

Dr. Dirlanudin, M.Si

**ORGANISASI,
MANAJEMEN**
DAN BEBERAPA KAJIANNYA

Penerbit FISIP Untirta
2010

Dr. Dirlanudin, M.Si

ORGANISASI,
MANAJEMEN
DAN BEBERAPA KAJIANNYA



Penerbit FISIP Untirta
2010

Dirlanudin

ORGANISASI MANAJEMEN
DAN BEBERAPA KAJIANNYA/Dr. Dirlanudin
Serang : FISIP UNTIRTA 2010
174 halaman 14 x 21 cm
Bibliografi : halaman 174
ISBN 978 - 602 - 97365 - 0 - 2

Hak cipta @ 2010 pada Dirlanudin
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh
Isi buku dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin foto
copy,
tanpa izin sah dari penerbit.

Cetakan pertama
Juli 2010

Diterbitkan Oleh:
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Jakarta Km. 4 Pakupatan
Serang – Banten

**Kata Pengantar
Dekan FISIP UNTIRTA**

Perkembangan model organisasi manajemen terus mengalami kemajuan, baik di lingkungan swasta maupun pemerintahan. Hal ini sejalan dengan perubahan pola pengelolaan organisasi dan pengelolaan bisnis yang semakin modern, didukung oleh perkembangan teknologi informasi serta perubahan tuntutan konsumen dan persaingan antar organisasi yang semakin ketat.

Buku ini selain membahas konsep-konsep dasar dari organisasi manajemen juga mencoba mengemukakan model-model organisasi manajemen yang terkini, termasuk konsep virtual organization yang diambil dari pemikiran teknologi komunikasi menarik untuk dipelajari.

Bagi kalangan mahasiswa dan praktisi di lingkungan publik, bisnis maupun para pengkaji bidang komunikasi buku ini sangat relevan.

Kami sangat menghargai Saudara Dirlanudin yang telah mencoba mengemukakan pemikirannya sehingga buku ini dapat diterbitkan. Selanjutnya diharapkan menjadi pendorong bagi dosen-dosen lain di lingkungan Fisip Untirta untuk melakukan hal yang sama, sehingga atmosfer akademik sangat dirasakan di fakultas ini.

Serang, Juni 2010
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa,



Dr. H. Ahmad Sihabudin, Drs. M.Si
Nip. 19650704200501002

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
1. Pengertian dan Hakekat Organisasi	1
2. Pendekatan terhadap Organisasi, Organisasi sebagai Sistem dan Dimensi Organisasi	14
3. Prinsip-Prinsip Organisasi dan Bentuk/Tipe Organisasi	28
4. Lingkungan Eksternal Organisasi dan Hubungan antar Organisasi	47
5. Berbagai Pendekatan dalam Pengukuran Efektivitas Organisasi	55
6. Analisis Persaingan Organisasi	63
7. Organisasi Berbasis Pengetahuan dan Virtual Organization	72
8. Konsep Re-Engineering dalam Organisasi Bisnis	89
9. Pengertian, Peran dan Kemampuan Manajemen	96
10. Istilah Wewenang, Sumber Wewenang dan Pendelegasian Wewenang	133
11. Fungsi-fungsi Manajemen	138
12. Pekerjaan Manajer dalam Zaman Persaingan	144
13. Menciptakan Rasa Percaya Diri dalam Organisasi	151
14. Manajemen Konflik	151
15. Manajemen Kinerja	158
Daftar Pustaka	169
Biodata Penulis	174

iii

1. PENGERTIAN DAN HAKEKAT ORGANISASI

a. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian

Banyak para ahli memberikan definisi organisasi yang menunjukkan perbedaan satu sama lain, namun bila kita kaji secara mendalam mengandung kesamaan-kesamaan tertentu. Hal ini karena sudut pandang yang berbeda ketika definisi tersebut dirumuskan. Untuk lebih jelasnya dikemukakan pendapat para ahli sebagai berikut:

Mooney mengemukakan bahwa *“Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose”*. Secara lebih luas Phiffner dan Presthus mengatakan: *“Organization is the structuring of individuals and function into productive relationship. Organization seeks a pattern of skill and responsibility that will ensure coordination and unity of purpose though supervision”*. (Herujito, 2001).

Robbins (1990) memberikan definisi bahwa “Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat didefinisikan, yang bekerja atas dasar aturan formal, relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau tujuan kelompok”.

Pengertian pengorganisasian dikemukakan para ahli: 1) Koontz dan O’Donnel (1977), menjelaskan bahwa fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan-tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang

manajer, serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya. 2) Allen (Hasibuan, 1987), merumuskan pengorganisasian sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dilakukan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

b. Hakekat Organisasi

Pandangan ilmu administrasi melihat bahwa organisasi hakekatnya tidak lepas dari manajemen. Hal ini dikemukakan oleh Waldo (1984), yang berpendapat: “*Public Administration* adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah. Organisasi dan manajemen merupakan ciri dari administrasi”.

Antara organisasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan, keduanya saling ketergantungan satu sama lain. Organisasi sebagai anatomi dari administrasi, sedangkan manajemen sebagai fisiologinya. Pemisahan antara organisasi dengan manajemen hanya sekedar untuk menunjukkan kategori yang diperlukan dalam usaha analisa dan sifatnya kategori yang ideal belaka. Organisasi melihat administrasi dalam keadaan yang statik dan memberikan pola, sedang manajemen melihat administrasi dalam keadaan dinamik atau Bergeraknya.

Para ahli pada umumnya sependapat bahwa administrasi mengandung pengertian proses kerja sama manusia dalam mencapai

tujuan yang sudah ditentukan. Sebagai suatu proses, administrasi meliputi dua segi utama yaitu: segi statik dan segi dinamik.

- 1) Segi statik: berwujud wadah/struktur yang mengatur hubungan formal antar personil dalam proses pencapaian tujuan (dalam ilmu administrasi segi statik ini lazim disebut organisasi).
- 2) Segi dinamik: berwujud keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kerjasama yang rasional dalam mencapai tujuan. (Segi dinamik ini disebut manajemen).

Sarwoto (1983) mengemukakan bahwa, organisasi yang nampak biasanya hanya pembagian tugas-tugas dari individu masing-masing, tetapi organisasi dalam pelaksanaannya harus :

- a) Dihubungkan dengan prosedur (saluran kerja);
- b) Perangkat kerja dan fungsinya saling berhubungan satu sama lain (hubungan antar tugas);
- c) Adanya koordinasi dari tugas serta fungsi dalam pencapaian tujuan.

Organisasi sebagai alat administrasi dapat ditinjau dari 2 sudut :

- (1) Sudut wadah dimana kegiatan manajemen dijalankan;
- (2) Sudut proses dimana terjadi interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi.

Add (1) Sebagai wadah sifatnya statik.

Pola dasar struktur organisasi yang sifatnya relatif permanen. Namun karena perkembangan-perkembangan dan kompleksnya tugas, berubahnya tujuan, pergantian pimpinan, dan beralihnya pimpinan. Semua itu merupakan faktor yang

mendorong adanya perubahan-perubahan dalam struktur suatu organisasi.

Add (2) Sebagai proses organisasi jauh lebih dinamis daripada sebagai wadah. Tinjauan atas organisasi sebagai suatu proses ini menimbulkan pendapat adanya dua macam hubungan dalam organisasi, yaitu: (a) Hubungan formal dan (b) Hubungan informal.

Hubungan formal nampak pada tata hubungan kerja dan tugas kewajiban dari organisasi, sebagaimana yang telah ditentukan secara resmi oleh pembentuk organisasi.

Hubungan informal nampak pada tingkah laku masing-masing peserta anggota dalam hubungan pribadi baik antara atasan maupun antara bawahan itu sendiri, yang dalam hubungan tersebut didasari oleh perasaan-perasaan pribadi dan rasa emosional serta tidak diatur dalam ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Tata hubungan ini tidak dapat ditetapkan dalam bentuk diagram, tetapi bagan hubungan ini justru timbul/terjadi pada saat bekerja/sebagai orang yang bekerjasama.

- Segi formal dari organisasi didasarkan atas hubungan yang rasional;
- Segi informal dari organisasi didasarkan atas hubungan irrasional dan emosional yaitu erat hubungannya dengan perasaan, keinginan serta hasrat dari masing-masing anggota. Singkatnya didasarkan pada tingkah laku pribadi.

Apabila organisasi ingin memperoleh hasil yang baik dan lancar jalannya, maka kedua segi tersebut diatas (segi formal dan informal) haruslah mendapat perhatian yang wajar.

Untuk menentukan segi formal/informal yang harus lebih banyak. Di dalam teori organisasi masih berlaku pendapat: semakin berhasil kelompok pimpinan membina suatu organisasi, semakin menonjol pula hubungan yang bersifat informal, meskipun hubungan-hubungan yang bersifat formal tidak boleh hilang sama sekali.

Jawaban atas pertanyaan di atas tidak mudah ditemukan. Masing-masing kelompok pimpinan haruslah menemukan sendiri jawabannya dengan memperhatikan :

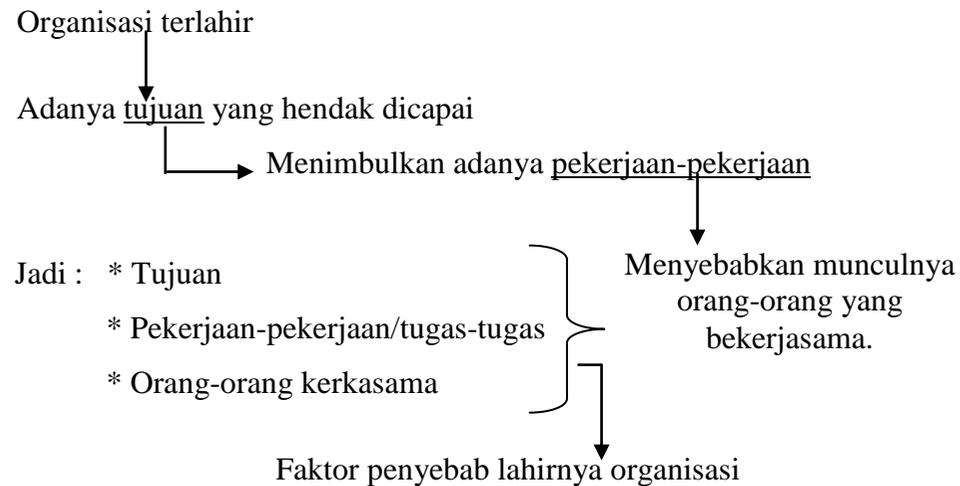
- (a) Sifat orang-orang yang dipimpinnya;
- (b) Watak para anggotanya;
- (c) Filsafat manajemen yang dianutnya;
- (d) Menemukan keseimbangan antara atasan dan bawahan sesuai dengan sifat dan hakekat manusia. (hal ini oleh para teoritikus organisasi pada dewasa ini lebih banyak ditonjolkan).

Dalam hal ini Pfifner berpendapat bahwa sekarang ini ada kecenderungan bagi usaha-usaha ke arah memberikan perhatian yang besar untuk mengadakan keseimbangan yang harmonis antara kedua segi itu dengan mengadakan sintesa antara keduanya.

c. Timbulnya Organisasi

Gejala lahirnya suatu organisasi dimulai adanya tujuan dari orang yang akan mendirikan organisasi tersebut, untuk mewujudkan

keinginannya perlu melaksanakan berbagai kegiatan, untuk itu perlu orang-orang yang bekerjasama untuk melakukan tugas-tugas bagi pencapaian tujuan organisasi tersebut.



* Dasar Organisasi

Yang menjadi dasar organisasi bukan “siapanya”, tetapi “apanya”, yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orangnya yang akan memegang organisasi, tetapi apakah tugas pekerjaan dari organisasi ?

* Unsur-unsur Organisasi

Jadi unsur-unsur organisasi bila dikaji secara mendalam adalah yang menjadi sebab lahirnya organisasi yaitu :

- (1) Tujuan
- (2) Adanya pekerjaan
- (3) Sekelompok orang-orang

(4) Kerjasama melakukan kegiatan tertentu.

(Soekarno K., 1982 : 77)

d. Fungsi-fungsi Dalam Organisasi

Organisasi sebagai suatu proses kerja maka di dalamnya terdapat berbagai fungsi yang harus berjalan sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Sarwoto (1983) mengemukakan bahwa, studi tentang berbagai fungsi dalam organisasi banyak menarik perhatian para ahli. Sebagaimana halnya dengan aspek-aspek lainnya dari organisasi, mengenai ragam fungsi inipun tidak terdapat konsensus yang bulat di antara para ahli. Keanekaragaman pendapat ini sebagaimana lazimnya disebabkan oleh sudut pandangan yang berbeda-beda di antara para ahli tersebut. Namun demikian untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh tentang fungsi-fungsi dalam organisasi ada manfaatnya di bawah ini dikemukakan pendapat beberapa orang ahli.

1) George R. Terry

Memandang ragam fungsi dalam organisasi dari segi otoritasnya. Dari sudut pandangan ini Terry membedakan adanya dua macam otoritas dalam organisasi yaitu :

- a. Otoritas garis (line authority);
- b. Otoritas staf (staf authority).

Otoritas staf meliputi dua kategori yang luas, yaitu :

- b. 1. 1. Staf penasehat (advisory staff);
- b. 1. 2. Staf penyelenggara jasa (service staff);

- b. 1. 3. Staf pengawasan (control staff);
- b. 1. 4. Staf fungsional (functional staff).

Staf personil terdiri dari :

- b. 2. 1. Staf umum (general staff);
- b. 2. 2. Asisten staf umum (assistant to the general staff).

2) Leonard D. White

Mengemukakan adanya tiga macam fungsi dalam organisasi :

- a. Fungsi lini;
- b. Fungsi auxiliary (pelayanan);
- c. Fungsi staf.

Add a. Fungsi Lini adalah fungsi yang erat hubungannya dengan pelaksanaan tugas pokok organisasi yaitu langsung memberikan jasa kepada masyarakat atau langsung mengatur tata kehidupan masyarakat dalam suatu bidang. Pejabat-pejabat yang berfungsi lini ini adalah para manajer tingkat atas, menengah dan bawah dalam unit administratif. Untuk dapat melaksanakan tugasnya iadiberi kewenangan resmi (surat keputusan berdasarkan peraturan-peraturan dan lain-lain) , kemudian diberi beberapa kewenangan yang dilimpahkan dari atas ke bawah.

Menurut pendapat William Newman dalam bukunya 'Administrative Action', mengemukakan bahwa wewenang pejabat lini adalah :

- (1) Membuat keputusan (decision making);

- (2) Bertanggung jawab (responsibility);
- (3) Menafsirkan kebijaksanaan yang telah ditentukan oleh atasan dan menggariskan ketentuan penyelenggaraan kebijaksanaan tersebut dalam wilayah kekuasaannya;
- (4) Membuat perencanaan (planning)
- (5) Mengusahakan tetap tercapainya efisiensi yang tinggi dalam usaha kerjasama itu.

Add b. Fungsi auxiliary (pelayanan) :

Adalah fungsi memberikan bantuan terhadap pejabat lini, bantuan mana dapat terwujud :

- 1) Pembiayaan;
- 2) Tenaga pegawai;
- 3) Perlengkapan.

Auxiliary staff tidak berwenang memberikan perintah-perintah atas wewenang sendiri. Perintah-perintah yang diberikan adalah atas nama pejabat lini.

Add c. Fungsi staf :

Di dalam organisasi yang besar lazimnya terdapat sebuah tipe spesialisasi fungsi yang lazimnya disebut 'staf'. Organisasi staf pertama-tama, dikembangkan dalam organisasi tentara Rusia, diperkenalkan dalam organisasi tentara Amerika Serikat oleh Menteri Pertahanan Elihu Root pada tahun 1903 dan kemudian lambat laun dikenal pula dalam bentuk unit-unit khusus dalam organisasi-organisasi pemerintahan dan perusahaan yang besar-besar.

Seorang staf adalah unsur penasehat bagi seorang pejabat tinggi, tetapi tanpa kewenangan operasional. Fungsi utama staf dalam lingkungan ketentaraan adalah merencanakan, menasehati, membantu pejabat komandan dalam pengamatan tapi tanpa wewenang untuk memerintahkan suatu pelaksanaan operasi. Fungsi staf dikalangan nonmiliter adalah paralel dengan dikalangan militer, yaitu menelaah problem administrasi, merencanakan, menasehati, mengamati, tapi tidak ada wewenang untuk langsung memimpin pelaksanaan tugas.

Pelayanan staf di bidang pemberian nasehat dan saran dapat mengarah ke atas, ke bawah dan ke luar serta menyilang garis hirarki organisasi. Namun semuanya selalu dalam wujud nasehat dan tidak pernah berwujud perintah.

Unsur staf dikalangan sipil dan pemerintahan meliputi dua golongan :

- (1) Substantive staff;
- (2) Administrative staff.

Substantive staff bertanggung jawab untuk memberikan nasehat kepada atasannya mengenai bidang-bidang teknis fungsional di mana staf yang bersangkutan bertugas. Mereka mempunyai kewajiban untuk mengamati situasi, meramalkan kecenderungan-kecenderungan situasi, mengenali problem-problem yang muncul dan berpikrit mengenai kebijaksanaan yang perlu diambil pimpinan

di masa mendatang. Singkatnya, pekerjaan staf substantif terdiri dari penganalisaan dan penafsiran fakta-fakta, identifikasi problem-problem, menilai keuntungan-keuntungan alternatif arah kegiatan, merumuskan saran-saran, menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan dalam melaksanakan kebijaksanaan. Hasil yang tangible daripada staf ini terutama berwujud memoranda-memoranda, laporan-laporan, perintah-perintah atasan, naskah-naskah pidato dan pernyataan-pernyataan, kertas-kertas kerja dan lain-lain.

Administrative staff bersangkutan dengan pemberian nasehat di bidang organisasi dan manajemen, baik di sektor lini maupun auxiliary mengani bagaimana organisasi dan manajemen tersebut harus diselenggarakan untuk mencapai efisiensi sebesar mungkin guna tercapainya tujuan.

Mengenai perbedaan antara unsur staf dan unsur auxiliary, Leonard White menegaskan bahwa kegiatan sehari-hari dari unsur auxiliary bukanlah fungsi staf, walaupun kadang-kadang dikatakan demikian oleh beberapa kalangan ahli.

Fungsi staf dan fungsi pemberian bantuan pelayanan (auxiliary services) adalah berbeda dan tidak perlu dicampuradukkan. Unsur auxiliary adalah unsur operasi (operating agency), sedang unsur staf adalah unsur pemikir, perencana dan penasehat, unsur auxiliary bersangkutan dengan pemeliharaan organisasi yang ada dan tidak bersangkutan dengan kebijaksanaan utama mengenai tugas pokok organisasi; staf mungkin bersangkutan dengan kegiatan revisi organisasi bila keadaan menghendaki serta

bersangkutan dengan perumusan kembali garis-garis besar kebijaksanaan organisasi. Baik unit staf maupun unit auxiliary keduanya diadakan untuk mendukung pelaksanaan tugas oleh unsur sentral dari kegiatan yaitu unit-unit lini.

3) James D. Money

Membedakan adanya dua fungsi dalam organisasi yaitu :

- a) Fungsi lini;
- b) Fungsi staf . Fungsi ini dibagi dalam tiga golongan yaitu :
 - (1) Informastive staff;
 - (2) Advisory staff;
 - (3) Supervisory staff

Add (1) Informative staff berfungsi mengajukan bahan-bahan/data-data/ informasi-informasi kepada pejabat lini untuk bahan pembuatan rencana.

Add (2) Advisory staff berfungsi memberikan pertimbangan, saran dan nasehat berdasarkan analisa kepada atasan untuk bahan pembuatan keputusan.

Add (3) Supervisory staff berfungsi memberikan bantuan pengawasan agar pejabat lini dapat mengetahui apakah yang dikerjakan masih sesuai dengan rencana dan apakah pengarahan dari usaha efisien dan efektif.

4) John Pfiffner

Membedakan adanya dua fungsi dalam organisasi yaitu :

- a) Fungsi lini;
- b) Fungsi staf. Unsur staf meliputi tiga golongan :
 - (1) Staf umum (General Staff);
 - (2) Staf teknik (technical Staff);
 - (3) Staf urusan rumah tangga (Auxiliary Staff).

Add (1) General Staff adalah staf yang paling dekat dengan pejabat lini yang ada pada tiap tingkatan hirarkhi organisasi. Tugasnya membantu pejabat lini dalam menggariskan kebijaksanaan dengan jalan :

- Mencari keterangan-keterangan/data-data, peraturan-peraturan, literatur-literatur, dll;
 - 1) Membantu menganalisa bahan tadi;
 - 2) Menyimpulkan;
 - 3) Berdasarkan kesimpulan, merumuskan tindakan-tindakan yang perlu diambil.

Add (2) Technical Staff bertugas membantu pejabat lini dalam bidang teknik, yaitu berupa :

- a) Nasehat-nasehat atau saran-saran perumusan mengenai bagaimana kebijaksanaan harus dijalankan;
- b) Mengenai man power yang dibutuhkan;
- c) Mengenai metode kerja yang tinggi.

Add (3) Auxiliary Staff bertugas menyediakan biaya, orang, alat tulis menulis, gedung dan perlengkapan lainnya.

2. PENDEKATAN TERHADAP ORGANISASI, ORGANISASI SEBAGAI SISTEM & DIMENSI ORGANISASI.

a. Beberapa Pendekatan Terhadap Organisasi

Lubis dan Huseini, (1987), mengemukakan bahwa sifat abstrak organisasi, dan keterkaitannya dengan aspek sosial, menyebabkan cakupan organisasi menjadi sangat luas, yang berakibat bahwa studi mengenai organisasi juga dapat dilakukan menurut berbagai sudut pandang yang berbeda. Karena itu, muncullah bermacam-macam pendekatan dalam teori organisasi, yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini bisa dikelompokkan menjadi tiga aliran utama, sesuai kurun waktu pemunculan masing-masing pendekatan tersebut. Tiga aliran utama tersebut adalah pendekatan Klasik, pendekatan Neo-Klasik dan pendekatan Modern, yang masing-masing akan dijelaskan berikut ini.

1) Pendekatan Klasik

Munculnya pendekatan Klasik dalam teori organisasi diilhami oleh beberapa konsep yang dikemukakan oleh Frederick W. Taylor pada tahun 1919, yang ia rumuskan berdasarkan pengalamannya bekerja pada sebuah perusahaan baja, Bethlehem Steel, di Amerika. Walaupun konsep-konsep Taylor ini tidak secara langsung menyangkut permasalahan organisasi, tetapi pengembangannya akhirnya melahirkan pandangan Klasik yang terutama berbicara mengenai anatomi organisasi.

Konsep Taylor membahas pengaturan cara bekerja, khususnya untuk pekerja pelaksana seperti tukang-tukang, operator mesin, dan sebagainya. Konsep ini mencoba merumuskan cara kerja yang paling efisien, yang didasarkan pada beberapa pandangan berikut :

- a) Setiap pekerjaan bisa dianalisis secara ilmiah (scientific) untuk menemukan cara terbaik dalam melaksanakannya, berupa metode kerja baku yang paling efisien, yang mampu memberikan hasil yang maksimal. Adanya metode kerja baku ini membuka kemungkinan untuk menetapkan pekerja yang paling cocok untuk setiap jenis pekerjaan.
- b) Cara atau metode kerja baku ini belum tentu sesuai dengan keinginan pekerja, tetapi para pekerja bisa dirangsang dengan imbalan finansial agar bersedia melaksanakannya.

Uraian tersebut memperlihatkan bahwa konsep Taylor, walaupun bukan merupakan suatu studi mengenai organisasi, tetapi berpengaruh terhadap bentuk atau anatomi organisasi, dan juga terhadap cara pengorganisasian, misalnya:

- (1) Memisahkan secara tegas tugas-tugas yang coraknya berbeda, seperti antara perencanaan dengan pelaksanaan, sehingga berpengaruh terhadap pembagian tugas dalam organisasi.
- (2) Memperkenalkan penggunaan standar, baik untuk metode kerja maupun untuk waktu kerja, yang dapat digunakan untuk mengontrol performansi pekerja.

(3) Adanya standar tersebut membuka kemungkinan untuk menetapkan besarnya upah dan upah perangsang secara adil, sebagai alat untuk memotivasi pekerja.

2) Pendekatan Neo-Klasik

Pendekatan Neo-Klasik muncul dari serangkaian percobaan yang dilakukan oleh Elton Mayo antara tahun 1927 hingga 1932 pada pabrik Hawthorne, milik perusahaan elektronika Western Electric Company di Amerika. Percobaan-percobaan yang dilakukan sesungguhnya masih sejalan dengan konsep-konsep Taylor, walaupun hasilnya ternyata menunjukkan kesimpulan yang berbeda dari konsep tersebut.

Percobaan Hawthorne dilakukan untuk mempelajari pengaruh kondisi fisik ruangan tempat bekerja terhadap prestasi pekerja. Pada mulanya, kondisi ruangan yang diteliti pengaruhnya adalah kuat penerangan. Percobaan ini dilakukan dengan cara menempatkan enam orang pekerja assembling peralatan elektronika pada suatu ruangan kerja khusus, yang kuat penerangannya bisa diatur besarnya. Para pekerja tersebut sebelumnya bekerja pada satu ruangan besar bersama dengan ratusan pekerja assembling lainnya. Hasil percobaan ternyata menunjukkan bahwa prestasi pekerja selalu meningkat walaupun kuat penerangan di tempat kerja diubah, baik menjadi lebih terang maupun menjadi lebih gelap.

Secara tidak disengaja, percobaan ini menunjukkan bahwa selain kondisi fisik ruangan ada faktor lain yang juga berpengaruh

terhadap prestasi pekerja, yaitu ikatan sosial. Ikatan sosial ini menjadi lebih erat karena mereka dipisahkan menjadi kelompok kecil dan ditempatkan pada ruangan khusus, terpisah dan para pekerja lainnya. Ikatan psikologis dan sosial yang erat rupanya merupakan perangsang untuk bekerja lebih giat, sehingga prestasi mereka selalu meningkat walaupun kuat penerangan di ruang kerja berubah-ubah besarnya.

Percobaan Hawthorne ini akhirnya melahirkan pendekatan Neo-Klasik atau disebut juga sebagai pendekatan Human Relations karena perhatiannya terpusat pada aspek hubungan antar manusia dalam organisasi. Pendekatan Neo-Klasik ini bertumpu pada beberapa prinsip berikut :

- a) Organisasi adalah suatu sistem sosial dimana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.
- b) Interaksi sosial itu menyebabkan munculnya kelompok non-formal dalam organisasi, yang memiliki norma sendiri dan berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok. Norma kelompok tersebut berpengaruh terhadap sikap maupun prestasi anggota kelompok.
- c) Interaksi sosial antar anggota organisasi perlu diarahkan agar pengaruhnya positif bagi prestasi individu maupun kelompok. Karena itu diperlukan saluran komunikasi yang efektif yang memudahkan untuk mengarahkan interaksi sosial antar anggota organisasi demi peningkatan prestasi.

d) Kelompok-kelompok non-formal tersebut bisa saja mempunyai tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Karena itu, pola kepemimpinan yang hanya memperhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian terhadap aspek psiko-sosial pekerja, agar tujuan kelompok-kelompok non-formal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk itu manajemen perlu memiliki keterampilan sosial disamping keterampilan teknis, agar mampu membina munculnya ikatan sosial yang baik dalam organisasi.

Prinsip tersebut memperlihatkan bahwa perhatian pendekatan Neo-Klasik ini terpusat pada aspek hubungan antar manusia dalam organisasi dan kurang memperhatikan struktur pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, ataupun anatomi organisasi. Hal yang terakhir ini seringkali dianggap sebagai kelemahan utama dan pendekatan Neo-Klasik.

3) Pendekatan Modern

Perkembangan teori organisasi pada mulanya menunjukkan gejala “menyebar”. Berbagai pendekatan yang muncul seringkali tidak ada hubungannya satu sama lain, bahkan saling berlawanan. Pendekatan Klasik dan Neo-Klasik misalnya, memberikan gambaran yang jelas mengenai gejala menyebar tersebut. Pendekatan Klasik memusatkan perhatian pada anatomi organisasi dan tidak memperhatikan aspek sosial, sedang pendekatan Neo-

Klasik justru mementingkan aspek sosial tetapi kurang memperhatikan anatomi organisasi.

Karena itu, antara berbagai pendekatan tersebut tidak bisa tercapai suatu kesatuan pandangan mengenai masalah organisasi. Akibatnya solusi yang muncul dalam analisis terhadap suatu masalah organisasi seringkali berbeda-beda, tergantung pada jenis pendekatan yang digunakan sebagai dasar dalam analisis yang dilakukan.

Akhirnya, muncul pendekatan Modern dalam teori organisasi yang seringkali dianggap sebagai pendekatan yang mampu menyatukan keseluruhan pandangan dalam analisis organisasi. Pendekatan ini munculnya diawali oleh suatu penelitian yang dilakukan oleh Joan Woodward pada akhir tahun 1950-an, terhadap 100 buah perusahaan industri di South Essex - Inggris.

Penelitian Woodward ini berusaha mempelajari penggunaan prinsip-prinsip manajemen klasik (seperti tentang kendali, rasio karyawan langsung terhadap karyawan tidak langsung, dll) dan penggunaannya pada berbagai perusahaan, untuk menemukan ciri-ciri organisasi perusahaan yang sukses.

Pada mulanya, penelitian ini tidaklah berhasil menemukan ciri-ciri organisasi yang diinginkan tersebut. Tetapi, setelah Woodward mengelompokkan seluruh perusahaan menurut jenis teknologinya, barulah terlihat bahwa perusahaan yang sukses pada setiap kelompok teknologi mempunyai karakteristik organisasi tertentu yang berbeda dari perusahaan yang tidak sukses.

Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa jenis teknologi berpengaruh terhadap bentuk organisasi perusahaan, yang berarti bahwa untuk setiap jenis teknologi terdapat suatu jenis organisasi tertentu yang sesuai.

Penelitian Woodward ini segera diikuti oleh beberapa penelitian lainnya yang sejenis, yang keseluruhannya menunjukkan bahwa selain teknologi terdapat juga aspek-aspek lain yang berpengaruh terhadap karakteristik organisasi, yaitu faktor-faktor lain yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Hal ini berarti bahwa organisasi dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya, dan hanya organisasi yang bisa beradaptasi secara tepat terhadap tuntutan lingkungan yang akan dapat mencapai keberhasilan. Karena itu, bentuk dan cara pengelolaan organisasi haruslah disesuaikan dengan keadaan lingkungannya agar organisasi itu bisa mencapai keberhasilan. Ketergantungan ini menyebabkan pendekatan Modern ini sering juga disebut sebagai pendekatan “ketergantungan” (contingency).

Pendekatan Modern mempunyai beberapa perbedaan yang mendasar jika dibandingkan dengan dua pendekatan sebelumnya, yaitu:

a) Pendekatan Modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan bagian (sub-sistem) dari lingkungannya, sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi lingkungannya. Pendekatan-pendekatan sebelumnya selalu memandang

organisasi sebagai suatu sistem tertutup yang tidak dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya. Karena pandangan ini, pendekatan Modern juga sering disebut sebagai pendekatan sistem.

b) Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Pendekatan lainnya, karena tidak melihat keterbukaan organisasi, beranggapan bahwa bentuk organisasi yang ideal bisa berlaku secara umum tanpa memperhatikan keadaan lingkungan dimana organisasi itu berada.

Pendekatan Modern, karena perhatiannya terhadap keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya, seringkali merupakan satu-satunya pendekatan yang mampu menjelaskan fenomena-fenomena nyata yang terjadi di sekeliling kita. Hanya pendekatan Modern saja misalnya, yang sanggup menjelaskan mengapa pada suatu lingkungan tertentu hanya perusahaan yang memberikan uang “pelicin” saja yang bisa berkembang dengan baik.

b. Organisasi Sebagai Sistem

Internal organisasi terdapat berbagai unit-unit kerja yang saling keterkaitan sesuai prosedur yang membentuk suatu sistem bagi terselesainya suatu pekerjaan. Menurut Robbins (1990: 11) sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan

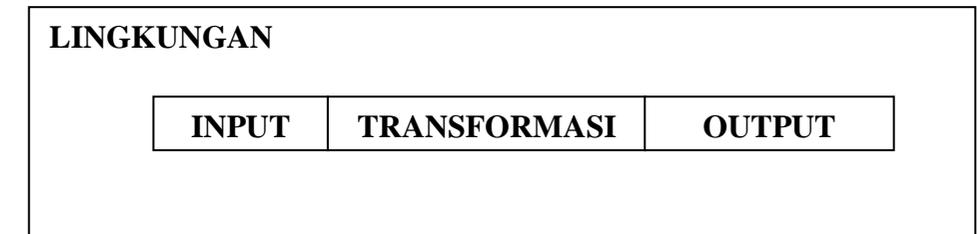
saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan. Masyarakat adalah sistem, demikian juga mobil, tumbuh-tumbuhan dan tubuh manusia. Mereka menerima masukan, mengubahnya dan menghasilkan sebetuk keluaran.

Karakteristik unik dari pandangan sistem adalah bagian-bagian yang saling berhubungan di dalam sistem. Setiap sistem dikarakteristikan melalui dua kekuatan berbeda : diferensiasi dan integrasi. Dalam sebuah sistem, fungsi-fungsi khusus itu didiferensiasikan, yang menggantikan pola umum yang bermacam-macam. Dalam tubuh manusia, contohnya, paru-paru, jantung, dan hati adalah fungsi yang berbeda-beda. Demikian juga, organisasi mempunyai divisi, departemen, dan unit lainnya yang dipisahkan untuk melaksanakan aktivitas khusus. Pada saat yang sama, agar dapat mempertahankan kesatuan di antara bagian-bagian yang didiferensiasi dan keseluruhan bentuk yang lengkap, setiap sistem mempunyai proses integrasi timbal balik. Dalam organisasi, integrasi ini khususnya dicapai melalui perangkat-perangkat seperti tingkatan hierarki yang dikoordinasi; supervisi langsung; dan peraturan serta kebijakan. Karenanya, setiap sistem membutuhkan diferensiasi untuk mengidentifikasi sub-sub bagiannya dan integrasi untuk memastikan bahwa sistem tidak terpecah menjadi elemen-elemen yang terpisah.

Meskipun terdiri dari bagian-bagian atau sub-sub sistem, organisasi itu sendiri sebenarnya merupakan subsistem di dalam sistem yang lebih besar yaitu sistem sosial masyarakat sebagai supra sistem.

Jenis-jenis sistem. Sistem biasanya diklasifikasikan sebagai terbuka dan tertutup emikiran tentang sistem tertutup terutama berasal dari ilmu fisika. Pemikiran ini memandang sistem sebagai sesuatu yang dapat berdiri sendiri. Karakteristik yang dominan dari sistem ini adalah bahwa pada dasarnya sistem mengabaikan efek lingkungan terhadap dirinya. Sebuah sistem tertutup yang sempurna tidak akan menerima energi dari sumber luar dan tidak ada energi yang dikeluarkannya untuk lingkungannya. Bersifat lebih idealis ketimbang praktis, perspektif, sistem tertutup mempunyai kegunaan sedikit bagi studi sistem organisasi.

Sistem terbuka mengakui interaksi yang dinamis dari sistem tersebut dengan lingkungannya. Sebuah gambar yang telah disederhanakan yang mewakili sistem terbuka ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



(Lubis dan Huseini, 1987: 7)

Subsistem Organisasi

Dalam rangka hubungannya dengan lingkungan terjadi proses dalam organisasi. Proses tersebut dilaksanakan melalui subsistem organisasi yaitu sistem-sistem yang terdapat pada organisasi, yang

masing-masing mengerjakan fungsi yang khas. Suatu organisasi terdiri dari subsistem-subsistem berikut :

1) Subsistem Produksi :

Subsistem yang melakukan pembuatan produk ataupun jasa yang merupakan output organisasi.

2) Subsistem Perbatasan (Boundary Spanning)

Subsistem yang menangani transaksi yang terjadi pada batas antara organisasi dengan lingkungannya, yang terdiri dari dua jenis yaitu :

- a. Perbatasan pada sisi input, seperti pembelian.
- b. Perbatasan pada sisi output, seperti pemasaran.

3) Subsistem Pemeliharaan (Maintenance)

Subsistem yang bertugas menjaga kelancaran operasi organisasi, baik menjaga peralatan, manusia, dll.

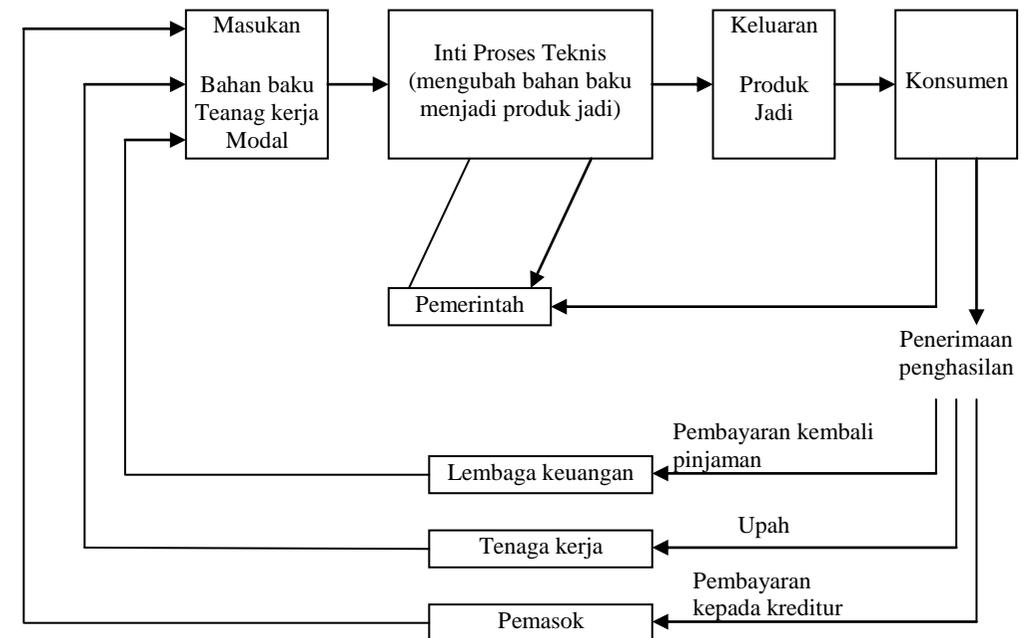
4) Subsistem Penyesuaian (Adaptasi) :

Subsistem yang melakukan perubahan (adaptasi) organisasi terhadap perubahan lingkungannya. Subsistem ini melakukan pengamatan terhadap lingkungan untuk melihat permasalahan, kesempatan, perubahan, dll, yang terjadi pada lingkungan, dan mengatur adaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut.

5) Subsistem Pengarah (Manajemen)

Merupakan subsistem yang terpisah, berfungsi sebagai pengarah dari keseluruhan subsistem lainnya (dalam penentuan arah, strategi, tujuan dan kebijaksanaan), mengembangkan organisasi dan mengatur serta mengkoordinasikan seluruh subsistem lainnya.

Gambar organisasi Industri sebagai suatu Sistem Terbuka.



(Robbins, 1990 : 15)

c. Dimensi Organisasi

Lubis dan Huseini, (1987) mengemukakan bahwa dalam analisis terhadap permasalahan organisasi seringkali kita terpaksa mencoba menetapkan karakteristik organisasi. Penetapan karakteristik itu hanya dapat dilakukan jika telah diketahui dimensi-dimensi organisasi, yang merupakan landasan untuk merumuskan karakteristik tersebut. Dimensi

organisasi ini terdiri dari dimensi struktural dan dimensi kontekstual, yang masing-masing mempunyai sifat sebagai berikut :

1. Dimensi Struktural :

Menggambarkan karakteristik internal suatu organisasi, dan terdiri dari dimensi-dimensi berikut :

- a. Formalisasi : Menunjukkan tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi, yang menggambarkan perilaku serta kegiatan organisasi.
- b. Spesialisasi : Menunjukkan derajat pembagian pekerjaan dalam organisasi.
- c. Standardisasi : Menggambarkan derajat kesamaan dalam pelaksanaan kerja.
- d. Sentralisasi : Menunjukkan pembagian kekuasaan menurut tingkatan (hirarki) dalam organisasi, antara lain ditunjukkan dengan jenis dan jumlah keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan.
- e. Hirarki kekuasaan : Menggambarkan pola pembagian kekuasaan (Otoritas) serta rentang kendali secara umum.
- f. Kompleksitas : Menunjukkan banyaknya kegiatan (subsistem) dalam organisasi, dan terdiri dari :

a. Kompleksitas vertikal : Menunjukkan jumlah tingkatan yang ada dalam organisasi.

b. Kompleksitas Horizontal : Menunjukkan pembagian kegiatan secara horizontal, yaitu menjadi bagian-bagian yang secara vertikal berada pada tingkatan yang sama.

g. Profesionalisme : Menunjukkan tingkat pendidikan formal ataupun tidak formal rata-rata yang dimiliki oleh anggota organisasi.

h. Konfigurasi : Menunjukkan bentuk pembagian anggota organisasi ke dalam bagian-bagian, baik secara vertikal maupun horizontal.

2. Dimensi Kontekstual :

Menggambarkan karakteristik keseluruhan suatu organisasi, yang mencakup lingkungannya, dan terdiri dari :

a. Ukuran organisasi : Menunjukkan jumlah anggota (personil) organisasi.

b. Teknologi organisasi : Menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi.

c. Lingkungan : Menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-

batas organisasi, terutama elemen-
elemen lingkungan yang berpengaruh
terhadap organisasi.

3. PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI DAN BENTUK/TIPE ORGANISASI

a. Prinsip-prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi ini pemikiran awalnya diambil dari pendapat Henry Fayol. Uraian di bawah ini diambil dari Sutarto (1983) dan Harujito (2001) yang merupakan ramuan-ramuan dari pendapat ahli termasuk Fayol.

Bila dikaji secara mendalam hakekatnya cukup banyak sekali prinsip organisasi tersebut, namun pada kesempatan ini, hanya beberapa saja yang penulis kemukakkn, yang sekiranya cukup pokok dalam pembahasan organisasi. Adapun prinsip-prinsip organisasi tersebut adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Drs. Sutarto (1983) dalam bukunya yang berjudul Dasar-dasar Organisasi (1983) sebagai berikut :

- 1) Prinsip Perumusan Tujuan yang Jelas;
- 2) Prinsip Departementasi;
- 3) Prinsip Pembagian Kerja;
- 4) Prinsip Keselrasan/Koordinasi;
- 5) Prinsip Pelimpahan Wewenang
- 6) Prinsip Rentang Kendali;
- 7) Prinsip Jenjang Organisasi/Khirarkhi;
- 8) Prinsip Kesatuan Perintah;
- 9) Prinsip Fleksibilitas;
- 10) Prinsip Berkelangsungan;
- 11) Prinsip Keseimbangan.

Add 1) Tujuan merupakan kebutuhan manusia baik jasmani maupun rohani yang diusahakan untuk dicapai dengan kerjasama sekelompok orang.

Tujuan yang dirumuskan dengan jelas akan memudahkan dalam :

- a) Penentuan haluan organisasi;
- b) Pemilihan bentuk organisasi;
- c) Menyusun struktur organisasi;
- d) Menetapkan macam pekerjaan;
- e) Menentukan kebutuhan akan pejabat/pegawai.

Add 2) Departementasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu/fungsi tertentu.

Fungsi adalah sekelompok aktivitas sejenis berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya.

Untuk membedakan antara pengertian organisasi dengan satuan organisasi dapat dipakai ukuran “dilihat dari jenjang mana”?

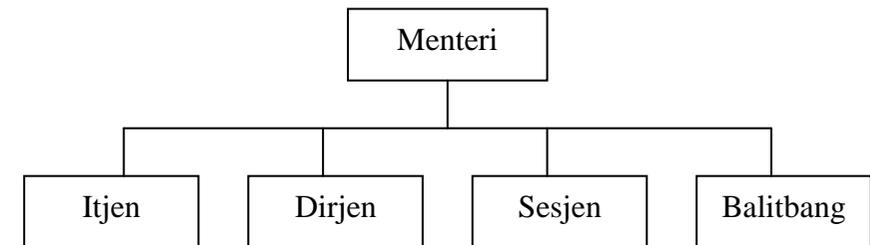
Contoh: PEMDA merupakan organisasi bila dilihat dari jenjangnya sendiri, tetapi bila dilihat dari jenjang yang lebih tinggi, misalnya pemerintah pusat (Depdagri), maka pemerintah Daerah hanyalah satuan organisasi.

Contoh lain : Fakultas dan universitas.

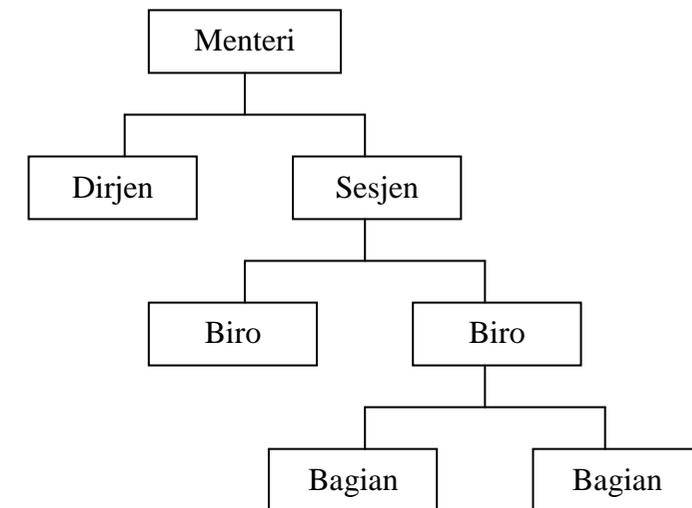
Dilihat dari segi kedudukan dalam struktur organisasi dapat dibedakan menjadi 2 macam satuan organisasi yaitu :

- (1) Satuan organisasi utama;
- (2) Satuan organisasi lanjutan.

Add(1) adalah satuan-satuan organisasi yang berkedudukan langsung di bawah pucuk pimpinan.



Add(2) ialah satuan-satuan organisasi yang berkedudukan di bawah satuan organisasi utama.



Add 3) Pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan organisasi atau dengan pejabat yang mengenai. Pembagian kerja adalah perincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam/erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu/oleh seorang pejabat tertentu. Pembagian kerja sangat penting dilakukan dalam organisasi karena :

- a) Orang berbeda dalam kemampuan dan kecakapan
- b) Orang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang bersamaan.

Add 4) Asas keselarasan ini sebenarnya dapat dikatakan intisari dari koordinasi.

Kesatuan tindakan, kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar bagian maupun sinkronisasi semuanya bersasaran keselarasan.

Adalah suatu keharusan bagi suatu organisasi adanya keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat.

Kurangnya keselarasan/koordinasi dalam organisasi akan terlihat gejala-gejala :

- a) Terjadinya kekembaran dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang memboroskan tenaga, waktu dan material.

- b) Kemungkinan timbulnya saling melemparkan tanggung jawab kepada pihak lain (antar petugas/antar anggota organisasi).

Karena masing-masing mereka merasa bahwa suatu pekerjaan tidak termasuk dalam ruang lingkup tugasnya.

- c) Pencapaian tujuan organisasi agak terganggu karena para petugas nampak serba ragu, bahkan serba salah saling berbenturan atau mungkin hasil pekerjaan yang satu sering-sering dihapuskan oleh pekerjaan yang lain tanpa disadari.

Add 5) Pelimpahan Wewenang

Wewenang adalah hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. **Pelimpahan wewenang** adalah penyerahan sebagian hak untuk megambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik, dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain (Drs. Sutarto, Dasar-dasr Organisasi).

Pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi kepada pejabat yang ada dibawahnya (pelimpahan wewenang menegak), juga dapat dilakukan diantara pejabat yang kedudukan pada jenjang yang sama (pelimpahan wewenang mendatar).

Setiap pejabat yang disertai tugas mempunyai tanggung jawab agar tugasnya itu dapat dilaksanakan dengan baik.

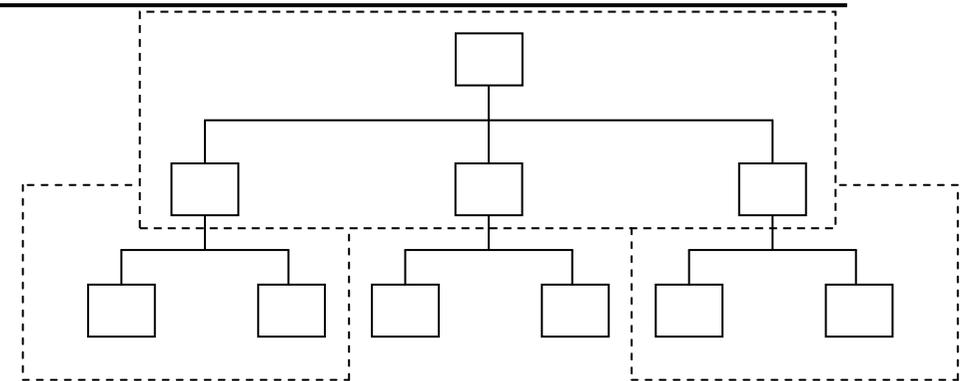
Tanggung jawab adalah kewajiban/keharusan pada seorang pejabat untuk melaksanakan dengan selayaknya segala tugas yang telah dibebankan kepadanya. (Drs. Sutarto, Dasar-dasar Organisasi). Hal ini dapat dilakukan apabila pejabat tersebut mempunyai wewenang tertentu. Tidak ada kekuasaan, tanggung jawab tidak dapat dilaksanakan dengan sepenuhnya.

Add 6) Rentang kendali merupakan terjemahan istilah bahasa Inggris Span of control/Span of Authority/Span of Management/Span of Supervision.

Asas rentang kendali adalah jumlah terbanyak/batasan jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

Bawahan langsung adalah sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan dibawah seorang atasan tertentu.

Atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu.



Ada 2 faktor yang mempengaruhi luas sempitnya rentang kendali yaitu :

a) Faktor subjektif : faktor yang melekat pada pejabatnya.

- Contoh :
- 1) Kepandaian;
 - 2) Pengalaman;
 - 3) Kesehatan;
 - 4) Umur;
 - 5) Kejujuran;
 - 6) Keahlian;
 - 7) Kecakapan dll.

b) Faktor objektif yaitu faktor yang berada di luar pejabatnya.

- Contoh :
- 1) Corak pekerjaan;
 - 2) Jarak/letak antara pejabat dan bawahan;
 - 3) Stabil/labilnya organisasi;
 - 4) Jumlah tugas pejabat;
 - 5) Waktu penyelesaian pekerjaan.

Berbagai pendapat tentang jumlah pejabat bawahan langsung :

3 – 6 orang

5 – 10 orang

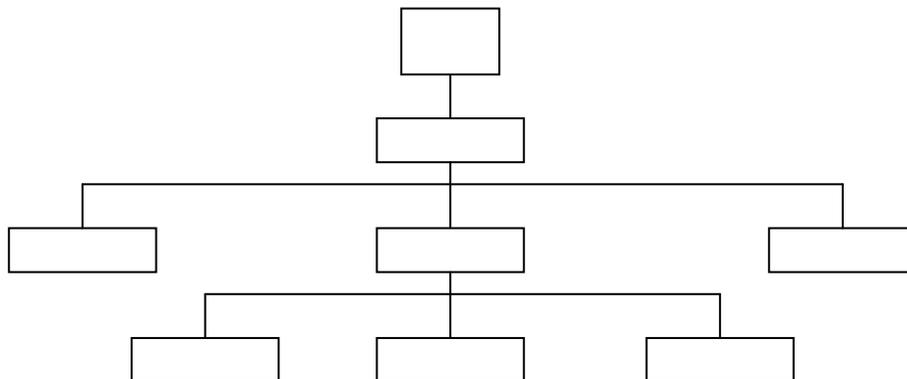
10 – 12 orang

- Sebagai angka pedoman :
- Untuk satuan organisasi utama jumlah pejabat bawahan langsung berkisar : 3 – 10 orang.
 - Untuk satuan organisasi lanjutan jumlah pejabat bawahan langsung berkisar : 10 – 20 orang.

Add 7) Jenjang organisasi

Ini terjemahan dari istilah bahasa Inggris, Hierarchy, level of management, scalar principle.

* Jenjang organisasi adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu.



Jumlah jenjang organisasi yang benar adalah sependek mungkin, sebab jenjang organisasi yang terlalu panjang akan membawa akibat hambatan dan dan penghamburan.

Add 8) Kesatuan perintah.

Istilah ini merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “Unity of Command”, ‘One Master’.

Kesatuan perintah adalah tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang pejabat atasan tertentu.

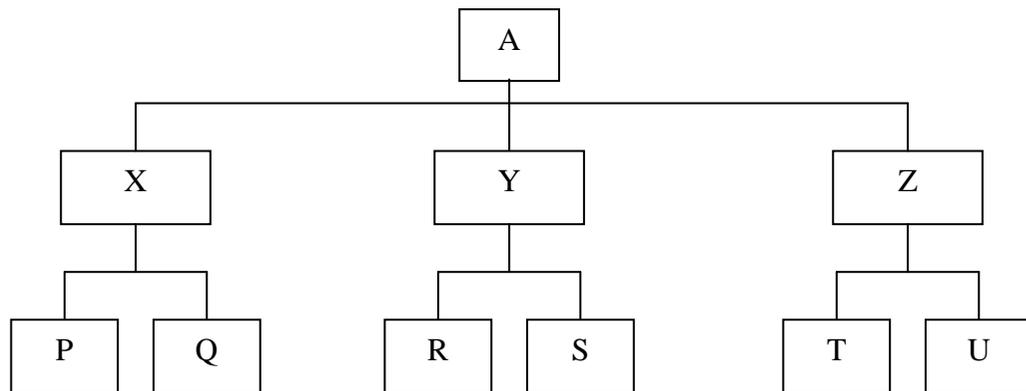
Garis-garis saluran perintah dan tanggung jawab harus dengan jelas menunjukkan dari siapa seorang pejabat menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab, sebaliknya harus jelas pula kepada siapa dia melapor dan dari siapa dia memperoleh laporan.

Adanya kesatuan perintah tidak menghalangi adanya para kepala yang ada dalam organisasi untuk saling berhubungan atau menggunakan bawahan dari kepala yang lain, asal jalan yang ditempuh benar, yaitu kepala yang akan menggunakan tenaga pejabat bawahan dari satuan lain hendaknya melewati kepala satuan yang memiliki tenaga tadi. Dengan cara demikian maka kepala satuan dari tenaga yang akan dipakai tadi dapat mengaturnya.

Adanya kesatuan perintah tidak berarti bahwa kepala suatu satuan organisasi harus menentukan sendiri segala masalah yang dihadapi.

Kesatuan perintah hanya sekedar bahwa yang memerintahkan kepada pejabat bawahan tertentu adalah pejabat atasan tertentu pula.

Namun mengenai materi yang diperintahkan mungkin hasil putusan sendiri, tetapi mungkin pula hasil perundingan dengan pejabat lain/kepala yang lain.



Keterangan :

- 1) P & Q hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada X.
- 2) X dapat saja menggunakan tenaga R & S asal melalui Y.
- 3) Materi yang diperintahkan oleh X dapat berasal dari hasil :
 - a) Pengolahan X sendiri;

b) Hasil perundingan antara X dengan Y atau X dengan Z atau X dengan A atau X dengan Y, Z, A.

Ada satu kekecualian bahwa asas kesatuan perintah memang kurang berlaku yaitu dalam organisasi berbentuk fungsional yang semua pejabat atasan memiliki bidang kerja tertentu dapat memerintah kepada semua pejabat bawahan yang ada sepanjang menyangkut bidang kerja pejabat atasan tadi.

Add 9) Fleksibilitas

Struktur organisasi hendaknya mudah dirubah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan.

Perubahan-perubahan yang mungkin dihadapi oleh organisasi, misalnya :

- a) Penambahan tujuan;
- b) Perluasan daerah aktivitas
- c) Volume kerja;
- d) Peralatan baru;
- e) Tuntutan masyarakat lingkungan, misalnya perubahan selera, produknya atau modenya.

Dalam melaksanakan asas fleksibilitas ini hendaknya jangan dilupakan bahwa pada waktu melakukan perubahan jangan sampai menghambat kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Bila dilakukan perubahan tetapi menghambat

kelancaran aktivitas yang sedang berjalan namanya bukan fleksibel tetapi kaku (regid).

Sedangkan organisasi fleksibel menurut Pasmore (1994) memerlukan :

a) Flexible People

Membantu orang-orang agar mau bertanggung jawab terhadap perubahan.

b) Flexible Technology

Mendesain organisasi agar menjadi unggul dalam teknologi baru.

c) Flexible Work

Berusaha mencapai tujuan melalui teamwork dan kolaborasi. Dalam kondisi seperti ini setiap karyawan harus mampu ditempatkan di unit kerja manapun.

d) Flexible Thinking

Setiap anggota organisasi harus mampu berfikir fleksibel, sehingga diharapkan dapat menciptakan suatu bentuk organisasi baru yang lebih kompetitif dan maju.

e) Flexible Managers

Para manajer harus bersikap fleksibel, baik dalam pengambilan keputusan, implementasi, evaluasi terhadap setiap fenomena yang berkembang di internal maupun eksternal organisasi.

Add 10) Keberlangsungan.

Suatu organisasi yang dibentuk oleh para pembentuknya, tentu diharapkan dapat berjalan terus makin lama makin maju dan makin berkembang.

Suatu organisasi harus dapat menyediakan berbagai sarana agar dapat melakukan aktivitas operasinya. Agar harapan para pembentuk organisasi ini terwujud (organisasi terus hidup dan maju), maka harus disertai dengan sarana-sarana tertentu misalnya:

a) Selalu meningkatkan mutu kecakapan para pegawai;

b) Mendatangkan peralatan baru yang lebih modern;

c) Mencari berbagai sumber baru;

d) Menyesuaikan dengan keinginan masyarakat;

e) Menyesuaikan dengan keinginan kebutuhan pembangunan.

Add 11) Asas Kesimbangan.

Yaitu satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya.

- Beberapa satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting harus ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat.

- Satuan yang berperanan penting hendaknya dijadikan satuan utama, jangan dijadikan satuan lanjutan. Apabila satuan yang berperanan penting ditempatkan sebagai satuan lanjutan yang berkedudukan pada jenjang di bawah maka tidak akan dapat berperan sesuai dengan harapannya.

- Satuan organisasi yang memiliki peranan menyeluruh, jangan ditempatkan di bawah satuan lain secara tidak tepat.
Contoh: dibawah seksi produksi ditempatkan urusan personalia. Penempatan ini tidak tepat, sebab yang memerlukan pengurusan kepegawaian ini tidak hanya para pejabat dalam lingkungan seksi produksi saja, tetapi segenap pegawai pabrik tersebut.

b. Bentuk/Tipe Organisasi

Sejalan dengan perkembangan manusia maka dibentuklah berbagai organisasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakatnya. Sarwoto, (1983: 29), menjelaskan bahwa dalam kehidupan sehari-hari kita banyak menjumpai berbagai macam organisasi. Menurut keadaannya yang nampak kita dapat membedakan antara organisasi yang maju pesat dengan organisasi yang kuang berkembang/statis. Dari segi pemilik atau pengelolaannya kita dapat membedakan antara organisasi swasta dan organisasi pemerintah. Dari sudut bidang kegiatannya dapat dibedakan antara organisasi politik, organisasi sosial, organisasi pemuda dll.

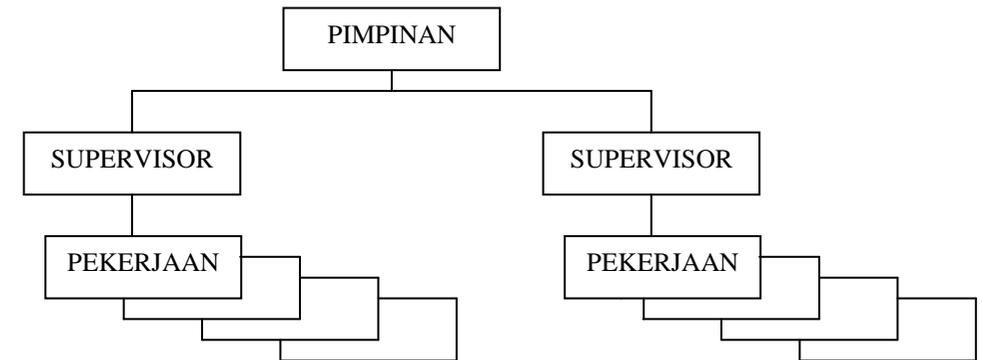
Tipe/bentuk organisasi dalam uraian ini dimaksudkan adanya macam-macam organisasi didasarkan atas tinjauan dari segi wewenang, tanggung jawab dan hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dari segi-segi tersebut pada dewasa ini lazim dikenal adanya empat bentuk/tipe organisasi yaitu :

- 1) Organisasi garis (line organization);
- 2) Organisasi garis dan staf (line and staff organization);
- 3) Organisasi fungsional (functional organization);
- 4) Organisasi panitia (committee organization).

1) Organisasi Garis

Organisasi garis adalah tipe organisasi yang tertua dan paling sederhana. Dalam organisasi garis tugas-tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan (line authority) langsung dari pimpinan kepada bawahan.

Secara skematik organisasi garis dapat digambarkan sebagai berikut :



Bagan : Organisasi Garis

Ciri-ciri organisasi garis adalah :

- (a) Tujuan organisasi masih sederhana;
- (b) Organisasinya kecil;

- (c) Jumlah karyawannya sedikit;
- (d) Pimpinan dan semua karyawan saling mengenal dan dapat berhubungan setiap hari kerja;
- (e) Hubungan antara pimpinan dan karyawan bersifat langsung;
- (f) Tingkat spesialisasi begitu juga alat-alat yang diperlukan tidak begitu tinggi dan tidak beraneka ragam.

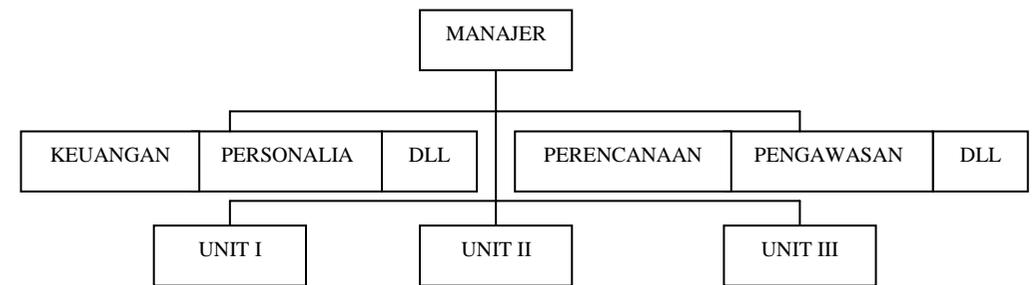
2) Organisasi Garis dan Staf.

Tipe organisasi garis dan staf pada umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit.

Ciri-ciri organisasi garis staf adalah :

- a) Organisasinya besar dan bersifat kompleks;
- b) Jumlah karyawannya banyak;
- c) Daerah kerjanya luas;
- d) Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi;
- e) Pimpinan begitu juga sesama karyawan tidak lagi semuanya saling mengenal;
- f) Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan sevara maksimal;
- g) Terdapat tiga komponen utama yaitu :
 - (1) Pimpinan;
 - (2) Pembantu pimpinan atau staf;
 - (3) Pelaksana.

Secara skematik, organisasi garis dan staf dapat digambarkan sebagai berikut :



Bagan : Organiasai garis dan staf

3) Organisasi Fungsional.

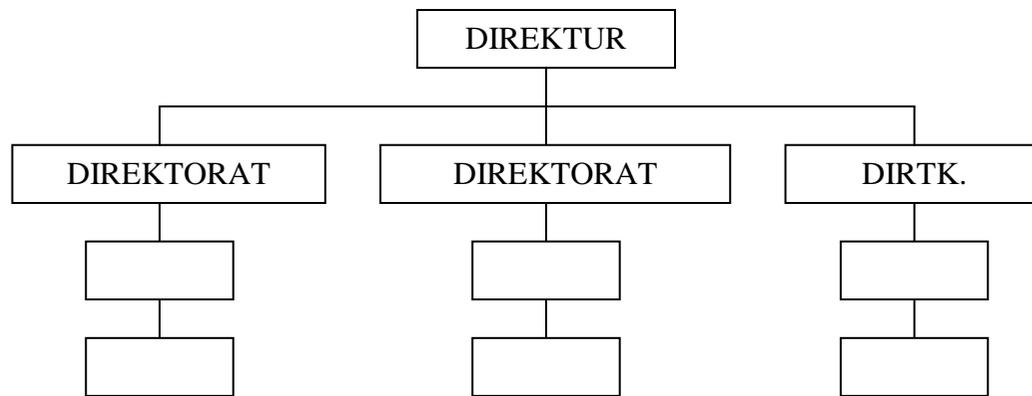
Pada umumnya yang dimaksud dengan organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan.

Ciri-ciri organisasi fungsional antara lain :

- a) Pembidangan tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan;
- b) Dalam melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan koordinasi terutama pada tingkat pelaksana bawahan, karena bidang tugasnya sudah tegas dan jelas digariskan. Dalam organisasi fungsional, koordinasi dititikberatkan pada eselon atasan;
- c) Pembagian unit-unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas;
- d) Para direktur mempunyai wewenang komando terhadap unit-unit yang berada di bawahnya atas namanya sendiri, tidak perlu atas nama direktur utama.

Organisasi fungsional pada umumnya digunakan dalam perusahaan-perusahaan yang pembedaan tugasnya dapat digariskan secara tegas, umpamanya unit produksi, unit pemasaran, unit keuangan dan lain-lain yang walaupun saling bersangkutan namun bidang kegiatannya jelas berbeda.

Secara skematik bagan organisasi fungsional adalah sebagai berikut :



Bagan : Organisasi Fungsional

4) Organisasi Panitia

Tipe organisasi panitia pada umumnya dibentuk dalam waktu yang terbatas untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Ciri-ciri organisasi panitia antara lain :

- a) Tugasnya tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas;
- b) Seluruhnya unsur pimpinan duduk dalam panitia baik sebagai ketua maupun sebagai anggota;

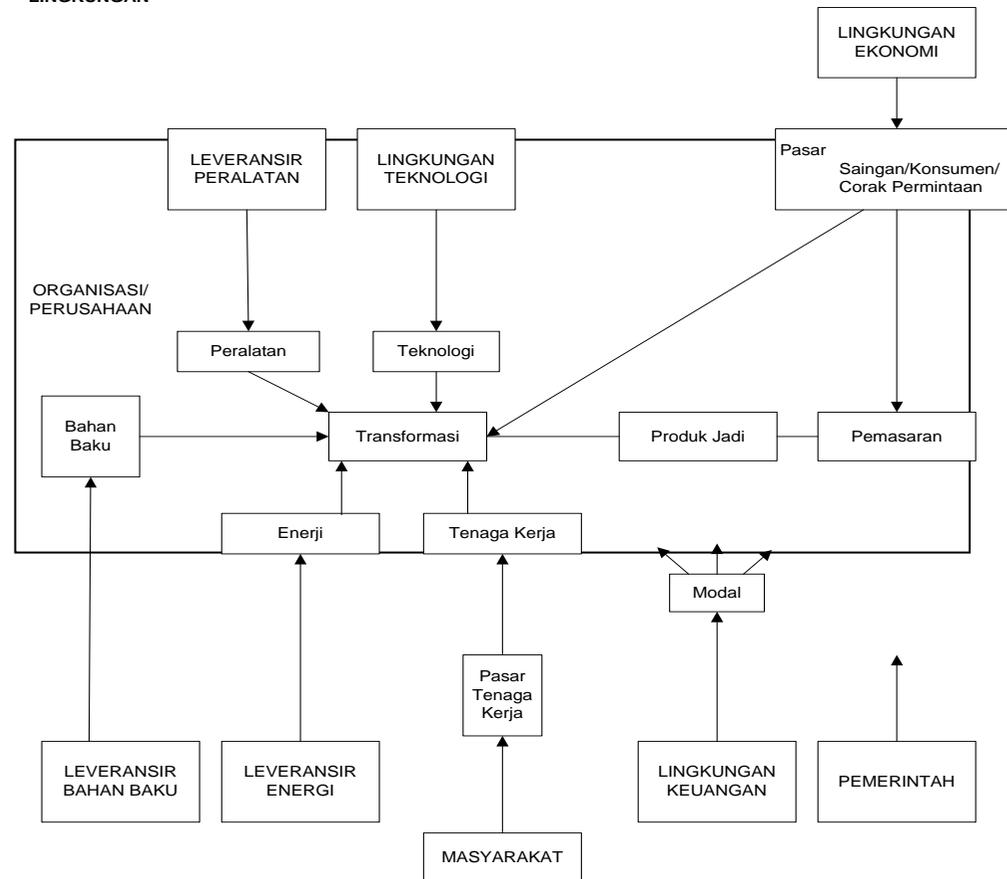
- c) Tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sebab itu tanggung jawab pun secara kolektif pula;
- d) Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang dan tanggung jawab yang pada umumnya sama;
- e) Para pelaksana dikelompokkan menurut bidang tugas tertentu yang harus dilaksanakan dalam bentuk tugas (task force).

4. LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI DAN HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI

a. Elemen-Elemen Lingkungan Organisasi

Lingkungan eksternal terdapat elemen-elemen yang mengelilingi keberadaan suatu organisasi, bahkan sampai batas tertentu elemen-elemen tersebut mempengaruhi dan menentukan keberadaan suatu organisasi.

LINGKUNGAN



Sumber: Lubis dan Huseini (1987)

Jadi elemen-elemen organisasi meliputi :

- a) Industri
- b) Bahan baku
- c) Tenaga kerja
- d) Keuangan
- e) Pasar
- f) Teknologi
- g) Kondisi ekonomi
- h) Pemerintahan
- i) Kebudayaan

b. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian (uncertainty) lingkungan menunjukkan keadaan dimana pimpinan organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga menyebabkan timbulnya/kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi.

- Ketidakpastian ini menyebabkan tindakan yang diambil mempunyai resiko kegagalan yang tinggi.
- Pengaruh lingkungan terhadap organisasi dapat dianalisis melalui 2 dimensi :

1. Dimensi kompleksitas elemen lingkungan
2. Dimensi stabilitas elemen lingkungan

Kedua dimensi ini menentukan besarnya tingkat ketidakpastian lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi.

Add 1. Kompleksitas (keragaman) lingkungan menunjukkan heterogenitas atau banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi :

Add 2. Stabilitas lingkungan menggambarkan kecepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan.

Kerangka Ketidakpastian Lingkungan

Stabil	Ketidakpastian Rendah	Ketidakpastian Agak Rendah
	1. Elemen lingkungan jumlahnya sedikit. 2. Elemen lingkungan tidak berubah (secara perlahan).	1. Elemen lingkungan jumlahnya besar. 2. elemen lingkungan tidak berubah atau berubah secara perlahan.
Stabilitas Lingkungan	Ketidakpastian Agak Tinggi	Ketidakpastian Tinggi
	1. Elemen lingkungan jumlah sedikit. 2. Elemen lingkungan selalu mengalami perubahan.	1. Elemen lingkungan jumlahnya besar. 2. elemen lingkungan selalu mengalami perubahan.
Tidak Stabil	Sederhana	Kompleksitas lingkungan

c. Strategi Untuk Mengendalikan Lingkungan Eksternal

Terdapat dua cara yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk menguasai ataupun mengendalikan lingkungan :

- 1) Mengusahakan terciptanya hubungan yang baik dengan elemen-elemen terpenting dari lingkungannya.

- 2) Berusaha mengendalikan ataupun membentuk lingkungan agar tidak berbahaya dan bisa menguntungkan bagi organisasi.

Add 1) Dapat dilakukan dengan berbagai bentuk bagian-bagian.

- a. Integrasi melalui merger (penggabungan) berusaha mengintegrasikan organisasi lain yang merupakan sumber ketidakpastian, dengan menjadi bagian dari organisasi kita sendiri.

Contoh : Jika pengadaan bahan baku merupakan hal yang sulit untuk dilakukan, organisasi bisa membeli perusahaan yang merupakan pemasok bahan baku.

- b. Kontrak atau joint ventures

Usaha patungan untuk mengurangi ketidakpastian melalui ikatan yang bersifat formal dengan organisasi lainnya.

Contoh : Joint ventures resiko/ongkos → untuk mengurangi beban resiko dengan cara ditanggung bersama antara organisasi yang melakukan joint ventures.

- c. Kooptasi (cooptation) dan Interlocking Directorates. Kooptasi adalah usaha untuk mengadopsi seseorang yang dianggap penting dari lingkungan, untuk masuk menjadi anggota organisasi.

Contoh : Banyak pejabat pemerintah yang duduk sebagai komisaris perusahaan swasta.

Interlocking Directorate → Mirip dengan kooptasi.

Contoh : Seseorang yang mempunyai kedudukan penting pada beberapa organisasi lain diadopsi oleh suatu organisasi sehingga orang tersebut dapat menjadi saluran komunikasi antar organisasi.

d. Pengangkatan eksekutif

Contoh : Industri penerbangan Amerika mengangkat Persiunan Jenderal Angkatan Udara, untuk memudahkan terjalinnya hubungan baik dengan angkutan udara, yang merupakan konsumen utama industri ini.

e. Iklan dan hubungan masyarakat.

Merupakan cara tradisional untuk mengembangkan hubungan baik dengan lingkungan dilakukan melalui iklan, yang tujuannya adalah untuk mempengaruhi selera ataupun pandangan konsumen.

Add 2) Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya dan menguntungkan organisasi dapat dilakukan dengan berbagai bentuk kegiatan antara lain :

a) Mengubah bidang kegiatan

Organisasi mengganti bidang usahanya, untuk memilih segmen lingkungan yang persaingannya tidak terlalu besar.

b) Kegiatan politik.

Organisasi melakukan hal ini melalui lobbying dengan pihak eksekutif. Contoh lain : himpunan pengusaha yang sengaja mengikuti suatu aliran politik tertentu agar dapat memperoleh prioritas sebagai rekanan pemerintah.

c) Aosiasi perusahaan sejenis

Merupakan persatuan dari beberapa organisasi sejenis yang bertujuan sama.

Persatuan tersebut memungkinkan terkumpulnya kekuatan maupun sumber daya yang cukup besar untuk mempengaruhi lingkungan. (Lubis & Huseini, 1987)

d. Hubungan Antar Organisasi

Cara lain untuk menganalisis lingkungan suatu organisasi adalah dengan meninjau hubungan organisasi tersebut dengan organisasi lain di lingkungannya. Set organisasi (organizational set) menunjukkan kumpulan organisasi lain yang mempunyai hubungan dengan suatu organisasi. Saingan, konsumen, pemerintah, perkembangan teknologi, sumber bahan baku, sumber keuangan, seringkali harus dihadapi dalam bentuk organisasi. Karena itu, suatu

organisasi bisa saja mempunyai hubungan dengan ratusan organisasi lain di lingkungannya.

Set organisasi ini bersifat dinamis. Organisasi seringkali membina hubungan yang baru dan memutuskan hubungan yang lama jika tidak lagi berguna. Karena itu, set organisasi selalu berubah bentuknya dari waktu ke waktu. Dua alasan terpenting yang menyebabkan munculnya ataupun putusnya hubungan antar organisasi tersebut adalah :

1. Transaksi sumber
2. Peraturan Pemerintah.

Add 1) Transaksi sumber

Hubungan dengan organisasi lain biasanya terjadi karena organisasi lain itu memiliki sesuatu yang dibutuhkan oleh organisasi kita. Uang bisa ditukarkan dengan bahan baku ataupun jenis sumber lainnya. Posisi dalam organisasi juga bisa dipertukarkan dengan jasa seseorang. Tukar-menukar tersebut hanya akan berlanjut apabila membawa keuntungan pada kedua belah pihak. Jika tukar-menukar itu tidak lagi bersifat positif maka hubungan antar organisasi akan putus.

Add 2) Peraturan Pemerintah.

Beberapa jenis hubungan antar organisasi terjadi karena peraturan pemerintah. Suatu perusahaan diwajibkan mempunyai

hubungan dengan kantor pajak, pemerintah daerah, dan badan-badan pemerintah lainnya.

Ukuran Set Organisasi

Ukuran set organisasi menunjukkan corak hubungan organisasi dengan lingkungannya. Jika lingkungan penuh ketidakpastian, organisasi akan mencoba mempunyai lebih banyak hubungan dengan organisasi lainnya. Hubungan yang banyak ini memberikan perlindungan bagi organisasi karena memberikan kesempatan untuk mencari leveransir bahan ataupun konsumen yang baru secara lebih mudah, jika hubungan dengan leveransir dan konsumen yang lama tidak dapat lagi dipertahankan. (Paulson, 1974).

Set Organisasi yang lebih besar juga memberikan beberapa keuntungan lainnya pada organisasi. Set yang besar akan membuat pandangan organisasi menjadi lebih luas, karena adanya lebih banyak hubungan dengan unsur-unsur lingkungannya. Organisasi bisa memperoleh informasi secara mudah dan dari sumber yang lebih luas. Karena itu, setiap permasalahan akan dapat dianalisis secara lebih tepat karena informasi yang diperlukan untuk analisis tersebut dimiliki secara lebih lengkap. Hubungan yang luas ini juga memudahkan organisasi untuk mempopulerkan diri, yaitu dengan jalan menyebarkan gambaran (image) yang positif tentang organisasi kepada berbagai pihak melalui hubungan yang luas tersebut. Set organisasi yang besar juga mengurangi ketergantungan organisasi terhadap suatu pihak tertentu.

Organisasi akan mempunyai lebih banyak alternatif untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya.

Set organisasi juga berpengaruh terhadap struktur organisasi. Organisasi akan menjadi lebih kompleks, mempunyai lebih banyak bagian, jika set organisasinya besar. Jumlah bagian yang lebih banyak akan memberikan kesempatan pada organisasi untuk membina lebih banyak hubungan dengan berbagai unsur dan lingkungannya. Sentralisasi dan formalisasi yang tinggi menunjukkan bahwa set organisasi tidak terlalu besar. Sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ini sebenarnya merupakan usaha untuk mengurangi besarnya ketidakpastian, sehingga organisasi tidak lagi memerlukan hubungan yang terlalu banyak dengan lingkungannya untuk mengurangi tingkat ketergantungannya terhadap pihak luar.

Ukuran set organisasi juga berpengaruh terhadap ketergantungan dan konfigurasi kekuatan dalam lingkungan suatu organisasi. Pada suatu lingkungan yang hanya terdiri dari sejumlah kecil organisasi, pengaruh lingkungan akan terasa lebih kuat pada setiap organisasi. Setiap organisasi hanya dapat mempunyai sumber bahan baku dan konsumen yang terbatas jumlahnya, sehingga organisasi akan sangat tergantung kepada kedua unsur tersebut karena terbatasnya alternatif untuk mendapatkannya. Organisasi yang mempunyai hubungan yang lebih luas akan menjadi lebih kuat dan organisasi lainnya karena kelangsungan hidupnya tidak tergantung pada sejumlah kecil organisasi saja.

5. BERBAGAI PENDEKATAN DALAM PENGUKURAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

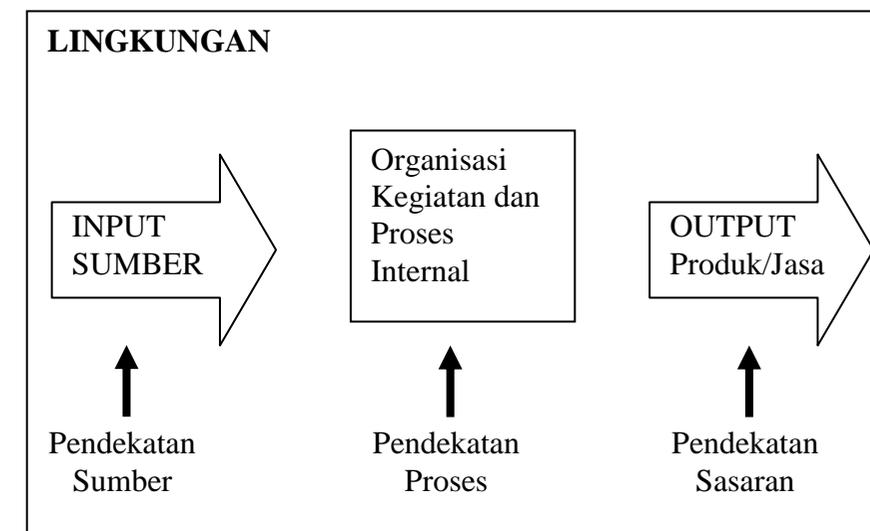
- **Efektivitas Organisasi**

Setiap organisasi akan berusaha menjadikan organisasinya berjalan lancar sehingga sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Etzioni, efektivitas organisasi adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. (Lubis dan Huseini, 1987).

- **Sasaran (goal) organisasi**

Selanjutnya Etzioni berpendapat bahwa sasaran (goal) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

- **Beberapa pendekatan dalam pengukuran efektivitas organisasi :**



Sumber: Lubis dan Husaini (1987)

a. Pendekatan Sumber (System Resource Approach)

- Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya.
- Jadi pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai ketebukaan sistem organisasi terhadap lingkungannya.
- Efektivitas organisasi menurut pendekatan ini adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka maupun yang nilainya tinggi.
- Secara luas, pendekatan sumber mempergunakan beberapa dimensi berikut untuk mengukur efektivitas organisasi:
 - a) Kemampuan organisasi memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan tinggi nilainya.
 - b) Kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara cepat.
 - c) Kemampuan organisasi menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh.
 - d) Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari.

e) Kemampuan organisasi untuk berinteraksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. (Cunningham, 1978)

b. Pendekatan Proses (Internal Process Approach)

- Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi, tetapi memusatkan perhatian kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi yang menggambarkan kondisi kesah atau organisasi.
- Organisasi dikatakan efektif bila proses internal berjalan lancar karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi.
- Berbagai kemampuan yang dapat menunjukkan efektivitas organisasi ditunjukkan kepada daftar berikut ini :
 - 1) Perhatian atasan terhadap karyawan
 - 2) Semangat, bekerjasama dan loyalitas kelompok kerja.
 - 3) Saling percaya dan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan.
 - 4) Desentralisasi dalam pengambilan keputusan.
 - 5) Adanya komunikasi pertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi.
 - 6) Adanya usaha dari setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

- 7) Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan karyawan.
- 8) Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama secara baik, dalam konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi. (Cunningham, 1978).

c. Pendekatan Sasaran (Goal Approach)

Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapainya.

Sasaran yang dianggap penting oleh para pimpinan organisasi di Amerika.

SASARAN	% Pimpinan yang menganggap sasaran sangat penting	% Pimpinan yang menyatakan sasaran berpengaruh terhadap keberhasilan Organisasi
1. Efisiensi organisasi	81	71
2. Produktivitas yang tinggi.	80	70
3. Memaksimumka	72	70

n keuntungan	60	72
4. Pertumbuhan organisasi .	58	64
5. Kepemimpinan organisasi pada sektornya.	58	54
6. Stabilitas organisasi	65	20
7. Kesejahteraan karyawan.	16	8
8. Kesejahteraan sosial dilingkungan organisasi.		

(G.W. England dalam Lubis dan Huseini, 1987)

Permasalahan yang dihadapi dalam pengukuran efektivitas organisasi dengan pendekatan sasaran ini :

- 1) Adanya macam output
 - Macam-macam output ini menyebabkan sulit dilakukan pengukuran.
 - Lebih sulit lagi bila ada sasaran organisasi yang saling bertentangan dengan sasaran lainnya.
- 2) Adanya subjektivitas dalam penilaian

- Sulitnya mengidentifikasi sasaran organisasi yang sebenarnya sehingga penentuan sasaran menjadi subjektif.
- Disamping itu, adakalanya sasaran organisasi yang secara resmi tertulis berbeda dengan sasaran sebenarnya dalam pengelolaan organisasi.
- Sulitnya mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarnya.

3) Pengaruh kontekstual

- Lingkungan dan keseluruhan elemen-elemen kontekstual berpengaruh terhadap performansi organisasi.
- Pengaruh kontekstual ini dapat memberikan dapat memberi kesempatan berprestasi bagi organisasi, tetapi bisa juga sebaliknya.
- Karena itu, perbedaan karakteristik faktor kontekstual ini perlu diperhatikan apabila kita bermaksud mengukur efektivitas beberapa organisasi yang terdapat pada lingkungan yang berbeda (seperti perbedaan mutu tenaga kerja kemudahan mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan, peraturan pemerintah, dan sebagainya).

Ada 14 indikator yang paling sering digunakan oleh para peneliti dalam melakukan pengukuran efektivitas organisasi yang dinyatakan dengan frekuensi penggunaannya. Adapun frekuensi

penggunaan kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi tersebut sebagai berikut:

Kriteria	Frekuensi Penggunaan (kali)
1. Adaptabilitas dan fleksibilitas organisasi.	10
2. Produktivitas	6
3. Kepuasan karyawan	5
4. Tingkat keuntungan	3
5. Keberhasilan memperoleh sumber.	3
6. Keberhasilan dari rasa tertekan pada anggota organisasi.	2
7. Kontrol terhadap lingkungan	2
8. Pengembangan organisasi	2
9. Efektivitas organisasi	2
10. Kemampuan organisasi untuk mempertahankan anggotanya.	2
11. Pertumbuhan organisasi	2
12. Integrasi dalam organisasi	2
13. Keterbukaan komunikasi	2
14. Kemampuan mempertahankan hidupnya organisasi.	2

(Steers, 1975)

d. Pendekatan Integratif dalam Pengukuran Efektivitas Organisasi

Salah satunya adalah pendekatan constituency merupakan pendekatan dalam pengukuran efektivitas yang mencoba memandang keseluruhan kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi (Connolly et al., 1980)

Pendekatan ini memusatkan perhatian pada constituency organisasi yaitu berbagai kelompok di dalam atau di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap performansi organisasi.

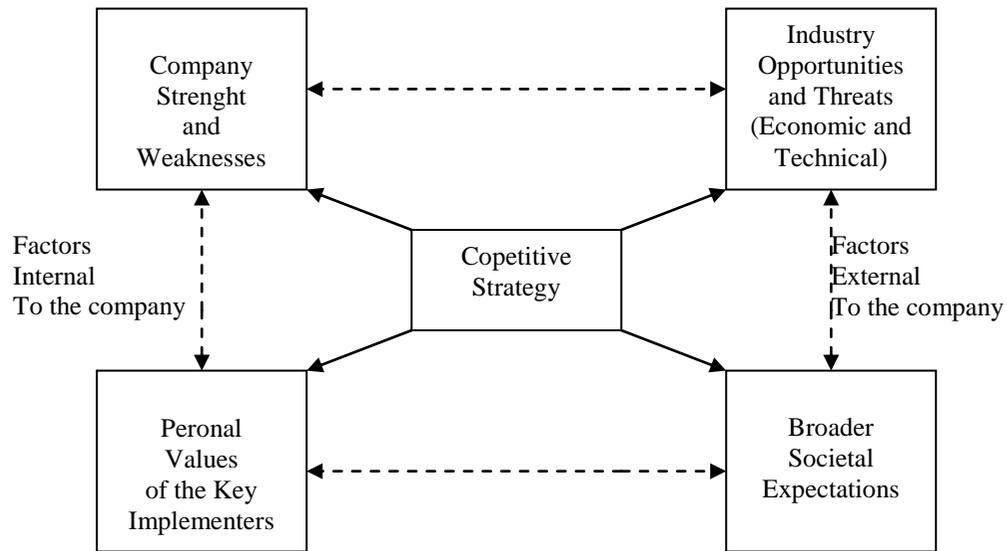
Constituency	Kriteria Efektivitas
1. Pemilik Perusahaan	Tingkat keuntungan
2. Karyawan	Kepuasan kinerja, besarnya imbalan dan sistem
3. Konsumen atau pelanggan	pengawasan.
4. Pemberi pinjaman	Mutu produk/jasa
5. Lingkungan/komunitas	Kredibilitas perusahaan Sumbangan atau partisipasi perusahaan terhadap kegiatan komunitas.
6. Leveransir	Kelancaran pembayaran
7. Pemerintah	Kepatuhan perusahaan terhadap peraturan pemerintah.

6. ANALISIS PERSAINGAN ORGANISASI

a. Analisis Lingkungan Eksternal dan Kondisi Internal bagi Strategi Bersaing.

Perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh organisasi dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan profil dari kekayaan dan keterampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek dan lain-lain. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil.

Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas, peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, keentingan sosial, adat-istiadat yang berkembang, dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan, sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.

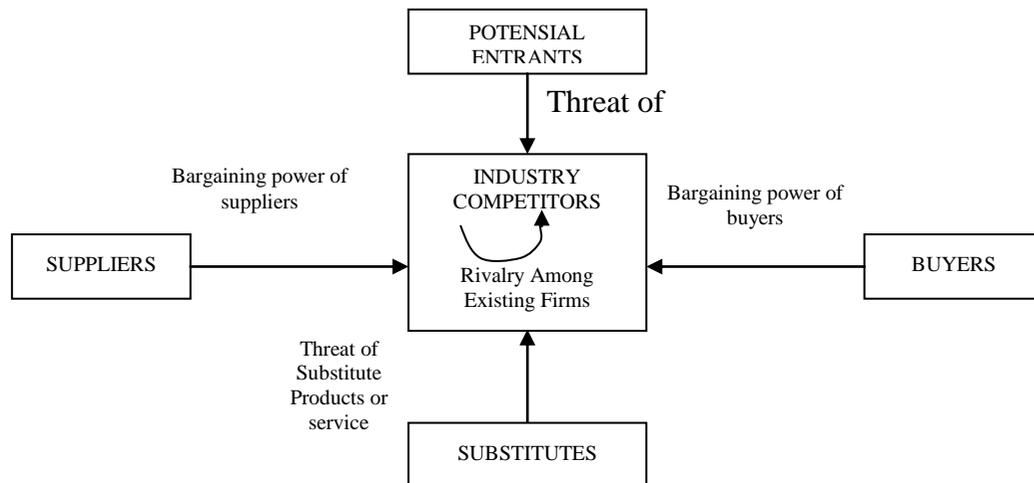


Sumber: Porter (1980)

b. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok, sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.

Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan



Sumber: Porter (1980)

1) Ancaman pendatang baru.

Pendatang baru suatu industri membawa kapasitas baru. Keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Maka ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung rintangan masuk yang ada digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada.

2) Tingkat Rivalitas di antara para pesaing yang ada.

Rivalitas dikalangan yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi, dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

3) Tekanan dari produk pengganti.

Produk-produk substitusi merupakan produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti dalam industri.

Produksi pengganti yang perlu mendapatkan perhatian yang besar adalah produk-produk yang : (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk idustri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabah tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi.

4) Kekuatan tawar-tawar pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan caraa memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik serta berperan sebagai pesaing satu sama lain yang semuanya dengan mengorbankan kemampulabaan industri.

5) Kekuatan-kekuatan tawar-menawar pemasok.

Pemasok dengan menggunakan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga.

c. Strategi Bersaing Generik

Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Signifikansi dari setiap kekuatan atau kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan akhirnya merupakan fungsi dari dampaknya pada biaya relatif atau diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi pada gilirannya berasal dari struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan dengan para pesaing. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Strategi fokus mempunyai dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi mengusahakan keunggulan bersaing dalam jajaran luas segmen industri, sementara strategi fokus ditujukan pada keunggulan biaya (fokus biaya) dan diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen yang sempit.

COMPETITIVE ADVANTAGE

C
O
M
P
E
T
I
T
I
V
E

		Lower Cost	Differentiation
Broad Target	1. Cost Leadership		2. Differentiation
Narrow Target	3A. Cost Focus		3B. Differentiation Focus

Sumber : Porter (1985)

a) Cost leadership (keunggulan biaya)

Keunggulan biaya dapat terjadi apabila biaya kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan biaya kumulatif para pesaingnya.

Keunggulan biaya mengharuskan perusahaan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri, dan bahkan mungkin beroperasi di dalam industri-industri terkait. Luas perusahaan sering menjadi penting bagi keunggulan biayanya.

b) Differentiation (diferensiasi).

Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap pesaingnya bilaman dia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah.

Jadi menciptakan suatu nilai lebih yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya : citra rancangan atau merek, teknologi, pelayanan pelanggan dan dimensi lainnya.

c) Focus

Strategi ini sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimumkan strateginya untuk segmen sasaran, penganut strategi fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasarannya, walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

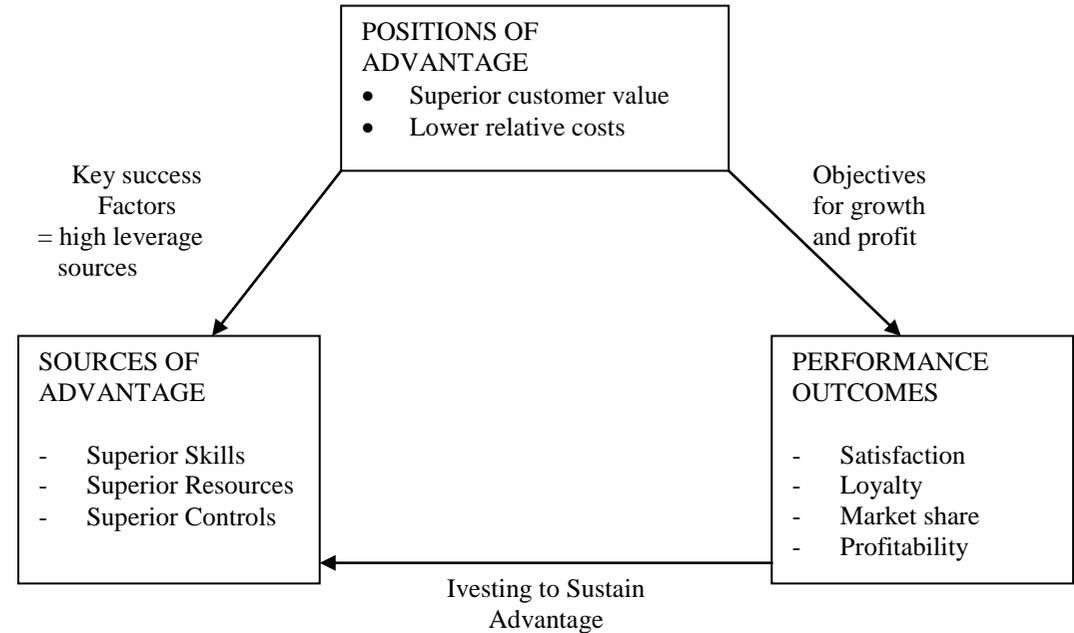
Strategi fokus memiliki dua varian. Dalam cost focus (fokus biaya) perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam differentiation focus (fokus diferensiasi) perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa segmen. Sementara fokus diferensiasi menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu.

Penganut strategi fokus memanfaatkan suboptimisasi kedua arah dengan pesaing bersasaran luas. Pesaing mungkin kurang berkinerja dalam memenuhi kebutuhan segmen tertentu yang membuka kemungkinan untuk fokus diferensiasi. Pesaing bersasaran luas mungkin berkinerja berlebihan dalam memenuhi kebutuhan suatu segmen, yang berarti mereka menanggung biaya yang lebih tinggi dari pada yang diperlukan dalam melayani segmen ini.

d. Elemen-elemen keunggulan bersaing

Posisional dan kinerja superioritas diambil dari superioritas relatif dalam hal keahlian dan sumber-sumber bisnis yang telah tersebar. Peningkatan keahlian dan sumber-sumber adalah hasil dari infestasi masa lalu yang dapat meningkatkan posisi bersaing. Keberlangsungan posisi keunggulan masa depan dan kemampulabaan yang terus-menerus bergantung pada kemampuan mengatasi rintanga-rintangan bisnis seperti upaya-upaya pesaing untuk meniru, mencontoh atau melangkahi. Sebab prilaku meniru harus terus-menerus dicegah, maka bisnis harus melakukan infestasi untuk memperbaharui keunggulan atau menemukan sesuatu yang baru. Jadi terciptanya dan berkelanjutannya keunggulan bersaing adalah suatu proses perjalanan yang panjang dengan umpan balik yang terus-menerus pada informasi dan investasi. Lihat gambar elemen-elemen keunggulan bersaing.



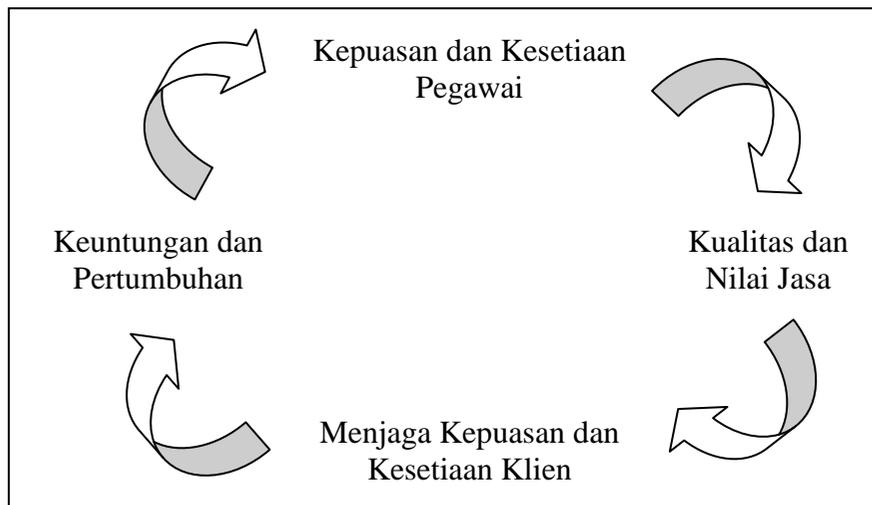
Sumber : Day (1990)

e. Rantai jasa keuntungan

FDC (First Data Corporation) adalah perusahaan yang bergerak dalam lingkup jasa-jasa pemerosesan transaksi, pemerosesan pembayaran dan pemerosesan informasi di A.S.

Dasar usaha FDC ialah meningkatkan dan menjaga kesetiaan klien. FDC telah menetapkan tolak ukur lebih dari sekedar “kepuasan” dalam pernyataan visi FDC: “Semua klien merekomendasikan FDC”. Untuk membentuk fokus pada rekomendasi klien, FDC telah menganut Service-Profit Chain (Rantai Jasa–Keuntungan) sebagai kerangka dalam mengkomunikasikan strategi usaha, menuntun pengambilak keputusan manajerial, dan menyatakan nilai-niali FDC. Dikembangkan

oleh sekelompok Profesor dari Harvard dan konsultan luar, rantai jasa keuntungan mendokumentasikan dampak ekonomi dari mempertahankan klien pada tingkat keuntungan dan pertumbuhan melalui konsep “Nilai Seumur Hidup Dari Klien”. Mutu dan nilai jasa adalah landasan dari mempertahankan klien. Kepuasan dan kesetiaan pegawai yang tinggi mempromosikan jasa bermutu manajemen yakin agar para klien merekomendasi FDC terus-menerus, pegawai FDC harus selalu sanggup merekomendasikan FDC sebagai tempat untuk bekerja. Gambar di bawah ini mengilustrasikan keterkaitan antara komponen-komponen Rantai Jasa-Keuntungan.



Rantai Jasa-Keuntungan ini berguna terutama dalam menarik perhatian keempat faktor penting yang dibutuhkan untuk mempertahankan pertumbuhan pendapatan, keuntungan, dan kepemimpinan pasar yang diasosiasikan dengan perusahaan-perusahaan besar.

7. ORGANISASI BERBASIS PENGETAHUAN DAN VIRTUAL ORGANIZATION

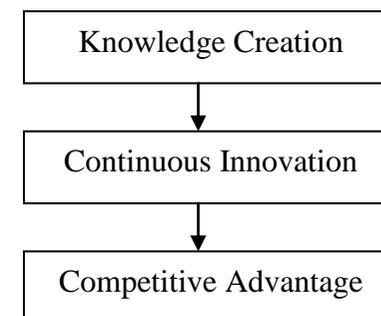
a. Organization Knowledge Creation : Sumber Inovasi Berkelanjutan

Organisasi bisnis tidak hanya sebagai proses pengetahuan, tetapi juga pencipta pengetahuan. Hasil penelitian terhadap perusahaan-perusahaan Jepang, memberi keyakinan bahwa knowledge creation telah menjadi sumber inovasi yang sangat penting bagi mereka dalam persaingan internasional.

Perusahaan-perusahaan Jepang telah menjadi berhasil karena keahlian dan pengalaman mereka dalam Organizational Knowledge Creation, seperti Honda, Canon, Matsushita, Kao atau Sharp yang berkembang menjadi perusahaan global : membuka cabang-cabang industri di luar negara Jepang.

Organizational knowledge creation berarti kemampuan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, produk, service dan sistem. Organizational knowledge creation adalah perbedaan utama cara-cara berinovasi perusahaan Jepang.

Inovasi yang terus-menerus, perubahan mengakibatkan keunggulan bersaing seperti terlihat di bawah ini.



The New Focus On "Knowledge" As Competitive Resource.

(Sumber: Nonaka & Takeuchi 1995)

Meskipun menggunakan istilah "*organizational knowledge creation*", tetapi organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan pada dirinya tanpa inisiatif dari individual dan interaksi yang terjadi dalam kelompok. Hal ini sejalan dengan pendapat Carr (1996), mengemukakan: "*Only individuals can decide to change and only individuals can actually change*".

Pengetahuan dapat dijelaskan atau dikristalisasikan pada level kelompok melalui dialog, diskusi, berbagai pengalaman dan pematian. Bukan satu departemen atau kelompok ekspert yang secara eksklusif telah menciptakan pengetahuan baru. Melainkan para karyawan pelaksana teknis, para middle manager dan para manajer senior, jugaa merupakan pelaku-pelaku dalam menciptakan pengetahuan baru tersebut, walaupun mereka mempunyai peran yang berbedaa. Di dalam faktanya kreasi pengetahuan baru adalah hasil dari suatu interaksi yang dinamik di antara mereka.

Kerangka Teori *Organizational Knowledge Creation*.

Nonaka & Takeuchi (1995) mengemukakan: empat *model konversi* yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Model-model ini tidak independen terhadap yang lainnya, tetapi interaksi mereka menghasilkan suatu spiral, yang suatu saat diperkenalkan sebagai dimensi ketiga.

Four Model of Knowledge Conversion

		Tacit Knowledge	to	Explicit Knowledge
Tacit Knowledge	From	Socialization (From Tacit to Tacit)		Externalization (From Tacit to Explicit)
	Explicit Knowledge	Internalization (From Ezplicit to Tacit)		Combination (From Explicit to Explicit)

Sementara itu aktivitas "*knowledge-bulding*" menurut Leonard-Barton (1995) mengemukakan: *four pimary learning activities create and control the knowledge necessary for its current and future operations. Three of these activities are internally focused: (1) Shared, creative problem solving (to produce current products); (2) implementing and intergrating new methodologies and tools (to enhance internal operations); and (3) formal and informal experimentation (to build capabilities for the future). The final activity is externally focused; (4) pulling in expertise from outside.*

Middle-Up-Down Management Process

Pada kasus perusahaan Jepang yang menerapkan konsep *knowledge creating*, menggunakan *Middle-Up-Down*. Dalam model "*middle-Up-Down*", *top manajement* menciptakan suatu visi atau impiannya, sementara *midle management* mengembangkan konsep-konsep menjadi lebih konkrit sehingga karyawan dapat memahai dan melaksanannya.

Midle manager mencoba untuk memecahkan pertentangan antara apa yang *top manajemen* harapkan untuk menjadi kenyataan, dengan apa yang sesungguhnya ada dalam dunia nyata. Dengan kata lain *top manajemen* berperan menciptakan “*Grand Theory*”, sementara *midlle manajemen* mencoba menciptakan suatu “*Mid-Range Theory*” yang dapat mengujinya secara empirik dalam perusahaan dengan bantuan karyawan pelaksana.

Fakta bahwa terciptanya pengetahuan baaru adalah hasil interaksi dinamik di antara tiga pelaku sebagai berikut: (a) *Knowledge practitioners*; (b) *Knowledge engineers*; (c) *Knowledge officers*. Ketiga pelaku ini merupakan individu-individu yang terlibat dalam *knowledge-creation*, disebut dengan “*knowledge-creating crew*”. Kualitas pengetahuan yang mereka akumulasi dan bangkitkan ditentukan oleh kualitas pengalaman langsung mereka dalam pelaksanaan bisnis sehari-hari.

The Hypertext Organization

Knowledge creation telah berimplikasi tidak hanya pada proses manajemen, tetapi juga perlu ditopang dengan struktur organisasi yang tepat disebut sebagai “*hypertext orgabization*”. Dalam konteks *knowledge creating*, organisasi harus memiliki kapabilitas untuk mengkondisikan terjadinya eksploitasi kapabilitas pegawai, akumulasi dalam *sharing knowledge creating* yang berlangsung secara berkesinambungan.

Hypertext organization dibuat dalam hubungan antar lapisan-lapisan atau konteks: “*the business system, the project teams, and the knowledge base*”. (Pasmore, 1994)

“*Lapisan sentral*” adalah lapisan “*business-system*” yang tetap melakukan operasi-operaaasi rutin, sehingga struktur birokrasi cocok untuk melakukan efisiensi kerja yang rutin, lapisan ini bentuknya seperti hirarki piramida biasa. “*Lapisan atas*” adalah lapisan “*project-team*”, dimana berbagai tim proyek terlibat dalam kegiatan-kegiatan *knowledge creating* seperti pengembangan produk baru. Anggota-anggota tim diambil dari sejumlah unit yang berbeda-beda dalam lapisan”*business-system*” dan memberikan keleluasaan serta kewenangan penuh pada tim proyek sampai proyek selesai “*Lapisan bawah*” adalah lapisan “*knowledge-base*”, dimana *organizational knowledge* dibangkitkan diatas dua lapisan melalui rekategorisasi dan rekontektualisasi. Lapisan ini (*knowledge-base*) tidak nyata tampak seperti struktur organisasi yang sebenarnya, tetapi tertanam dalam visi perusahaan, budaya organisasi atau teknologi. Visi perusahaan menyediakan secara langsung bagi pengembangan teknologi atau produk-produknya dan memperjelas bidang-bidang yang ingin dikerjakanya. Pola pikir dan tindak setiap pegawaii berbudaya organisasi Asia Timur. Sementara visi perusahaan dan budaya organisasi menyediakan “*knowlledge-base*” untuk pembuka tacit knowledge, pembuka teknologi, membangkitkan explicit knowledge pada dua lapisan lainnya (lapisan “*project-team*” dan “*business-system*”).

Membuat *Knowledge Network* dengan Dunia Luar

Keterbatasan pemikiran dan pengetahuan baru di antara individu-individu dalam perusahaan akan selalu muncul, untuk itu dalam penerapan *knowledge creation*, selanjutnya perlu melakukan *knowledge network* dengan dunia luar. Hal ini relevan dengan pendapat Leonard Barton (1995), bahwa “aktivitas membangun pengetahuan perlu diimpor dari lingkungan eksternal”. Sementara Daracco (1995), mengemukakan bahwa Rogers Smith and John Akers, Chairman of GM dan IBM tahun 1980-an, membuka suatu koridor kerjasama ilmu pengetahuan (*Knowledge links*), bersifat kompleks yang dilaksanakan dalam berbagai jenis studi, misalnya studi *outmobile* dengan teknologi komputer dalam wujud kerjasama GM’S dan EDS untuk kegiatan disain, instalasi dan operasi komputer.

Jadi perspektif pemikiran baru perlu memperhatikan intensifikasi *knowledge link* dan *product link* dalam suatu perspektif aliansi kerjasama lintas negara.

Knowledge Creation: Sebagai Strategi Resource-Based

Ada kecenderungan bahwa *knowledge creation* merupakan suatu strategi *resource-based*, karena *knowledge creation* akan terus-menerus menggali sumber daya potensial yang dimiliki suatu perusahaan untuk melahirkan inovasi yang berkelanjutan. Jadi tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan yang menerapkan *knowledge creation* akan mampu menciptakan produk atau jasa yang belum ada dalam lingkungan industri tertentu. Hal ini memungkinkan perusahaan

lebih mampu dalam persaingan masa depan. Karena persaingan masa depan lebih memperebutkan *opportunity share* daripada memperebutkan *market share*. (Hamel dan Prahalad, 1994).

Seleksi dan Pembinaan Pegawai

Untuk terwujudnya *knowledge creation* masih perlu ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, karena bagaimana seorang individu dapat membaca dan mengamati fenomena yang terjadi dalam dan di luar organisasinya, kemudian melahirkan inisiatif dan gagasan-gagasan baru serta bagaimana individu dapat mengkonklusikan pengalaman-pengalaman berharganya, kemudian menyampaikannya secara tajam kepada individu-individu lainnya, bila logika berpikir dan penalarannya terhadap suatu fenomena masih rendah. Jadi perlu seleksi pegawai yang lebih ketat, kemudian diberi pelatihan-pelatihan secara mendalam sebelum melakukan sesuatu tugas.

Kualitas sumber daya manusia tersebut mencakup : (1) *knowledge* dan *skills*; (2) tingkat keaktifan; (3) integritas. Sebab walaupun *knowledge*, *skills* dan keaktifannya tinggi, tetapi integritasnya rendah, maka besar kemungkinan tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan.

Sistem Insentif dan Reward yang Memadai

Tentunya suatu perusahaan tidak akan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, bila tidak diimbangi dengan insentif dan imbalan yang memadai. Untuk itu perlu dicari suatu sistem insentif dan reward yang dapat memotivasi setiap individu pegawai, sehingga

mereka bersedia mencurahkan semua kemampuan yang dimilikinya bagi keberhasilan penerapan *knowledge creation*. Hal ini relevan dengan pendapat Loanard-Barton (1995), bahwa: “*The accumulation of employye knowledge is guided and monitored by the company’s systems of education, reward, and incentive*”.

Sumber daya manusia yang berkualitas melalui seleksi dan pembinaan pegawai, akan melahirkan kemandirian individu, yang oleh Carr (1996) disebut “*individual self-organization*” yaitu individu yang mau belajar bagaimana mengorganisasi perilaku dirinya sendiri, sehingga penerapan *organizational knowledge creation* akan lebih berhasil.

Kendala Penerapannya

Bangsa Jepang jelas memiliki budaya yang berbeda dengan bangsa lainnya, maka dalam penerapan *organizational knowledge creation* perlu penyesuaian diri yang tentunya memperpanjang fase sosialisasi dan ekssternalisasi. Penyesuaian ini dibutuhkan sebab mengambil orang-orang dari budaya yang berbeda untuk membagi pengetahuan tacit. Hal ini tentunya akan memerlukan waktu lebih banyak dalam membangun kepercayaan di antara orang-orang yang berbeda budaya.

Dalam birokrasi maupun BUMN, sebenarnya *hypertext organizational* sudah diterapkan dengan sedikit perbedaan di sana-sini. Seperti dibentuk tim ahli untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau proyek tertentu, tetapi bekerjanya tim ahli (*project-team layer*) ini

kenyataan di lapangan masih seringgg diintervensi formaal (*central layer/business-system layer*), sehingga tidak memiliki keleluasaan dan kebebasan seperti halnya pada *hypertext*. Dan keberadaan tim-tim ini sifatnya hanya insidentil, tidak seperti pada *hypertext* yang cenderung berkelanjutan. (Dirlanudin, 1997).

b. Virtual Organization

Pada dasarnya kerangka kerja dan kinerja dari suatu struktur organisasi berkaitan erat dengan sumber daya manusia, sistem dan budaya organisasi. Bentuk organisasi *virtual* berkembang setahap demi setahap, yang dilahirkan dari ketidakpuasan struktur organisasi tradisional yang ada. Kata *virtual* sendiri merupakan methapora dari pengertian “nyata ada tapi tidak benar-benar nyata”.

Memasuki era informasi di tahun-tahun mendatang, banyak sekali yang terungkap mengenai perubahan dan keunggulan daya saing yang tak terlepas dari manajemen perubahan. Perubahan yang fokusnya tetap dicurahkan pada keunggulan daya saing berkelanjutan. Daya saing sendiri menurut laporan *World Economic Forum* adalah kemampuan suatu negara untuk meningkatkan keseimbangan tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi yang dapat diukur dengan penambahan GDP per kapita. Banyak dimensi organisasi yang dicurahkan dalam meningkatkan kinerja bisnis dan daya saing yang semuanya berfokus pada dinamika organisasi dan konsep yang mulai memasyarakat yaitu *virtual organization*.

Kata “*Virtual Organizaation*” pertama kali digunakan awal tahun sembilan puluhan oleh Jan Hopland dari *Digital Equipment Corporation* yang menjelaskan bahwa perusahaan akan mempunyai daya dorong, kemampuan kinerja yang lebih baik, serta sumber daya yang lebih besar dibandingkan dengan sumber daya sebenarnya. Kemampuan yang dimilikinya digabungkan dengan kerjasama dan kolaborasi sumber daya dari dalam dan luar perusahaan untuk misi atau proyek yang spesifik.

Kata *virtual organization (virtual corporate)* idenya sendiri berasal dari “*virtual memory*” pada komputer yaitu kemampuan komputer yang memiliki jumlah memori lebih banyak dari jumlah memori fisik yang ada. Kata *virtual* sendiri sebenarnya merupakan *methapora* yang agak membingungkan, “nyata ada, tetapi tidak benar-benar nyata”. Bentuk kata *virtual organization* digunakan untuk menjelaskan konsep implementasi *telekomuting* ke restrukturisasi total dalam bisnis. Bentuk *virtual organization* bukan akuisisi ataupun merger, sifatnya mirip dengan *polling* para pakar (kumpulan keahlian), organisasi ini lebih baik.

Perusahaan berbagai pengalaman keahlian, berbagi kemampuan dan menanggung biaya untuk suatu proyek khusus, orientasinya jelas kepuasan pelanggan. Perusahaan-perusahaan besar sudah melirik kemampuan dari *virtual organization* seperti AT&T, MCI ataupun Motorola.

Terdapat lima nilai penting untuk mendukung terciptanya *virtual organization* secara efektif. Kelima komponen yang membedakan tersebut itu adalah :

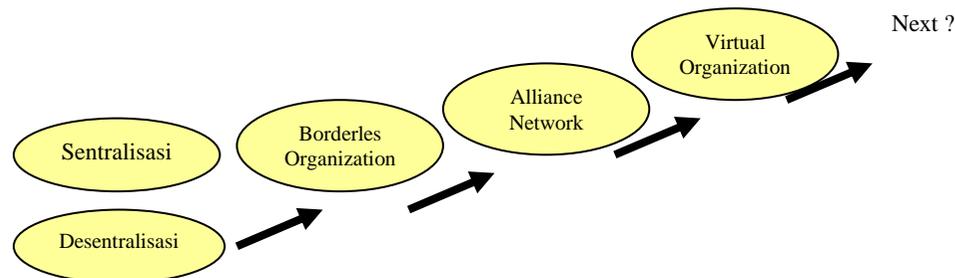
- **Teknologi informasi**, jaringan informasi akan membantu perusahaan dan *entrepreneur* yang saling berhubungan dan bekerja bersama. Kemitraan akan berbasis pada kontrak informasi dan kontrak *online elektronik*, menyebabkan kerjasama berlangsung tanpa birokrasi sehingga mempercepat proses kemitraan bersama.
- **Kinerja prima**, karena setiap rekanan usaha sudah terseleksi *core competence*-nya tentunya akan selalu memberikan keunggulan kinerja terutama menciptakan suatu tim yang kompak dan “*best of everything organization*”.
- **Kesempatan yang lebih baik**. Karena rekanan usaha tidak permanen, sedikit formal dan lebih mamu memanfaatkan kesempatan yang baik. Perusahaan akan dapat bersama-sama untuk menentukan pasar spesifik, diskusi bersama-sama, konsentrasi penuh dalam proyek tersebut.
- **Kepercayaan**, hubungan antar perusahaan menjadikan mereka saling terbuka, karena keberhasilan proyek mereka tergantung pada keterbukaan, kesetiaan, dan sikap percaya di antara mereka. Perasaan senasib (*co-destiny*) memberikan kebersamaan, ketergantungan di antara mereka.
- **Tanpa batasan**, setiap perusahaan kembali mendefinisikan kembali batas-batas perusahaan. Kerjasama di antara pesaing,

supplier dan pelanggan, membuat mereka lebih menekankan di mana suatu perusahaan berakhir dan yang lainnya dimulai.

Konsep Kerangka *Virtual Organization*

Pada hakekatnya kerangka kerja dan kinerja dari suatu struktur organisasi yang digunakan berkaitan erat dengan sumber daya manusia, sistem dan budaya organisasi. Dari berbagai pengalaman organisasi lahirlah *virtual organization*, dimulai dari struktur organisasi yang terkait dalam pertumbuhan dan perkembangannya kemudian. Bentuk *virtual organization* berkembang setahap demi setahap, lahir karena ketidakpuasan akan struktur organisasi yang digunakan. Struktur organisasi menggambarkan garis perintah otoritas dan kuminukasu serta menunjukkan mekanisme tertentu, bagaimana suatu tugas dan rangkaian pekerjaan diselenggarakan oleh suatu organisasi. Perkembangannya dimulai dari sentralisasi dan desentralisasi, berkembang ke organisasi tanpa batas, jaringan aliansi beralih ke *virtual organization*.

Perkembangan struktur organisasi sampai pada virtual organization



▪ Sentralisasi versus desentralisasi

Salah satu kunci dari dimensi struktur adalah derajat sentralisasi. Boleh dikatakan organisasi yang menjalankan fungsi sentralisasi terjadi dari grup khusus yang menjalankan fungsi tertentu seperti pemasaran, penjualan, produksi, rekayasa R&D, personalia dan administrasi. Sangatlah kontras bila organisasi yang menjalankan konsep desentralisasi mempunyai bisnis yang otonomi berdasarkan pada pengelompokan produksi dan pemasaran dengan kemungkinan mengembangkan strategi bisnis sebagai tanggapan dari kebutuhan pasar. Desentralisasi diimplementasikan langsung oleh 3M dan Hewlet Packard, hal ini dikarenakan perusahaan ini harus menyediakan pelayanan yang terfokus pada permintaan pasar.

▪ Borderles Organization

Lebih menekankan pada *cross functional integration*, dimana dibutuhkan komunikasi antara unit organisasi untuk terkait dalam divisi ataupun operasi dari setiap departemen secara fungsional. Kemampuan komunikasi merupakan kunci sukses dari *borderles organization*. Salah satu pendekatan dari cross functional management adalah mengorganisasikan kembali tujuan produk seperti pengembangan produk baru atau mutu terpadu, yang melibatkan banyak ragam fungsi manajemen. Komunikasi informasi dalam teknologi informasi amat mendukung terciptanya *management of walking around*, dengan menggunakan program pembinaan pelatihan antar perusahaan akan akan membantu

terbentuknya konferensi praktis. Seperti kebutuhan *video conferencing*, sistem email yang dapat menyajikan mekanis-me koordinasi dan komunikasi. Bentuk-bentuk penyajian *workflow* seperti *intranet* dan *extended intranet* yang lebih menunjang terciptanya bentuk virtual organization.

- **Alliance Network**

Dalam lingkungan global, pasar dan pesaing akan mengubah taktik dengan cepat dan sangat penting untuk mengambil tindakan dengan cepat. Adanya kekurangan waktu untuk mengembangkan keahlian dan asset serta komitmen pada kemampuan teknologi dan saluran distribusi membuat kita berada dalam kaitan *Alliance Network*. Dengan jaringan kerja ini diharapkan akan mampu memberikan keuntungan dalam hal kebutuhan modal, tanggapan yang cepat terhadap perubahan dan perusahaan tetap berada dalam kinerja yang terbaik. Jaringan aliansi memberikan peran yang sangat penting dalam pengembangan strategi global.

- **Virtual Organization**

Merupakan perpanjangan dari konsep jaringan aliansi, yaitu dengan kumpulan orang atau organisasi dengan keahlian dibidangnya untuk kerja/proyek khusus yang mampu memberikan keuntungan bagi penjual, pelanggan dan tanggapan cepat terhadap pesaing.

Sikap Percaya

Charles Handy dalam "*trust and the virtual organization*" (Harvard Business Review, May/June 1995), mengungkapkan bahwa dalam organisasi dinamis seperti *virtual organization* diperlukan sikap mempercayai (*trust*). Sikap mempercayai dalam ketransparanan organisasi, mempunyai dampak manajerial dan pribadi untuk memikirkan ulang mengenai kontrol organisasi. Ia memerlukan pengelompokan kecil dimana setiap orang di dalamnya saling mengenal dengan baik. Sikap percaya itu menuntut kemauan belajar dan keterbukaan pada perubahan. Sikap ketentuan dan tekad dalam menghasilkan karya terbaik. Sikap percaya itu keras : kalau ternyata salah penempatan, orang tersebut harus sinkron dengan kelompok yang lebih besar. Sikap percaya membutuhkan sentuhan : para pekerja kadang-kadang harus tatap muka. Sikap percaya membutuhkan pemimpin-pemimpin.

Dalam meningkatkan kualitas dan kinerja virtual organization terhadap tiga besaran huruf I yang berperan yaitu informasi, ide dan intelligence. Ketiganya secara potensial harus berada dalam lingkungan berimbang dalam virtual organization. Ketiganya akan berinteraksi konstruktif dalam memberikan kinerja yang saling menguntungkan, bukan saja pada organisasi tetapi pada pelanggan dan masyarakat pada umumnya.

Kemajuan dan kemampuan teknologi informasi memungkinkan kemampuan *virtual organization* lebih kondusif dan bergairah. Sangat mudah memaksakan kehadiran teknologi informasi dalam *virtual*

organization, akan tetapi manajemen dihadapkan pada dilema bagaimana memanajementi pribadi-pribadi yang tidak kita lihat ? Pertanyaan yang sangat mudah kita jawab: saling percaya. Tetapi kenyataan kita sering kali dikacaukan dengan pergeseran atas dasar profesionalisme, akan tetapi sangat sulit dengan tradisi manajemen yang meyakini efisiensi dan kontrol melekat yang saling terkait serta tidak mudah melepaskan kontrol satu dengan yang lain.

Dimensi kemayaan

Jika teknologi tidak berperan, tidak ada yang baru. Konsepnya hanya berupa ide tanpa ada niat untuk membangun. Ketika informasi menjadi materi dalam bekerja informasi tidak pernah mengharuskan orang-orang untuk bekerja dalam satu tempat, dan waktu yang bersamaan. Jaringan divisi penjualan misalnya, hampir merupakan contoh dari *virtual organization*, setiap hari tidak kita pikirkan pemberian penghargaan sebagai suatu *virtual organization*. Orang-orang terdepan di divisi penjualan bekerja di antara kekompakan kelompok, pada tempat yang berbeda, penuh harapan di luar sapaan bahkan untuk hal materipun terkadang diluar dari aturan permainan organisasi.

Kemayaan bukanlah sesuatu yang dianjurkan. Ruang yang dimiliki atau paling sedikit meja kerja akan menjadi jubah kenyamanan untuk kelangsungan hidup organisasi. Rasa kepemilikan merupakan tempat mangkal yang penting, rasa kepemilikan tempat hampir merupakan rasa kegunaan. Keberadaan *e-mail* dan *mail* menjadi sarana

penunjang keberhasilan *virtual organization*, termasuk di dalamnya unsur ketetapan informasi. Keberadaannya tidak dapat hanya dipandang sebagai organisasi dengan hanya garis perintah dari jarak jauh dalam eksekusi dan pengambilan keputusan (*long distance executive*). Keinginan organisasi menjadi maya harus benar-benar datang dari kebutuhan apa yang ingin kita capai, apa yang ingin kita lakukan dan bukan ke mana kita akan pergi.

Dimela Manajemen

Suka atau tidak gabungan teknologi dan ekonomi memberi arti yang lebih banyak dan luas, kita harus lebih banyak menggunakan waktu dalam ruang maya, tak terjamah. Tak lama berlangsung kita akan berada pada koridor untuk pertemuan rapat tak terduga dan pemeriksaan perkembangan bisnis. Sedikit kemudian akan bergeser pada kemungkinan bagaimana menjalankan organisasi tanpa pertemuan.

Kita akan lebih terbiasa bekerja dengan manajemen di antara sumber yang tidak kita lihat, kecuali waktu yang kita sepakati dan kejadian tertentu. Kedengarannya berat dengan usahanya yang lebih berat lagi dengan harapan *virtual organization* memberikan perubahan yang lebih baik, perubahan yang lebih menjanjikan yaitu kinerja yang meningkatkan daya saing berkesinambungan dalam perubahan yang terus menerus. Inilah wawasan baru *virtual organization* yang digunakan dalam menghadapi era keterbukaan dan era informasi. (Tung, 1997).

8. KONSEP RE-ENGINEERING DALAM ORGANISASI BISNIS

a. Pengertian

Organisasi bisnis telah banyak melakukan pembenahan internal guna menjadikan proses bisnis yang lebih efisien dan lebih kompetitive. Fenomena ini telah melahirkan konsep-konsep manajemen lebih progresif yang menekankan perubahan mendasar, salah satunya adalah konsep re-engineering (rekayasa ulang). Champy (1995: 2) mengemukakan *Re-engineering the Corporation* dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan menunjukkan kepada para manajer bagaimana merevolusi proses-proses operasi utamanya bagi pengembangan produk. Selanjutnya Bennis dan Mische (1995: 13), berpendapat bahwa *re-engineering* (rekayasa ulang) adalah menata perusahaan dengan menantang doktrin, praktek dan aktivitas yang ada dan kemudian secara inovatif menyebar kembali modal dan sumber daya manusianya ke dalam proses lintas-fungsi. Penataan ulang ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan posisi bersaing organisasi, nilainya bagi para pemegang saham, dan kontribusinya bagi masyarakat.

Obolensky (1996: 3) mendefinisikan: *Business Re-engineering* sebagai usaha yang dilakukan organisasi untuk mengubah proses dan kendali internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional menjadi struktur pipih yang horizontal, lintas-fungsional dan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses untuk membuat pelanggan nyaman. Sedangkan Hammer & Champy (1994: 32),

menjelaskan bahwa *Business Process Re-engineering* (BPR) adalah pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan penyempurnaan dramatis dalam ukuran-ukuran performa yang kritis dan kontemporer seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan. Definisi ini memuat 4 kata kunci: fundamental, radikal, proses, dramatis.

- 1) Fundamental: dalam melaksanakan rekayasa ulang, masyarakat bisnis harus mempertanyakan pertanyaan fundamental tentang perusahaan mereka dan bagaimana operasinya : mengapa kita lakukan apa yang kita lakukan ? Mengapa kita melakukannya dengan cara sekarang. Rekayasa ulang mengabaikan apa itu berkonsentrasi pada apa seharusnya.
- 2) Radikal: Merancang ulang secara radikal berarti mulai dari akar permasalahan, bukan membuat perubahan-perubahan superfisial atau berkutat pada apa yang sudah ada, tetapi melempar jauh-jauh yang lama. Perancangan ulang secara radikal berarti mengesampingkan semua struktur dan prosedur yang ada dan menciptakan cara-cara yang sama sekali baru dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Proses: Obyek rekayasa ulang adalah proses, dan bukan organisasi. Perusahaan tidak merekayasa ulang departemen, tetapi merekayasa ulang pekerjaan yang dilakukan orang-orang dalam departemen mereka. Proses adalah apa yang dilakukan oleh perusahaan.
- 4) Dramatis: Rekayasa ulang bukan sekedar peningkatan marginal ataupun perbaikan incremental, tetapi tentang pencapaian quantum leaps dalam performance.

Sehingga secara keseluruhan *Business Process Re-engineering* (BPR) mengandung arti sebagai upaya merekayasa ulang secara tuntas dan menyeluruh aliran proses dari material maupun informasi yang terjadi antara pemasok, produsen dan pelanggan dengan tujuan menghilangkan birokrasi dan pemborosan, menyederhanakan dan memperlancar proses operasi, serta tetap menjamin tercapainya kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal.

b. Sebab-sebab Lahirnya Business Process Re-engineering (BPR)

Business Process Re-engineering (BPR) lahir karena timbulnya tekanan-tekanan yang dialami berbagai bidang usaha semakin ketat, serta bergesernya *basis of competition*. Tekanan-tekanan tersebut datang dari pesaing di dalam industri, pemasok, pendatang baru, pembeli maupun produk substitusi. (porter, 1985: 5).

Setiap bidang usaha mempunyai '*competition base*' yang berbeda. Dan pesaing-pesaing tersebut semakin lama juga semakin inovatif dalam melancarkan *manuver-manuver* bisnisnya. Ada beberapa penyebab meningkatnya persaingan, yaitu:

1) Banyaknya serta beragamnya 'pemain' di pasar, rendahnya tingkat pertumbuhan di bisnis tersebut, produk yang bersifat komoditi, serta kecilnya ekspansi kapasitas. Semua faktor tersebut menyebabkan perang harga di antara pesaing. Tingkat persaingan yang tinggi menyebabkan sebuah perusahaan merasa perlu melakukan terobosan radikal untuk tidak sekedar sama atau sedikit di atas

pesaingnya, akan tetapi melakukan lompatan luar biasa (*Quantum Leap*) meninggalkan pesaingnya jauh di belakang.

- 2) Faktor kedua yang mempengaruhi adalah tekanan dari pemasok. Hal ini terjadi karena pemasok yang diandalkan jumlahnya hanya sedikit. Pemasok akan mempunyai posisi tawar relatif tinggi, dan kadang-kadang memaksa kita untuk mengikuti irama pemasok tersebut. Hal lain yang mempengaruhi adalah keterbatasan dalam hal bahan baku, ketiadaan substitusi bahan baku, tingginya komponen biaya dari bahan baku, ancaman pemasok akan masuk sebagai pesaing.
- 3) Faktor ketiga adalah tekanan dari pelanggan karena pelanggan memerlukan produk bermutu, murah dengan pelayanan yang baik dan cepat. Hal-hal yang menyebabkan tingginya tekanan dari pelanggan adalah sedikitnya pelanggan potensial di pasar, tidak adanya biaya yang mengikat bila pelanggan beralih produk pesaing, banyaknya produk substitusi, ancaman pembeli masuk sebagai pendatang baru. Tekanan yang tinggi dari pelanggan akan menyebabkan sebuah perusahaan memikirkan manuver-manuver bisnis yang inovatif baik secara strategik maupun operasional.

c. Tiga Tipe Rekayasa-Ulang : Biaya, Paritas (Keseimbangan) dan Titik Penentu (Breakpoint)

Ada tiga tipe usaha rekayasa-ulang proses bisnis yang dapat dilakukan suatu perusahaan :

- 1) Tipe 1 Perbaikan biaya

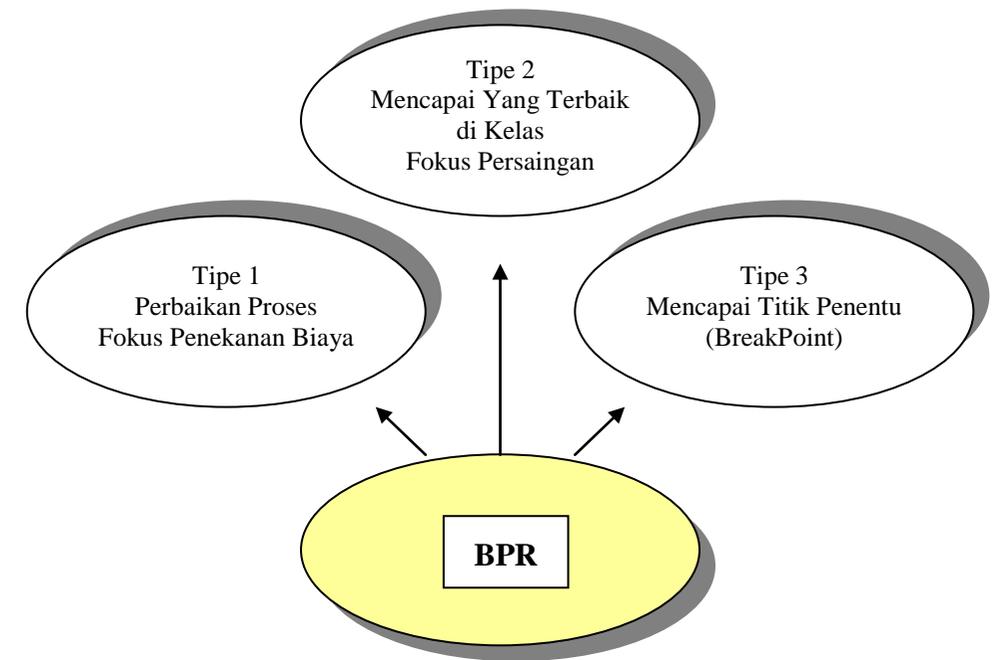
2) Tipe 2 Mencapai paritas, atau “terbaik di kelasnya”

3) Tipe 3 Mencapai titik penentu (*Breakpoint*).

Suatu rekayasa-ulang proses bisnis dapat diarahkan oleh salah satu dari tiga tujuan bisnis yang berbeda, seperti tampak dalam gambar di bawah ini.

- 1) Perbaikan proses dapat menghasilkan penghematan biaya yang dramatik dalam proses-proses bukan inti, jauh lebih dari pada yang dapat dicapai melalui usaha penekanan biaya tradisional.
- 2) Dalam proses-proses bisnis inti, upaya rekayasa-ulang biasanya diarahkan untuk mencapai posisi “terbaik di kelasnya”, mencapai paritas bersaing dengan mereka dimasa yang lalu menetapkan standar dan menetapkan aturan main.
- 3) Upaya untuk menemukan dan mengimplementasikan titik-titik penentu, untuk mengubah aturan main dan menciptakan definisi baru mengenai yang terbaik di kelas yang akan di coba di capai oleh pihak-pihak lain.

Penting bagi manajemen untuk mengamati semua tujuan bisnis ini bila sedang menentukan arah dari usaha rekayasa ulang proses bisnis, dengan mempertimbangkan alasan-alasan yang dihadapi oleh organisasi.



Sumber: Johansson at al. (1995: 58–59)

d. Langkah-langkah Re-engineering

Menurut Santoso (1995: 8-9), berpendapat bahwa tahapan langkah yang biasanya dilakukan :

- 1) Melangkah membuat diagram aliran aktifitas dalam organisasi.
- 2) Langkah menemukenali sumber-sumber nilai tambah customer dalam setiap kali aktifitas.

3) Langkah menemukenali penyebab timbulnya keterlambatan (*dellay*), kelebihan dan hal-hal yang tidak diperlukan dalam semua proses.

4) Telusuri dan menghilangkan aktifitas yang tidak memberikan nilai tambah (*Non-added value activity*).

Proses langkah-langkah diatas tidak harus dilakukan secara berurutan karena setiap aktifitas akan memberikan nilai tambah dan juga akan ditemukan yang non- added value activities lainnya, sehingga pada akhir dari keseluruhan proses akan didapatkan beberapa inisiatif peluang perbaikan pada bisnis yang bersangkutan.

e. Organisasi yang Paling Mungkin Berhasil Dalam Menerapkan Konsep Re-Engineering.

Perpaduan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan/ manajemen merupakan intisari dari kultur organisasi. Johansson et al. (1995: 27), mengemukakan bahwa macam organisasi yang akan berhasil dalam menerapkan rekayasa-ulang (*Re-engineering*) adalah yang sudah memiliki kadar tinggi dari:

- 1) Kepemimpinan yang dapat menciptakan visi, nilai-nilai yang jelas dan menciptakan iklim yang membuat para eksekutif, manajer dan pejabat-pejabat ini dapat umbuh, berkembang dan mempunyai arti dalam setiap cara suatu pekerjaan dilakukan.
- 2) Nilai-nilai bersama.
- 3) Kerjasama tim di semua tingkat.

4) Hubungan yang erat, khususnya dengan pemegang saham, pelanggan, dan pemasok.

5) Perubahan dan keinginan untuk mendominasi pasar.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa dengan semakin kuatnya tekanan yang dialami berbagai bidang usaha, baik yang datang dari para pesaing dalam industri yang bersangkutan, konsumen, pemasok, pendatang baru dan produk substitusi, yang sangat subur dalam kehidupan ekonomi yang mendewakan mekanisme pasar serta ditunjang dengan perkembangan teknologi, maka cepat atau lambat ada kecenderungan semakin kuat tuntutan penerapan konsep Re-engineering di berbagai perusahaan dan aktivitas bisnis lainnya.

Namun demikian konsep Re-engineering hanya dapat diimplementasikan manakala ada kemauan dan komitmen yang tinggi dari orang-orang yang mempunyai kekuasaan dalam perusahaannya dan kesadaran dari seluruh karyawan yang ada dilingkungan organisasi bisnis tersebut, terutama menyangkut segala kemungkinan yang harus dihadapi dan diterima dengan lapang dada sehubungan adanya perubahan yang sangat mendasar di lingkungan kerjanya.

Di samping itu perlu dicatat bahwa konsep Re-engineering hakekatnya hanya relevan diterapkan pada organisasi-organisasi bisnis yang sedang tumbuh, bila tidak akan terjadi sebaliknya.

9. PENGERTIAN, PERAN DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN

a. Pengertian Manajemen

Di bawah ini dikemukakan beberapa pendapat sebagai berikut:

- 1) Koontz dan O'Donnel (1977) mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut: *"Management is getting things done through the effort of other people"*.
- 2) Robbins (1991) menyebutkan: *"The term management refers to the process of getting activities completed efficiently with and through other people"*.
- 3) Schermerhorn (2005) berpendapat: *"Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the use of resources to accomplish performance goals"*.
- 4) Terry (1987) berpendapat bahwa: *"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives"*.
- 5) Stoner et al. (1996), mengemukakan bahwa "Manajemen adalah proses merencanakan, pengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan".

Definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan

pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

b. Pelopor Ilmu Administrasi dan Manajemen.

Kenyataan menunjukkan bahwa sebenarnya ilmu administrasi/Manajemen baru dikembangkan pada akhir abad ke-19, yaitu oleh Henry Fayol dari Perancis, dan Frederick W. Taylor dari Amerika Serikat. Oleh karena kedua orang tersebut telah mengembangkan ilmu Administrasi/Manajemen yang dianggap modern pada waktu itu, maka mereka dianggap sebagai pelopor atau Bapak Ilmu administrasi/Manajemen.

Adapun perbedaan analisisnya: jika Henry Fayol pendekatan didasarkan atas *Administrative Management* (Manajemen administratif), sedangkan F.W. Taylor karena pengalamannya mendasarkan analisisnya atas *Operative Management* (manajemen operatif). Yang dimaksud dengan *Administrative Management* ialah suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai ke tingkat pimpinan yang terbawah, termasuk para pekerjanya. Sedangkan yang dimaksud dengan *Operative Management* ialah pendekatan dari bawah ke tingkat yang

lebih atas. Titik beratnya ialah efisiensi dan produktivitas para pelaksananya yang terdapat di tingkat bawah.

c. Manajemen Sebagai Ilmu, Seni dan Profesi

1) Manajemen sebagai Ilmu dan Seni.

Gulick berpendapat bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subjektif. Tetapi teori manajemen selalu diuji dalam praktek, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga dalam artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya; misal. Ilmu ekonomi, statistik, akuntansi, dan sebagainya. Bidang-bidang ilmu ini dapat kita pelajari secara universal.

Praktek manajemen seharusnya selalu didasarkan atas prinsip-prinsip teori. Hubungan tersebut adalah praktek, menimbulkan suatu teori, menghasilkan prinsip-prinsip yang akan menjadi kaidah-kaidah dasar pengembangan kegiatan manajemen dalam praktek.

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer. Di lain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan seni.

2) Manajemen sebagai profesi

Banyak usaha telah dilakukan untuk meklasifikasikan manajemen sebagai suatu profesi. Schein telah menguraikan karakteristik-karakteristik atau kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci berikut :

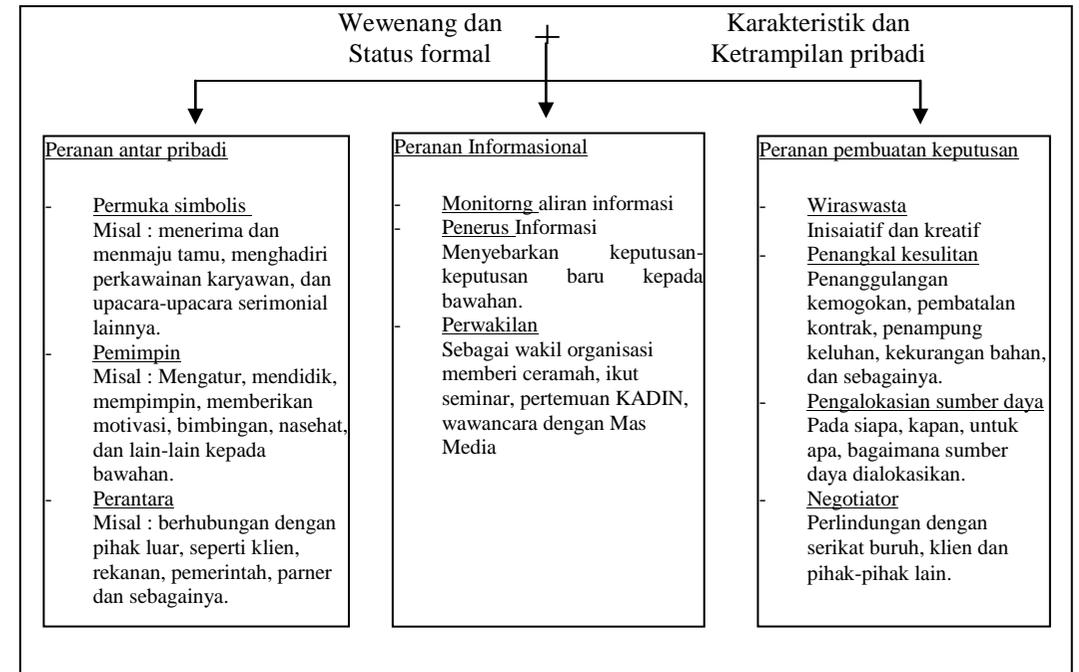
- a) Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. adanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
- b) Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau sosial karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial lainnya.
- c) Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang menyolok program-program latihan manajemen di universitas-universitas ataupun lembaga-lembaga manajemen swasta, dan melalui pengembangan para eksekutif organisasi (perusahaan).

d. Peran yang Dimainkan Manajer

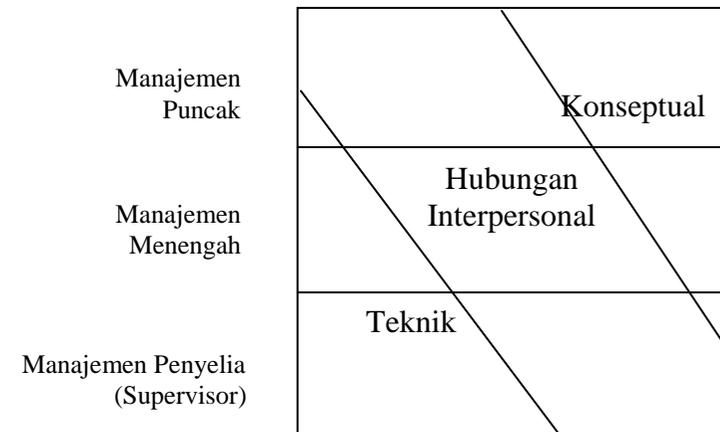
Sebagai hasil studinya, Mitntzberg mengelompokkan perilaku-perilaku manajer menjadi tiga bidang peranan: antar pribadi, informasional dan pembuatan keputusan.

Manajer mempunyai wewenang formal atas satuan organisasinya, dan itu menentukan statusnya. Wewenang dan status ini menyebabkan manajer terlibat dalam pelaksanaan ketiga peranan tersebut. Manajer kemudian menggunakan ketrampilan pribadi dan manajerial serta kemampuan untuk melaksanakan peranan-peranannya secara efektif.



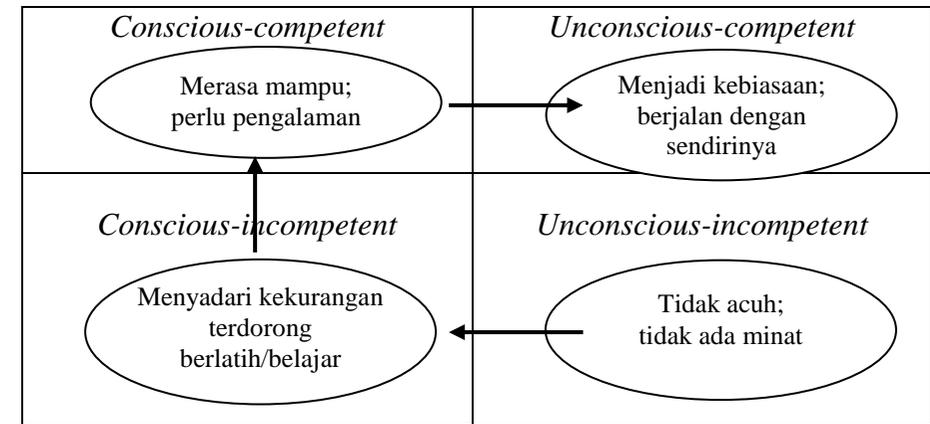
e. Kemampuan dan tingkatan manajemen

Tingkatan manajer menuntut jenis dan penekanan kemampuan yang berbeda, sehingga proses kerja dapat berjalan dengan efektif. Adapun hubungan antara tingkatan manajemen dengan keterampilan, dapat dilihat pada gambar beriku:



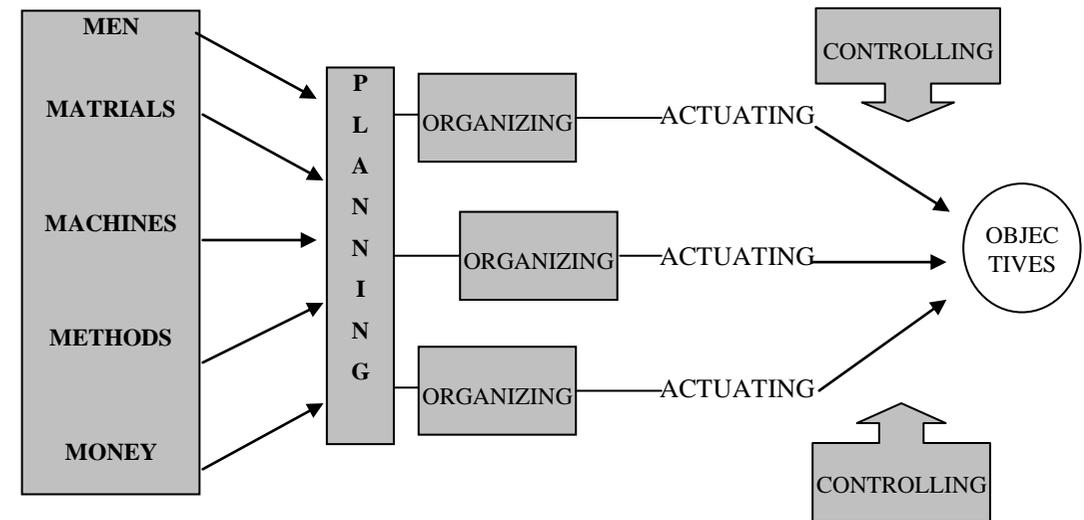
Di samping kadar kebutuhan kemampuan/ketrampilan yang berbeda untuk tiap peringkat manajemen tersebut, tingkat/derajat kemampuannya juga perlu dikembangkan, dari yang paling rendah hingga paling tinggi (profesional). Proses peningkatan ketampilan/kemampuan seseorang mengenai subjek tertentu berjalan melalui empat kondisi atau tingkat sebagai berikut:

- a) Ketidaksadaran akan ketidakmampuan (*unconscious-incompetent*) tidak acuh karena tidak ada minat.
- b) Menyadari ketidakmampuan (*conscious-incompetent*); mulai timbul minat tetapi sadar bahwa tidak mampu, sehingga terdorong untuk belajar dan berlatih.
- c) Sadar mempunyai kemampuan (*conscious-competent*); merasa telah memiliki kemampuan, namun belum mantap untuk menggunakannya, masih memerlukan curahan perhatian khusus, diperlukan latihan berulang-ulang dan pengalaman.
- d) Tidak dirasakan lagi bahwa sebenarnya telah mempunyai kemampuan (*unconscious-competent*); kemampuan yang dimiliki telah menjadi bagian dari dirinya/kehidupannya, sehingga untuk menggunakannya tidak lagi memerlukan curahan perhatian khusus seolah-olah berjalan dengan sendirinya.



Sumber: Atmosoeparto, (2000)

Pola Penggunaan Unsur Manajemen Dalam Pencapaian sasaran



Sumber: Sarwoto (1983)

10. WEWENANG, SUMBER WEWENANG DAN PENDELEGASIAN

a. Istilah Wewenang, Kekuasaan & Kewibaaan

Definisi wewenang dan pendelegasian wewenang sudah diuraikan dimuka, sehingga tidak perlu dikemukakan kembali. Basis atau dasar daripada manajemen sehingga manajemen dapat melakukan tugasnya dengan baik ialah adanya wewenang (authority) pada manajemen. Atau dengan kata lain yang menjadi dasar manajemen ialah wewenang atau authority.

Untuk wewenang (authority) ini dalam bahasa Indonesia ada beberapa istilah: 1) kekuasaan; 2) kewibaaan; dan 3) kewenangan. Istilah nama yang akan dipakai, asal faham artinya. Dengan istilah “kekuasaan” berarti lebih mendekati pada unsur “paksaan”. Misalnya ada negara yang memakai sistem “pemisahan kekuasaan”. Dalam hal ini istilah “kekuasaan” lebih tepat digunakan sebagai pengganti istilah kuasa (power), pada hakekatnya yang mempunyai kekuasaan adalah Negara dan Tuhan.

Sedang wewenang (authority) dapat dilihat dimana-mana. Tak hanya dalam bidang kenegaraan saja, tetapi juga dalam perusahaan-perusahaan, bahkan di dalam keluarga. Di lingkungan keluarga, walaupun ada wewenang tapi sukar untuk dikatakan ada kekuasaan, karena anggota yang satu dapat memaksa anggota keluarga yang lain. Atas dasar wewenang, orang dapat menjalankan manajemen.

Istilah “kewibaaan” lebih banyak dirasakan dalam segi spritual, mental atau psikologis. Karena mempunyai kekuasaan, orang menjadi

tampak berwibawa. Jadi berkuasa dahulu, baru berwibawa. Kewibawaan mempunyai aspek kedalam, sedangkan kekuasaan mempunyai aspek keluar. (Soekarno K., 1982).

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu teori formal (atau sering disebut pandangan klasik) dari teori penerimaan. Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahkan atau diwarisi hal tersebut. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum diturunkan dai tingkat ke tingkat. Jadi, pandangan ini menelusuri sumber tertinggi dari wewenang keatas sampai sumber terakhir, dimana untuk organisasi perusahaan adalah pemilik atau pemegang saham.

Pandangan 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 ini menyatakan kunci dasar wewenang ada dalam yang dipengaruhi (influencee) bukan yang mempengaruhi (influencer). Jadi, wewenang itu ada atau tidak tergantung pada penerima (receiver), yang memutuskan untuk menerima atau menolak.

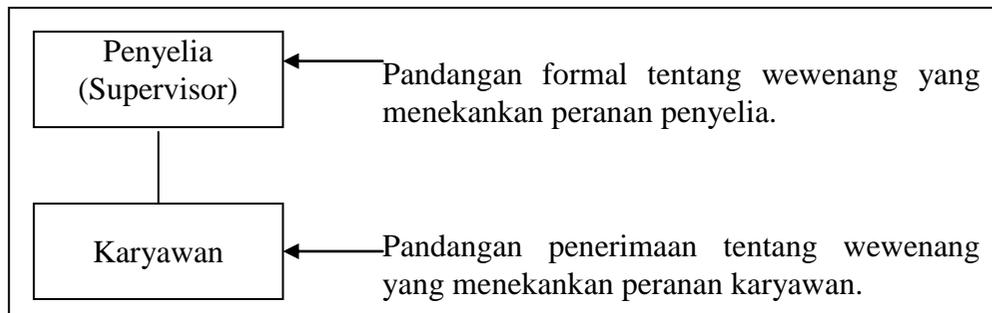
Barnard (1978) dalam buku the “Function of the Executive” menyatakan bahwa, unsur utama dari wewenang adalah diterimanya wewenang itu oleh subyek yang bersangkutan.

Barnard menulis pula bahwa seseorang akan bersedia menerima komunikasi yang bersifat wewenang hanya bila empat kondisi berikut dipenuhi secara simultan yaitu: (a) dia dapat memahami komunikasi tersebut, (b) pada saat keputusannya dibuat ia percaya bahwa hal itu tidak menyimpang dari tujuan organisasi, (c) dia yakin bahwa hal itu tidak bertentang dengan kepentingan pribadinya sebagai suatu keseluruhan, dan (d) dia mampu secara mental dan fisik untuk mengikutinya.

Barnard menyebut seperti kerjasama dimana ada penerimaan wewenang dengan sebutan: “Joint of Indifference”, sedangkan Herbert A. Simon menyebutkan dengan “Area of Acceptance”.

Perbedaan tekanan pada kedua pandangan di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Perbedaan Penekanan Pandangan Formal dan Penerimaan Mengenai Wewenang



Bagaimanapun juga pandangan kedua memberikan titik strategi bagi manager. Untuk menjadi efektif, manager sangat tergantung pada penerimaan wewenangnya oleh para bawahan.

b. Sumber Wewenang dan yang Membatasi Wewenang

a) Sumber-sumber wewenang (authority)

Marilah kita sekarang membicarakan tentang sumber wewenang. Yang dimaksud dengan sumber ialah dari mana asalnya atau dasarnya wewenang.

Untuk ini kita kenal beberapa sumber, yaitu :

- a) Sumber hukum
- b) Sumber tradisional/kebiasaan.
- c) Sumber delegasi (delegation)

Ad. a) Dengan hukum seseorang dapat mempunyai wewenang.

Apa dasar hukumnya, maka seorang mempunyai wewenang ?

Disini kita melihat dari segi yuridis-formal. Misalnya seorang Kepala Direktorat mempunyai wewenang untuk mengemudikan Direktorat.

Karena adanya surat keputusan dari pihak atasan atau pengusaan yang berwenang, yang mengangkat ia sebagai kepala direktorat.

Ad. b) Dengan jalan kebiasaan atau tradisional seseorang dapat mempunyai wewenang. contoh, seorang menjadi kepala suku karena kebiasaan masyarakatnya mengharuskan hanya dari keturunan keluarga tertentu saja.

Ad. c) Dengan delegasi (delegation) seorang dapat mempunyai wewenang yang biasanya datang dari pihak atasan. Seorang

manajer puncak tak mungkin dapat mengerjakan semua yang dihadapinya. Agar tidak selalu sibuk perlulah ia menugaskan sebagai dari wewenang kepada petugas lain. Sudah barang tentu penugasan tadi harus berdasarkan kepercayaan, kecakapan, kejujuran. Misalnya : seorang kepala biro akan menegaskan soal-soal keuangan pada seorang ahli keuangan agar uang dapat dipergunakan/dilola dengan sebaik-baiknya.

b) Yang membatasi wewenang ialah :

- a) Sumber-sumbernya wewenang itu sendiri
- b) Pertimbangan-pertimbangan praktis
- c) Tanggung jawab

Ad. a) Kalau wewenang itu bersumberkan hukum maka dalam peraturan atau keputusan itu sendiri sudah ditentukan sampai mana wewenang itu dapat dilaksanakan. Jadi sudah dibatasi oleh peraturan itu sendiri.

Ad. b) Jika seseorang mempunyai wewenang, janganlah hendaknya wewenang itu disalah gunakan untuk bertindak sewenang-wenang. Hendaklah mengingat situasi dan keadaan. Dan keadaan jangan asal memberi intruksi saja. Misalnya, seorang kepala memerintahkan kepada bawahannya segera berangkat guna dinas diluar daerah, haruslah dipikirkan apakah intruksi itu sesuai dengan arus administrasi. Dalam hal ini perlu diingat pula seperti antara

lain masalah transport, keuangan, tempat yang dituju, keluarga yang ditinggalkan secara mendadak, kesehatan yang diperintah dan persiapan lain-lain. Jadi situasi dalam lingkungan masyarakat dan orang yang bersangkutan harus dipertimbangkan sebaik-baiknya.

Ad. c) Seseorang yang mempunyai wewenang (didelegasi wewenang) harus diikuti dengan tanggung jawab. Sebaliknya seseorang tak dapat dimintai tanggung jawab. Jika orang itu bila tak diberi wewenang.

c. Pendelegasi Wewenang

Kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam manajemen sebagian besar disebabkan oleh gagalnya pendelegasian wewenang. seseorang pemimpin dikatakan efektif jika ia dapat melaksanakan pendelegasian itu secara tepat.

Mengapa manajer gagal mendelegasikan ? delegasi adalah faktor kritis bagi manajemen yang efektif, tetapi banyak manajer gagal untuk mendelegasikan atau mendelegasikan dengan lemah karena beberapa alasan, antara lain :

- 1) Manajer merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan
- 2) Manajer tidak bersedia menghadapi resiko bahwa akan melaksanakan wewenang dengan salah atau gagal.
- 3) Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.

- 4) Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
- 5) Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri terancam.
- 6) Atau manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugas ini.

Mengapa bawahan tidak menerima delegasi? Hambatan-hambatan proses pendelegasian tidak semuanya berasal dari manajer. Para bawahan mungkin juga menolak adanya delegasi wewenang. Pertama, delegasi berarti bawahan menerima tambahan tanggung jawab dan akuntabilitas. Kadang-kadang lebih mudah pergi ke manajer untuk memecahkan suatu masalah daripada membuat keputusan sendiri. Kedua, selalu ada perasaan bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik. Ketiga, banyak bawahan kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar. (Handoko, 1990)

Seni Pendelegasian Wewenang

The art of delegation didasarkan pada “personal attitude”, yaitu sikap pribadi manajer yang melakukan pendelegasian wewenang itu. Personal attitude yang harus dimiliki oleh manajer adalah :

- a) Personal Receptiveness;
- b) Willingness to let go;
- c) Willingness to let others make mistakes;

- d) Willingness to trust sub ordinate
- e) Willingness to establish and use broad control.

Personal Receptiveness (daya penerimaan pribadi)

Meberikan kesempatan kepada pendapat/gagasan orang lain (terutama bawahan) untuk dilaksanakan demi kemajuan perusahaan. Manajer yang mengetahui bagaimana memberikan wewenang, kecuali menerima pemikiran-pemikiran orang lain, juga menghargai gagasan dan memuji kecerdikannya. Manajer tidak menutup komunikasi maupun relationship yang muncul dari bawahannya. Manajer tidak bersifat merasa pandai sendiri, merasa paling berkuasa.

Willingness to let go

Artinya, manajer yang akan memberikan wewenang secara efektif haruslah bersedia untuk melepaskan wewenang (sebagian wewenang) decision making kepada bawahan.

Willingness to let others make mistake

Kesediaan untuk memaafkan kesalahan bawahan. Hal ini didasarkan pada asas bahwa setiap manusia tidak luput dari berbuat salah. Jika kesalahannya wajar, hal ini dianggap biasa tetapi bila kesalahannya terus-menerus, ia harus mendapat teguran.

Willingness to trust subordinate

Kesediaan untuk mempercayai orang lain. Pada kesediaan untuk melepaskan sebagian wewenang, harus pula disertai kepercayaan. Jika manajer tidak mempercayai bawahannya maka manajer akan

melakukan sendiri kegiatan yang seharusnya dilaksanakan oleh bawahan tersebut, atau manajern harus mengadakan pengendalian secara terus-menerus, sehingga manajemen perusahaan menjadi tidak efektif.

Willingness to establish and use broad control

Asas ini adalah akibat dari ke-4 personal attitude di atas yaitu “kesediaan untuk mengadakan dan menggunakan pengawasan yang luas, ketat dan intensif”. Untuk mengadakan pengendalian yang intensif, diperlukan alat-alat pengendalian yang banyak dan baik. (Hasibuan, 1987)

11. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Untuk memperoleh gambaran yang lebih luas tentang fungsi dasar manajemen menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Henry Fayol

- a) Planning
- a) Organizing
- a) Commanding
- a) Coordinating
- a) Controlling

2. William Spriegel

- a) Planning
- b) Organizing
- c) Controlling

3. Louis A. Allen

- a) Leading
- b) Planning
- c) Organizing
- d) Controlling

4. Lindal F. Urwick

- a) Forecasting
- b) Planning
- c) Organizing
- d) Commanding
- e) Coordinating
- f) Controlling

5. William Newman

- a) Planning
- b) Organizing
- c) Assembling of resources
- d) Directing
- e) Controlling

6. Koontz and O'Donnel

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Staffing
- d. Directing
- e. Controlling

7. Luther Gullick

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Staffing
- d. Directing
- e. Coordinating
- f. Reporting
- g. Budgeting

8. Geogre R. Terry

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Actuating
- d. Controlling

9. S.P. Sinaga, M.P.A

- a. Perencanaan (Planning)
- b. Pengorganisasian (Organizing)
- c. Pemberian motivasi (Motivating)
- d. Pengawasan (Controlling)

Sumber: Sarwoto (1983)

a. Fungsi Perencanaan

Terry (1987) menyebutkan: “Planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results”. Bila kita perhatikan dari pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

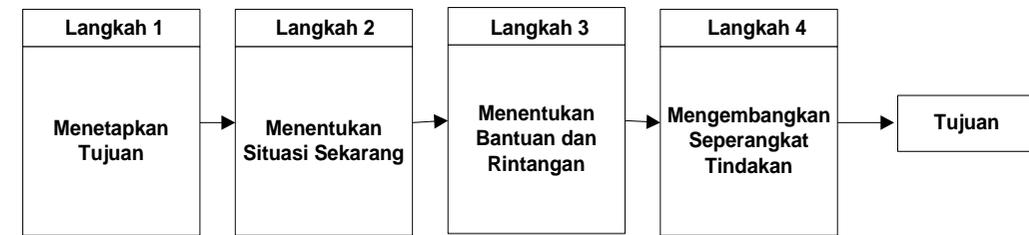
- 1) Perencanaan harus berdasarkan pada fakta, data dan keterangan konkret.
- 2) Perencanaan adalah suatu pekerjaan mental yang memerlukan pikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat kemas yang akan datang
- 3) Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindak-tanduk apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengandung kelancaran usaha.

Perencanaan bukanlah semata-mata pekerjaan top manajemen, walaupun mereka lebih banyak mencurahkan waktu dan pikirannya untuk membuat rencana secara keseluruhan. Namun, setiap manajer dari berbagai tingkatan manajerial harus membuat perencanaan untuk dilaksanakan sesuai dengan wewenang dan bidang pekerja masing-masing.

Empat langkah dasar perencanaan

Stoner (1988), merumuskan empat langkah dalam proses perencanaan sebagai berikut :

Gambar 15. Empat Langkah Dasar Perencanaan



Langkah 1. Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan. Perencanaan pertama-tama harus menetapkan apa yang dibutuhkan atau diinginkan oleh suatu organisasi atau sub unit sehingga sumber daya organisasi tidak terpecah dan dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Langkah 2. Mengidentifikasi situasi saat ini, informasi keadaan organisasi saat ini tentang beberapa jauhkah jarak organisasi dari sasarannya, sumber daya yang dimiliki, data keuangan dan statistik harus dirumuskan sehingga langkah selanjutnya dapat dilakukan dengan lancar.

Langkah 3. Mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan. Dengan menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal organisasi dapat diketahui faktor-faktor yang membantu pencapaian tujuan dan menimbulkan masalah. Pengetahuan tentang faktor-faktor ini membantu perencanaan dalam meramalkan situasi dimasa mendatang.

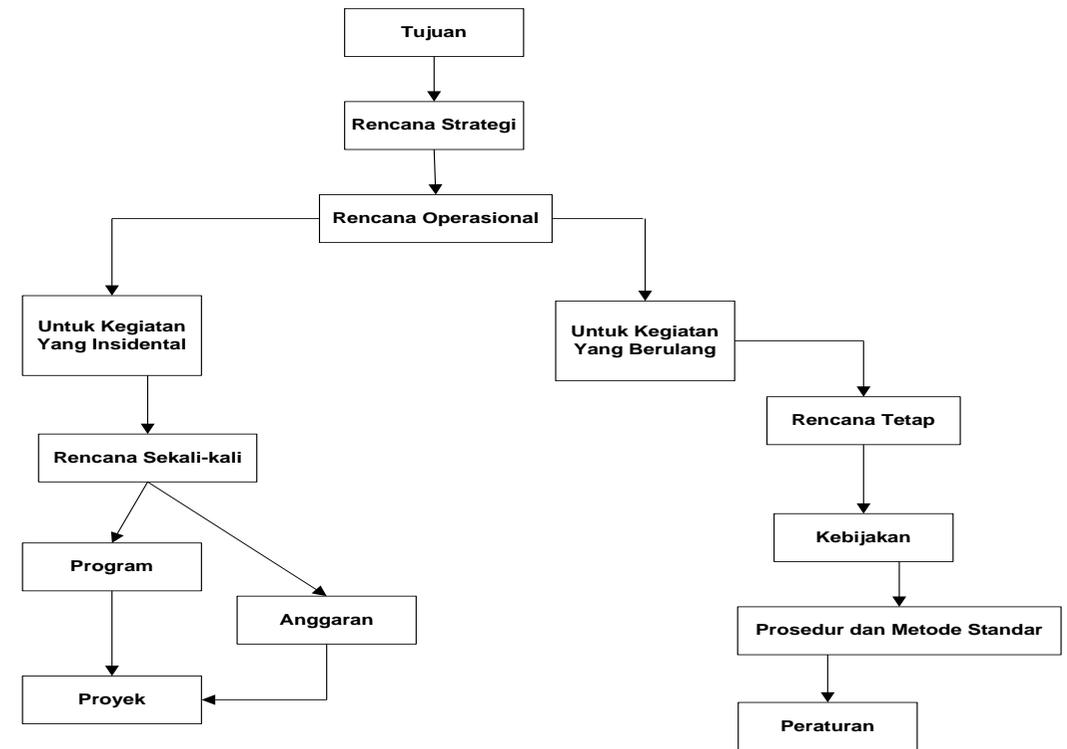
Langkah 4. Mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah ini melibatkan berbagai

alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih yang paling sesuai atau menguntungkan diantara alternatif tersebut.

Hierarki Rencana dalam organisasi

Ada dua jenis utama dari rencana, yaitu : (1) rencana strategis, yang dirancang untuk mencapai tujuan yang luas, yang menggambarkan hakekat eksistensi perusahaan, dan (2) rencana operasional yang memberi rincian bagaimana rencana dilaksanakan (Stoner, 1988).

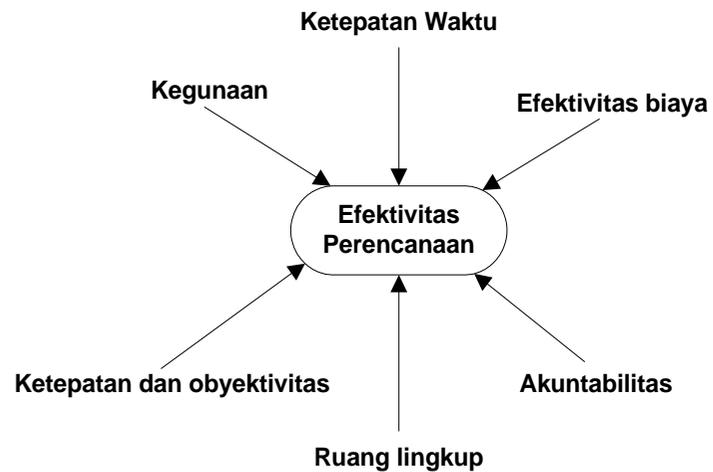
Rencana operasional juga ada dua jenis : (1) rencana sekalian pakai atau “Single-use Plans”, yang dikembangkan untuk mencapai tujuan khusus dari perusahaan yang akan dibubarkan bila tujuan tercapai dan (2) rencana tetap atau “standing plan”, yang merupakan pendekatan yang dibakukan untuk menangani situasi yang berulang kali terjadi. Semua penggolongan ini dapat dilihat dalam gambar:



Sumber : Stoner James, A.F. (1988)

* Kriteria penilaian efektivitas perencanaan

Berbagai kriteria dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan, yaitu mencakup 1) kegunaan, 2) ketepatan dan obyektivitas, 3) ruang lingkup, 4) efektivitas biaya, 5) akuntabilitas, dan 6) ketepatan waktu (lihat gambar).



(Handoko, 1990 : 103)

b. Fungsi Penyusunan Personalialia (Staffing)

Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalialia (staffing) secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer.

Penyusunan personalialia adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. (Handoko, 1990)

1) Proses penyusunan personalialia

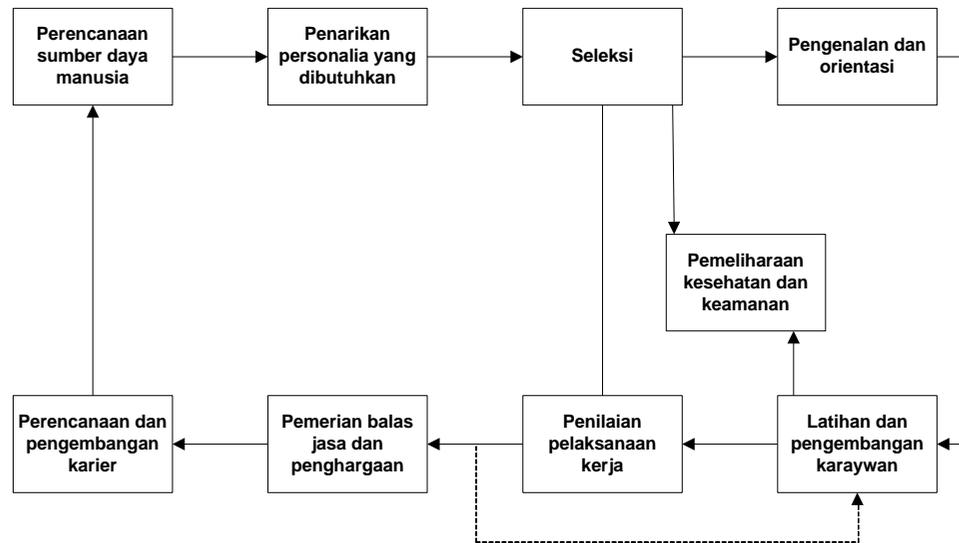
Proses penyusunan personalialia (staffing process) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalialia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam 2 tipe lingkungan yang

berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor diluar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung memperngaruhinya. Dan kedua, lingkungan internal yang terdiri dari unsur-unsur didalam organisasi. Langkah-langkah proses ini mencakup:

- a) Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin keajengan dan pemenuhan kebutuhan personalialia organisasi.
- b) Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalialia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
- c) Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan diantara calon-calon personalialia.
- d) Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.
- e) Latihan dan pengembangan, program ini meningkatkan kemampuan perorangan dan kelompok untuk mendorong efektivitas organisasi.
- f) Penilaian pelaksanaan kerja, dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perorangan dan standar-standar atau tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.
- g) Pemberian bala jasa dan penghargaan, yang disediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan sebagai motivasi bagi pelaksanaan diwaktu yang akan datang.

- h) Perencanaan dan pengembangan karier, yang mencakup transfer (promosi, demosi, atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun.

Gambar: Proses Penyusunan Personalialia



Sumber: Handoko (1990)

2) Pemeliharaan kesehatan dan keamanan

Bidang manajemen yang semakin penting adalah pemeliharaan kesehatan dan keamanan karyawan perusahaan memperlihatkan hal ini untuk memberikan pada karyawan, kondisi kerja yang lebih sehat dan lebih aman serta menjadi lebih bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang mengalami tingkat kecelakaan yang tinggi. Program ini dapat dilakukan antara lain menyediakan dokter dan klinik kesehatan perusahaan, pengaturan tempat kerja yang

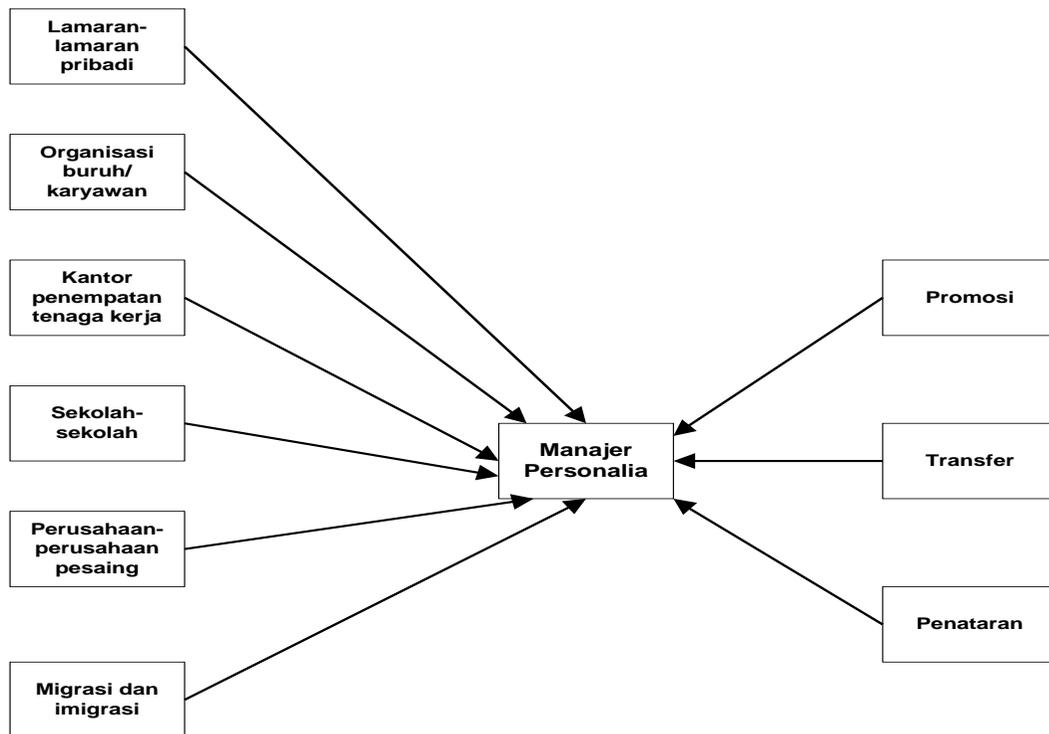
sehaat dan aman, pelaksanaan kegiatan-kegiatan penegahan, ataupun penyediaan alat-alat pengamanan.

3) Deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan

Deskripsi jabatan adalah pernyataan-pernyataan tertulis yang meliputi tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan-hubungan dini (baik atasan maupun bawahan). Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan-pernyataan tertulis atas menunjukkan kualitas minimum karyawan yang dapat diterima agar mampu menjalankan suatu jabatan dengan baik. Spesifikasi jabatan berisi identifikasi jabatan, kondisi-kondisi kerja suatu jabatan dan kualifikasi-kualifikasi personalia (atau persyaratan-persyaratan kerja) yang diperlukan bagi seorang untuk melaksanakan suatu kerja dengan sukses. Bagi pekerjaan-pekerjaan rutin dan tingkatan manajemen rendah, sebaiknya juga dinyatakan standar maksimum yang dapat diterima untuk mencegah seseorang menjadi "over qualified. Dan muncul ketidakpuasan.

4) Sumber-sumber penawaran personalia

Pada kenyataannya, ada dua kelompok sumber dari mana karyawan dapat ditarik untuk mengisi suatu jabatan tertentu dari dalam organisasi dan dari luar. Manajer lebih menyukai untuk menggunakan sumber internal karena hal ini akan



Sumber: Handoko (1990)

c. Penggerakan (Actuating)

Terry (1987) mengemukakan sebagai berikut : Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.

Manusia bersedia digerakkan untuk bekerja bila ia dipenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dari sinilah maka teori motivating semakin berkembang.

Semakin modern pandangan hidup seseorang, ia pada umumnya semakin sadar bahwa tidak ada satu hal pun di dunia ini yang pernah diterima oleh seorang manusia dari siapapun juga, dan bilamanapun yang sungguh-sungguh cuma-cuma.

Karena itu inti dari keseluruhan teori motivating ia bahwa motif-motif penggerakan yang dipergunakan administrasi dan manajemen terhadap para bawahannya adalah motif yang senada dengan motif para bawahannya itu untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi yang bersangkutan. Motif para bawahan itu untuk menggabungkan diri dengan sesuatu organisasi adalah motif pemuasan kebutuhan.

Pada garis besarnya, setiap manusia mempunyai dua macam kebutuhan pokok. Pertama, ia mempunyai kebutuhan yang berbentuk materi. Kedua, ia mempunyai kebutuhan yang berbentuk non materi. Tetapi diakui bahwa penggolongan kebutuhan yang demikian luas ini belum cukup untuk dipergunakan sebagai dasar untuk mengetahui secara spesifik, kebutuhan-kebutuhan manusia normal itu.

1) Masalah pokok dalam motivasi

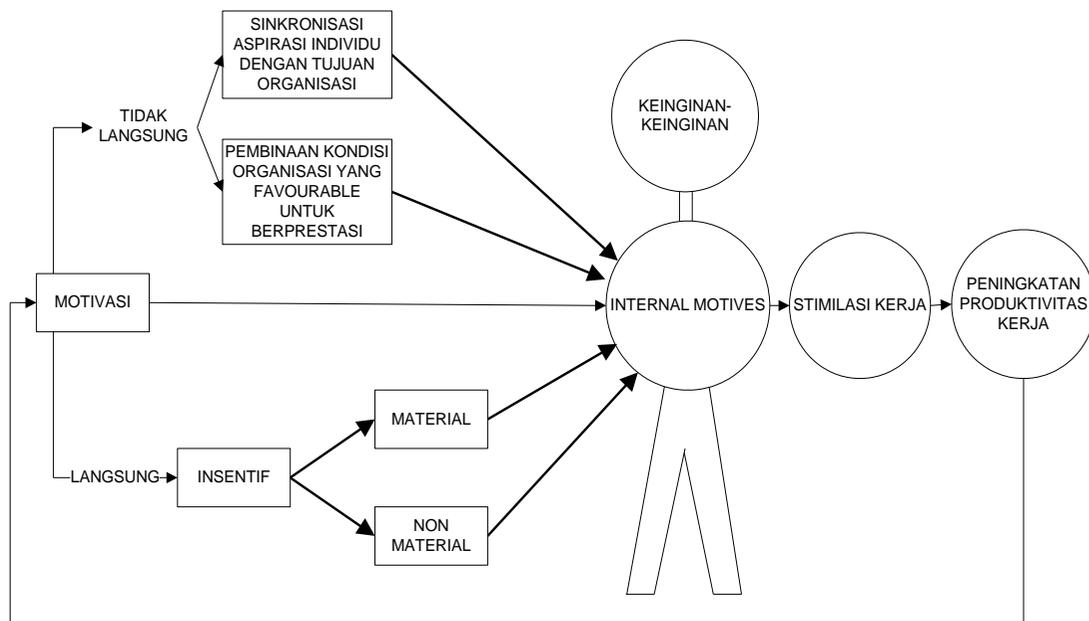
a) Masalah pokok dalam motivasi adalah “bagaimana cara terbaik untuk mengusahakan agar bawahan dapat selalu berprestasi maksimal untuk kepentingan organisasi”.

b) Masalah pelik diatas untuk memudahkan pemecahannya sebaiknya diperinci menjadi dua pokok permasalahan yaitu :

- i. Apa yang mendorong seseorang itu bekerja ?
- ii. Mengapa ada orang yang bekerja dengan keras untuk mencapai prestasi yang tinggi disamping ada pula yang puas dengan prestasi yang sedang-sedang ?

Jawaban atas dua pokok masalah ini akan dapat digunakan sebagai titik tolak dan petunjuk untuk memecahkan masalah motivasi yang dimaksud.

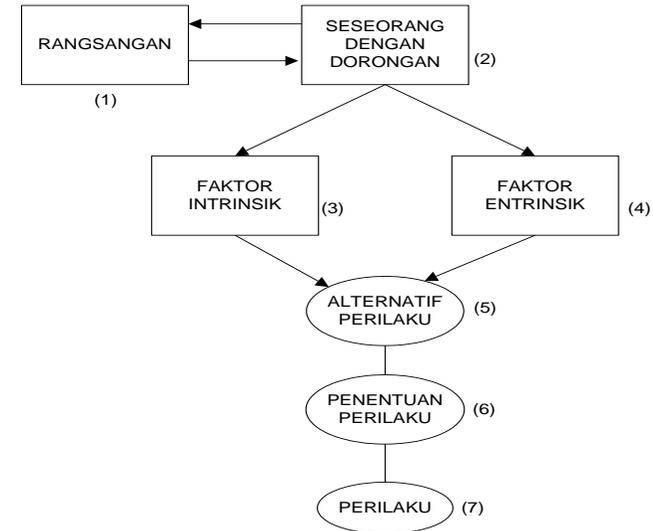
2) Tehnik pemberian motivasi (motivating)



Sumber: Sarwoto (1983)

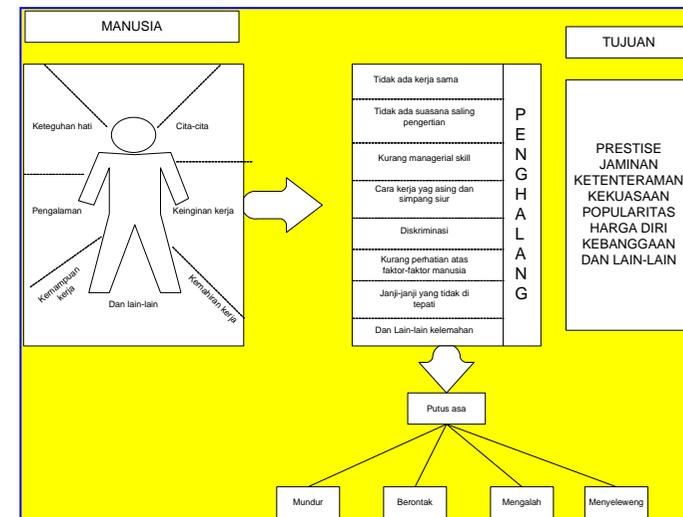
3) Motivasi sebagai proses psikologis (motivation)

Sekedar memberi gambaran mengenai motivasi sebagai proses psikologis dapat disajikan satu diagram sebagai berikut:



Sumber: Sumidjo (1984)

4) Halangan dalam mencapai prestasi



(Sarwono, 1983 : 143)

5) Teori kepemimpinan

1) Pengertian kepemimpinan, pimpinan dan kepala

Inti persoalan kepemimpinan tidak lain adalah mengenai seni dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Menurut George R. Terry dalam buku *Principle of Management*, “Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/tindakan untuk mempengaruhi serta kegiatan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan”.

Jadi kepemimpinan banyak unsur seni, karena dituntut kemampuan dan keterampilan dalam mempengaruhi, menggiatkan serta menggerakkan orang-orang lain, sehingga orang-orang sekelilingnya menerima, taat, patut dan mengikuti apa-apa yang dikehendaki oleh pimpinan itu.

Kepemimpinan juga merupakan suatu yang relatif atau bersifat relatif, karena dipengaruhi oleh beberapa faktor :

- a) Kemampuan pemimpin itu sendiri
- b) Tingkat kedewasaan para pengikutnya
- c) Situasi dan kondisi yang mengelilingi pelaksanaan kepemimpinan tersebut.

Sedangkan “pemimpin” adalah orang yang dapat menggerakkan orang-orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Abdurrachman, 1970)

Jadi pemimpin adalah orang yang mampu menjalankan kepemimpinan. Apabila ia tidak mampu menjalankan

kepemimpinan, maka ia tidak dapat dikatakan seorang pemimpin.

Selanjutnya istilah “pemimpin” adalah unsur atasan dalam pengertian umum. Administrator adalah pimpinan dilingkungan administrasi negara atau pemerintah, istilah lainnya pejabat pemerintah. Sedangkan manajer adalah istilah unsur pimpinan yang bisa digunakan dilingkungan perusahaan.

Pemimpin dengan kepala adalah berbeda. Pengertian “kepala” menunjukkan segi formal saja, artinya seorang dapat menjadi kepala kalau mempunyai dasar yuridis yaitu adanya suatu keputusan surat pengangkatan. Apakah ia dapat mempengaruhi, menggerakkan, membimbing bawahannya atau tidak, itu soal lain yang penting ada dasar yuridis formal, maka otomatis menjadi kepala.

Jadi seorang kepala belum tentu bisa memimpin lain halnya dengan seorang pemimpin. Dikatakan pemimpin tentunya mampu menggerakkan, membimbing, memberi contoh serta memberikan kegairahan kerja.

Sayang sekali dalam praktek ada orang-orang yang mempunyai bakat sebagai pemimpin, tetapi tidak mempunyai status sebagai kepala. Sebaliknya ada yang memiliki status sebagai kepala tetapi tidak memiliki kemampuan pemimpin. Namun demikian sering juga dijumpai seorang yang berstatus kepala juga memiliki kemampuan pemimpin (mempengaruhi

orang lain), inilah yang biasa disebut pemimpin formal, disamping ada pemimpin informal.

2) Teori-teori munculnya pemimpin

Mengenai timbulnya seorang pemimpin oleh para ahli teori kepemimpinan telah dikemukakan beberapa teori yang berbeda-beda. Namun demikian, apabila berbagai teori itu dianalisa, akan terlihat adanya teori yang menonjol.

Ketiga teori itu ialah :

- (1) Teori genetis (Hereditary theory)
- (2) Teori sosial
- (3) Teori ekologis

Teori genetis

Inti daripada ajaran teori ini tersimpul dalam sebutan yang mengatakan bahwa “leaders are born and not made”. Berarti bahwa para penganut teori ini mempertengahan pendapat yang menyatakan bahwa seseorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan, karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, satu kali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong kepada pandangan yang fatalistis atau deterministis.

Teori sosial

Jika teori pertama di atas adalah satu ekstrim, maka teori inipun merupakan ekstrim pada ujung lain dari polarisasi ekstrim ini. Inti ajaran sosial ini ialah bahwa “leaders are born and not made”, dus merupakan kebalikan inti teori genetis. Para penganut teori ini mempertengahan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

Teori ekologis

Karena dua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi kepada dua teori tersebut timbulah teori ketiga yang disebut teori ekologis yang pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimiliki.

(Siagian, 1986)

3) Sebab-sebab orang menjadi pengikut

Menurut para ahli sebab-sebab orang menjadi pengikut adalah :

- (a) Kepengikutan karena tradisi atau adat.
- (b) Kepengikutan karena agama atau budi nurani
- (c) Kepengikutan karena rasio

(d) Kepengikutan karena peraturan (norma hukum)

4) Tipe-tipe pemimpin

Sepanjang diketahui sekarang ini para pemimpin berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan kepada lima golongan (lima tipe pemimpin).

Tipe-tipe itu ialah :

- (1) Tipe pemimpin yang otokratis
- (2) Tipe pemimpin yang militeristis
- (3) Tipe pemimpin yang paternalistis
- (4) Tipe pemimpin yang kharismatis
- (5) Tipe pemimpin yang demokratis.

(Siagian, 1986).

5) Fungsi pengambilan keputusan bagi pemimpin

Vroom dan Yetton (1973), mengemukakan bahwa dalam pengambilan keputusan yang bersifat krusial, seorang pemimpin harus benar-benar memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- (a) Memahami benar permasalahannya
- (b) Kualitas keputusan yang diambil sebagai alternatif terbaik
- (c) Seberapa besar kemungkinan penerimaan bawahan terhadap keputusan yang diambil
- (d) Seberapa besar kemungkinan terjadinya konflik bawahan.

Sebagaimana diketahui bahwa fenomena “persaingan dan konflik” dalam organisasi apapun adalah suatu yang tidak

dapat dihindari dan merupakan tanggung jawab pimpinan untuk dicari jalan keluarnya. Menurut para ahli persaingan dan konflik yang sehat sampai batas tertentu dapat memicu kreativitas pegawai dan kemajuan organisasi.

d. Koordinasi

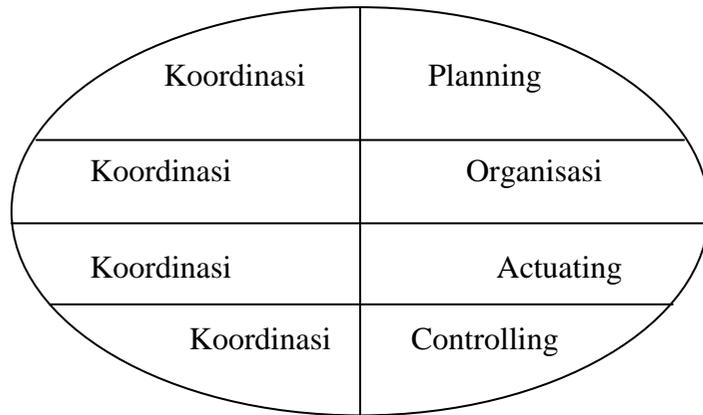
1. Definisi koordinasi

Para ahli belum sepakat dalam mendefinisikan koordinasi. Namun inti permasalahan pada prinsipnya sama dan untuk bahan perbandingan kita kemukakan definisi berikut.

Brech (Sarwoto, 1983) mendefinisinya sebagai berikut: Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerja yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri.

Terry (1987) mendefinisinya sebagai berikut : Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron/ teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Henry Fayol memandang “coordinating” sebagai fungsi dasar yang berdiri sendiri. Terry (1987) menganggap bahwa fungsi “coordinating” ini terdapat dalam proses manajemen, namun implisit dalam ke empat fungsi dasar manajemen yang lainnya. Posisi fungsi koordinasi dalam proses manajemen dapat digambarkan sebagai berikut :



2) Syarat- syarat koordinasi

- 1) Sense of cooperation atau perasaan untuk bekerja sama; ini harus dilihat dari sudut bagian perbagian bidang pekerjaan (bukan orang per orang)
- 2) Rivalry: dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 3) Team Spirit: artinya satu sama lain pada tiap bagian harus harga menghargai.
- 4) Esprit de Corps: artinya bagian-bagian yang diikut sertakan atau dihargai umumnya akan menambah kegiatan bersemangat.

Ringkasannya, kekuatan suatu organisasi ditentukan sprit esprit atau semangatnya. Semangat ini ditentukan oleh tujuan dan cara-cara mencapai tujuan itu dan ini meliputi doktrin. Selain semangat, koordinasi juga harus mempunyai aspek-aspek formal

yaitu metode-metode, tehnik yang ditujukan untuk mengejar/mencapai tujuan tersebut.

3) Koordinasi dapat dibedakan atas:

- 1) Koordinasi vertikal
- 2) Koordinasi horizontal

Koordinasi vertikal adalah tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dijalankan oleh atasan terhadap kegiatan-kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya.

Koordinasi horizontal adalah tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dijalankan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkatan-tingkatan organisasi yang setara.

Koordinasi horizontal terbagi atas dua :

- a) Interdisciplinary, yakni suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun secara ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya
- a) Inter-related, yakni koordinasi antar badan (instansi).Unit-unit yang fungsinya berbeda,tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan baik secara intern maupun ekstern maupun akstern yang lavelnya setaraf.

Koordinasi horisontal ini secara relatif lebih sulit dalam prakteknya bila dibandingkan dengan koordinasi vertikal.

Integrasi adalah suatu usaha untuk menyatukan tindakan-tindakan berbagai badan instansi, unit, sehingga merupakan suatu kebulatan pemikiran dan kesatuan tindakan yang rearah pada suatu sasaran yang telah ditentukan dan yang disepakati bersama.

Sinkronisasi adalah suatu usaha untuk menyesuaikan menyelaraskan kegiatan-kegiatan, tindakan-tindakan, unit-unit, sehingga diperoleh keserasian dalam pelaksanaan tugas/kerja.

4) Cara-cara mengadakan koordinasi

Cara mengadakan koordinasi ini dapat ditempuh dengan jalan:

- 1) Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan, menghasilkan koordinasi yang diharapkan.
- 2) Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama.
- 3) Mendorong anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide dan lain-lain.
- 4) Mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan, penciptaan sasaran.

Singkatnya, suatu koordinasi yang lebih baik akan diperoleh bila orang-orang yang lebih baik akan diperoleh bila orang-orang yang diharapkan dapat menghasilkan itu mempunyai

suatu suara pada waktu mengambil keputusan. Dengan demikian anggota berpartisipasi dalam menentukan sasaran (tujuan).

5) Coordination and Coopertion

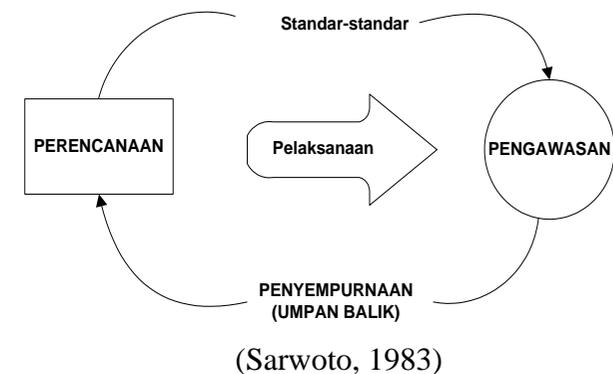
Perbedaan antara koordinasi dan kooperasi adalah sebagai berikut : koordinasi berhubungan dengan sinkronisasi, mempunyai jumlah, waktu, arah dan mempunyai arti lebih luas dari pada kooperasi. Sedangkan kooperasi adalah tindakan bersama oleh sejumlah orang terhadap tujuan bersama/tujuan umum.

e. Fungsi pengawasan

Koontz dan O'Donnel (1977), mengemukakan: “pengawasan adalah penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapainya dilaksanakan”.

1) Hubungan antara perencanaan dengan pengawasan

Hubungan yang sifatnya timbal balik antara perencanaan dan pengawasan dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



2) Macam-macam pengawasan

Pengawasan dapat dibedakan dalam beberapa macam sesuai dengan segi yang dijadikan pangkal bertolakannya yaitu :

- a) Dilihat dari segi bidang kerja atau obyek yang diawasi ;
- b) Pengawasan-pengawasan di bidang penjualan, produksi, pembiayaan, perbekalan, kualitas, anggaran belanja, pemasaran dan sebagainya.
- c) Dilihat dari segi subyek atau petugas pengawasan, pengawasan-pengawasan intern, esktern, formal, informal, dan sebagainya.
- d) Dilihat dari segi waktu pengawasan, pengawasan-pengawasan preventif, represif, tengah berprosesnya penyimpanan dan sebagainya.
- e) Dilihat dari segi-segi lainnya: pengawasan-pengawasan umum, khusus, langsung, tak langsung, mendadak, teratur, terus-menerus, menurut asas kekecualian san sebagainya.

3) Syarat-syarat pengawasan

Agar pengawasan dapat berjalan efisien dan efektif perlu adanya sistem yang baik dari pengawasan tersebut. Sistem yang baik ini menurut William H. Newman memerlukan beberapa syarat sebagai berikut:

- a) Harus memperhatikan atau disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.

- b) Harus mampu menjamin adanya tindakan perbaikan (checking, reporting, corretive action)
- c) Harus luwes
- d) Harus memperhatikan faktor-faktor dan tata organisasi di dalam mana pengawasan akan dilaksanakan
- e) Harus ekonomis dalam hubungan dengan biaya
- f) Harus memperhatikan pula prasyrat sebelum pengawasan itu dimulai yaitu:

(1) Harus ada rencana yang jelas;

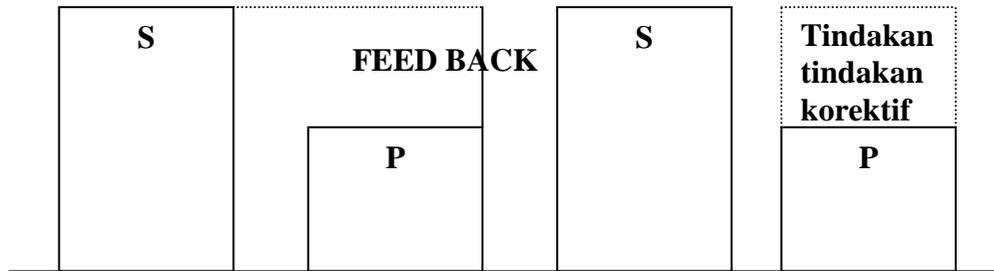
(2) Pola /tata organisasi yang jelas (jelas tugas-tugas dan kewenangan-kewenangan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan).

4) Langkah-langkah pokok pengawasan

Keempat langkah pokok ini oleh Terry (1987) digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



- (a) Penentuan standar atau dasar pengawasan. (b) Pengukuran pelaksanaan (hasil) pekerjaan



(c) Perbandingan pelaksanaan pekerjaan dengan standar

(d) Perbaikan penyimpangan yang terjadi

12. PEKERJAAAN MANAJER DALAM ZAMAN PERSAINGAN

a. Ciri-ciri Profesionalisme

Schein dan Borje dalam Stoner dan Wankel (1988) merumuskan ciri-ciri orang profesional sebagai berikut.

- 1) Orang-orang profesional mendasarkan keputusannya pada prinsip-prinsip umum, sehingga banyaknya kursus dan program latihan manajemen menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajemen dapat dipercaya dan digunakan sebagai patokan khusus.
- 2) Orang-orang profesional mencapai status profesionalnya melalui prestasi, bukan melalui favoritisme atau faktor lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Walaupun belum ada standar obyektif yang disepakati untuk menilai prestasi manajerial.
- 3) Orang-orang profesional harus tunduk pada kode etik yang melindungi kliennya. Namun karena keprofesionalan pada bidang khusus, sering kali klien terlalu berharap padanya dan sebagai akibatnya, manajer berada dalam posisi yang rawan.
- 4) Pengabdian (dedication) dan keterikatan (commitment) sehingga dalam setiap bidang orang-orang profesional menggabungkan hidup dan pekerjaannya melalui pengabdian dan keterikatan pribadinya.

b. Karakteristik Manajer yang Berhasil

Menurut J. Sterling Livingstone dalam Stoner dan Wankel (1988), ada tiga karakteristik yang dapat dikaitkan dengan manajer yang berhasil, yaitu harus memiliki :

1) Kebutuhan untuk mengelola.

Artinya, hanya orang-orang yang ingin mempengaruhi prestasi orang lain dan merasa puas kalau dapat melakukannya, bisa menjadi manajer yang efektif.

2) Kebutuhan terhadap kekuasaan.

Manajer yang baik mempunyai kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain. Untuk dapat melakukan hal ini dia tidak mengandalkan pada otoritas kedudukannya, tetapi pada pengetahuan dan kemampuannya.

3) Kemampuan untuk empati.

Manajer yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memahami dan mengatasi reaksi emosional orang lain yang sering tidak terungkapkan agar dapat menggalang kerjasama.

c. Pekerjaan Manajer Dalam Persaingan tidak Menentu.

- 1) Menciptakan agenda persaingan bersama untuk seluruh perusahaan
Agenda tersebut akan dibagikan kepada para pegawai, pelanggan yang ada dan yang potensial, para pemasok, para sekutu, dan para investor. Pandangan untuk masa depan harus meyakinkan, mengarah, dan menimbulkan motivasi. Setelah organisasi membagikan agenda kompetitif menyeluruh, para manajer senior dapat mendelentralisasikan pengambilan keputusan. Agar dapat bekerjasama, manajemen yang didistribusikan seperti itu membutuhkan struktur yang luas cakupannya. Dalam struktur itu para manajer senior dapat menentukan “lapangan permainan”, namun sebaiknya tidak menentukan permainan yang akan

dilakukan. Manajer junior yang lebih dekat kepada para konsumen dan para pesaing, dapat menentukan strategi pasar dan produk yang tepat.

- 2) Fokus pada pengubah dinamika industri dan melipat gandakan daya guna sumber-sumber perusahaan. Sasarannya adalah untuk membentuk kembali industri-industri yang ada dan untuk menciptakan industri-industri yang baru. Untuk mencapai sasaran ini, organisasi harus fokus pada akumulasi sumber-sumber dan peningkatan daya guna sumber-sumber tersebut, lebih daripada hanya sekedar alokasi sumber daya saja (tugas para manajer dewasa ini). Para manajer harus memperluas jangkauannya melampaui sumber-sumber yang tersedia di perusahaan sendiri untuk mengeksploitasi dengan kreatif sumber-sumber yang tersedia dari para pemasok, patner, pesaing, dan pelanggan. Sumber-sumber ini kemudian akan jadi penggandaan sumber-sumber yang tersedia dalam perusahaan.
- 3) Menciptakan sistem fleksibel yang dapat mengkonfigurasi kembali sumber-sumber untuk memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang timbul. Dalam banyak perusahaan, organisasi menjadi penghalang bagi tindakan-tindakan proaktif dan cepat tanggap dipasaran. Kemampuan untuk menghemat dan menyebarkan sumber-sumber dengan cepat dalam kemampuan penting bagi masa depan. Ini berarti harus belajar dengan cepat melupakan dengan lebih cepat lagi, menyesuaikan diri dengan situasi tanpa batas-batas, dan faktor pada merebut pangsa pasar.

- 4) Mengembangkan kemampuan global. Berarti organisasi dapat pikir dan bertindak global atau lokal dan mengakses konsumen, pemasok, dan keterampilan secara global. Organisasi harus menjadi sistem yang mengutamakan jasa yang diberikan dan tidak membedakan individu.

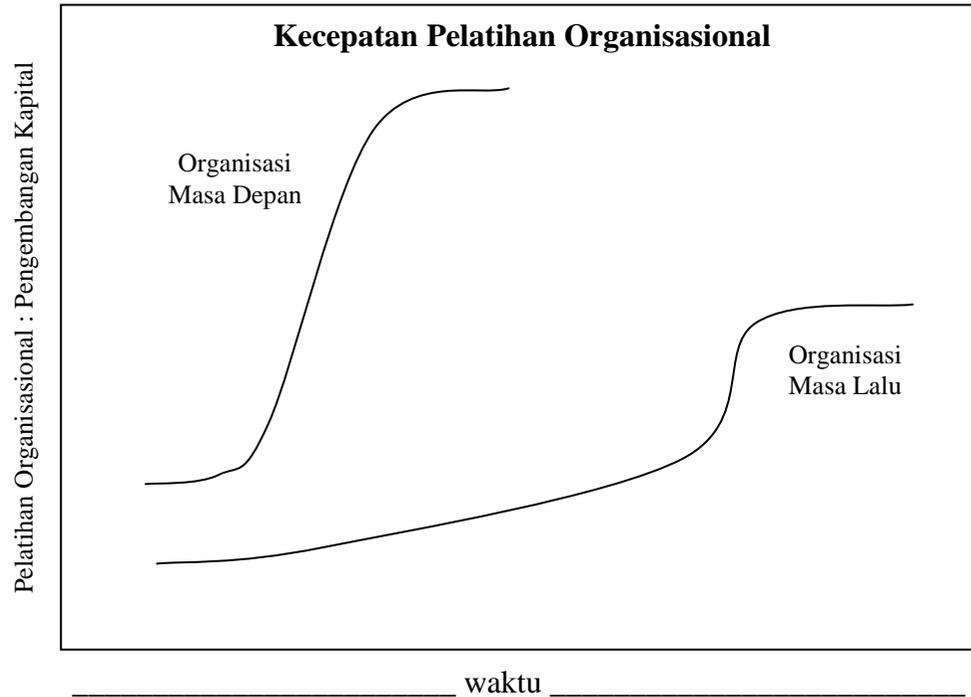
Manajer zaman baru

Manajer zaman baru, antara lain mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Berfikir secara sistem. Dalam zaman diskontinuitas, kemampuan untuk mengonsep dan mensintesis keseluruhan, dan melihat kaitan antara bagian, dan dapat berimajinasi tentang masa depan menjadi sangat penting. Manajer zaman baru harus dapat menyelaraskan informasi keras dan lembut, mengkombinasikan analisis dan intuisi, dan mencari keseimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan umum.
- 2) Kemampuan antara budaya. Pada saat perusahaan-perusahaan menjadi bagian pasar global dan meningkatkan ketergantungan mereka pada budaya lain (pasar, para pemasok, pegawai, dan investor), kemampuan antara budaya menjadi keunggulan yang penting. Para manajer harus beralih dari konsentrasi dan kemampuan pribadi, kemampuan interpersonal dan keseluruhannya kemampuan antara budaya. Kesabaran bahwa budaya-budaya lain tidak mesti mempunyai nilai dan keyakinan yang sama dengan budaya kita merupakan aset penting. Keterampilan multi bahasa dan

pengetahuan mendalam tentang sejarah, agama, dan seni dapat membantu pengembangan kemampuan antara budaya.

- 3) Pelatihan ekstensif dan berkesinambungan. Peningkatan pengetahuan secara drastis yang diiringi oleh diskontinuitas dan globalisasi, mengharuskan para manajer untuk selalu terbuka terhadap ide-ide, teknologi, praktik-praktik bisnis dan budaya baru, pengetahuan yang diperoleh hanya dapat kita pertahankan dalam waktu pendek. Oleh karena itu, para manajer harus mencari kesempatan untuk pendidikan yang berkesinambungan.
- 4) Standar personal dan standar perilaku. Tidak ada organisasi yang berpecah dan bersifat global dengan tekanan terus menerus untuk berubah, dapat bertahan tanpa standar perilaku yang eksplisit. Para manajer harus menciptakan sistem yang menetapkan standar minimum norma dan perilaku untuk organisasi global, namun lebih penting lagi, mereka harus taat pada standar keunggulan yang lebih tinggi. Keunggulan ini berhubungan langsung dengan pengetahuan bisnis yang tinggi, komitmen untuk melakukan yang terbaik dan pertanggung jawaban yang jelas, perhatian terhadap proses hukum kepekaan interpersonal dan antar budaya, dan pengembangan rekan kerja yang lain. (C.K. Prahalad dalam Hesselbein, et al, 2001).



Organisasi-organisasi yang dapat mengembangkan metode meningkatkan dampak pelatihan jelas akan mempunyai keunggulan kompetitif, tidak saja dalam hal kapital manusia yang lebih maju, namun juga pada daya tarik bagi pencari perkerja yang terbaik. Gambar : memperlihatkan perbedaan antara organisasi tradisional dan futuristis dan kecepatan belajar. Seperti terlihat pada gambar, organisasi masa depan yang akan belajar dan mengembangkan sumber daya manusia

jauh lebih cepat dan berarti dari pada organisasi masa lalu dan masa sekarang.

(Anthony F. Smith & Tim Kelly, dalam Hesselbein et al, 2001)

13. MENCIPTAKAN RASA PERCAYA DIRI DALAM ORGANISASI

a. Akar Rasa Percaya Diri

Rasa percaya diri adalah mampu untuk menanggulangi tantangan dasar kehidupan dan patut merasa bahagia. Rasa percaya diri pada keunggulan pikiran kita dan pada kemampuan kita untuk berfikir. Arti yang lebih terperinci adalah rasa percaya diri akan kemampuan kita untuk belajar, membuat pilihan dan keputusan, mengelola perubahan.

Enam kebiasaan yang paling penting dalam membangun rasa percaya diri. Semuanya berhubungan dengan organisasi masa depan.

- 1) Kebiasaan hidup dengan sabar. Kebiasaan ini termasuk menghormati fakta; hadir pada saat kita melakukan sesuatu (contohnya, apabila konsumen supervisor, pegawai, pemasok, atau rekan sedang berbicara pada kita, kita harus menyimak baik-baik), mencari dan membuka diri terhadap informasi, pengetahuan, atau umpan balik apapun yang menyangkut kepentingan nilai-nilai, tujuan, dan proyek kita; dan mencoba untuk memahami dunia di luar dan di dalam diri kita sehingga kita tidak bertindak membabi buta. Ketika ia ditanya mengenai transformasi luas biasa yang ia lakukan di general elektrik community, Jack Welch berbicara mengenai “rasa percaya diri berterus terang dan kemampuan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi kenyataan, meskipun hal itu menyakitkan”. Inilah inti dari hidup dengan sabar.
- 2) Kebiasaan menerima apa adanya. Ini adalah kemampuan untuk memiliki, mengalami, dan bertanggung jawab dalam pemikiran,

perasaan, dan tindakan kita, tanpa menghindari, menyangkal atau tidak mengakui, dan tanpa menyangkal diri sendiri, dan memberi kesempatan kepada diri kita masing-masing untuk merenungi pikiran kita, merasakan emosi kita dan memandang tindakan-tindakan kita tanpa perlu untuk merasa menyukai, membenarkan, atau memanfaatkan. Apabila kita menerima diri kita apa adanya, kita tidak merasakan diri kita selalu dalam percobaan; ini akan menyebabkan berkurangnya perasaan defensif, dan keinginan untuk mendengarkan umpan balik kritis atau ide-ide yang berbeda tanpa bermusuhan atau bertentangan.

- 3) Kebiasaan bertanggung jawab kepada diri sendiri. Ini mencakup kesadaran bahwa kita adalah penentu pilihan-pilihan dan tindakan-tindakan kita sendiri, dan kita masing-masing bertanggung jawab atas kehidupan, ketentraman, dan pencapaian tujuan kita; dan apabila kita membutuhkan kerjasama orang lain untuk mencapai yang harus dilakukan ?
- 4) Kebiasaan mempertahankan hak. Ini merupakan sikap jujur terhadap hubungan kita dengan orang lain, memperlakukan norma-norma kita dan orang lain dengan format dalam konteks sosial, menolak untuk menutupi realitas tentang siapa diri kita sebenarnya atau apa pendirian kita untuk menghindari penolakan orang lain; dan bersedia untuk membela keyakinan dan pendirian kita menurut cara-cara yang memadai dan dalam situasi yang tepat.
- 5) Kebiasaan hidup dengan tujuan. Hidup dengan tujuan adalah mengidentifikasi sasaran jangka pendek dan jangka panjang dan

tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai, mengatur perilaku memperoleh sasaran ini, memantau tindakan-tindakan untuk meyakinkan kita bahwa kita berada dalam arah yang benar, dan memperhatikan hasilnya sehingga kita tahu apakah tidak sesuai dengan harapan kita. Kalau belum ulangi lagi proses di atas.

- 6) Kebiasaan integritas pribadi. Integritas adalah hidup sesuai dengan apa yang kita ketahui, apa yang kita nyatakan, dan apa yang kita lakukan; berkata benar menepati janji, dan memberi teladan tentang apa yang kita yakini, dan memperlakukan orang lain dengan adil dan murah hati. Ketika kita mengkhianati nilai-nilai dan pikiran kita maka rasa percaya diri adalah korban yang tidak terhindarkan.

b. Rasa Percaya Diri Seorang Pemimpin

Para pemimpin seringkali tidak menyadari bahwa siapa sebenarnya diri mereka mempengaruhi semua aspek organisasi. Mereka tidak menyadari bahwa mereka adalah teladan. Sekecil apapun perilaku mereka akan diperlihatkan dan dicontoh oleh mereka yang berada disekitarnya meskipun secara tidak sadar dan dicerminkan oleh mereka yang dipengaruhinya diseluruh organisasi. Apabila seorang pemimpin memilih integritas yang tidak tercela, maka sebuah tolak ukur telah ditetapkan yang menyebabkan orang lain merasa perlu diakui. Apabila seorang pemimpin memperlakukan rekan-rekan, bawahan, pelanggan, dan pemasok dengan hormat, maka hal ini akan diserap oleh budaya perusahaan.

Makin tinggi rasa percaya diri seorang pemimpin, makin besar kemungkinan bahwa ia dapat menginspirasi perilaku yang baik bagi orang lain. Pikiran yang tidak mempercayai diri sendiri tidak dapat menginspirasi kebesaran dalam pikiran rekan dan para bawahan. Demikian pula bila kepentingan utama mereka adalah untuk membuktikan bahwa dirinya yang benar dan orang lain yang salah. (berlawanan dengan pikiran awam, masalah yang dihadapi pimpinan yang berjiwa ego mereka kecil). Apabila para pemimpin ingin menciptakan perusahaan dengan rasa percaya diri dan kinerja yang tinggi, maka langkah pertama ialah mereka membenahi diri mereka sendiri : dengan meningkatkan kesadaran, tanggung jawab diri, dan berbagai kebiasaan lainnya. Mereka perlu menjawab pertanyaan apakah saya bertindak sesuai dengan apa yang saya harapkan dilakukan oleh anak buah saya ? (atau saya seperti orang tua yang menyatakan, “lakukan apa yang saya perintahkan, jangan melakukan apa yang saya perbuat”.)

c. Mendorong adanya rasa percaya diri dalam organisasi

Dibawah ini adalah beberapa usul untuk para pemimpin dan manajer yang ingin mendorong rasa percaya diri para pegawainya :

- 1) Untuk mendorong sikap diri sendiri.
 - a) Apabila anda berbicara dengan orang simaklah dengan seksama. Pandanglah lawan bicara anda dan ciptakan perasaan dalam lawan bicara anda ia didengarkan dan diterima.

- b) Siapapun lawan bicara anda, gunakanlah nada yang penuh hormat. Jangan biarkan diri anda bersikap paternalistis, menggurui, sarkastis, dan menyalahkan.
 - c) Jagalah agar pertemuan-pertemuan mengenai pekerjaan berpusat disekitar tugas bukan sekitar ego. Jangan biarkan suatu perselisihan merosot menjadi konflik pribadi. Pusat perhatian haruslah pada kenyataan : “bagaimana situasinya ?” “Apa yang dibutuhkan bagi pekerjaan tersebut ?” “Apa yang perlu dilakukan ?”.
 - d) Uraikan mengenai perilaku yang tidak diinginkan tanpa menyalahkan tunjukkan kepada seseorang apanila perilakunya tidak bisa diterima : tunjukkan dampaknya, komunikasikan perilaku yang anda ingini, dan hindari menyalahkan secara pribadi.
 - e) Tunjukkan bahwa anda memperlihatkan perasaan anda dengan jujur; apabila anda sakit hati, marah, atau tersinggung, katakanlah terus terang dengan hormat (dan berikan pelajaran mengenai kekuatan penerimaan diri).
- 2) Untuk mendorong tanggung jawab diri
- a) Komunikasikanlah bahwa tanggung jawab diri itu diharapkan dan ciptakan kesempatan untuk itu. Berikan orang-orang anda kesempatan untuk mengambil inisiatif, memberikan ide-ide dan untuk memperluas jangkauan mereka.

- b) Tetapkan standar-standar kinerja yang jelas dan tidak merugikan. Tunjukkan bahwa anda mengharapkan kualitas kerja yang mengenal kompromi.
 - c) Tanyakan pemahaman orang-orang anda mengenai apa tanggung jawab mereka, dan pastikan bahwa pemahaman anda dan mereka sejalan. Mintalah pernyataan yang jelas tentang apa persisnya tanggung jawab tersebut, dan apa komitmen mereka padanya.
- 3) Untuk mendorong sikap percaya kepada diri sendiri
- a) Ajarkanlah bahwa kesalahan adalah kesempatan untuk belajar. “Apa yang dapat anda pelajari dari sesuatu yang terjadi ?” Adalah pertanyaan yang membina rasa percaya diri, mengembangkan kesadaran dan mengurangi kemungkinan orang berbuat salah.
 - b) Biarkanlah orang-orang anda merasa aman waktu membuat kesalahan atau berkata, “saya tidak tahu, namun saya akan cari jawabannya”. Sebenarnya menimbulkan ketakutan karena kesalahan atau ketidakpedulian itu mengundang ketidak jujuran, rasa bersalah, dan berakhirnya kreativitas tentang percaya pada diri sendiri.
 - c) Perlihatkanlah pada orang-orang anda bahwa sebenarnya aman untuk tidak setuju dengan anda : hormatilah perbedaan pendapat dan jangan menghukum ketidak sepakatan.

-
- d) Berusahalah untuk mengubah aspek-aspek budaya organisasi yang bertentangan dengan rasa percaya dan menghargai kepada diri sendiri. Prosedur-prosedur tradisional yang berasal dari model manajer yang lebih tua, seperti mensyaratkan bahwa semua keputusan-keputusan penting harus melalui struktur organisasi lebih tinggi, akan mengakibatkan terbatasnya rasa percaya diri, kreatifitas, dan inovasi. Hal ini mengakibatkan mereka yang dekat pada tindakan tersebut jadi tidak berdaya dan berada dalam situasi yang lumpuh.
 - e) Temukanlah apa yang jadi minat utama orang-orang anda, dan apabila mungkin, sesuaikan tugas dan tujuan dengan keinginan dan minat masing-masing individu. Berikan kesempatan pada seseorang untuk melakukan apa yang mereka senangi dan melaksanakan dengan baik; dan kembangkan keunggulan-keunggulan mereka.
- 4) Untuk mendorong integritas
- a) Berikanlah contoh tentang apa yang anda harapkan dari yang lain. Bicarakanlah dengan jujur. Penuhi komitmen. Tumbuhkan persepsi bahwa apa yang anda katakan dan minta pada orang lain sesuai dengan apa yang anda lakukan, tidak saja orang dalam, namun juga dengan siapa anda berhubungan.
 - b) Apabila anda membuat kesalahan dalam urusan anda dengan seseorang atau anda tidak adil atau lepas kendali, akuilah hal itu dan minta maaf. Jangan menganggap bahwa anda

merendahkan posisi atau kehormatan bila mengakui perbuatan anda dan meminta maaf.

- c) Ajaklah orang-orang anda memberikan umpan balik mengenai atasan seperti apa anda selama ini. Ingatlah bahwa anda adalah jelas manajer seperti yang dikatakan anak buah anda. Biarkanlah anak buah anda tahu bahwa anda dengan jujur ingin mengetahui bagaimana cara anda mengetahui mereka, dan anda terbuka untuk belajar dan mengoreksi diri. Berikanlah contoh tentang sikap tidak defensif.
- d) Sampaikanlah dengan berbagai cara bahwa komitmen anda adalah menjalankan organisasi yang berlandaskan moral, dan carilah kesempatan untuk memberi penghargaan dan memberitakan peristiwa yang tidak lazim mengenai perilaku etis orang-orang anda.

14. MANAJEMEN KONFLIK

a. Definisi Konflik

Kesamaan definisi tentang konflik adalah konsep mengenai oposisi, kelangkaan, dan halangan (blokade) dan asumsi bahaya terdapat dua pihak atau lebih yang kepentingannya atau tujuannya kelihatannya tidak cocok. Sumber daya apakah itu uang, promosi, prestise, kekuasaan, atau apa saja tidak terbatas, dan kelangkaannya mendukung bagi perilaku yang menghalangi.

Robbin (1990), memberi definisi mengenai konflik mengakui adanya kesadaran (persepsi), oposisi, kelangkaan, dan halangan. Selanjutnya, kami mengasumsikan bahwa konflik merupakan tindakan yang ditentukan, yang dapat timbul pada tingkat yang tersembunyi atau terbuka. Kami mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya.

b. Konflik & Keefektifan Organisasi

Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional mengenai konflik mengasumsikan bahwa semua konflik adalah jelek. Setiap konflik, oleh karenanya, mempunyai dampak yang negatif pada keefektifan organisasi. Pendekatan tradisional menyamakan konflik dengan istilah seperti kekerasan, kehancuran, dan irasionalitas. Konsisten dengan perspektif tersebut,

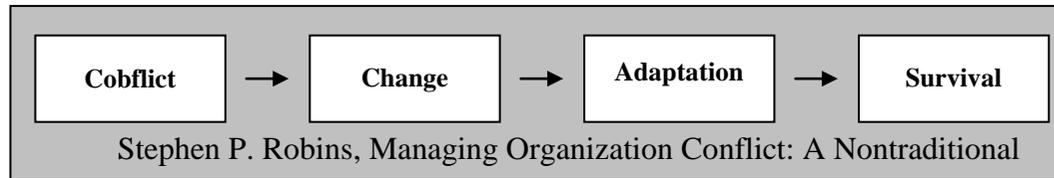
salah satu tanggung jawab manajemen adalah mencoba memastikan bahwa konflik tidak timbul dan, jika hal itu terjadi, agar bertindak dengan cepat untuk memecahkannya.

Pandangan Interactionist

Suatu organisasi yang bebas sama sekali dari konflik mungkin juga merupakan organisasi yang statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan. Konflik adalah fungsional jika dapat memprakarsai pencairan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu dan mengurangi rasa puas diri dalam organisasi. Seperti terlihat pada gambar, suatu perubahan tidak timbul begitu saja, melainkan membutuhkan stimulus. Stimulus tersebut adalah konflik. Harus ada suatu ketidakpuasan terhadap status quo sebelum keadaannya tepat untuk memprakarsai perubahan. Jadi, organisasi yang sepenuhnya puas dengan dirinya artinya yang bebas dari konflik tidak mempunyai kekuatan internal untuk memprakarsai perubahan.

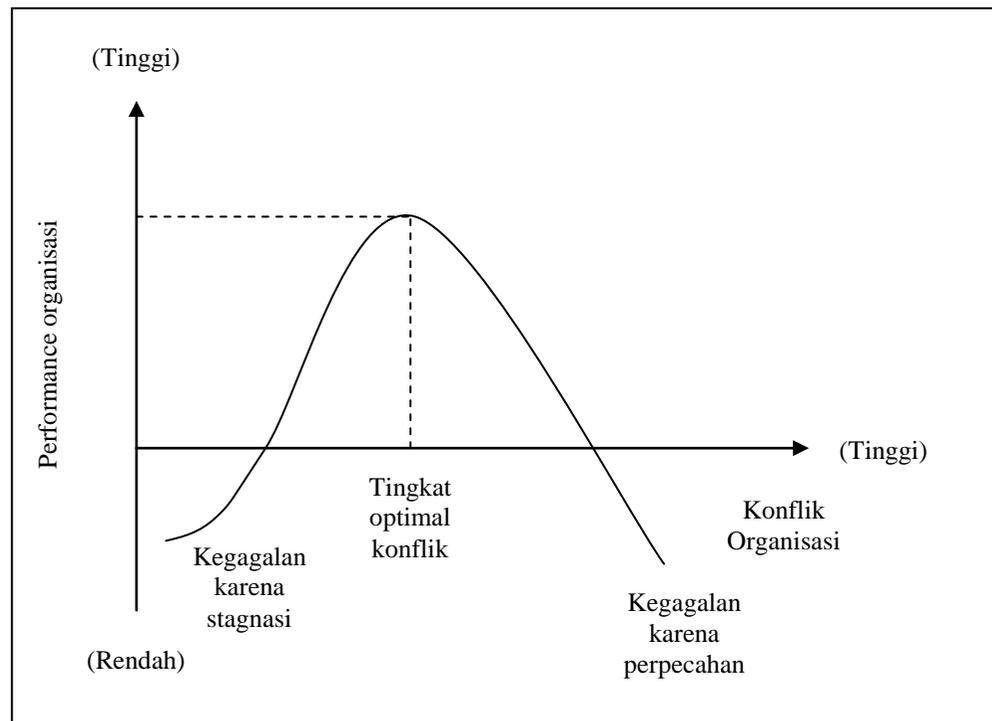
Jelas, pendekatan interactionist tidak mengatakan bahwa semua konflik adalah fungsional. Pasti ada konflik yang menimbulkan pengaruh negatif terhadap keefektifan organisasi. Dalam hal demikian seperti pada pandangan tradisional, manajemen harus berusaha mengurangi konflik tersebut. Pandangan interactionist secara tidak langsung mengatakan adanya peran yang lebih luas bagi manajer dalam menanggapi konflik dibandingkan yang dilakukan pandangan tradisional. Pekerjaan manajer adalah menciptakan suatu lingkungan dimana konflik itu sehat tetapi tidak diizinkan untuk menjadi ekstrem.

Conflict-Survival Model



Approach, © 1974.

Konflik & Keefektifan Organisasi



(Robbins, 1974)

Pandangan lama dan baru tentang konflik

Pandangan lama	Pandangan baru
1. Konflik dapat dihindari	1. Konflik tidak dapat dihindarkan.
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacu.	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3. Konflik Mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.	4. tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5. pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	5. pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

c. Jenis-jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

- 1) *Konflik dalam diri individu*, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- 2) *Konflik antar individu dalam organisasi yang sama*, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
- 3) *Konflik antara individu dan kelompok*, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- 4) *Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama*, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- 5) *Konflik antar organisasi*, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

d. Metode Penyelesaian Konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan

kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang. Dominasi dan penekanan. Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu (1) kekerasan (forcing), yang bersifat penekanan otokratik; (2) penenangan (smoothing), merupakan cara yang lebih diplomatis; (3) penghindaran (avoidance) dimana manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas; (4) aturan mayoritas (majority rule), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (voting) melalui prosedur yang adil.

Kompromi. Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi pemisahan (separation), di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan; arbitrase (perwasitan), di mana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberi pendapat; kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, di mana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik; dan penyuaian (bribing), di mana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik. Namun tidak satupun metode-metode tersebut yang dapat memuaskan sepenuhnya pihak-pihak yang bertentangan maupun menghasilkan penyelesaian yang kreatif.

Pemecahan masalah integratif. Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan, masalah bersama yang

dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul diantara mereka. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar penyelesaian integratif.

e. **Konflik Struktur**

Dalam organisasi klasik ada empat daerah struktural dimana konflik sering timbul :

- 1) *Konflik hirarki*, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Manajemen menengah mungkin konflik dengan personalia penelia, dewan direktur mungkin konflik dengan manajemen puncak, atau sevara umum terjadi konflik antara manajemen dan para karyawan.
- 2) *Konflik fungsional*, yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Sebagai contoh klasik, konflik antara departemen produksi dan pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan.
- 3) *Konflik lini-staf*, yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.

- 4) *Konflik formal-informal*, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal. (Luthans, 1977).

15. MANAJEMEN KINERJA

a. **Pengertian dan Dimensi Kinerja**

Sentoso (1999: 2–3) mengemukakan bahwa “Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Motivasi dan kemampuan merupakan dua faktor yang dapat menimbulkan efek sinergik (synergistic effect). Rumus performance dari Wyatt’s (Wyatt’s Performance Formula), sebagai berikut:

$$P = f(a.m)$$

“Performance” (P) adalah fungsi (f) dari “ability level” (A) dan “degree of motivation” (M). Peranan motivasi dan kemampuan pada prestasi kerja (kinerja) sebagai berikut:

Kemampuan yang tinggi dan didukung oleh motivasi yang tinggi pula akan memberikan keragaan yang baik berupa produktivitas yang lebih baik (produktif). Apabila pertanyaan yang tercermin dalam kuadran motivasi (-)/kemampuan (+) tidak terjawab dengan jelas, keadaannya akan menjadi lebih jelek sebagai digambarkan dalam

kuadran motivasi (-)/kemampuan (-) (=”deadwood”); tetapi apabila pertanyaan tersebut bisa segera terjawab, keadaannya akan menjadi lebih baik sebagai digambarkan dalam kuadran motivasi (+)/kemampuan (+) (=”star”).

(Atmosoeperto, 2000 : 41 – 43)

Produktivitas dapat pula dikatakan sebagai fungsi (f) dari efektivitas dan efisiensi.

$$P = f(e.i);$$

P = Produktivitas

f = Fungsi

I = Efisiensi penggunaan masukan;

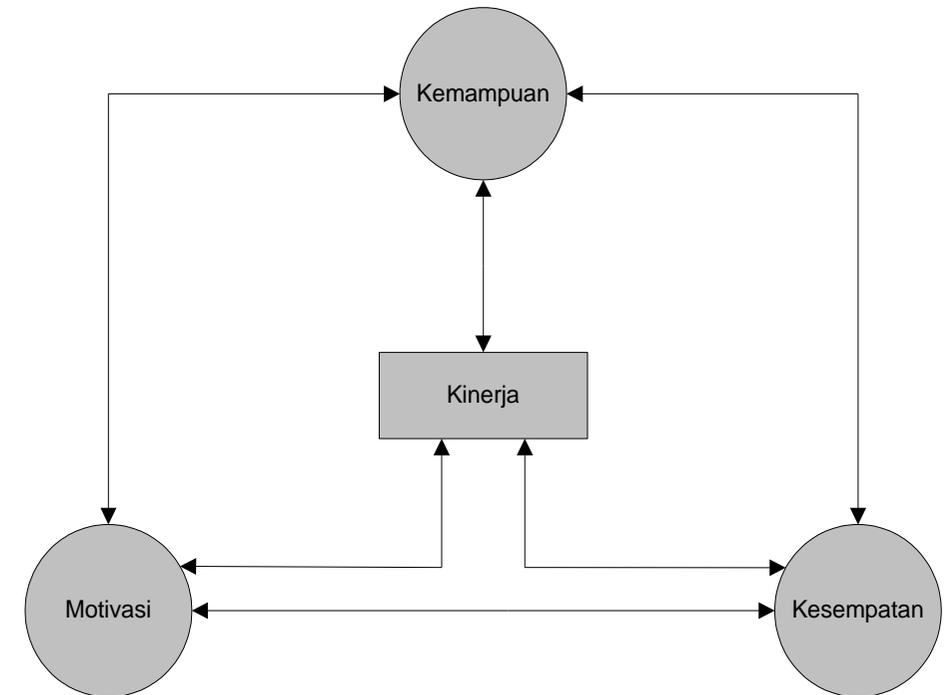
e = Efektivitas pencapaian sasaran.

Hubungan antara efektivitas dan efisiensi dalam fungsinya sebagai penentu produktivitas.

Efisiensi dan efektivitas yang tinggi menghasilkan produktivitas tinggi (produktif). Efisiensi dan efektivitas rendah, mungkin terjadi “salah satu” (mis management). Efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah, terjadi pemborosan (high cost?). Efisiensi tinggi tetapi efektivitas rendah, berarti tidak mencapai sasaran (dilema?; lebih rendah dari target atau menyimpang dari target).

Sedangkan Blumberg & Pringle (dalam Robbins, 2001 : 187), mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan yaitu $kinerja = F(A \times m \times o)$, gambarnya sebagai berikut :

Dimensi Kineja



b. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Manajemen ini meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang :

- Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari pada karyawan.
- Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- Apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan dengan baik”

-
- Bagaimana karyawan dan penyeliannya bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
 - Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
 - Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

c. **Komponen-Komponen Sebuah Sistem Manajemen Kinerja**

Sistem. Seperangkat konponen yang bekerja bersama-sama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input tersebut menjadi output-produk, jasa, ataupun informasi.

Perencanaan Kinerja

Titik awal manajemen kinerja : karyawan dan manajer bekerja sama untuk mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan, seberapa baiknya hal itu perlu dilaksanakan, mengapa, bilamana, dan seterusnya.

Komunikasi kinerja yang berlangsung terus-menerus.

Sebuah proses dua arah yang bekerja sepanjang tahun untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas kerja berjalan sebagaimana mestinya, bahwa masalah dapat dikenali sebelum berkembang, dan bahwa baik manajer maupun karyawan selalu memperoleh informasi yang segar.

Pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi.

Pengumpulan data adalah mengumpulkan informasi tentang kinerja organisasi atau perseorangan dengan tujuan meningkatkan kinerja. Pengamatan merupakan cara bagi manajer untuk mengumpulkan data. Dokumentasi adalah mencatat informasi yang dikumpulkan.

Pertemuan evaluasi kinerja.

Suatu proses dimana manajer dan karyawan bekerjasama dalam menilai sampai sejauh mana karyawan telah mencapai sasaran yang telah disepakati dan kerjasama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang ditemui. Biasanya merupakan suatu pertemuan tahunan.

Diagnosis kinerja.

Proses pemecahan masalah dan komunikasi, yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja, bagi perseorangan, suatu bagian, atau bahkan keseluruhan organisasi.

Bimbingan.

Suatu proses dimana seseorang yang lebih berpengetahuan mengenai suatu hal, bekerja dengan seorang karyawan untuk membantunya mengembangkan pengetahuan dan keahlian dalam rangka meningkatkan kinerja.

d. **Tiga Pendekatan Dalam Evaluasi Kinerja** **Evaluasi Kinerja**

Proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, “Seberapa baikkah kinerja seorang karyawan pada suatu periode tertentu?” Hanya merupakan salah satu bagian saja dari manajemen kinerja.

1) Sistem penilaian (rating system) paling tepat dideskripsikan sebagai “buku rapor tempat kerja”, hampir serupa dengan yang dipergunakan oleh guru-guru di sekolah dasar terhadap murid-muridnya. Sistem ini terdiri dari dua bagian : suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya.

Kriteria Kinerja	Skala
1. Menyelesaikan pekerjaan pada waktunya.	Tidak Pernah 1 Kadang-kadang 2 Biasanya 3 Selalu 4
2. Menunjukkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaannya.	Tidak Konsisten 1 Konsisten 2 Selalu 3
3. Menunjukkan kreativitas dan inisiatif.	Tidak Pernah 1 Kadang-kadang 2 Biasanya 3 Selalu 4
4. Memenuhi atau melampaui target penjualan pada tiap kuartalnya	Dapat ditingkatkan 1 Memuaskan 2 Luar biasa 3

Suatu contoh yang sering dipakai dalam sistem penilaian

Contoh Kriteria yang dipakai untuk menilai staf:

- Menyelesaikan tugas sesuai jadwal
- Menunjukkan inisiatif dan kreativitas

- Berinteraksi dengan klien secara sopan dan konstruktif.
- Menunjukkan tingkat organisasi yang tinggi.
- Memenuhi atau melampaui target penjualan di tiap kuartalnya.

2) Sistem Peringkat (Rangking System)

Sistem peringkat meliputi membandingkan orang satu sama lain dan menentukan apakah seseorang lebih baik, setara ataupun lebih buruk dibandingkan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya (misalnya : total penjualan ataupun kemampuan manajemen).

Sistem peringkat (Ranking System). Suatu metode evaluasi yang membandingkan orang-orang yang melakukan pekerjaan yang sama untuk menentukan siapa yang terbaik, terbaik kedua dan seterusnya.

Dalam waktu singkat, sistem peringkat dapat merangsang orang untuk bekerja, lebih keras agar menduduki peringkat teratas. Tetapi, sistem ini juga dapat merangsang orang untuk secara pasif maupun aktif mengganggu pekerjaan orang lain. Terdengar sisnis? Ini sungguh terjadi dan bukan hanya pada karyawan-karyawan yang egois, jahat, ataupun tidak etis. Hal ini dapat terjadi setiap kali karyawan berfokus hanya pada satu sasaran dan tidak memperhatikan sasaran penting lainnya. Sistem peringkat dapat mterjadinya hal itu. Dan ini bertentangan dengan kepentingan organisasi karena kita ingin agar semua orang maju. Kita tentu tidak

ingin memberi imbalan kepada seseorang hanya atau terutama karena orang-orang yang lain tidak bekerja dengan baik.

3) Evaluasi Berdasarkan Tujuan & Standar

Sampai dis ini mungkin anda telah menyadari bahwa cara terbaik untuk mengevaluasi kinerja adalah dengan menggunakan tujuan, standar, ataupun target. Perencanaan kinerja sebaiknya mencakup penetapan target-target bagi tiap karyawan. Komunitasi yang berkesinambungan sebaiknya berfokus pada perkembangan kearah pencapaian target-target tersebut, pengidentifikasian masalah dan pengulangannya. Penggunaan target perorangan merupakan cara yang terbaik untuk mengevaluasi kinerja. Apakah cara ini sempurna ? Tidak ada sistem yang sempurna.

Sistem penilaian (rating system) pengevaluasi kinerja seseorang melalui kriteria yang biasanya samar-samar, sedangkan sistem peringkat membandingkan kinerja seseorang dengan kinerja orang lain. Berbeda dengan kedua sistem di atas, evaluasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran serta standar yang ditetapkan semasa perencanaan kinerja itu ditulis untuk dapat diukur secara objektif. Sasaran dan standar itu ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan tiap karyawan.

Metode evaluasi berdasarkan pejuang menuntut lebih banyak hal kepada manajer dan karyawan dibandingkan sistem peringkat. Baik manajer maupun karyawan membutuhkan beberapa keahlian dan perlu peluangkan waktu mereka. Sistem penilaian maupun peringkat memungkinkan pelaksanaan evaluasi yang mudah dan sambil lalu. Mungkin, evaluasi kinerja yang demikian itu kecil sekali nilainya atau tidak bernilai sama sekali. Sistem yang berdasarkan kepada tujuan meminta investasi yang lebih besar dan menghasilkan keuntungan yang jauh lebih banyak pula.

Efek samping yang tidak diinginkan

Mungkin saja ada resiko efek samping yang berkaitan dengan pendekatan manapun dari manajer kinerja ini. Ketika anda menentukan bagaimana anda akan mengelola dan mengevaluasi kinerja, melibatkan staf dalam pengembangan pendekatan itu selalu merupakan upaya yang cerdas. Hal ini akan membantu anda mengenali efek samping yang mungkin anda pertimbangkan sebelumnya. Karyawan mungkin dapat melihat permasalahan yang terlewat oleh anda.

e. Pola Pikir Sukses Manajer Kinerja

Pada manajer kinerja yang sukses cenderung bertindak berdasarkan asumsi-asumsi berikut ini :

- Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang dilaksanakan bersama karyawan dan bukan terhadap karyawan

- Kecuali pada situasi luas biasa yang memerlukan tindakan disipliner sepihak, perencanaan, komunikasi, dan evaluasi kinerja terjadi dalam kemitraan.
- Bagi sebagian besar karyawan, sekali mereka memahami apa yang diminta, mereka akan berupaya sekuat daya untuk memenuhi hal itu.
- Tujuan manajemen kinerja bukanlah untuk melihat kemasa lalu dan mempersalahkan orang atas kesalahan yang telah terjadi, tetapi memecahkan masalah kinerja begitu masalah itu terjadi dan mencegahnya bila mungkin.
- Ketika kegagalan kinerja terjadi, kita perlu mengidentifikasi penyebab kegagalan itu sebenarnya, apakah hal itu disebabkan oleh sistemnya atau oleh penyebab yang berhubungan dengan pribadi karyawan.
- Pada umumnya, kalau sang manajer menjalankan tugas membantu karyawan, tiap karyawan sungguh-sungguh menguasai pekerjaannya dan memahami bagaimana meningkatkan kinerjanya.

Komunikasi yang konsisten

Hubungan anda dengan karyawan tidak ditentukan hanya oleh apa yang anda lakukan saat mendiskusikan kinerja. Hubungan itu ditentukan juga oleh bagaimana anda berinteraksi dengan mereka setiap harinya. Semakin tinggi kemampuan anda, semakin positif dan konsisten komunikasi anda, semakin mudah pula anda melibatkan karyawan dalam manajemen kinerja.

(Bacal, 2001).

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeprapto, Kisdarto, 2000.
Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan, PT. Elekmedia Kompotindo, Jakarta.
- Bakal, Robert, 2001.
Performance Management, Alih Bahasa : Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Barnard, Chester I., 1978.
The Functions of The Excutive, Harvard University Press, Massachusetts, USA.
- Benis, Warren & Mische, Michael, 1995.
The 21st Century Organization : Reinventing through Re-engineering, Pfeiffer & Company, San Diego USA.
- Carr, Clay, 1996.
Choise, Change and Organizational Change, Practical Insight From Evaluation For Business Leaders and Thinkers, AMACOM, New York.
- Champy, James 1995.
Re-engineering : The Mandate For New Leadership, First Edition, HarperCollins Publishers, Inc. New York.
- Connolly, Terry ; Conlon, Edward J. ; Deutsch, Stuart Jay, 1980.
Organizational Effectiveness : A Multiple-Constitutunsy Approach, Academy of Management Review, 5.
- Cunningham, J Barton, 1978
A System Resource Approach for Evaluasting Organizational Effectiveness, Human Relation Review 31.
- Day, George S., 1990.

-
- Market Driven Strategy Processes for Creating Value*, Collier Macmillan Publishers, London.
- Dirlanudin, 1997.
Organizational Knowledge Creation: Sumber Inovasi Berkelanjutan, Majalah Manajemen Usahawan Indonesia No. 11 Th. XXVI November.
- Doracco, Joseph L. 1995.
The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliance, Harvard Business School.
- Drucker, Peter F., 1993.
The Practice of Management, Redwood Press Limited Mellesham, Welshe, Great Britain.
- Hamel, Gary and CK Prahalad, 1994.
Competing the Future, Harpard Business School Press, Boston USA.
- Hammer, Michael & Champy, James, 1994.
Re-engineering the Corporation A Manifesto For Business Revolution, 1st Edition, HarperCollins Publisher, Inc. USA.
- Handoko, T. Hani, 1990.
Manajemen, Edisi II, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1987.
Manajemen, Dasar Pengertian dan Masalah, Hajimasagung, Jakarta.
- Herujipto, Yayat M., 2001.
Dasar-dasar Manajemen, Grasindo, Jakarta.
- Hessellbein, Frances ; Goldsmith, Marshall & Bechard, Richard, 2001.
The Organization of the Future (Organisasi Masa Depan), Alih Bahasa Achmad Kemal, PT. Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Johansson, Hendry J. el al.
Business Process Reengineering, John Weley and Sons, New York.
- Kasim, Azhar, 1993.
Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi, PAU Ilmu-ilmu Sosial UI, Jakarta.
- Koontz, Harold and O'Donnel, Cyril. 1977.
Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions, fifth edition, McGraw-Hill International Book Company, Cacho Hermanos, Inc, Metro Manila
- Leonard-Barton, Doroty, 1995.
Wellspring of knowledge, Building and Sustaining the Sources of Innovation, Harvard Business School Press, Boston.
- Lubis, S.H. Hari & Huseini, Martani, 1987.
Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro, PAU Ilmu-ilmu Sosial UI, Jakarta.
- Luthans, Fred, 1977.
Organizational Behavior, Mc. Graw-Hill Inc. USA.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka, 1995.
The Knowledge Creating-Company, Oxford University Press, Inc. New York.
- Obolensky, Nick, 1996.
Prestical Business Re-engineering (Petunjuk Praktis Merekayasa Kembali Bisnis), Alih Bahasa Soesanto Budidarmo, PT. Elekmedia Komputindo, Jakarta.
- Pasmore, William A., 1994.
Creating Strategis Change, Designing The Flexible, Hight-Performing Organization, John & Sons, Inc. New York.
- Paulson, Steven K., 1974.

Causal Analysis of Interorganizational Relations : An Axiomatic Theory Revised, Administrative Science Quarterly 19.

Porter, Michael E., 1980.

Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Collier Macmillan Publishers, London.

_____, 1985.

Competitive Advantage Creating an Sustaining Superior Performance, Collier Macmillan Publishers, London.

Robbins, Stephen P., 1974.

Manajing Organizational A Nontraditional Approach, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.

Robbins, Stephen P., 1990.

Organiozation Theory : Structure, Design and Applications, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.

Robbins, Stephen P., 1991.

Management, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.

Robbins, Stephen P., 2001.

Perilaku Organisasi : Konsep, Kontropersi, Aplikasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, PT. Renhallindo, Jakarta.

Santoso, Irianto, 1995.

Business Process Re-engineering, Makalah Seminar Pasca Sarjana UI Ilmu Administrasi Bisnis, Jakarta 22 Desember.

Sarwoto, 1983

Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Schermerhorn, John R., Jr. 2005.

Management, 8th Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Sentono, Suryadi Prawiro, 1999.

Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia, BPFE, Yogyakarta.

Siagian, Sondang P., 1986.

Filsafat Administrasi, Gunung Agung, Jakarta.

Soekarno K., 1982.

Dasar-dasar Manajemen, Miswar, Jakarta.

Steers, R.M., 1975.

Problems in The Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly 20 (4).

Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward and Gilbert, Daniel R. Jr, 1996.

Manajemen, alih bahasa: Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta.

Stoner, James A.F. & Wankel, Charles, 1988.

Manajemen, Jilid I, Alih Bahasa Bakowatun Wilhelmus W., CV. Intermedia, Jakarta.

Sutarto, 2000.

Dasar-dasar Organisasi, Gajahmada University Press, Yogyakarta.

Terry, George R., 1987.

Principle of Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illionis.

Tung, Khoe Yao, 1997.

Tekanan "TI" dan Manajemen Virtual Organization, Majalah Manajemen Usahawan Indonesia No. 01 Th. XXVI Januari.

Wahjosumidjo, 1984.

Kepemimpinan dan Motivasi, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Waldo, Dwight, 1984.

Pengantar Studi Public Administration, Alih Bahasa Slamet W. Atmosoedarmo, Aksara Baru, Jakarta.

West, Michael A., 2000.

*Developing Creativity in Organization (Membangun Kreativitas
Dalam Organisasi)*, Alih Bahasa Bern Hidayat, Kanisius, Jakarta.