasi atau karyawan perusahaan. Wujud dari upaya pencapaian tujuan ini jelas, para karyawan akan berusaha untuk menunjukkan prestasi dalam kerjanya karena ada tujuan yang ingin dicapai, yaitu insentif. Bagaimana hubungan antara kedua tujuan ini? Kita dapat melihat kaitannya antara dua contoh tujuan di atas. Jika karyawan berprestasi dalam kerjanya, maka di akan menampilkan Kinerja yang terbaik dalam kegiatan perusahaan, termasuk pelayanan kepada pelanggan. Akibatnya, pelanggan akan lebih memperhatikan dan terpuaskan.

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*), tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*). Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga tahun, atau juga lebih. Sebagai contoh tujuan strategis adalah "untuk menjadi mark(*leader* dalam bisnis makanan siap saji". Pencapaian tujuan ini jelas tidak dapat dicap dalam hitungan lain, akan tetapi memerlukan waktu yang cukup lama. Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Biasanya pencapaian tujuan ini antara hingga 3 tahun. Sebagai contoh dari tujuan taktis ini misalnya, "meningkatkan pangsa pasar sebesar 30 persen." Peningkatan pangsa pasar sebesar 30 persen jelas akan mem bantu perusahaan tersebut untuk menjadikan market leader dalam jangka panjang Di sini kita dapat melihat bahwa pencapaian tujuan strategis akan tercapai jika Tujuan taktis juga tercapai. Bagaimana peningkatan pangsa pasar sebesar 30 persen bisa dicapai Di sinilah jenis ketiga dari tujuan dirumuskan, yaitu tujuan operasional. Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan perusahaan yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun.

C. Tool Perencanaan

Berbagai teoritisi manajemen telah memperkenalkan beberapa pendekatan dalam melakukan perencanaan, termasuk beberapa alat analisis atau model yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan. Di antara beberapa alat manajemen guna melakukan perencanaan di antaranya adalah Bagan Arus (*Flow Chart*), Bagan Gantt (*Gantt Chart*), dan Jaringan PERT (*PERT Network*).

Perencanaan dengan Flow Chart

Pada dasarnya, pendekatan *Flow Chart* lebih sering digunakan bagi mereka yang mendalami teknik komputer, teknik, dan sistem informasi. Namun, pendekatan ini juga sudah cukup populer untuk digunakan dalam dunia manajemen. *Flow Chart* adalah model grafis yang

- "pemberian label pada sepatu yang telah jadi", dan seterusnya.
3. **Time** atau waktu menunjukkan perkiraan masa pengerjaan dari keseluruhan kegiatan sebagaimana diatur dalam jaringan PERT. PERT Time atau masa pengerjaan berdasarkan PERT adalah rata-rata dari tiga komponen waktu berdasarkan kerangka PERT. Tiga komponen waktu tersebut adalah: (1) optimistic time (T_o) - masa yang diperlukan ketika pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam kondisi terbaik; (2) most likely time (T_m) - masa yang diperlukan ketika pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam kondisi normal; dan (3) pessimistic time (T_p) - masa yang diperlukan ketika pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam kondisi yang tidak normal atau darurat. Rumus untuk menghitung rata-rata dari masa pengerjaan berdasarkan PERT (*PERT Time*) adalah:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

Sebagai contoh misalnya pengerjaan kegiatan penyediaan bahan baku. Dalam kondisi terbaik, di mana seluruh faktor pendukung terpenuhi dari mulai pemasok, harga yang cocok, stok barang ada, dan regulasi yang diberlakukan sesuai dengan rencana perusahaan, maka waktu pengerjaan penyediaan bahan baku diperkirakan dapat diselesaikan dalam waktu 3 hari ($T_o = 3$). Kemudian dalam kondisi normal, misalnya saja supplier ada, harga masih perlu dinegosiasikan, stok barang ada, dan beberapa regulasi perlu ditempuh dalam kondisi yang umum, maka pengerjaan penyediaan bahan baku diperkirakan dapat diselesaikan dalam waktu 6 hari sehingga $T_m = 6$ hari. Dalam kondisi pesimis, ketika pemasok barang masih perlu dicari, harga dan stok barang masih perlu dipastikan, kemudian regulasi cenderung menyulitkan perusahaan, maka penyediaan bahan baku diperkirakan dapat selesai dalam waktu 12 hari sehingga $T_p = 12$ hari. Dengan menggunakan rumus di atas, maka perkiraan waktu penyelesaian untuk penyediaan bahan baku adalah 6,5 hari yang rinciannya adalah sebagai berikut:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6} = \frac{3 + 4(6) + 12}{6} = 6,5 \text{ hari}$$

4. **Critical Path** atau indikator kritis menunjukkan waktu kritis bagi pengerjaan kegiatan dalam kerangka *path* yang dapat diterima. Waktu kritis menunjukkan batas toleransi akan suatu pekerjaan yang dilaksanakan. Ketika waktu kritis ini terlewati atau waktu pengerjaan lebih lama, maka hal ini juga akan berdampak kepada terhambatnya pengerjaan kegiatan yang lain sehingga waktu pengerjaan secara keseluruhan dapat terlambat.

Secara sederhana sebenarnya PERT dapat dikatakan sebagai gabungan dari pendekatan *Flow Chart* dan *Gantt Chart*. Hal ini dapat dilihat contohnya pada Gambar dibawah. Terlihat dari gambar tersebut, ketika anak panah menunjukkan pengerjaan dari Kejadian (*event*) 1 ke Kegiatan (*activity*) 1 dan seterusnya, bentuk arah pengerjaan ini mirip dengan model *Flow Chart* karena berdasarkan gambar tersebut, misalnya Kegiatan 1 tidak dapat dilakukan sebelum Kejadian 1 terpenuhi dan seterusnya. Demikian pula dengan memasukkan faktor waktu pengerjaan (T_e) di dalam model jaringan PERT menunjukkan bahwa setiap pengerjaan kegiatan perlu diberikan alokasi waktu sehingga penyelesaian pekerjaan dapat selalu diperkirakan. Hal ini juga merupakan faktor yang ditekankan dalam model *Gantt Chart* sebagaimana diuraikan pada Gambar.

Sekalipun Jaringan PERT memberikan kerangka pengerjaan yang lebih jelas, namun tetap memiliki beberapa keterbatasan. Di antara keterbatasannya adalah jika misalnya dalam praktiknya, beberapa kejadian (*events*) yang merupakan prasyarat bagi pengerjaan kegiatan ternyata harus dilakukan secara bersamaan. Di sisi lain, jaringan PERT kurang memberikan fleksibilitas jika misalnya terdapat kejadian-kejadian yang di luar perkiraan yang telah diasumsikan.

Secara keseluruhan berbagai jenis model alat bantu perencanaan yang diterangkan di atas telah banyak membantu kegiatan organisasi, terutama yang terkait dengan perencanaan dalam manajemen organisasi. Pada praktiknya, penggunaan model alat bantu tersebut tentunya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh berbagai jenis organisasi.

Jika dikaitkan dengan *trend* ketika itu yang diwarnai revolusi industri yang ditujukan pada usaha untuk memproduksi sebanyak-banyaknya dengan biaya yang serendah-rendahnya (era produksi masal), maka perhatian manajemen lebih ditujukan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien, dengan semangat yang dianut manajemen pada tahap ini adalah pengendalian manajemen. Target yang hendak dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan (daya serap anggaran) dengan demikian organisasi memiliki mentalitas proses produksi, pada organisasi non profit kecenderungannya berada pada lemahnya penggunaan anggaran dan sumbu manusia, rendahnya kualitas *output* dan berkembangnya ekonomi biaya tinggi. Model tahap ke dua dikenal sebagai perencanaan jangka panjang (*long range planning*) pada dasarnya tidak berbeda jauh dengan model yang ada pada tahapan pertama. Semua konsep teknik, dan alat analisa yang digunakan pada model tahap pertama tetap digunakan, hanya saja pada tahapan kedua ini organisasi sudah mulai menerapkannya untuk jangka waktu panjang. Oleh karenanya secara teknis dilakukan peramalan ke depan, namun teknik analisa peramalan yang digunakan masih sepenuhnya mendasarkan diri pada data historis. Dengan demikian, anggapan linieritas juga masih berlaku. Yang khas dari tahapan ini adalah, mulai dikenalnya pemrograman dan penganggaran, model kedua ini dikenal setelah perang dunia II berakhir, tahun lima puluhan ketika ekonomi dunia sedang tumbuh.

Dalam model ketiga yang amat berbeda dengan sebelumnya, menengahkan berbagai konsep dan analisa baru yang disebabkan karena lingkungan organisasi telah banyak berubah, khususnya sejak dasawarsa enam puluhan dimana ekonomi tumbuh tidak sepesat sebelumnya. Tingkat persaingan antar organisasi semakin tajam, sehingga diperlukan analisa perkembangan lingkungan strategik. Di sinilah sesungguhnya pola pokok berfikir strategis dalam manajemen di-mulai, dan dasar-dasar dari model manajemen strategik mulai terbentuk. Pada dasawarsa tujuh puluhan diperkenalkan konsep segmentasi, dimana misi organisasi yang semakin luas diakomodasikan dalam struktur kemandirian divisional sebagai unit usaha strategik yang digunakan untuk memahami proses organisasi dihadapkan dengan analisa lingkungan strategik. Dan disaat yang

cenderung mempertahankan statusnya atau tindakan yang sama. Dalam situasi ini, konsistensi strategis mengacu pada tingkat perbandingan dari tahun ke tahun dalam repertoar dan jumlah tindakan kompetitif dimana organisasi melakukan sikap kompetisinya. Konsistensi strategis pada level tinggi dapat memberi tanda keberadaan strategi kompetisi yang kuat, atau hanya kelembabaman struktural. Karena itu, dalam lingkungan bisnis yang tidak berubah atau perubahannya bertahap (misalnya dalam pasar yang diatur), perusahaan dapat berhasil secara terus menerus menyusul lintasan tindakan yang konstan.

Dalam lingkungan yang dinamis, pendekatan terhadap konsistensi tidak mampu menjelaskan keberhasilan berkompetisi. Beberapa strategi telah diajukan oleh para peneliti, perilaku berkompetisi pada tingkat perusahaan adalah relatif terhadap sifat dan kecepatan perubahan lingkungan. Dengan membaca tulisan ini, perusahaan yang sangat adaptif harus merubah arah dan kecepatannya beraktifitas agar dapat mengikuti apa yang terjadi pada lingkungannya. Akan tetapi, tingkat fleksibilitas yang tinggi menimbulkan banyak masalah yang bisa menyebabkan perusahaan dalam posisi berisiko. Pertama, perubahan yang sering terjadi dalam perilaku berkompetisi dapat menurunkan legitimasi perusahaan dan pada akhirnya tindakan yang tidak diinginkan oleh stakeholder penting. Kedua, tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan perilaku di masa lalu dapat menyebabkan ketidakseimbangan antara kemampuan organisasi dan tindakan berkompetisi saat ini. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan pesat dalam biaya dan erosi dalam posisi kompetitif perusahaan. Akhirnya, tanpa tindakan dengan repertoar yang luas dan kemampuan yang berasal dari sejarah perusahaan, perusahaan mungkin akan mengalami kesulitan dalam menginterpretasikan situasi bersaing pada saat ini dan menentukan tindakan kompetitif apa yang berikutnya harus dilakukan. Karena itu, dalam lingkungan yang dinamis, level optimal dari konsistensi strategis diwujudkan dalam pola tindakan secara bertahap dan mengembangkan tindakan kompetisi repertoar dan dasar kemampuan, membuka jalan bagi arah strategi baru.

Secara singkat, hubungan antara konsistensi strategis dan kinerja dalam lingkungan dinamis merupakan kurva lengkung secara

Sebagai contoh, pembagian kerja dalam team sepak bola : di mana ada manajer tim, kepala pelatih, asisten pelatih, dokter tim, penjaga gawang, dan pemain lainnya. Pembagian kerja ini efektif karena bila hanya komponen kecil dari pekerjaan yang dilaksanakan, kualifikasi personalia yang rendah digunakan, dan latihan jabatan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan penanaman pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktivitas. Namun demikian, beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja, bila hal itu dilaksanakan secara ekstrim. Ini dapat menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidak efisienan dan bukan efisiensi.

Bagan Organisasi Formal

Struktur organisasi adalah terlalu kompleks untuk disajikan secara verbal. Manajer perlu menggambarkan *bagan organisasi (organization chart)* untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, di mana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Pembagian kerja.* Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan.
2. *Manajer dan bawahan* atau *rantai perintah.* Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang-tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar 8.1. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer- puncak organisasi. Dalam hal ini

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan *planning* atau perencanaan. Sebagaimana adagium dalam teori manajemen: *If we fail to plan, we will plan to fail*, sekiranya kita gagal dalam merencanakan, maka kita pada hakikatnya telah merencanakan kegagalan. Oleh karena itu, perencanaan dalam kaitannya dengan sumber daya manusia juga menjadi sebuah keharusan dalam operasionalisasi perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sekalipun misalnya sebuah perusahaan telah memiliki sumber daya manusia yang memadai dan andal, namun perusahaan juga perlu memastikan akan keterpeliharaan dan ketersediaannya di masa yang akan datang. Kasus-kasus seperti halnya "pembajakan tenaga kerja", larinya tenaga kerja ke perusahaan lain, dan lain sebagainya merupakan salah satu indikasi perlunya sebuah perencanaan dipersiapkan dengan sebaik-baiknya.

Paling tidak, ada beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Langkah-langkah tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Cesto, Husted, dan Douglas, adalah sebagai berikut:

Langkah pertama : Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan Perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis perusahaan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya seperti bagian produksi, pemasaran, dan lain sebagainya. Misalnya saja, perusahaan dalam lima tahun ke depan bermaksud untuk mempertahankan tingkat keuntungan (profit) pada tingkat 10 persen. Oleh karena itu bagian personalia harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut dan dikembangkan mampu menunjang rencana perusahaan tersebut.

Langkah kedua : Analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh

tenaga kerja.

Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini, ada tiga hal yang biasanya dilakukan, yaitu analisa kerja atau lebih dikenal dengan analisis jabatan (*job analysis*), deksripsi kerja (*job description*) dan spesifikasi kerja atau lebih dikenal dengan spesifikasi jabatan (*job specification*). Analisis jabatan merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya. Misalnya, tugas yang diperlukan adalah penjaga gudang. Tenaga kerja yang diperlukan adalah seorang purnawirawan militer, atau lulusan SMA yang memiliki kualifikasi tertentu, dan lain-lain.

Deskripsi jabatan meliputi rincian pekerjaari yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut. Misalnya, tugas dari penjaga gudang adalah menjaga keluar masuknya barang yang masuk ke gudang, melakukan *monitoring* terhadap keseluruhan gudang yang ada, bertanggung jawab kepada manajer personalia, dan lain-lain. Spesifikasi jabatan merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan. Misalnya, pendidikan SMU, memiliki sertifikat dari kepolisian, memiliki kemampuan untuk berjaga di waktu malani, tidak memiliki catatan negatif dari kantor kepolisian, dan lain-lain. Spesifikasi jabatan dinamakan pula kualifikasi personal (*personal qualification*) dari mereka yang akan ditempatkan untuk melaksanakan tugas sebagaimana digambarkan dalam deskripsi jabatan. Kualifikasi personal ini secara garis besar dapat dibagi dua. Pertama, kualifikasi umum (*general qualification*), yaitu kualifikasi minimal yang biasanya diperlukan untuk menempati suatu pos tertentu dalam suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Kualifikasi umum ini biasanya menyangkut latar belakang pendidikan, gender, usia, status, atau kualifikasi yang cenderung bersifat demografis dari seseorang. Adapun kualifikasi yang kedua adalah kualifikasi spesifik (*specific qualification*), yaitu kualifikasi tambahan yang secara spesifik akan sangat dibutuhkan bagi pengisian jabatan tertentu. Contoh dari kualifikasi spesifik ini di antaranya adalah pengalaman di bidang tertentu yang terkait dengan jabatan yang akan diisi, keahlian tambahan dalam bidang yang lain, serta hal-hal lainnya yang biasanya tidak dimiliki oleh setiap orang dan

strategis perusahaan. Manajemen adalah proses yang terus-menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa dievaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang terjadi di perusahaan.

C. Sistem Rekrutmen dan Seleksi

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya. Setelah perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia atau penyediaan tenaga kerja. Ada beberapa aktivitas yang masuk dalam kategori penyediaan tenaga kerja ini, di antaranya adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Rekrutmen adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Rekrutmen dapat dilakukan melalui pemasangan Man dalam media massa, pengajuan permohonan pada institusi-institusi pendidikan, dan lain-lain. Seleksi adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau calon tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dari proses rekrutmen tadi. *Penempatan* adalah proses pemilihan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah ditetapkan. Secara lebih jelas berikut ini diuraikan ketiga konsep pencarian tenaga kerja tersebut di atas.

Rekrutmen Internal dan Rekrutmen Eksternal

Terdapat dua jenis rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu rekrutmen internal (*internal recruitment*) dan rekrutmen eksternal (*external recruitment* atau *outsourcing*). Rekrutmen internal adalah proses untuk mendapatkan tenaga kerja atau SDM yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan tenaga kerja yang sudah ada atau yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Dengan kata lain rekrutmen internal adalah proses memperoleh tenaga kerja yang

diperoleh dari SDM yang telah dimiliki oleh perusahaan. Tenaga kerja yang ada diberi kesempatan untuk menempati jabatan yang berbeda dari apa yang sedang dijalaninya. Bentuk dari rekrutmen internal tersebut dapat berupa rotasi atau penempatan tenaga kerja pada tingkatan manajemen yang sama namun berbeda departemen atau bagian, atau dapat juga berupa promosi, yaitu berupa penempatan tenaga kerja yang ada ke jabatan yang tingkatan manajemenanya lebih tinggi, apakah di bagian atau departemen yang berbeda maupun di bagian atau departemen yang sama. Hanya saja rekrutmen internal ini memiliki kelemahan melalui apa yang dinamakan sebagai *efek ripple* di mana ketika tenaga kerja yang menempati jabatan yang baru akan menyebabkan tenaga kerja yang digantikannya mengalami efek psikologis yang dapat dikatakan mungkin tidak nyaman.

Akibatnya, produktivitas dari tenaga kerja yang baru maupun yang lama belum tentu akan meningkat terkait dengan efek ini. Kecuali jabatan yang ditempati oleh tenaga kerja internal tersebut adalah jabatan yang baru sehingga tidak ada tenaga kerja yang lama yang digantikan, misalnya pada saat dilakukan pembukaan cabang baru atau departemen baru dalam perusahaan, maka efek ripple ini barangkali dapat dihindarkan. Rekrutmen yang kedua, rekrutmen eksternal, yaitu perusahaan mendapatkan tenaga kerja atau SDM yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu yang diperolehnya dari luar perusahaan, atau sering kali dinamakan sebagai *outsourcing*. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja ini yaitu dapat melalui iklan di media massa, *interview* di kampus-kampus, atau melalui agen penyaluran tenaga kerja tertentu. Kelebihan dari rekrutmen eksternal ini adalah bahwa perusahaan mungkin memiliki peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang lebih baik dari apa yang dimiliki saat ini, atau memperoleh tenaga kerja yang akan membawa semangat baru yang akan berdampak positif bagi perusahaan. Keterbatasan dari rekrutmen eksternal ini adalah terutama dalam hal adaptasi tenaga kerja tersebut dengan lingkungan internal perusahaan. Dikarenakan tenaga kerja yang direkrut adalah tenaga kerja baru atau dari luar, maka perlu waktu bagi tenaga kerja tersebut maupun bagi perusahaan untuk melakukan adaptasi mengenai pekerjaan dan jabatan yang akan ditempati maupun keterkaitannya dengan misi perusahaan secara keseluruhan. Kegagalan tenaga kerja eksternal untuk beradaptasi justru akan menimbulkan masalah baru bagi perusahaan.

program pelatihan orientasi (*orientation training*) yang bertujuan untuk mengadaptasikan tenaga kerja dengan lingkungan perusahaan. Beberapa perusahaan besar mencoba mengamisipasi proses adaptasi ini dengan membuat departemen atau posisi khusus yang dinamakan sebagai *management trainee*. Di bagian ini, tenaga kerja yang baru direkrut tidak langsung diposisikan pada suatu jabatan tertentu, akan tetapi ditempatkan di bagian *management tramee* tersebut. Mereka yang ditempatkan di bagian ini akan dilatih oleh perusahaan untuk ditempatkan di berbagai departemen yang berbeda-beda menurut periode tertentu, yang bertujuan, selain memberikan proses internalisasi kepada tenaga kerja dengan perusahaan, juga untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat kesiapan tenaga kerja pada bagian tertentu di perusahaan. Dengan adanya program penempatan di departemen yang berbeda-beda maka kecenderungan dan kualifikasi tenaga kerja akan lebih dapat terlihat oleh perusahaan. Bisa jadi di awal rekrutmen dan seleksi seorang tenaga kerja terlihat memiliki kualifikasi yang baik unti.tk ditempatkan di bagian keuangan, namun setelah melalui proses penyesuaian di *management trainee*, ternyata tenaga kerja tersebut juga memiliki kualifikasi yang lebih baik jika ditempatkan di bagian pemasaran. Kita sering mendapati kenyataan bahwa sebagian dari para lulusan perguruan tinggi misalnya memiliki kecenderungan dan keahlian yang berbeda dari disiplin keilmuan yang dijalaninya di perguruan tinggi, lulusan teknik ternyata bekerja di perbankan, dan lain-lain. Program *management trainee* ini merupakan salah satu langkah antisipasi yang saat ini sudah mulai banyak dilakukan, khususnya oleh perusahaan-perusahaan besar.

Penarikan Personalia

Penarikan (recruitment) berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan jabatan yang tersedia.

Metode-metode yang digunakan untuk menarik personalia bervariasi dengan perbedaan karyawan, dalam industri yang berbeda dan dalam lokasi yang berbeda. Banyak manajer menunggu secara pasif para pelamar yang datang kepadanya. Banyak manajer lainnya mem-

sebaiknya juga dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan. Pertama adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. Misalnya untuk bagian pemasaran, perusahaan memiliki tujuan untuk "meningkatkan penjualan". Tujuan ini jelas namun sangat sulit untuk diukur, sehingga jika dilakukan evaluasi apakah tujuan peningkatan ini tercapai atau tidak menjadi tidak mudah untuk dinilai. Sebagai contoh, penjualan tahun ini sebanyak 2.001 unit jika dibandingkan dengan penjualan tahun lalu sebanyak 2000 unit adalah termasuk ke dalam peningkatan penjualan. Tetapi, apakah ini yang diinginkan? 1 unit peningkatan adalah juga peningkatan bukan? Kedua, berdasarkan alasan pertama tersebut, sebaiknya tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. Misalnya saja, "meningkatkan penjualan sebesar 50 persen". Dengan rumusan tujuan seperti ini, maka tujuan lebih jelas dan lebih lengkap sehingga mudah untuk dinilai pada saat implementasi apakah tercapai atautkah tidak.

Berdasarkan contoh di atas, jika peningkatan penjualan yang diinginkan adalah 50 persen, maka penjualan tahun ini yang diharapkan adalah sebanyak 3.000 unit karena jumlah tersebut adalah peningkatan sebesar 50 persen dari penjualan tahun lalu yang sebanyak 2.000 unit. Fungsi pengawasan dalam hal ini akan lebih mudah karena manajemen telah memiliki batasan misalnya jika penjualan ternyata berada di bawah 3.000 unit berarti jumlah penjualan kurang dari standar, sehingga manajemen perlu mencari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan perusahaan mencapai standar tersebut, apakah disebabkan karena faktor yang disengaja atautkah tidak, dan seterusnya. Alasan ketiga mengapa penetapan tujuan perlu dilakukan secara jelas dan lengkap adalah bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan. Manajemen akan dengan mudah menjelaskan kepada seluruh pihak dalam organisasi jika tujuan organisasi jelas dirumuskan. Peningkatan penjualan sebesar 50 persen adalah lebih mudah untuk dikomunikasikan apabila dibandingkan dengan "peningkatan penjualan" saja. Sebagaimana contoh di atas, peningkatan penjualan sebanyak 1 unit juga merupakan peningkatan, akan tetapi tentu saja bukan sekadar itu yang dimaksud pada umumnya.

Penjualan tahun ini: 10.000 unit Penjualan tahun lalu: 9.000 unit
 Manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan sederhana dengan membandingkan Kinerja (penjualan tahun ini dibandingkan tahun lalu) dengan standar yang telah ditetapkan, yaitu peningkatan sebesar 50 persen sehingga standar yang perlu dicapai adalah 150 persen (100 persen jika sama dengan tahun lalu ditambah 50 persen sebagai target standar pencapaian).

Dengan menggunakan data di atas, maka kita dapatkan Kinerja dan standar sebagai berikut:

Standar yang ditetapkan = 150%

$$\text{Kinerja yang diperoleh} = \frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Penjualan tahun lalu}} \times 100\%$$

$$\text{Kinerja yang diperoleh} = \frac{10.000}{9.000} \times 100\% = 111\%$$

Lalu kita bandingkan antara Kinerja yang diperoleh dengan standar yang telah ditetapkan. Kita dapatkan bahwa Kinerja yang dicapai (111,1%) ternyata di bawah standar yang telah ditetapkan (150%), maka dapat disimpulkan Kinerja yang dicapai tidak memenuhi standar.

Secara garis besar, ada tiga kemungkinan hasil penilaian antara Kinerja dengan standar, yaitu:

- *Kinerja* > *Standar*, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang terbaik karena berada di atas standar.
- *Kinerja* = *Standar*, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja baik, namun pada tingkat yang paling minimum karena Kinerjanya sama dengan standar.
- *Kinerja* < *Standar* di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan karena berada di bawah standar. ,

Ukuran penilaian Kinerja pada praktiknya berbeda-beda tergantung apa yang dinilai. Contoh di atas adalah penilaian tingkat penjualan. Untuk produksi barang barangkali kita bisa gunakan standar dengan menggunakan persentase keberhasilan produk sesuai dengan standar. Jika kita tetapkan 5 persen sebagai % kegagalan yang dapat diterima, artinya standar keberhasilan produksi adalah 95 persen, maka ketika

kita dapatkan data dari bagian produksi bahwa dari 10.000 unit produk yang diproduksi kita dapati sebanyak 300 unit rusak, maka kita dapat menilai Kinerjanya sebagai berikut:

Jumlah produk yang diproduksi: 10.000 unit, Jumlah produk yang rusak: 300 unit

Standar keberhasilan yang diharapkan: 95% (yang berarti 5% maksimum kegagalan)

Maka Kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{Jumlah produk yang diproduksi} - \text{Jumlah produk yang rusak}}{\text{produk yang diproduksi}} \times 100\%$$

$$\text{Kinerja} = \frac{10.000 - 300}{10.000} \times 100\% = 97\%$$

Jika kita lakukan perbandingan kinerja (97%) dengan standar yang ditetapkan (95%), maka kita simpulkan bahwa bagian produksi mencapai Kinerja yang baik karena persentasenya di atas standar yang telah ditetapkan.

Untuk kondisi yang lain, ukuran yang digunakan mungkin berbeda. Kehadiran pegawai ke kantor, kita gunakan standar persentase kehadiran dan kita nilai Kinerjanya berdasarkan persentase kehadiran yang dicapai setiap pegawai per bulannya misalnya. bagian keuangan, kita dapat membandingkan realisasi anggaran dengan yg dianggarkan. Ukuran standar ditentukan oleh perusahaan berdasar tingkat kepentingannya. Penilaian umumnya akan dilakukan dengan membandingkan antara Kinerja dengan standar.

Melakukan Tindakan Koreksi Jika Terdapat Masalah, Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara Kinerja dengan standar, kita dapat informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan bahwa Kinerja berada di atas standar, sama dengan standar, atau di bawah standar. Ketika Kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu Kinerja berada di bawah standar, lalu kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut. Pengendalian ini perlu untuk dilakukan agar perusahaan

membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan. Sosok kepemimpinan ini biasanya dipegang oleh seorang manajer. Dalam TQM juga dibutuhkan supervisor yang berkomitmen untuk memimpin karyawan. Seorang supervisor harus paham betul. TQM dengan seperangkat nilai dan *philosophy* yang terkandung di dalamnya dan mampu mengkomunikasikannya ke seluruh elemen yang berada di bawahnya. Intinya keseluruhan TQM harus dipahami, dipegang, dan dipimpin oleh perangkat *top management* yang harus memiliki komitmen tinggi terhadap hal tersebut. Nilai obyektivitas harus dijunjung tinggi karena *top management* bertindak dari *planer* sampai *measurement*.

3. *Binding Mortar*

Binding Mortar merupakan elemen kunci yang melingkupi keseluruhan model dari TQM. *Communication* – Komunikasi adalah suatu jembatan yang menentukan keberhasilan TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model TQM. Kesatuan dari keseluruhan elemen kunci ini disatukan dengan suatu komunikasi yang tepat, yang tepat sasaran dan tepat ide. Komunikasi yang baik dalam TQM diperlukan antara seluruh elemen organisasi, *supplier*, dan konsumen. Dalam kondisi apa pun seorang supervisor harus peka terhadap aliran informasi yang ada di sekitarnya yang kemudian disampaikan ke manajemen untuk diolah sedemikian rupa menjadi suatu keputusan terhadap suatu kondisi berupa informasi untuk kemudian disampaikan ke pihak-pihak yang terkait. Ada beberapa macam komunikasi, yaitu sebagai berikut:

- 4 *Downward communication* – Aliran komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi ini tergolong dominan dalam organisasi. Dari top manajemen yang menyampaikan informasi ke supervisor, selanjutnya dari supervisor ke karyawan adalah contoh dari komunikasi ini.
- 5 *Upward communication* – Dapat berupa kritikan karyawan terhadap manajemen atau hasil mata-mata karyawan dan

Kedua, budaya itu bersifat subjektif karena ada kecenderungan untuk berasumsi bahwa budaya yang dimiliki dianggap yang paling baik oleh pemiliknya. Sedangkan budaya yang dimiliki oleh kelompok lain cenderung diremehkan dan tidak jarang untuk dianggap aneh dan buruk.

Ketiga, budaya selalu berubah dari waktu ke waktu. Makanya dalam definisi yang diusung tadi, budaya diartikan sebagai segala sesuatu yang menjadi identitas umum dalam kurun waktu tertentu. Budaya yang terjadi saat sekarang tidak memungkinkan untuk hilang atau berganti di masa-masa mendatang. Proses akulturasi yang cepat dan begitu majemuknya individu-individu dalam sebuah kelompok, seperti dengan adanya frase '*melting pot*', '*world community*' atau '*global village*', semakin mendorong terjadinya akselerasi perubahan budaya.

Keempat, budaya itu sebagian besarnya tidak terlihat, *invisible*. Perilaku individu yang kelihatan oleh indera tidak bisa secara sederhana ditafsirkan begitu saja. Pasti ada makna mendalam yang mendasari adanya praktek tersebut. Untuk mengetahuinya secara benar, harus ada pengetahuan budaya lokal yang memadai. Sebagai misal, dua individu yang sama-sama menolak untuk memakan daging sapi. Bisa saja alasan yang mendasari keduanya berbeda, yang satu karena menjadi vegetarian sedangkan yang satunya karena menganggap sapi adalah binatang yang suci dan terlarang untuk dimakan.²¹

Kalau pemahaman ini dibawa kepada pencarian arti dari budaya organisasi, maka pengertiannya pun tidak jauh beda selain hanya diterapkan dalam konteks organisasi saja. Sebagaimana yang dikatakan Pettigrew, budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, asumsi, kepercayaan dan kebiasaan yang menjadi identitas dan cara bagi organisasi itu dalam menjalankan kinerjanya. Budaya ini berisi sistem kognitif yang menjelaskan bagaimana individu-individu berpikir, membuat keputusan, dan berbuat dalam organisasi.²²

Budaya organisasi dapat dikomunikasikan melalui simbol, perasaan, bahasa, perilaku dan *setting* fisik lingkungan kerja, tata cara berpakaian, suasana pertemanan, gaya rapat dan tipikal kepemimpinan. Dengan semakin banyaknya wujud pengejawantahan budaya, Furnham dan Gunter berpendapat bahwa fungsi budaya organisasi setidaknya bisa

²¹ Brent D. Ruben, "*Culture and communication*," hal. 206-209.

²² Dikutip dalam Joseph Wallace, dkk (1999). "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values." *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 12 (7), hal. 548-549.

menjadi penyatu lingkungan internal organisasi; seperti sosialisasi terhadap pegawai baru, menciptakan batas-batas organisasi, perasaan identitas di antara individu dan komitmen yang tinggi. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi sarana untuk mengkoordinasi semua sistem sosial dan perilaku setiap individu sehingga bisa menjadi satu ikatan yang kuat, yakni ikatan organisasi. Budaya organisasi sendiri menawarkan sistem yang secara alamiah akan membentuk dasar-dasar komunikasi organisasi dan saling memahami satu sama lain.²³ Ringkasnya, budaya organisasi inilah yang menunjukkan bagaimana semua individu berinteraksi dan mengambil sikap.

Proses terbentuknya budaya organisasi bisa terjadi secara alamiah dengan adanya kebiasaan sehari-hari yang dilihat, disetujui, dan ditiru oleh masing-masing individu. Sebagai contoh, kebiasaan datang terlambat ke kantor bisa jadi diawali oleh satu orang, namun kemudian 'diteladani' oleh teman-teman sejawatnya. Begitu mudahnya orang lain untuk terpengaruh ikut terlambat dikarenakan karena karakteristik budaya itu bersifat subjektif, sehingga yang kelihatan berbeda budaya akan 'dimusuhi'. Karena yang datang tepat waktu khawatir akan disindir oleh teman yang lain, maka lebih baik mereka ikut datang terlambat juga. Beginilah contoh kuatnya proses invasi budaya yang bisa menggiring budaya orang lain untuk bisa ikut dengan budaya kita. Akhirnya datang terlambat kerja menjadi hal yang biasa dan mengakar. Ini kemudian menjadi budaya organisasi sendiri dan, secara tidak langsung, menjadi identitas umum yang sering dilabelkan terhadap organisasi itu sendiri.

Selain secara alamiah, proses munculnya budaya organisasi itu bisa juga melalui kesengajaan; yakni dicipta. Budaya organisasi akan lahir ketika seorang pemimpin mengambil keputusan dan menerapkannya melalui sistem organisasi. Maka dari itu, Schein pernah berujar bahwa "Kepemimpinan dan budaya adalah dua sisi berbeda dari satu koin. Pemimpin cenderung menciptakan dan merubah budaya."²⁴ Dari sini, dengan mengingat sisi pentingnya pengelolaan budaya organisasi, maka manajemen budaya organisasi menjadi amat dibutuhkan, salah satunya untuk tujuan mengarahkan orientasi organisasi menjadi *learning*

²³ E.C. Martins dan F. Terblanche (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation." *European Journal of Innovation Management*, vol. 6 (1), hal.65.

²⁴ Dicuipik dari Minneh Kaliprasad (2006). "The human factor II: creating a high performance culture in an organization." *Cost Engineering*, vol. 48 (6), hal.27-28.

organisation. Pemimpin memiliki peran besar dalam menyusun sistem kerja yang menunjang terciptanya budaya belajar yang kolaboratif.

Semasa kepemimpinannya, Jack Welch, mantan CEO General Electric, telah memperkenalkan konsep '*boundaryless organisation*' yang tidak dibatasi oleh struktur horisontal, vertikal ataupun eksternal dari organisasi. Setiap anggota organisasi memiliki hak yang sama untuk memberikan ide dan tukar pendapat tanpa ada gengsi titel dan jabatan pekerjaan, sedangkan cara kerja organisasi itu harus terus bisa merespon perubahan lingkungan sekitar yang sangat dramatik dengan melakukan inovasi-inovasi. Lingkungan yang tanpa batas (*boundaryless*) inilah yang menjadi tipikal dari *learning organisation*; dalam hal adanya pengorganisasian secara independen (*self-organising*) dari masing-masing kelompok serta semakin efisiennya proses penciptaan dan penyebaran pengetahuan.²⁵

Keterkaitan budaya organisasi dengan struktur memang sangat kuat. Kultur dan struktur masing-masing menjadi elemen organisasi yang saling mempengaruhi. Pendesainan struktur yang tepat akan melahirkan kultur organisasi yang mendukung terciptanya *learning organisation*. Untuk diangkat sebagai sampel, menurut sebagian studi, hierarki yang tidak terlalu tinggi (*flat struktur*), otonom, dan kerja tim akan selalu menghasilkan budaya berinovasi. Sebaliknya, sistem manajerial yang terlalu formalitas, penuh dengan standarisasi dan sentralisasi akan menghalangi inovasi. Begitu pula dengan sistem yang fleksibel, wewenang independen dan kelompok kerja yang kooperatif akan melahirkan kreativitas dan inovasi. Ini berbeda hasilnya bila sistem yang dipakai adalah *rigid*, kaku, penuh kontrol, dan serba sesuai aturan baku.²⁶

Budaya organisasi dianggap adalah salah satu wahana yang amat penting untuk membumikan proses pembelajaran organisasi. Agar organisasi bisa menjalani proses *learning* secara efektif, sebagaimana yang telah diulas sedikit sebelumnya, Probst dan Buchel mengidentifikasi bahwa pendekatan kultur atau budaya merupakan wasilah yang penting untuk mempromosikan *learning*.²⁷

²⁵ Dilansir dalam Denis Couillard (2007). "Why creating a learning organization leads the high tech firm to succeed." *Ivey Business Journal* (7/8). hal.2.

²⁶ Lihat dalam E.C. Martins dan F. Terblanche (2003). "*Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*." Hal.70.

²⁷ Diadaptasi dari Bernard Burnes, dkk, "*Organisational learning: the new management paradigm?*", hal.457.

	interaksi yang positif	<i>development</i> 5. Penilaian kinerja	mengelola konflik	
--	------------------------	--	-------------------	--

Dengan mengacu pada *framework* yang diadaptasi dari gagasan Martins dan Terblanche tersebut, manajemen budaya organisasi ternyata tidak hanya bersinggungan dengan penataan struktur saja; namun juga menjurus kepada mekanisme sistem manajerial yang lain seperti tata cara pemberian hadiah dan hukuman, dan juga model perilaku organisasi hingga praktek komunikasi. Semua unsur pembentuk budaya itu pun pada dasarnya masih bisa diatur, dikelola dan diarahkan sedemikian rupa agar proses *learning* bisa berjalan dan, salah satu indikatornya, dapat menghasilkan inovasi.

Masih dengan contoh General Electric (GE) ketika Jack Welch masih sebagai CEO-nya. Dalam GE, diterapkanlah sistem *reward* dan manajemen kinerja yang salah satunya mengambil sistem *forced ranking* dengan persentasi 20-70-10%. Artinya, setiap pekerja akan dinilai oleh manajernya dan akan diranking berdasarkan tiga kelompok tersebut. Akan selalu ada jumlah 20 persen pekerja dengan prestasi sangat baik, kemudian porsi besar 70 persen yang memiliki prestasi menengah, dan 10 persen pekerja dengan nilai yang kurang memuaskan. Sistem ini dinamakan *Vitality curve* yang membedakan prestasi kinerja setiap individu dan membedakan pula jumlah bonus yang diterima. Hal yang paling mengejutkan adalah kebijakan Welch yang memecat jumlah 10 persen pekerja yang ada di baris paling bawah dari hasil penilaian kinerja.²⁹ Kebijakan ini memang menimbulkan tingginya angka *turnover* dalam GE terutama di sepanjang tahun 1980-1990. Konsekuensinya, efek yang ditimbulkan adalah semakin seringnya pergantian pegawai. Akan tetapi, hal positif yang timbul adalah timbulnya budaya organisasi yang menggambarkan bahwa GE hanya akan mempekerjakan individu yang berprestasi karena yang jelek akan dipecat. Akibat positif lain adalah lahirnya budaya kinerja yang tinggi (*high performance culture*) yang 'memaksa' setiap individu untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya meski dengan alasan sederhana yaitu agar tidak masuk kategori 10 persen yang nanti akan mendapatkan surat pemberhentian kerja.

²⁹ Jack Welch and John A. Byrne (2002). *Jack: straight from the gut: The complete summary*. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries, hal.4.

Prestasi GE semasa kepemimpinan Welch memang mencengangkan, terutama bila ditilik dari besaran laba yang didapat perusahaan. Namun bukan berarti model penciptaan budaya organisasi seperti ini bisa ditiru siapa saja, terutama untuk konteks organisasi di Indonesia, karena adanya variabel lain seperti gaya kepemimpinan Welch dan konteks kompetitif perusahaan Amerika yang memang mendukung. Yang ingin disampaikan di sini hanyalah adanya bukti bahwa dengan memainkan sistem manajerial, budaya organisasi bisa dikreasikan untuk mengarah pada *learning organisation*.

Dalam awal-awal perkembangan Sony Corporation, ada tradisi bagi para pekerja di Jepang untuk senantiasa kumpul bersama dan mendiskusikan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, meski di luar jam kerja. Mereka cenderung menciptakan sendiri atmosfer kerja yang bisa memotivasi diri. Salah satunya dilakukan melalui kerja independen. Di sisi lain, peran dari jajaran manajemen dalam contoh kasus Sony terutama ketika dalam masa kepemimpinan Akio Morita adalah dengan memberikan toleransi pada setiap kesalahan yang dilakukan pegawai. Statemen yang sering dikatakan Morita saat itu adalah, “Terus saja kerjakan idemu itu tanpa menunggu instruksi atasan. Lakukan apa yang menurutmu benar. Jika kamu membuat sebuah kesalahan, kamu akan belajar dari situ. Hanya saja jangan membuat kesalahan yang sama dua kali.” Dari sini diharapkan tidak ada lagi kekhawatiran terhadap apa yang akan dikomentari para atasan. Menurut keyakinan Morita, tidak akan mungkin ada kemajuan dunia bilamana generasi sekarang selalu mengerjakan sama persis dengan apa yang dikerjakan para pendahulunya. Jadi kemampuan kreativitas dan fleksibilitas pola pikir para pemuda Sony selalu didorong terus, salah satunya melalui adanya toleransi kesalahan. Hal yang paling penting sebenarnya adalah bukan menyoroti kesalahan atau kegagalan seorang pegawai tetapi terletak pada bagaimana Sony Corporation ini bisa mengetahui akar penyebab kegagalan tersebut. Dari budaya organisasi yang tampak sederhana dan mengejawantah dalam format perilaku organisasi ini, maka tidak ada lagi ketakutan bagi setiap individu Sony untuk berkreasi, mengambil resiko dan mencoba hal yang baru sehingga semaraklah produk-produk berkualitas Sony yang selalu berkembang dari masa ke masa.³⁰

³⁰ Akio Morita (1987). *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. London: Willian Collins Sons, hal.149-150.

tersebut. Apakah perusahaan semestinya berperan sebagai lembaga sosial? Lalu di mana letak tugas Pemerintah? dan lain sebagainya. Lebih jelas mengenai pandangan mereka yang pro dan kontra tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1 Mengenai Beberapa Pandangan tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

No.	Pandangan Kelompok yang Pro Terhadap Tanggung Jawab Sosial dari Organisasi Bisnis	No.	Pandangan Kelompok yang Kontra terhadap Tanggung Jawab Sosial dari Organisasi Bisnis
1.	Kegiatan bisnis sering kali menimbulkan masalah, oleh karena itu sudah semestinya perusahaan bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya	1.	Perusahaan tidak memiliki ahli yang mengkhususkan dalam bidang sosial dan kemasyarakatan, oleh karena itu sulit bagi perusahaan bertanggung jawab
2.	Perusahaan adalah bagian dari lingkungan sosial masyarakat, oleh karena itu sudah semestinya ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi di masyarakat	2.	Perusahaan yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam lingkungan sosial masyarakat justru akan memiliki kekuatan untuk mengontrol masyarakat dan itu indikasi yang kurang baik secara sosial
3.	Perusahaan biasanya memiliki sumber daya untuk menyelesaikan masalah di lingkungan sosial masyarakat	3.	Akan banyak terdapat konflik kepentingan di masyarakat jika perusahaan terlibat dalam aktivitas sosial
4.	Perusahaan adalah partner dari lingkungan sosial masyarakat, sebagaimana halnya juga pemerintah dan masyarakat lain pada umumnya	4.	Tujuan perusahaan bukan untuk motif sosial, akan tetapi untuk memperoleh profit dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh para pemilik perusahaan

Sumber: *Fundamentals of Management*, Ricky W. Griffin, Houghton Mifflin Company, 2000, h. 41.

Mereka yang berpandangan bahwa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial menganggap bahwa banyak persoalan di masyarakat muncul sebagai akibat dari kegiatan perusahaan yang dijalankan. Oleh karena masalah tersebut merupakan akibat dari kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan, maka perusahaan perlu untuk memikul tanggung jawab untuk penyelesaian masalah tersebut. Sebagai contoh, limbah industri merupakan akibat dari adanya industri yang beroperasi di suatu wilayah. Oleh karena limbah ini merupakan akibat dari kegiatan industri, maka sudah sernestinyalah industri tersebut menyelesaikan pula persoalan limbah tersebut agar tidak merugikan masyarakat. Di sisi lain, mereka yang pro terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan menganggap bahwa perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat, sehingga perlu juga untuk bersama-sama dengan masyarakat

