



**UNIVERSITAS
STEKOM**
Fakultas Komputer dan Bisnis



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
STIE TRIANANDRA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



UNIVERSITAS
STEKOM
Fakultas Komputer dan Bisnis

PENGANTAR MANAJEMEN



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
STIE TRIANANDRA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

BIODATA PENULIS.

Penulis lahir di Jepara pada tanggal 28 Mei 1956, kemudian menamatkan studi Insinyur (Ir) pada program studi teknik elektro di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (1981), selanjutnya lulus Sarjana Teologi (S.Th) dari Sekolah Tinggi Teologi Abdiel, Ungaran (1992), Magister Manajemen (M.M) di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), lulus Magister Saint (M.Si) Sosiologi Agama dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), juga lulus Magister Komputer (M.Kom) dari STTIBI, Jakarta (2003) dan kemudian lulus Doktor (Dr.) Ilmu ekonomi dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang (2010), dan lulus Doktor Teologi (Dr) dari Sekolah Tinggi Teologi Ekumene, Jakarta (2018).

Penulis adalah pendiri dari Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer (STEKOM) Semarang, yang berjiwa dinamis dan terus mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu penulis suka dan mau belajar berbagai hal, sehingga memiliki bermacam-macam ketrampilan praktis di bidang *Technopreneur* yang terus dikembangkan hingga sampai saat ini. Sertifikat ketrampilan yang dimiliki ada beberapa bidang, antara lain Sertifikat jaringan komputer dari Cisco, Mikrotik, dan Sertifikat Program Aplikasi dari Microsoft, sertifikat dibidang *Auditing* Sistem Informasi, Sistem Informasi Perpajakan, dan Sistem Informasi Akuntansi, juga sertifikat Reviewer Penelitian dari Kemenristekdikti



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-94117-2-5



9 786239 411725

PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 978-623-94117-2-5

Editor :

Wawan Susanto, S.Kom

Penyunting :

Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniarto

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

STEKOM Semarang

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat, karunia, dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan penulisan buku ini.

Buku ini berisi tentang pembahasan untuk memahami faktor-faktor dan metode dalam mengatur manajemen dalam sebuah organisasi dan atau perusahaan secara mendalam.

Buku ini dapat dijadikan referensi seorang manager dalam mengelola dan mengatur organisasi atau perusahaannya agar dapat mencapai tujuannya. Keunggulan buku ini adalah pada aplikasi nyata dalam organisasi dengan pembandingan dari perusahaan fiktif yang diuraikan dengan jelas.

Penulisan buku ini tentu bukan dari usaha penulis seorang. Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini. Untuk itu, kami ucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral dan material atas selesainya buku ini.

Semoga buku ini akan membantu pembaca khususnya para manajer mempunyai kemampuan yang mumpuni dalam mengelola dan menjalankan roda organisasi atau perusahaan. sehingga dapat memiliki karir yang cemerlang.

Semarang, Juni 2020

Dr. Agus Wibowo. M.Kom. M.Si. MM

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Bab 1 Dasar-Dasar Manajemen Studi Kasus : Calm Seas	8
Bab 2 Pekerjaan Manajer	13
2.1 Fungsi Manajemen	14
2.2 Peran Manajemen	15
2.3 Keterampilan Manajemen	17
2.4 Catatan untuk Organisasi Non Profit	18
2.5 Bahan Diskusi	20
Bab 3 Perencanaan - Kasus Calm Seas.....	21
Bab 4 Perencanaan dalam Organisasi	24
4.1 Keunggulan Kompetitif.....	24
4.2 Proses Perencanaan Strategis	25
4.3 Analisis SWOT	27
4.4 Pemangku Kepentingan / Stakeholder	27
4.5 Faktor-Faktor dari Dalam Organisasi.....	28
4.5.1 Kekuatan dan Kelemahan.....	28
4.6 Faktor dari Luar Organisasi.....	29
4.6.1 Ancaman dan Peluang	29
4.7 Strategi Utama / Grand Strategy	30
4.8 Visi dan Misi / Mission Statement	32
4.8.1 Contoh Visi dan Misi.....	33
4.9 Rencana Tindakan / Implementasi	34
4.9.1 Contoh Rencana Tindakan	34
4.10 Catatan bagi Organisasi Non-Profit	35
4.11 Diagram Perencanaan Strategis.....	36
4.12 Bahan Diskusi	37
Bab 5 Pengorganisasian - Kasus Calm Seas.....	39
Bab 6 Pengorganisasian Organisasi	40

6.1	Struktur Mengikuti Strategi.....	40
6.2	Birokrasi.....	40
6.3	Otoritas - Staf dan Lini.....	41
	6.3.1 Departemen Lini / Otoritas Lini.....	41
	6.3.2 Departemen Staf / Otoritas Staf.....	42
6.4	Struktur Birokrasi.....	44
	6.4.1 Struktur Fungsional.....	45
	6.4.2 Struktur Produk.....	46
	6.4.3 Struktur Pelanggan.....	47
	6.4.4 Struktur Geografis.....	48
6.5	“Aturan” Birokrasi.....	49
	6.5.1 Sentralisasi vs Desentralisasi.....	50
6.6	Kelemahan Birokrasi.....	50
6.7	Mengubah Struktur Birokrasi.....	51
6.8	Munculnya Struktur “Kelompok”.....	53
6.9	Catatan untuk Organisasi Non Profit.....	54
6.10	<i>Checklist</i> untuk Keefektifan Tim/Kelompok.....	55
6.11	Bahan Diskusi.....	56

Bab 7 Kepemimpinan - Kasus Calm Seas 57

Bab 8 Kepemimpinan dalam Organisasi 59

8.1	Pemimpin vs Manajer.....	59
8.2	Teori Kepemimpinan.....	60
8.3	Mengetahui Kriteria Manajer/Pemimpin.....	62
8.4	Teori dan Konsep Motivasi.....	63
	8.4.1 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik.....	64
8.5	Isi Teori Motivasi.....	65
8.6	Teori Proses Motivasi.....	67
8.7	Teori Harapan Motivasi / Expectancy Theory.....	68
8.8	Teori Ekuitas / <i>Equity Theory</i>	69
8.9	Keinginan Karyawan.....	70
	8.9.1 Kepercayaan.....	71
	8.9.2 Bos yang Baik vs Bos yang Buruk.....	72
8.10	Ringkasan Motivasi.....	73
8.11	Catatan untuk Organisasi Non Profit.....	74
8.12	Latihan Motivasi.....	75

8.14	Bahan Diskusi	76
Bab 9	Kontrol Organisasi - Kasus CalmSeas	78
Bab 10	Kontrol Organisasi	79
10.1	Definisi Kontrol.....	79
10.2	Mekanisme Kontrol.....	79
10.3	Mengukur Efektifitas Kontrol	81
10.4	Cara Mengukur Efektifitas	82
10.5	Diagram Alur / Flowchart Diagram.....	82
10.6	Perencanaan Jalur Kritis / Critical Path Planning.....	83
10.7	Catatan untuk Organisasi Non Profit.....	86
10.8	Bahan Diskusi	87
Daftar Pustaka.....		88

Bab 1

Dasar-Dasar Manajemen Studi Kasus : Calm Seas

Tasneem Khan adalah General Manager untuk Calm Seas, sebuah perusahaan manufaktur kayak/sampan di bagian barat Kanada. Suatu sore di pertengahan bulan Oktober. Tasneem bertanya-tanya ke mana perginya hari ini. Dia tidak mendapatkan apapun dengan pekerjaan yang seharusnya dia lakukan sebagai seorang manajer ketika memulai harinya. Namun, dia merasa telah sibuk sejak masuk kerja. Dia mengangkat bahu dan mulai mengatasi beberapa pekerjaan menumpuk di mejanya. Semua orang baru saja pulang meninggalkan gedung. Dia berharap bisa dapat sesuatu dari pekerjaan yang mesti dia lakukan tanpa gangguan sebelum dia pulang beberapa saat lagi.

Tasneem telah dipromosikan menjadi General Manager hampir dua tahun yang lalu. Sebelumnya dia adalah Manajer Penjualan selama 3 tahun. Dan selama 3 tahun pula dia telah bekerja sebagai tenaga penjualan di perusahaan lain, sebelum akhirnya pindah sebagai Manajer Penjualan di Calm Seas. Saat dia duduk di mejanya, dia berpikir bahwa pekerjaan General Manager tentu saja menantang.

Menjadi seorang manajer sungguh berat. Selalu ada sesuatu yang terjadi setiap waktu dan membuatnya selalu sibuk. Kadang-kadang Tasneem bertanya-tanya bagaimana semuanya dapat dilakukan. Dia tahu bagaimana melakukan pekerjaannya – bukan itu masalahnya. Dia berusaha keras agar segala sesuatunya selesai! Dia kembali memikirkan hari-harinya dan berusaha membayangkan apa yang terjadi.

Harinya sudah dimulai bahkan sebelum dia sampai di kantor. Ponselnya berbunyi ketika dia sedang mengemudi ke tempat

kerja. Penelepon adalah salah satu staf penjualannya yang sedang dalam perjalanan ke kantor klien, tetapi mobilnya mogok. Sebuah mobil sangat penting untuk pekerjaan tenaga penjualan dan dia memiliki jadwal kunjungan klien yang penting pagi ini. Sang sales telah mencoba menghubungi Manajer Penjualan, tetapi dia berada di pesawat dan tidak bisa menjawabnya telepon. Tasneem berjanji untuk melihat apa yang bisa dia lakukan ketika sampai di kantor.

Ketika Tasneem berjalan melewati tempat parkir, dia melihat tanda di dinding gedung mereka, iklan lowongan kerja untuk dua asisten produksi. Tanda itu seolah olah terpampang di sana selamanya. Mereka selalu mencari asisten produksi. Tasneem membuat catatan pengingat untuk menanyakan kepada pegawai Sumber Daya Manusia tentang hal tersebut.

Ketika dia berjalan ke ruangnya, Tasneem meminta Asisten Administrasi untuk menghubungi perusahaan persewaan mobil dan dikirim kepada petugas sales yang mobilnya mogok di tengah jalan. Tasneem menyalakan komputernya, sambil menunggu komputer menyala dia memutuskan untuk pergi ke coffe lounge untuk memesan secangkir kopi. Dia mengobrol selama beberapa menit dengan beberapa karyawan yang kebetulan juga ada di sana, membolak balik koran pagi, melirik papan pengumuman lalu kembali ke kantornya.

Dia membuka e-mailnya dan melihat semua e-mail baru yang masuk ke inboxnya Dia menggelengkan kepalanya dan bertanya-tanya bagaimana dia bisa memiliki begitu banyak email baru. Dia telah memeriksa emailnya dari rumah tadi malam dan telah menyimpannya. Sekarang, dia punya 60 email baru! Bagaimana itu mungkin? Dia memeriksa dengan lebih saksama dan menyadari bahwa separuh dari mereka adalah surel yang telah dia salin, tetapi perlu lagi dilihat. Dia tergoda untuk menghapus email-email tersebut, tetapi kemudian berpikir dia

mungkin kehilangan beberapa informasi yang perlu diketahui. Dia menghela nafas dan membuka kalendernya untuk melihat apa yang dijadwalkan.

Dia punya janji hari ini dengan pengacara perusahaan untuk memeriksa dokumen-dokumen tentang pembelian sebidang tanah di samping kantor mereka sehingga mereka dapat membangun pelebaran bangunan perusahaan. Mereka membutuhkan lebih banyak produksi dan mereka senang ketika tanah tersebut dijual. Dia mendapatkannya dengan harga yang pantas dan ekspansi bisa dimulai pada akhir bulan.

Selain itu, ada jadwal pertemuan dengan kontraktor untuk meninjau desain bangunan baru tersebut. Ini adalah pertemuan pertama dan mereka perlu benar-benar membicarakan persyaratan dan anggaran secara terperinci dalam pembangunan gedung baru.

Selagi dia ingin melihat e-mailnya kembali, Asisten Administrasinya datang ke kantornya, mengeluh bahwa dia tidak bisa mendapatkan angka untuk mencocokkannya dengan laporan penjualan. Asisten itu bertanggung jawab untuk memastikan semua angka penjualan yang disampaikan oleh staf penjualan cocok dengan faktur. Biasanya dia tidak punya masalah dengan ini, tetapi perusahaan baru saja menginstal program perangkat lunak baru bulan ini, dan angka dan jumlahnya tidak bisa diformulasikan. Tasneem mendatangi ruangnya dan duduk bersamanya dan menghabiskan tiga puluh menit lamanya mencoba mencari jalan keluarnya. Akhirnya, salah seorang pengantar barang, yang ahli dalam bidang komputer, datang dan memberi mereka beberapa ide untuk pemecahan masalah. Lima belas menit kemudian, mereka menyelesaikannya.

Ketika Tasneem berjalan kembali ke kantornya, staf penjualan dengan masalah mobil menelepon kembali untuk melaporkan

bahwa mobil rentalnya belum tiba dan dia khawatir tentang kunjungan klien selanjutnya. Mereka berbicara beberapa menit dan ketika dia berbicara, mobil tiba. Tasneem menutup telepon.

Kegiatan selanjutnya adalah pertemuan dengan para pengacara. Pengacara-pengacara ini adalah mereka yang mewakili perusahaan dalam masalah hukum, jadi setelah masalah hukum diselesaikan, mereka saling bertemu dan mengobrol sambil minum kopi. Pertemuan berlangsung satu jam.

Setelah pengacara meninggalkan gedung, Supervisor Produksi melambai ke Tasneem dan memintanya untuk datang ke bagian produksi. Ada masalah dengan penyelesaian permukaan akhir pada empat kayak yang sedang dikerjakan. Penyelesaian akhir pada permukaan kayak tampak bergelombang, yang tidak biasa dan merusak tampilan kayak. Ini belum pernah terjadi sebelumnya dan kayak tidak dapat dikirim ke pelanggan dalam kondisi seperti itu!

Tasneem meminta Supervisor Produksi untuk memanggil Manajer Produksi, operator produksi dan pembeli, yang juga seorang ahli kimia, untuk bertemu dan mencari tahu masalah ini. Satu setengah jam kemudian, kekasaran permukaan hilang dan permukaan tampak sempurna.

Tasneem selanjutnya pergi ke bank. Dia punya janji di Bank untuk membahas detail pengaturan keuangan yang mereka butuhkan untuk ekspansi. Selagi dalam perjalanan ke sana, dia menelepon temannya untuk membatalkan makan siang yang sudah di janjikan kemarin. Tidak ada waktu untuk makan siang hari ini. Dia mengaduk-aduk isi kopernya untuk mencari sepotong *energy bar*. Dia membuat catatan pengingat untuk memesan sandwich nanti.

Siang hari baru saja berlalu. Tasneem mengadakan pertemuan dengan para kontraktor, mendapat laporan dari bagian penjualan staf yang berisi rekomendasi tentang struktur harga, melakukan percakapan dengan Manajer Penjualan tentang ide produk baru dan berbicara dengan akuntansi tentang beberapa proyeksi anggaran yang harus dia sampaikan saat hadir di pertemuan eksekutif Calm Seas berikutnya. Dia meminta Asisten Administrasi untuk keluar dan membelikan sepotong sandwich.

Akhirnya dia bertemu dengan Pimpinan HRD sebelum dia pulang dan mereka membahas masalah yang mereka hadapi yaitu lowongan tentang Production Assistant yang baik. Tasneem bertanya-tanya apakah Pimpinan HRD mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. Dia baru mempekerjakannya dua bulan lalu dan berpikir bahwa dia harus lebih sering memeriksa untuk melihat bagaimana sang HRD melakukan tanggung jawabnya.

Hari menjelang sore. Gedung dan kantor mulai sunyi. Kebanyakan orang telah pulang hari itu. Tasneem melihat komputernya dan menghela nafas. Lebih dari 100 email! Dia membuka sandwich-nya dan duduk untuk memeriksa email-emailnya. Hari yang sibuk.

Bab 2 Pekerjaan Manajer

Pekerjaan seorang manajer sangat sulit untuk digambarkan. Deskripsi tugas jelas ada namun semuanya akan berbeda. Salah satu tantangan utama bagi para manajer adalah apa yang diuraikan di atas melalui Tasneem - pekerjaan itu terfragmentasi dan terus berubah, bahkan ketika hari terus berjalan. Perencanaan bisa sulit di wujudkan dengan begitu banyaknya gangguan. Seperti yang ditunjukkan dalam cerita harian Tasneem, memang sulit untuk melakukan apa yang mesti dilakukan. Bahkan hari-harinya akan menjadi lebih rumit jika manajer mengalami “*fighting fires*” dan berurusan dengan krisis dan peristiwa tak terduga.

Job Description seorang manajer juga berubah tergantung pada jenis industri dan struktur organisasinya. Bisa juga tergantung pada faktor-faktor lainnya seperti bagaimana manajer mendapatkan posisinya, kepribadian dan apakah mereka bekerja dalam organisasi nirlaba atau non-nirlaba. Istilah “*manager*” dapat digunakan dalam kaitannya dengan semua tingkatan manajemen di perusahaan. Umumnya, istilah “*manager*” digunakan untuk menggambarkan seseorang yang mengawasi orang lain. Beberapa contoh jabatan manager antara lain:

- *Team or area leader*
- *Front-line supervisor*
- *Mid-level manager*
- *Department head*
- *Officer, Chief Officer*
- *Managing Director*

Jika kita melihat pertanyaan, “apa yang dilakukan seorang manajer?” jawabannya : sungguh tidak mudah!

2.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas 4 fungsi utama yang dikenal dengan istilah POAC, yaitu :

Planning/Perencanaan

Planning adalah bagaimana perusahaan menetapkan tujuan yang diinginkan dan kemudian menyusun rencana strategi bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Manajer harus merencanakan apa yang ingin mereka capai dan mengembangkan tindakan spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

Organizing/Pengorganisasian

Organizing (fungsi perencanaan) adalah pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan agar bisa menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Para Manajer harus mencari tahu berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugas. Mereka juga menentukan bagaimana alur kerja terjadi (siapa melakukan apa). Secara umum, kita bicara tentang struktur perusahaan dan penempatan orang-orang yang tepat dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan.

Actuating/Leading/Pengarahan

Directing alias fungsi pengarahan adalah upaya untuk menciptakan suasana kerja dinamis, sehat agar kinerjanya lebih efektif dan efisien. Manajer harus mengawasi, memimpin, memotivasi, melatih, membina, membimbing, merekrut dan menilai karyawan. Ada banyak cara yang bisa dilakukan.

Controlling/Pengendalian

Manajer harus memantau apa yang terjadi di area mereka, untuk memastikan bahwa tujuan akan terpenuhi. Jika tujuan tidak tercapai, maka tindakan korektif dapat diambil. Semakin dini tindakan korektif dilakukan, semakin mudah untuk memperbaikinya.

Untuk memperoleh hasil secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada.

2.2 Peran Manajemen

Salah satu bagian terpenting dari penelitian tentang pekerjaan seorang manajer berasal dari Henry Mintzberg. Dia adalah seorang akademisi dan peneliti Kanada yang telah selama bertahun-tahun mempelajari manajemen. Ia yakin bahwa pekerjaan manajer tidak pernah benar-benar selesai!

Dia adalah orang yang mengkategorikan berbagai peran yang dimainkan seorang manajer dalam organisasi. Bagan berikut menguraikan kategori dan peran manajer menurut Mintzberg. Bagan ini juga memberikan contoh singkat tentang peran tersebut.



<http://managenary.blogspot.com/2017/07/peran-manajer-menurut-mintzberg.html>

Peran manajer menurut Mintzberg

Kategori	Peran	Tugas
Informasional/ <i>Informational</i>	Pemantau/ <i>Monitor</i>	Seorang Manajer juga memantau tim yang dipimpinnya baik dari segi produktivitas, kinerja maupun kenyamanan kerja anggota timnya.
	Penyebarnya/ <i>Disseminator</i>	Menyebarkan informasi melalui telepon, memo, dalam rapat atau laporan kepada bawahannya mengenai informasi dan keputusan yang telah diambil.
	Juru Bicara/ <i>Spokesperson</i>	Seorang Manajer juga berperan sebagai Juru Bicara yang meneruskan informasi tentang organisasinya dan tujuan organisasinya ke pihak luar.
Antar Pribadi/ <i>Interpersonal</i>	Sosok/ <i>Figure</i>	Seorang Manajer biasanya akan melakukan hal-hal seremonial seperti menghadiri acara pemotongan pita peresmian, menandatangani dokumen legal (hukum), menyapa tamu perusahaan dan menjadi tuan rumah resepsi.
	Pemimpin/ <i>Leader</i>	Seorang Manajer bertugas sebagai pemimpin dalam Tim, departemen ataupun organisasinya. Menyeleksi dan Melatih karyawannya serta mengelola kinerja dan memotivasi karyawannya.
	Penghubung/ <i>Liaison</i>	Seorang Manajer harus membangun dan menjaga komunikasi dengan kontak Internal perusahaan maupun kontak eksternal perusahaan.
Pengambilan Keputusan/ <i>Decisional</i>	Wirausahawan/ <i>Entrepreneur</i>	Manajer harus merencanakan masa depan organisasinya, membuat proyek-proyek perbaikan dan peningkatan kualitas dan produktivitas.
	Pemecah Masalah/ <i>Disturbance Handler</i>	Jika terjadi konflik diantara anggota timnya, manajer harus menjadi penengah dan mencarikan alternatif strategis untuk menyelesaikan konflik tersebut.

	Pembagi Sumber Daya <i>/Resource Allocator</i>	Seorang Manajer juga berperan sebagai pembagi sumber daya yaitu menentukan dimana sumber daya tersebut harus dialokasikan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Sumber daya yang dimaksud disini dapat berupa dana, tenaga kerja, material, mesin dan sumber daya lainnya
	Negosiator/ <i>Negotiator</i>	Seorang Manajer adalah juga seorang Negosiator, berpartisipasi atau mengambil bagian dalam melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk memperjuangkan kepentingan bisnis perusahaannya.

Saat melihat bagan peran manajer diatas, dapat dilihat bahwa Tasneem, dalam satu hari yang diuraikan di atas, bertindak di hampir semua peran. Jika digambarkan bahwa manajer mengenakan “topi” berbeda yang mewakili peran yang berbeda yang dilakukan, maka kita dapat melihat bahwa Tasneem memang memakai banyak topi di hari-hari kerjanya.

Level manajer yang berbeda akan memainkan peran yang berbeda pula. Misalnya, seorang supervisor kemungkinan akan menjadi pengalokasi sumber daya dan penanganan gangguan pada tingkat yang jauh lebih besar daripada memainkan peran sebagai figure. Seorang *Chief Executive Officer* kemungkinan akan bertindak sebagai juru bicara dan wirausahawan daripada memainkan peran sebagai monitor.

2.3 Keterampilan Manajemen

Banyak buku manajemen mengupas tentang berbagai keterampilan yang diperlukan untuk menjadi seorang manajer. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, teknis dan SDM.

Konseptual - mampu melihat “gambaran besar” tentang situasi. Kemampuan menyampaikan ide, menciptakan visi dan merencanakan masa depan.

Teknis - memiliki pengetahuan khusus atau memiliki keahlian khusus.

Keterampilan SDM - mampu bekerja dengan baik dengan orang lain baik secara individu maupun kerjasama dalam kelompok.

Menurut buku-buku manajemen, semua manajer perlu memiliki ketiga ketrampilan diatas, tetapi mereka membutuhkannya dalam keadaan dan situasi yang berbeda-beda, tergantung pada posisi mereka dalam organisasi. Jadi, misalnya, tingkat manajer senior perlu memiliki dan menggunakan lebih banyak keterampilan konseptual, sementara manajer tingkat yang lebih rendah kemungkinan akan menggunakan lebih banyak keterampilan teknis. Semua tingkatan akan menggunakan keterampilan SDM.

Seorang *front-line Supervisor* yang baik tidak perlu meniru seorang manajer menengah atau manajer senior. Keterampilan yang dibutuhkan untuk berbagai posisi dalam manajemen akan berbeda. Organisasi yang baik mengakui akan hal ini dan akan menawarkan pelatihan dan peluang pengembangan, mungkin terkait dengan program pengembangan karier serta program kinerja dan penilaian dari manajemen. Dengan hal ini, setiap karyawan akan terdorong untuk mengembangkan keterampilan dari satu jenis posisi manajemen dengan yang lain dalam organisasi.

2.4 Catatan untuk Organisasi Non Profit

Peran manajer atau supervisor dalam organisasi nirlaba sebagian besar sangat mirip yang dijelaskan di atas. Ada dua tantangan tambahan dalam organisasi nirlaba ini. Pertama adalah bahwa mereka mengatur dan membawahi tenaga sukarelawan yang menyumbangkan pekerjaan untuk organisasi. Hal ini umumnya tidak ada dalam organisasi profit. Dibutuhkan keterampilan manajemen yang berbeda untuk memanfaatkan dan mengenali kontribusi para sukarelawan tentang waktu, energi, dan kinerja tugasnya.

Tantangan kedua adalah bahwa pendanaan dalam nirlaba berasal dari sumber yang sangat berbeda daripada perusahaan profit. Dalam perusahaan profit, pendapatan berasal dari penjualan barang atau jasa. Dalam perusahaan nirlaba, pendapatan datang sebagai hasil dari penggalangan dana dan / atau itu berasal dari sumber pemerintah atau sumbangan kelompok lainnya. Menghasilkan pendapatan dengan cara ini membutuhkan keterampilan unik misalnya untuk menyusun sebuah acara penggalangan dana. Mengurus perusahaan non profit juga membutuhkan bakat dan waktu ekstra dalam membangun hubungan dengan pemerintah atau kelompok pendanaan dan menulis proposal untuk penggalangan dana baik untuk proyek yang sedang berjalan dan juga proposal rutin.

“Ketika saya pertama kali mulai mempelajari manajemen, selama dan segera setelah Perang Dunia II, seorang manajer didefinisikan sebagai ‘seseorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan bawahan’. Seorang manajer, aliasnya, adalah ‘bos’, dan manajemen adalah peringkat dan kekuatan ... Tetapi pada awal 1950-an, definisi telah berubah menjadi ‘manajer bertanggung jawab atas kinerja orang-orang’. Sekarang kita tahu bahwa definisi ini juga terlalu sempit. Definisi yang tepat adalah ‘manajer bertanggung jawab atas aplikasi dan kinerja pengetahuan.’”

Kutipan dari *Peter Drucker*

<http://newlearningonline.com/new-learning/chapter-3-learning-for-work/peterdrucker-onthe-new-knowledge-manager/>

2.5 Bahan Diskusi

1. Meninjau fungsi, peran, dan keterampilan manajemen. Mana yang bisa Anda aplikasikan dalam kasus Tasneem di Calm Seas?
2. Meninjau fungsi, peran, dan keterampilan manajemen. Hubungkan ini dengan manajer yang Anda kenal.
3. Meninjau fungsi, peran, dan keterampilan manajemen. Keterampilan apa yang Anda miliki? Yang mana yang perlu Anda kerjakan?
4. Apakah Anda setuju bahwa “seorang manajer bertanggung jawab atas aplikasi dan kinerja pengetahuan” seperti kata Drucker? Mengapa atau mengapa tidak?
5. Apakah menurut Anda fungsi, peran, dan keterampilan manajemen berbeda tergantung pada industri? Berikan beberapa contoh.
6. Saat Anda memeriksa fungsi manajemen, peran, dan keterampilan manajer dalam sebuah organisasi nirlaba, Perbedaan yang bagaimana jika dibandingkan dengan seorang manajer organisasi profit?

Bab 3

Perencanaan - Kasus Calm Seas

Calm Seas adalah perusahaan kecil untuk produk-produk kayak laut dari Kanada. Mereka juga menjual aksesoris kayak termasuk dayung, pompa lambung kapal dan kebutuhan penting lainnya. Mereka berlokasi di Nelson, B.C., di mana mereka memiliki pabrik dan kantor administrasi dalam satu gedung. Mereka memiliki sekitar 60 karyawan dan telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun.

Calm Seas menjual produk-produknya ke toko ritel di Amerika Utara dan ke distributor di Jepang, Jerman, Greenland, Norwegia, Selandia Baru, dan Australia. Mereka juga menjual langsung ke perusahaan perlengkapan dan wisata tour, kepada grup pelatihan berkayak dan ke lembaga pendidikan dan organisasi olahraga.

Calm Seas membuat kayak laut dari 2 bahan yang sangat berbeda. Salah satunya disebut "*composit*". Bahan-bahan ini adalah *fiberglass*, kevlar atau laminasi grafit. Jenis bahan lainnya adalah *polyethylene* (plastik). Metode dan bahan produksi yang sangat berbeda harus digunakan dalam pembuatan kedua jenis kayak tersebut. Calm Seas memiliki berbagai jenis model untuk kedua bahan tersebut (misalnya, model *single* atau *double seating*, *smaller kayak*, *bigger kayaks* untuk perjalanan lebih jauh, dan *multi-day trips*).

Industri kayak sangatlah kompetitif. Produsen harus mengembangkan, menguji, dan memasarkan setidaknya satu model baru setiap tahun. Karena ada pesaing tingkat nasional dan internasional di industri ini, sangat penting bagi Calm Seas untuk memelihara dan memperluas jaringan toko ritel dan distributor mereka.

Proses produksi juga sangat penting di Calm Seas, ini berkenaan dengan hasil produk mereka yang berkualitas terbaik dan selalu mengalami kemajuan terus menerus. Calm Seas memiliki keunggulan reputasi dalam hal kualitas produk mereka. Harga mereka cukup kompetitif, meskipun sedikit lebih tinggi dari keduanya pesaing utamanya. Umpan balik dari klien umumnya menunjukkan bahwa pelanggan akan membeli produk Calm Seas dengan harga lebih tinggi karena mereka yakin dengan kualitas produk dan pengiriman produk juga selalu tepat waktu. Calm Seas mengirimkan produk mereka ke berbagai klien mereka di seluruh dunia.

Ada beberapa pesaing di dunia, tetapi yang utama adalah dua perusahaan. Satu terletak di Australia dan satu di Amerika Serikat. Perusahaan-perusahaan ini menawarkan produk yang sangat mirip dengan produk dari Calm Seas. Seorang klien yang ingin membeli kayak atau sejumlah kayak, akan menyeimbangkan harga, kualitas, reputasi perusahaan dan hubungan perwakilan penjualan dalam keputusan pembelian mereka.

Bisnis terus berkembang selama 10 tahun terakhir, karena semakin banyak orang yang tertarik dengan kayak. Kayak bukan sekedar kegiatan olahraga tapi juga ada unsur rekreasi. Untuk seseorang yang ingin mendayung namun tidak memerlukan keterampilan teknis, kayak laut adalah kegiatan yang sempurna.

Pangsa pasar olahraga kayak terutama berpusat pada kayak sungai, dimana Calm Seas tidak memproduksinya. Pasar kayak sungai melibatkan pelanggan, bahan dan proses produksi yang sangat berbeda. Kayak ini kecil dan sangat ringan. Dibutuhkan banyak keterampilan untuk menggunakan kayak sungai. Penggemar kayak sungai adalah tipe orang yang senang bermain diantara aliran air yang curam, bermanuver pada

arus deras dan dan “menari-nari” di atasnya. Calm Seas telah memutuskan untuk tidak terjun dalam pangsa pasar ini.

Dua jenis kayak lain yang tersedia bagi konsumen adalah kayak tiup dan lipat. Kayak tiup juga disebut “*sit on top*”. Kayak jenis ini terbuat dari plastik dan properti ini sering dijumpai dan ditemukan hampir di semua resor atau tempat liburan lainnya. Kayak yang dapat dilipat terbuat dari kain yang ringan dan dapat dilipat seukuran koper. Kedua kayak ini dianggap sebagai kayak khusus dan Calm Seas tidak ingin masuk dalam produksi kayak jenis ini.

Para karyawan Calm Seas bervariasi dalam hal usia dan jenis kelamin. Sekitar 40% dari pekerjanya adalah perempuan dengan rentang usia 22 - 63 tahun. Usia rata-rata karyawan adalah 28. Mereka semua terlibat dalam olahraga dan kayak. Mereka tidak berserikat. Ada beberapa karyawan yang sudah ada sejak awal dan beberapa yang baru saja bergabung. Rata-rata masa kerja karyawan adalah sekitar 8 tahun.

Bab 4

Perencanaan dalam Organisasi

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang memiliki rencana yang jelas. Rencana harus diketahui baik oleh karyawan yang bekerja di organisasi dan mereka yang berurusan dengan organisasi, apa yang perusahaan sedang dilakukan dan rencana kedepannya.

Lebih jelasnya adalah bahwa rencana tersebut juga dapat membantu para karyawan membuat keputusan di perusahaan. Jika kita lihat contoh Calm Seas, di atas, kita melihat bahwa mereka telah memutuskan untuk tidak ngotot membuat kayak lipat yang khusus digunakan di sungai. Ini bukan hanya berdasarkan pada kemauan dan refleksi dari preferensi manajemen senior. Ini didasarkan pada berbagai faktor yang mencakup analisis pasar, prediksi apa yang diinginkan konsumen dan memperhitungkan kekuatan Calm Seas. Keputusan tujuan ini mencerminkan perencanaan yang cermat dari Calm Seas.

Tenaga penjualan juga sangat terbantu dengan perencanaan dan tujuan organisasi. Jadi jika, misalnya, seorang tenaga penjual di Calm Seas menerima permintaan dari distributor yang ingin memesan kayak sungai, tenaga penjual tersebut dapat memberi tahu distributor bahwa Calm Seas tidak membuat kayak sungai dan tidak memiliki rencana untuk produksi kayak jenis tersebut. Calm Seas telah menasbihkan diri sebagai perusahaan spesialis pembuat kayak laut terbaik di dunia. Calm Seas akan menyerahkan pembuatan kayak jenis lain ke produsen lainnya.

4.1 Keunggulan Kompetitif

Setiap perusahaan perlu mengetahui keunikan keunggulan kompetitif mereka. Apa yang membuat organisasi “lebih baik” daripada yang lain dalam industri atau kategori yang sama? Jika jawabannya “tidak ada”, maka mengapa organisasi itu ada? Haruskah organisasi ada jika apa yang dihasilkan atau dikerjakannya tidak lebih baik pesaing? Secara umum, dalam ekonomi kapitalis dan pasar bebas saat ini, organisasi yang sukses adalah mereka yang telah mengetahui keunggulan kompetitif mereka.

Makna kata “*better*” dapat didefinisikan dalam sejumlah cara berbeda. Lebih baik bisa saja bermakna:

- lebih cepat
- lebih besar
- lebih murah
- lebih kuat
- lebih mewah
- berkelanjutan
- produk lokal dan bahan bakunya lokal
- karyawan yang unik (perusahaan mungkin mempekerjakan narapidana yang baru saja dibebaskan atau orang-orang dengan kebutuhan khusus untuk memberi mereka pekerjaan dan keterampilan kerja).

4.2 Proses Perencanaan Strategis

Mari kita ambil contoh pengaturan perencanaan yang bukan organisasi. Katakanlah Anda dan keluarga ingin pergi liburan. Pertama, Anda harus mencari tahu apa yang ingin dilakukan semua orang saat liburan dan kemana mereka akan berlibur. Anggota keluarga akan mempertimbangkan beberapa faktor menyangkut aksesibilitas lokasi, waktu, anggaran. Mereka

mungkin juga mempertimbangkan iklan paket liburan dengan tujuan wisata yang berbeda. Setelah semua pertimbangan diambil, kemudian memutuskan ke mana mereka ingin pergi mengisi liburan. Begitu mereka tahu ke mana destinasi liburannya, mereka kemudian berusaha untuk mewujudkannya.

Keputusan utama merupakan keputusan yang “besar”, yaitu - memutuskan destinasi liburan sebagai tujuan/keputusan akhir. Keputusan kedua berupa rangkaian keputusan yang lebih bersifat teknis. Bagaimana tujuan-tujuan tersebut terwujud? Bagaimana persisnya keluarga itu pergi ke tempat tujuan wisata? Apakah mereka akan naik mobil pribadi, naik kereta api atau bus? Kapan mereka akan pergi dan kembali? Berapa banyak tas yang bisa mereka bawa? Apa saja yang akan mereka bawa? Ada banyak keputusan rinci yang harus dibuat!

Rangkaian keputusan kedua HANYA dapat dibuat setelah keputusan “besar” dibuat. Keluarga tidak bisa memutuskan metode transportasi apa yang akan mereka gunakan jika mereka tidak tahu ke mana mereka pergi. Tujuan akhirnya diputuskan dan disepakati sebelum keluarga dapat membuat keputusan lanjutan. Sia-sia misalnya membawa peralatan snorkeling jika keluarga akhirnya akan hiking di pegunungan Alpen.

Proses perencanaan organisasi sangat mirip. Keputusan “besar” adalah keputusan strategis organisasi. Apa yang mereka lakukan? Siapa mereka? Rangkaian keputusan kedua melibatkan keputusan operasional atau taktis. Begitu mereka memutuskan apa yang ingin mereka lakukan, mereka kemudian memutuskan bagaimana mereka akan sampai kesana. Biasanya, ini melibatkan top manager dalam organisasi, meskipun semua karyawan bisa terlibat dalam diskusi.

4.3 Analisis SWOT

Proses khusus yang biasa digunakan pada awal perencanaan strategis adalah analisis perusahaan yakni :

Strengths Weaknesses Opportunities Threats

juga dikenal sebagai analisis SWOT.

Untuk perusahaan-perusahaan yang sangat besar analisis SWOT ini dapat memakan waktu berbulan-bulan. Pada kenyataannya, kadang-kadang terasa seolah-olah sebuah perencanaan yang telah selesai tersusun sudah dikejar perencanaan baru dibelakangnya yang mesti dibuat! Untuk organisasi yang lebih kecil, mungkin hanya membutuhkan beberapa jam.

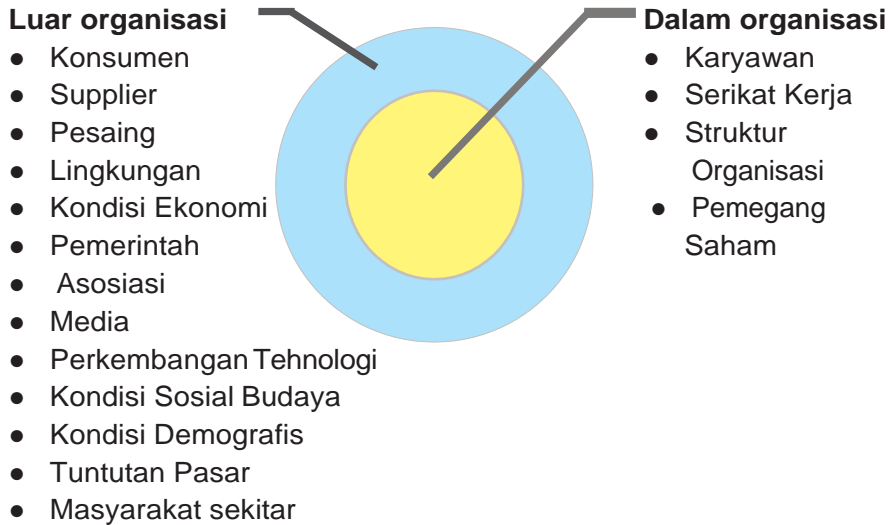
Terkadang perusahaan membutuhkan konsultan atau fasilitator luar dalam melakukan analisis SWOT ini. Analisis ini menuntut semua hal agar benar-benar objektif karena mereka melengkapi faktor-faktor yang akan dimasukkan setiap kategori. Ini kadang-kadang bisa sulit bagi orang-orang di dalam organisasi untuk melakukannya.

4.4 Pemangku Kepentingan / Stakeholder

Konsep penting dalam menyusun perencanaan strategis adalah menentukan kelompok pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang dapat memberikan pengaruh dalam organisasi. Setelah kelompok-kelompok pemangku kepentingan ditentukan, maka organisasi dapat mengetahui bagaimana para *stakeholder* dapat menggunakan pengaruhnya dan seberapa penting hal ini memberikan dampak pada organisasi.

Mungkin ada banyak pemangku kepentingan untuk dipertimbangkan. Untuk tujuan perencanaan strategis, kita harus

mencari tahu apakah pemangku kepentingan ada di dalam atau di luar organisasi.



Gambar 4.1 *Diagram stakeholder*

4.5 Faktor-Faktor dari Dalam Organisasi

4.5.1 Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan dan kelemahan adalah faktor-faktor yang ada dalam organisasi. Jadi, misalnya, bilamana organisasi itu benar-benar bagus dalam penelitian, maka akan di akui sebagai kekuatannya. Jika mereka tidak mumpuni dalam mendesain produk, maka akan dicantumkan sebagai kelemahannya.

Kekuatan cenderung lebih mudah muncul daripada kelemahannya. Setiap orang ingin mengklaim bahwa mereka berkontribusi terhadap kekuatan organisasi.

Namun, setiap kepala departemen tidak menginginkan departemen yang menjadi tanggung jawabnya dianggap sebagai kelemahan. Menggunakan contoh diatas, kepala departemen

produk desain tidak ingin “desain produk” terdaftar sebagai salah satu kelemahan organisasi. Begitu juga karyawan yang ada di departemen ini. Sangat tidak bagus untuk departemen desain! Namun, untuk memperbaiki dan mengatasi kelemahan, hal ini harus ungkapkan. Dengan cara ini, organisasi dapat mengatasi kelemahan itu. Ini akan memicu sejumlah tanggapan sebagai jalan keluar mulai dari menginvestasikan lebih banyak uang ke dalam teknologi dan / atau gaji di bidang desain, atau bisa juga melakukan outsourcing untuk desain produknya.

4.6 Faktor dari Luar Organisasi

4.6.1 Ancaman dan Peluang

Pada bagian ini, akan diuraikan faktor-faktor yang ada di luar organisasi.

Faktor-faktor yang muncul dan harus dipertimbangkan di lingkungan eksternal (pikirkan semua pemangku kepentingan eksternal). Lihat kembali diagram *stakeholders* di atas.

Istilah yang membingungkan di sini adalah kata “peluang”. Dalam bahasa sehari-hari, ini biasanya ditafsirkan sebagai “apa yang bisa / harus dilakukan organisasi?” Namun, dalam perencanaan strategis, istilah itu merujuk pada faktor-faktor yang ada di luar organisasi yang menguntungkan bagi organisasi. Jadi misalnya, ada laporan penelitian yang memperkirakan peningkatan minat masyarakat untuk menggunakan kayak laut. Bagi perusahaan manufaktur kayak laut, laporan ini bisa dilihat sebagai sebuah peluang besar. Perusahaan itu mungkin dapat melakukan sesuatu berdasar informasi ini.

Ancaman adalah faktor-faktor di luar organisasi yang bukan kabar baik bagi perusahaan. Misalnya, jika pemerintah akan memperkenalkan undang-undang tentang penggunaan bahan baku yang bisa mengurangi polusi, padahal bahan tersebut

belum dimiliki oleh perusahaan organisasi, ini kemungkinan akan menjadi ancaman. Hal ini akan memberikan dampak pada peningkatan biaya operasi untuk perusahaan.

Tindak lanjut perusahaan terhadap informasi ini tergantung pada informasi yang didapat dari kategori lain. Yang penting untuk di pahami bahwa arah masa depan yang potensial belum teridentifikasi pada tahap ini, hal tersebut akan muncul kemudian.

Sekarang, kita ingin menggabungkan kekuatan dengan peluang. Kita juga ingin tidak saja meminimalkan tapi juga bagaimana menghadapi kelemahan dan ancamannya.

Dalam Organisasi	Luar Organisasi
Kekuatan/ <i>Strenghts</i>	Peluang / <i>Opportunity</i>
Kelemahan/ <i>Weakness</i>	Ancaman / <i>Threats</i>

Tabel 4.2

4.7 Strategi Utama / *Grand Strategy*

Di sinilah “strategi besar” terbentuk. Disini kita bisa mengacu pada karya Michael Porter untuk membahas beberapa diskusi.

Setelah SWOT dikupas, ada empat strategi lain untuk dipilih untuk memandu arah di masa depan:

- 1) *Growth* / Pertumbuhan
- 2) *Stability* / Stabilitas
- 3) *Retrenchment* / Penghematan
- 4) *Combination* / Kombinasi

Daftar diatas cukup mewakili strategi tersebut.

Pertumbuhan berarti dipahami sebagai arti sebenarnya yakni organisasi akan tumbuh dengan beberapa cara. *Pertumbuhan*

organisasi dapat ditempuh melalui keputusan-keputusan seperti menambahkan lini produk, ekspansi ke negara lain, membeli perusahaan lain atau meningkatkan investasi dalam bidang *Green Energy*.

Strategi stabilitas berarti bahwa perusahaan akan mempertahankan *status quo*. Mereka akan melanjutkan apa yang telah mereka lakukan sampai saat ini. Tidak ada yang akan berubah. Tidak ada peningkatan produksi, tidak ada pangsa pasar baru, tidak ada penambahan jumlah karyawan.

Penghematan berarti bahwa entah bagaimana caranya perusahaan akan melakukan penghematan. Bisa saja perusahaan menjual beberapa aset, mengurangi jumlah produk yang dijual atau keluar dari beberapa negara di mana mereka beroperasi saat ini.

Kombinasi lebih umum dilakukan pada perusahaan besar dan multi-divisi. Dengan kombinasi strategi, satu divisi perusahaan akan mengejar satu strategi sedangkan divisi lain mengikuti strategi yang lain. Jadi misalnya, satu divisi dapat menarik diri dari area geografis di mana mereka beroperasi agar divisi lain dengan tujuan menggenjot produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan produk.

Strategi yang diuraikan pada titik ini mengalir langsung dari analisis SWOT. Bila dilakukan dengan benar, strategi dan analisis SWOT membentuk paket yang bagus. Segala sesuatu menjadi saling terhubung dan strategi mengacu pada faktor-faktor dalam SWOT. Misalnya, jika strategi adalah mengembangkan bidang komunikasi, maka kekurangan dari rencana dalam bidang komunikasi seharusnya disebutkan dalam SWOT.

Contoh kasus :

Katakanlah perusahaan memiliki kekuatan dalam mengembangkan produk baru (**strengths**). Mereka juga mengidentifikasi ada perkiraan peningkatan permintaan atas produk mereka (**opportunity**). Pesaing mereka juga tidak memiliki kemampuan untuk memenuhi permintaan ini (peluang lain). Perusahaan tidak memiliki kemampuan beriklan yang kuat (**weakness**). Dan mungkin ada kekurangan pekerja terampil di area mereka (**threats**).

Dengan contoh ini, perusahaan mungkin akan mengadopsi strategi pertumbuhan. Mereka mungkin mengembangkan beberapa produk baru (kombinasi antara *strengths* dan *opportunity*), latih silang antar karyawan mereka saat ini (untuk mengatasi ancaman eksternal) dan merekrut beberapa tenaga kerja di bidang periklanan untuk meningkatkan iklan produk baru mereka (dalam rangka mengatasi kelemahan mereka).

4.8 Visi dan Misi / Mission Statement

Organisasi menciptakan deskripsi untuk perusahaan mereka yang disebut sebagai misi organisasi. Penulisan dalam kalimat tentang misi umumnya hanya satu sampai dua kalimat. Kemudian organisasi akan menguraikan apa maknanya dan apa yang mesti dilakukan. Berdasarkan uraian misi tersebut juga memungkinkan tentang hal-hal yang tidak boleh dilakukan. Misi menjadi alat komunikasi bagi orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi.

Bahasa dalam pernyataan misi harus jelas, sederhana dan bebas jargon. Bahasa ini juga satu cara untuk menguji sebuah pernyataan misi. Jika ada seseorang yang **tidak tahu** apa yang dilakukan perusahaan membaca organisasi pernyataan misi, akankah mereka paham maknanya?

4.8.1 Contoh Visi dan Misi

Contoh untuk Organisasi non-profit

Program Yeremia

Program Yeremia membantu ibu single parent dan anak-anak mereka untuk memutus lingkaran kemiskinan dengan menyediakan komunitas kampus di mana mereka dapat makmur dan tercukupi.

Layanan kami dirancang untuk membantu para ibu mengubah hidup mereka sehingga mereka bisa memberikan masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka. Program Yeremia menyediakan perumahan aman dan terjangkau, perkembangan anak, pemrograman kecakapan hidup, pelatihan individu dan pelatihan pemberdayaan. Dasar yayasan mendirikan program adalah agar para ibu dapat menyelesaikan pendidikan mereka dan mendapat pekerjaan dengan upah yang layak sesuai jalur karier yang mereka pilih.

<http://www.jeremiahprogram.org/>

Contoh untuk Perusahaan Profit

Nexen Inc. (Minyak dan Gas Bumi)

Misi

Misi Nexen adalah menumbuhkan nilai secara bertanggung jawab.

Visi

Dalam mengejar misi ini, visi kami adalah menjadi produsen energi independen yang utama dan global di Amerika Utara.

Kami menumbuhkan bisnis kami agar menjadi sukses dan berkelanjutan dengan melibatkan SDM yang mumpuni, memanfaatkan aset dan inovasi yang unggul, dan beroperasi dengan cara yang bermartabat dan penuh tanggung jawab.

<http://www.nexeninc.com/en/>

Contoh pernyataan misi lainnya yang sangat sederhana:

Google

Misi Google: untuk mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan bermanfaat secara universal.

<http://www.google.com/corporate/>

4.9 Rencana Tindakan / Implementasi

Pertanyaan yang diajukan di sini adalah “bagaimana kita akan sampai di sana?”, “Apa yang harus kita lakukan untuk sampai sana?” dan “siapa yang akan melakukannya?” Dengan kata lain, kita mulai mengembangkan rencana aksi spesifik dalam rangka mencapai sasaran strategis yang ditetapkan.

Masalah-masalah seperti struktur, kepegawaian, kebutuhan moneter, pendanaan, jadwal, tanggung jawab spesifik dan alat pengukuran dapat diatasi.

4.9.1 Contoh Rencana Tindakan

Menggunakan contoh dari bagian sebelumnya, berikut ini adalah contoh rencana tindakan mereka :

Langkah 1

Apa	Pengembangan produk baru Tujuan spesifik : mengembangkan sebuah produk baru dalam jangka waktu 6 bulan kedepan
Siapa	Perwakilan dari departemen desain, produksi dan penjualan membentuk tim untuk menentukan kebutuhan pasar dan kemampuan manufaktur.

Bagaimana/ Kapan	Prototipe disajikan kepada manajemen pada akhir bulan ke empat untuk persetujuan. Produksi akhir di akhir bulan ke enam.
---------------------	--

Langkah 2

Apa	<i>Cross-train</i> /latih silang karyawan yang ada
Siapa	Administrator SDM
Bagaimana/ Kapan	Rencana pelatihan disampaikan kepada manajemen pada akhir bulan ke satu. Pelatihan dimulai dalam enam minggu dan selesai pada bulan ke tiga.

Tabel 4.3

Itulah proses perencanaan strategis. Organisasi telah mengetahui apa yang terjadi di lingkungan mereka dan sekarang dapat bergerak maju dengan rencana aksi spesifik yang seharusnya memberi mereka keunggulan kompetitif di pangsa pasar. Selama mereka juga memenuhi fungsi manajemen lainnya dengan baik, mereka akan jauh lebih baik keberhasilan akan segera tercapai.

4.10 Catatan bagi Organisasi Non-Profit

Sekali lagi, perencanaan strategis untuk sektor nirlaba mengikuti langkah yang sama persis dengan organisasi profit. Sektor ini jelas punya faktor tambahan dan berbeda yang tidak ada dalam organisasi profit yakni : mencari dan mengelola sukarelawan dan memikirkan berbagai sumber pendanaan yang sering berubah.

Masalah yang dibahas saat sekarang ini lebih umum pada sektor nirlaba berkaitan dengan perencanaan strategis yang berpusat pada topik “keunggulan kompetitif”. Keunggulan

kompetitif adalah istilah yang muncul dari sektor organisasi profit dan bisa menjadi sebuah konsep yang kurang cocok dalam pandangan organisasi non profit.

Namun, dengan dana pemerintah yang berubah dan dalam banyak kasus berkurang, sekarang sektor nirlaba membuat aliansi strategis dengan sektor profit. Hal ini telah menimbulkan banyak perdebatan yang tidak akan dibahas di sini. Kenyataannya adalah bahwa sektor nirlaba mengadopsi banyak bahasa dan sensibilitas dari organisasi profit.

Banyak organisasi nirlaba tidak menganggap diri mereka sebagai pesaing organisasi lain di sektor yang melakukan pekerjaan serupa. Menentukan keunggulan kompetitif mereka, menjelaskan cara menjadi “lebih baik” daripada yang lain di sektor ini, terkadang merupakan konsep yang tidak mudah didapat. Jika mereka akan bermitra atau membuat aliansi dengan organisasi profit, maka baik konsep dan bahasa harus diadopsi oleh organisasi nirlaba. Ini mungkin tantangan yang harus dihadapi oleh sektor nirlaba untuk mencantumkan dalam proses perencanaan strategis mereka.

4.11 Diagram Perencanaan Strategis

Kemudian organisasi menentukan bagaimana harus menindaklanjuti strategi yang dipilih dan mengembangkan tindakan berencana ke sana. Lihat diagram 4.4.



Diagram 4.4

4.12 Bahan Diskusi

1. Salah satu faktor penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan adalah faktor demografi. Kunjungi sumber dari link berikut tentang faktor demografis. Bagaimana Anda melihat bahwa perubahan demografis berdampak pada lingkungan kerja kita? <http://bookboon.com/int/business/hrm/generational-challenges-in-the-workplace>
2. Menggunakan informasi demografis dari pertanyaan sebelumnya, lakukan strategi analisis perencanaan untuk

- Calm Seas. Cari tahu SWOT, strategi utama, pernyataan misi dan kemungkinan rencana aksi. Apa keunggulan kompetitif mereka? Siapa saja pemangku kepentingan/*stakeholders* mereka?
3. Temukan contoh lain dari pernyataan misi. Apakah sudah jelas? Apakah kamu mengerti apa saja yang dilakukan organisasi tersebut setelah membaca pernyataan misi? Apakah pernyataan ini memberikan pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi?
 4. Ada banyak tulisan dan penelitian tentang topik “keunggulan kompetitif.” Carilah artikel bisnis saat ini yang berhubungan dengan subjek ini. Bagaimana hubungannya dengan perencanaan organisasi?
 5. Topik populer hari ini berkaitan dengan konsep “Tanggung Jawab Sosial Perusahaan” (program CSR) dan “Etika Bisnis”. Teliti apa acuan dari konsep-konsep ini, mengapa mereka ramai diperbincangkan dan apa yang telah perusahaan lakukan berkenaan dengan konsep tersebut..
 6. Temukan organisasi non profit lokal. Lakukan analisis perencanaan strategis untuk organisasi tersebut. Bagaimana proses ini berbeda dari analisis organisasi profit?

Bab 5

Pengorganisasian - Kasus Calm Seas

Calm Seas terorganisasi melalui berbagai cara.

Seperti dijelaskan di bagian sebelumnya, Calm Seas memproduksi dan menjual kayak laut. Mereka menghasilkan baik kayak laut komposit dan plastik yang mereka jual ke toko ritel di Amerika Utara dan ke distributor seluruh dunia. Mereka juga menjual langsung ke perusahaan travel dan perlengkapan wisata, kursus kayak dan lembaga pendidikan dan organisasi olahraga.

Calm Seas harus mengingat kembali pada pernyataan misi perusahaan dan kemudian mencari tahu struktur mana yang akan diterapkan untuk mencapai hasil yang terbaik.

Bagaimana mereka akan melakukan apa yang perlu dilakukan? Bagaimana mereka dapat mengelompokkan fungsi-fungsi serupa secara bersamaan? Bagaimana mereka dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka?

Bab 6

Pengorganisasian Organisasi

6.1 Struktur Mengikuti Strategi

Pembuat keputusan dalam organisasi harus menanyakan beberapa pertanyaan pada diri mereka sendiri, antara lain:

- Struktur apa yang harus diterapkan?
- Bagaimana mereka ingin agar pekerjaan terselesaikan?
- Bagaimana dengan gagasan tentang sentralisasi vs desentralisasi?
- Bagaimana mengatur wewenang dan tanggung jawab?

Sebagian besar struktur organisasi di Amerika Utara disusun menggunakan sistem “birokrasi”. Ini struktur organisasi kuno, sejaman dengan masa Julius Cesar. Sistem birokrasi memiliki latar belakang militer. Organisasi tidak harus disusun menggunakan prinsip birokrasi. Ada sejumlah kelemahan dalam sistem birokrasi dimana oleh organisasi yang baik menjadi pembelajaran untuk menjadi lebih baik ke depannya.

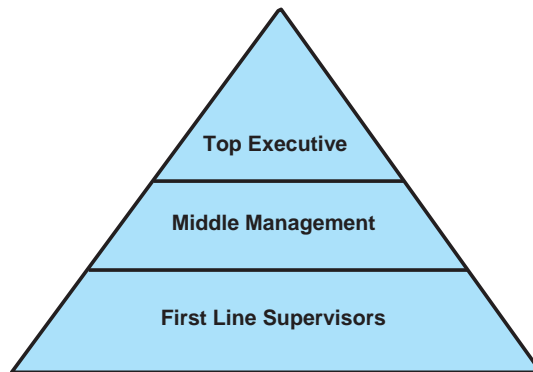
Ada opsi lain. Namun, bagian selanjutnya yang akan dikupas adalah tentang sistem birokrasi. Bagaimana sistem ini bekerja dan apa yang perlu dipahami. Banyak perusahaan menggunakan sistem garis birokrasi, jadi penting untuk mengetahui tentang sistem ini secara lebih mendalam.

6.2 Birokrasi

Birokrasi berasal dari kata *bureaucracy* (bahasa Inggris *bureau* + *cracy*), diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, di mana lebih banyak orang

berada ditingkat bawah daripada tingkat atas, biasanya ditemui pada instansi yang sifatnya sipil maupun militer.

Ini terdengar seolah-olah itu hanya ada di organisasi besar. Namun, birokrasi dapat diaplikasikan dalam organisasi yang memiliki, misalnya, 10 orang. Saat menggunakan kata birokrasi, acuannya adalah pada struktur yang digunakan.



6.3 Otoritas - Staf dan Lini

Ada dua konsep yang terkait dengan “otoritas” dalam birokrasi. Konsep-konsep tersebut adalah otoritas staff dan otoritas lini.

Akan lebih mudah membahas beberapa departemen sebagai departemen lini dan beberapa lainnya sebagai departemen staf. Orang-orang di departemen lini disebut karyawan lini dan orang-orang di departemen staf adalah staf perusahaan. Mereka memiliki peran dan otoritas yang berbeda.

6.3.1 Departemen Lini / Otoritas Lini

Karena mengambil perusahaan manufaktur sebagai contoh, maka ada 3 fungsi yang sangat penting yang harus ada di perusahaan. Ketiganya adalah manufacturing, sales dan finance. Perusahaan tidak akan bisa hidup tanpa adanya fungsi-fungsi ini. Departemen-departemen ini adalah departemen

yang secara langsung menghasilkan uang untuk organisasi. Ini adalah departemen lini.

Dalam menggunakan contoh di paragraf sebelumnya, kita perlu mendefinisikan beberapa istilah. Referensi “*Manufacturing*” dapat diartikan: yang membuat produk. Istilah ini juga dapat diartikan dengan: operasi atau produksi.

“*Sales*” mengacu pada area yang secara langsung menjual produk ke konsumen akhir. Dengan cara ini, maka perusahaan akan menghasilkan uang. Jika penjualan dan pemasaran adalah area yang terpisah, maka penjualan adalah fungsi lini dan pemasaran bukanlah bagian dari fungsi lini. Pemasaran adalah bidang yang muncul dengan ide-ide (seperti kemasan atau iklan baru) yang membantu area penjualan untuk menjual produk. Mereka adalah tambahan untuk fungsi penjualan.

“*Finance*” juga berbeda dari akuntansi. Keuangan adalah fungsi yang mengatur uang dalam organisasi. Mereka akan terlibat dalam kegiatan seperti mengumpulkan uang terjun ke pasar saham, memperoleh hutang atau memeriksa dan menyetujui pengeluaran modal (membeli pabrik baru atau ekspansi ke negara lain). Akuntansi adalah fungsi yang melacak pendapatan dan pengeluaran.

6.3.2 Departemen Staf / Otoritas Staf

Departemen staff ini baik untuk dimiliki perusahaan karena dapat mendukung fungsi departemen lini. Namun, departemen staff tidak mutlak harus ada. Peran dari departemen staf ini adalah untuk memberi nasihat, nasihat dan membantu departemen lini untuk melakukan pekerjaan mereka. Jika ada pengurangan anggaran, kemungkinan departemen staf ini akan dipotong terlebih dahulu.

Departemen staf bekerja dengan memengaruhi orang-orang di departemen lini - dengan demikian, staf karyawan di departemen ini tidak boleh memiliki kekuatan, kecuali untuk kegiatan di departemen mereka sendiri. Siapa staf di departemen? Bisa dinamakan apapun, yang pasti selain yang 3 diatas. Jadi, bisa di sebut *HRD, Accounting, Marketing, Public Relation, Engineering*. Mungkin ada banyak yang lain.

Mari kita ambil contoh *Human Resources Departement*. Peran mereka adalah membantu para manajer dan karyawan di departemen lini dalam kegiatan Sumber Daya Manusia. Jadi katakanlah Manajer Produksi memiliki posisi kosong yang perlu diisi. Departemen Sumber Daya Manusia akan membantu untuk membuat deskripsi pekerjaan, mengiklankan posisi, menerima semua resume dan panggilan telepon dan melakukan wawancara pendahuluan untuk menyaring pelamar. Mereka kemudian akan merujuk mungkin 3 pelamar “terbaik” kepada Manajer Produksi, yang kemudian mewawancarai ketiganya. Keputusan akhir perekrutan harus dibuat oleh Manajer Produksi, karena dialah yang akan melalui hari-hari dan menjalani “hidup” dengan orang ini. Departemen SDM membantu Manajer Produksi untuk mengisi lowongan. Namun, departemen SDM tidak boleh membuat keputusan akhir untuk perekrutan karyawan baru. Jika mereka melakukannya, maka departemen SDM dianggap mengambil alih otoritas lini, yang seharusnya tidak mereka miliki. Jika departemen SDM membuat keputusan perekrutan terakhir dan mengasumsikan otoritas lini, maka organisasi akan memiliki setumpuk masalah.

Jadi departemen SDM memiliki otoritas staf. Mereka tidak memiliki jenis kekuatan yang sama dengan departemen lini. Departemen lini tidak harus menerima saran yang ditawarkan oleh departemen staf. Karyawan Staf harus menggunakan pengaruh, keahlian dan kredibilitas pribadi mereka, untuk membantu karyawan lini. Jika ada pemotongan anggaran,

perusahaan dapat memecat seluruh departemen SDM. Untuk menggunakan contoh di atas, Manajer Produksi hanya akan melakukan semua kegiatan yang berhubungan dengan pengisian lowongan mereka. Tidak masuk akal bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan SDM (karena mereka melakukan pekerjaan penting) dan memecat karyawan produksi dalam keputusan pemotongan anggaran.

Intinya adalah bahwa departemen lini merupakan departemen penting, yang tanpanya perusahaan tidak bisa bertahan hidup

Contoh di atas hanya menjelaskan yang terjadi pada perusahaan manufaktur. Prinsip yang sama berlaku untuk semua organisasi. Untuk menentukan kesamaan prinsip dalam departemen produksi pada organisasi jenis apapun, kita harus bertanya pada diri sendiri apa inti atau dasar organisasi tersebut. Misalnya, inti dari Call Centre adalah area yang bertugas menjawab semua panggilan. Inti dari sebuah universitas adalah organisasi akademik yakni: mengajar dan meneliti.

6.4 Struktur Birokrasi

Ada 4 jenis struktur birokrasi yang bisa kita gunakan. Setiap struktur ini memiliki kelebihan dan kelebihan masing-masing kontra. Setiap organisasi harus memilih salah satu yang sesuai dengan tujuan organisasi dan rencana strategisnya. Yang akan ditunjukkan dalam contoh berikut ini hanyalah struktur tingkat atas dari sebuah organisasi. Akan ada banyak posisi (orang) di bawah posisi seorang Vice President, tetapi demi kesederhanaan, hanya level atas yang akan ditampilkan.

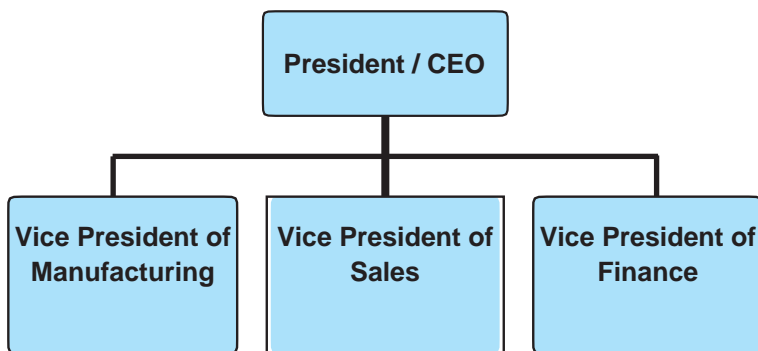
Contoh

Kita sumsiikan mengupas tentang sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi mainan (*toy*), furnitur bayi (*baby furniture*)

dan pakaian anak-anak (*clothes*). Mereka membuat produk-produk kelas atas yang mereka jual melalui gerai ritel mereka sendiri dan memasarkan brand merk ke distributor pasar global di seluruh dunia.

Apa yang akan kita lihat di halaman-halaman berikut adalah bahwa perusahaan ini dapat disusun dengan berbagai cara.

6.4.1 Struktur Fungsional



Gambar 6.2

Dalam struktur ini, kami memiliki tiga fungsi lini yakni produksi, penjualan, dan keuangan. Mereka semua berada di level yang sama karena jabatannya adalah *Vice President* semua.

Misalnya, jika perusahaan ingin memiliki *Vice President of Human Resource* mereka dapat memilih untuk melakukan itu karena Sumber Daya Manusia akan mewakili fungsi lain dalam organisasi. Jika mereka melakukannya, maka posisi itu akan muncul sebagai kotak keempat pada tingkat yang sama dengan kotak lainnya. Jika diteliti lebih jauh proses produksi semuanya di bawah kendali satu atap. Perusahaan sepertinya membuat semua produk di satu lokasi. Untuk contoh perusahaan manufaktur, ini sungguh tidak biasa.

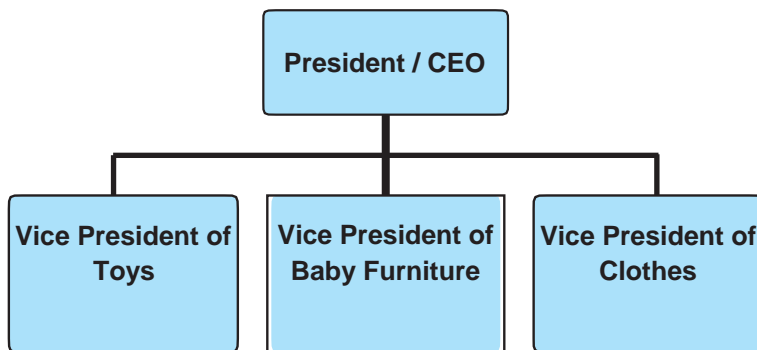
Keuntungan struktur fungsional

- Mudah dimengerti
- Dapat digunakan untuk organisasi ukuran apa pun
- Tanggung jawab didefinisikan dengan jelas
- Dapat diperluas mencakup area fungsional lainnya (hukum, SDM, PR, dll.)

Kelemahan struktur fungsional

- Tidak akan dapat mengetahui produk mana yang menguntungkan, karena semuanya disatukan.
- Jika manufaktur di satu lokasi, biaya transportasi dan distribusi produk kepada pelanggan akan meningkat.

6.4.2 Struktur Produk



Gambar 6.3

Dalam struktur produk, masing-masing area dikhususkan pada produk yang dibuat. Semua orang yang berada di bawah kendali kepada *Vice President of Toy*, misalnya akan terlibat dalam beberapa aspek produk mainan - pembuatannya, kontrol kualitas, penjualan, pemasaran, dll.

Ini akan menjadi pilihan yang baik untuk perusahaan mainan dan barang-barang lainnya.

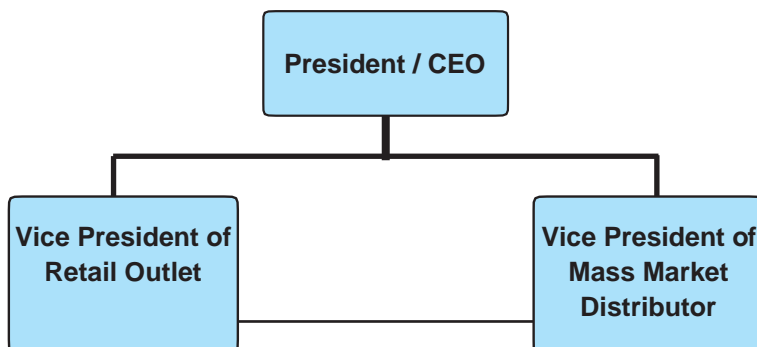
Keuntungan dari struktur produk

- Spesialisasi karyawan di setiap divisi - mereka tahu produk mereka dari proses produksi hingga penjualan sampai pada perhitungan akuntansinya.
- Mudah untuk melihat produk mana yang menguntungkan karena setiap area kemungkinan akan ditetapkan sebagai profit center.
- Dapat mengatur produk yang berbeda sesuai dengan wilayah geografisnya.

Kerugian dari struktur produk

- Hanya dapat bekerja di organisasi besar. Dengan menggunakan contoh ini, akan ada Departemen Produksi, departemen mainan, satu lagi untuk departemen furnitur dan belum satu lagi untuk departemen pakaian. Harus memiliki organisasi besar untuk mempertahankan ini.
- Karyawan tidak dapat dengan mudah berpindah dari satu departemen ke departemen lain karena departemen-departemen tersebut dibuat dengan spesialisasi pekerjaan sendiri-sendiri.

6.4.3 Struktur Pelanggan



Gambar 6.4

Struktur ini memungkinkan organisasi untuk mengkhususkan operasi mereka dengan cara yang berbeda. Dalam contoh

perusahaan kami, mereka membuat produk kelas atas yang berbeda, di jual secara masal melalui distribuotr dan mereka juga menjualnya untuk pelanggan melalui outlet ritel.

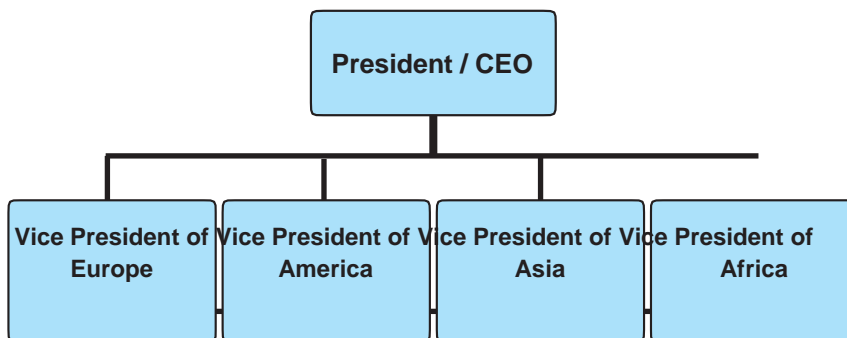
Keuntungan dari struktur pelanggan

- Struktur yang berorientasi pelanggan. Sebagian besar perusahaan memilih struktur yang berfokus pada pelangga.
- Dapat mengubah produk agar sesuai dengan pelanggan.
- Sekali lagi, dapat melihat lini mana yang menguntungkan karena ditetapkan sebagai pusat laba.
- Dapat mengatur divisi di berbagai wilayah geografis.

Kerugian dari struktur pelanggan

- Perlu memiliki lebih dari satu lini produk, biasanya produk yang sangat berbeda.

6.4.4 Struktur Geografis



Gambar 6.5

Dengan struktur ini, organisasi berspesialisasi dengan menyiapkan segala proses manufaktur di berbagai wilayah geografis di mana perusahaan beroperasi.

Keuntungan dari struktur geografis

- Juga struktur yang berfokus pada pelanggan.

- Kustom menyesuaikan produk dengan kebutuhan pelanggan yang berbeda di berbagai negara.
- Lebih dekat secara geografis ke pelanggan

Kerugian dari struktur geografis

- Hanya dapat diterapkan pada organisasi yang cukup besar - perlu "*critical mass*" agar dapat bekerja.
- Kebutuhan akan komunikasi yang luar biasa dan koordinasi di pihak Presiden atau CEO, karena operasi benar-benar lintas negara bahkan benua

6.5 ~~WMDQ~~ Birokrasi

Ada "aturan" yang harus dipatuhi karyawan dalam sistem birokrasi yang ketat dan melekat, antara lain:

1. Rantai komando - Biasanya, struktur organisasi digambarkan dalam bagan dan garis penghubung mulai dari ketua hingga departemen paling bawah. Garis tersebut merupakan rantai komando yang menggambarkan wewenang sehingga kita dapat mengetahui siapa melapor kepada siapa. Dalam birokrasi yang ketat, ada adalah aturan bahwa "*You don't go over your bosses head.*" Artinya memang kita benar-banra dilarang pergi ke kantor bos kita. Hal ini tentunya memiliki dampak mendalam pada komunikasi dan pengambilan keputusan.
2. Kesatuan perintah - seorang karyawan harus memiliki satu bos dan dialah satu-satunya pemimpin.
3. Rentang kendali - mengacu pada jumlah karyawan yang diawasi manajer. pada tataran direksi puncak, jumlah nya realtif sedikit - sekitar 3–8. Semakin ke bawah, jumlah karyawannya semakin banyak. Seorang supervisor dapat memiliki rentang kendali katakanlah, 50 orang.

6.5.1 Sentralisasi vs Desentralisasi

Kedua hal ini menunjukkan tentang bagaimana pengambilan keputusan dilakukan. Sentralisasi adalah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh titik tunggal (terpusat) dalam struktur organisasi. Artinya, keputusan dilakukan oleh level yang lebih tinggi baik dengan ada atau tidaknya inputan dari level yang berada di bawahnya. Dalam struktur desentralisasi, wewenang untuk mengambil keputusan dan bertindak didelegasikan ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi.

6.6 Kelemahan Birokrasi

Meskipun birokrasi telah ada selama bertahun-tahun, sistem ini cukup mudah dipahami, namun ada beberapa faktor yang ada di dalam birokrasi yang rumit, susah diterapkan dan kadang-kadang benar disfungsi.

Ketika Anda dapat melihat “aturan” di atas, Anda dapat melihat kerugian bermunculan.

Jika ada banyak tingkatan manajemen, maka gaya pengambilan keputusan terpusat dan anad tentunya harus menerapkan aturan untuk tidak menghadap bos Anda di kantornya, maka dampaknya komunikasi dalam organisasi dan pengambilan keputusan akan berjalan lambat.

Tidak hanya lambat, tapi organisasi juga akan mengalami kekacauan dalam hal kemampuan untuk mengantisipasi sebuah perubahan. Ada terlalu banyak tahapan dan tingkatan yang harus dilalui untuk mendapatkan apa pun yang disetujui!

Masalah-masalah ini ada tidak hanya dari sudut pandang komunikasi dan pengambilan keputusan tetapi juga akan

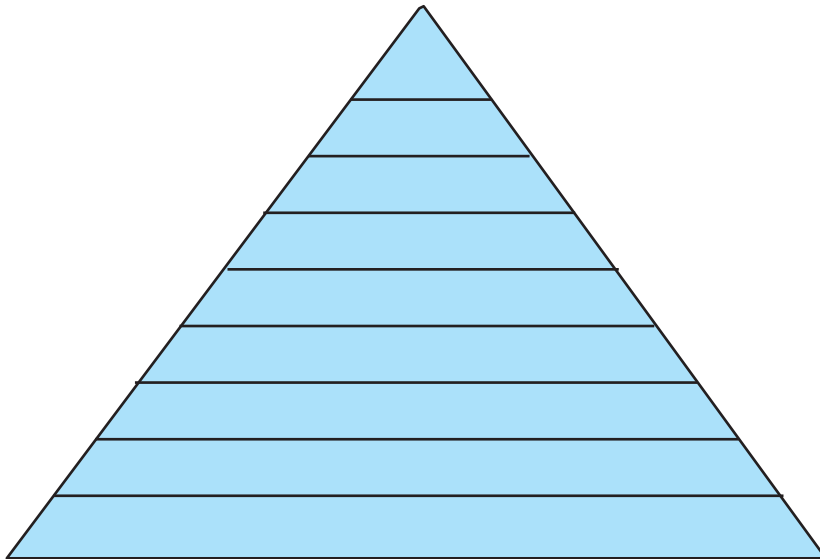
memunculkan berbagai masalah dengan tenaga kerja atau karyawan baru yang masuk. Kebanyakan generasi tua yakni karyawan atau anggota lama mungkin menggunakan cara pandang kuno dan senang dengan posisinya dan ingin terus mempertahankannya, tetapi generasi pendatang baru akan memiliki pandangan lain yang lebih fresh. Generasi baru ini ingin berkontribusi lebih dan berkembang mengikuti perubahan dan pastinya multitasking. Mereka tidak ingin menempuh banyak tahapan maupun lapisan dalam struktur organisasi untuk menyampaikan dan menanyakan apa yang seharusnya dilakukan. Saat mereka membutuhkan segala sesuatunya harus diperbaiki, maka mereka akan pergi kepada orang yang sanggup mengatasinya. Mereka tidak terpengaruh dengan istilah *“don’t go over your bosses head”*.

6.7 Mengubah Struktur Birokrasi

Karena adanya kelemahan pada struktur birokrasi, untuk itu beberapa manajer, pemimpin, konsultan, akademisi dan peneliti telah merancang cara lain untuk menyusun struktur organisasi.

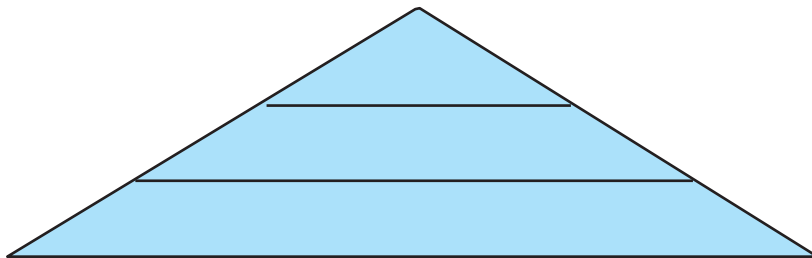
Salah satu langkah pertama adalah mengurangi banyak lapisan di tingkat manajemen menengah. Jika saja tingkat ini bisa “diratakan”, maka akan mengurangi bahkan menghilangkan level di antara manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah, maka masalah komunikasi dan pengambilan keputusan yang diuraikan dalam bagian sebelumnya di sini adalah berkurang. Tampaknya secara intuitif hal ini masuk akal.

Jika kita bisa berubah dari ini:



Gambar 6.6

Menjadi seperti :



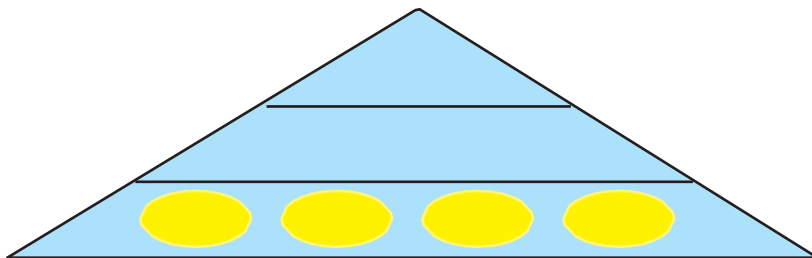
Gambar 6.7

Dengan melihat pada struktur yang “rata” pada gambar 6.7, komunikasi dan proses pengambilan keputusan bisa ditingkatkan. Namun, kita tidak bisa begitu saja menyingkirkan keberadaan manajemen menengah. Manajer menengah berkontribusi pada organisasi dengan memenuhi peran seperti koordinasi, penjadwalan, dan perencanaan. Peran-peran itu masih harus dilakukan.

Jawaban untuk situasi ini adalah untuk mendelegasikan peran-peran itu kepada karyawan di tingkat bawah. Karyawan tingkat bawah diberi pelatihan dan dukungan untuk dapat mengambil peran itu dan melakukannya dengan benar dan tepat. Karyawan akan memiliki lebih banyak ruang lingkup dan variasi dalam pekerjaan mereka, lebih banyak tanggung jawab dan kepuasan kerja. Ini biasanya disertai dengan kenaikan gaji atas peningkatan tanggung jawab pekerjaan.

6.8 Munculnya Struktur 'HORPSRN'

Selain menghilangkan lapisan pada tingkat manajemen menengah dan mendelegasikan peran manajemen menengah kepada karyawan di level bawah, muncul ide untuk membentuk level yang lebih rendah ke dalam kelompok. Apa yang terjadi dengan ide ini adalah bahwa ada kelompok yang menjadi sebuah tim yang "mengelola" pekerjaan. Jika kita melihat perusahaan yang kita contohka diatas, tim tidak hanya akan memproduksi barang, tetapi juga mengkonfirmasi bahwa ada cukup bahan baku untuk pembuatan mereka, menyatakan kualitas produk akhir, memastikan bahwa para anggota mengerjakan bagian pekerjaan mereka dan memeriksa apakah sudah ada barang produksi yang selesai sesuai jadwal. Ini adalah jenis peran yang digunakan manajer menengah dengan banyak lapisan organisasi. Organisasi akan terlihat seperti ini:



Gambar 6.8

Manajer menengah yang tersisa akan bertindak sebagai koordinator antar kelompok. Tentu saja akan membutuhkan lebih banyak keterampilan untuk memfasilitasi komunikasi dengan manajer menengah.

Organisasi dalam hal ini juga harus melatih anggota kelompok mengenai keterampilan tim. Daftar penilaian dan pemeriksaan tentang efektivitas grup ditemukan di akhir bab ini.

6.9 Catatan untuk Organisasi Non Profit

Menciptakan struktur organisasi juga merupakan tantangan yang sama pada sektor nirlaba.

Banyak organisasi nirlaba berbentuk kecil, dan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi ini biasanya di kerjakan oleh pejabat. Pemegang jabatan ini mengerjakan semua tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Dalam hal ini, pekerjaan mungkin tidak dapat didefinisikan dengan jelas. Organisasi ini kemungkinan akan memiliki struktur fungsional.

Untuk organisasi nirlaba yang besar, memungkinkan mereka lebih fleksibel dalam hal memilih struktur yang sesuai. Mereka dapat memilih salah satu struktur yang diuraikan di atas. Baik nirlaba kecil dan besar memiliki dinamika tambahan dari pekerja sukarela mereka. Kepada siapa yang seharusnya orang-orang ini melapor? Bagaimana seharusnya para relawan dimintai pertanggungjawaban? Siapa yang akan bertanggung jawab mereka? Ini semua adalah pertanyaan yang harus dihadapi oleh perusahaan non profit ketika mereka mengembangkan struktur mereka.

6.10 Checklist untuk Keefektifan Tim/Kelompok

Arah dan Tujuan

Tidak ada arah yang jelas. kebingungan pada tujuan	Arah tujuan di pahami dengan baik	
0	5	10
Kurang sepakat tentang tujuan, arah yang berbeda dengan grup	Kesepakatan yang kuat tentang tujuan, arahan dapat diterima	
0	5	10

Suasana dalam Kelompok

Tertekan, tidak bersedia menjadi bagian dari tim, atmosfir yang negative	Mengasyikkan, nyaman, orang- orang senang berkumpul	
0	5	10

Faktor Kepercayaan

Sangat rendah, saling curiga	Kepercayaan tinggi, saling menerima	
0	5	10

Komunikasi

Tertutup, penuh rahasia dan terjaga dengan ketat	Terbuka, saling berbagi, informasi disampaikan sebenar-benarnya	
0	5	10
Tidak seorangpun mendengar, tidak mau mendengar orang lain	Senang mendengar dan selalu ingin mendengar apa yang dikatakan orang lain	
0	5	10

6.11 Bahan Diskusi

1. Periksa semua sistem struktur birokrasi. Struktur mana yang terbaik untuk Calm Seas menurut Anda?
2. Bisakah Calm Seas menggunakan beberapa jenis struktur grup? Jika ya, seperti apa itu? Bagaimana hal tersebut akan diatur?
3. Struktur apa yang ada di perusahaan tempat Anda bekerja? Atau sekolah Anda?
4. Ada banyak bahan yang ditulis tentang kelompok dan tim dalam organisasi. Lakukan beberapa penelitian dan mencari tahu apa yang membuat kelompok sukses dalam organisasi.
5. Jika suatu organisasi ingin berubah dari struktur dengan banyak lapisan menjadi lebih “Datar”, mereka harus melakukan lebih dari sekadar menyingkirkan banyak manajer menengah. Hal lain apa yang akan berubah?
6. Ketika Anda melihat masalah generasi yang dijelaskan dalam artikel generasi disebutkan sebelumnya, preferensi apa yang mungkin dimiliki setiap generasi dalam sistem sentralisasi dan desentralisasi? Jelaskan jawabanmu.
7. Tautan berikut membawa Anda ke situs di mana terdapat penilaian efektivitas tim secara online. Lakukan penilaian dan lihat apakah menurut Anda itu valid untuk grup yang pernah Anda ikuti. Apakah ini membantu? http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_84.htm
8. Lihatlah beberapa situs web organisasi nirlaba. Berdasarkan informasi yang Anda temukan di sana, menurut Anda bagaimana mereka terstruktur? Gambarkan dan jelaskan mereka! Lakukan hal yang sama untuk diterapkan pada rumah sakit. Dan bagaimana pula bila diterapkan pada universitas?

Bab 7

Kepemimpinan - Kasus Calm Seas

Tasneem Khan adalah General Manager di Calm Seas, produsen kayak laut. Dia melapor kepada pemilik perusahaan. Calm Seas memiliki penekanan kuat pada kualitas produk yang mereka buat dan telah menjadikannya bagian dari keunggulan kompetitif perusahaan.

Perusahaan ini memiliki campuran yang sukar dimengerti antara struktur birokrasi dan struktur tim. Dalam bidang produksi, mereka telah menerapkan struktur tim, seperti yang diuraikan dalam bagian sebelumnya. Ada tim yang terlibat dalam produksi, dan tim-tim tersebut melapor kepada koordinator / pengawas yang memastikan bahwa semuanya telah dilakukan dengan benar. Calm Seas telah menerapkan sistem ini selama 10 tahun sampai sekarang dan sudah mendapatkan banyak manfaatnya.

Setiap karyawan dilatih untuk melakukan tugas-tugas yang dulu dilakukan oleh beberapa manajer menengah, dan mendapatkan kenaikan upah yang signifikan. Dengan struktur tim ini Calm Seas mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kualitas produk jadi mereka. Ini juga mengurangi tingkat *turnover* mereka – karyawan lebih betah bekerja dengan Calm Seas. Mereka tahu bahwa jika mereka pergi ke perusahaan manufaktur lain, kemungkinan sistem perusahaan menggunakan struktur fungsional, pekerjaan yang lebih sempit dan pengurangan gaji. Semua faktor-faktor ini adalah alasan kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan di Calm Seas!

Tasneem menggambarkan lingkungan kerja dengan cara berikut ini. “Kami telah maju dan mengembangkan kualitas etika yang kuat melalui ini struktur. Mereka tahu bahwa mereka bertanggung jawab atas kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh tim mereka.

Semua orang harus memiliki harapan dan tanggung jawab yang jelas dan ini harus dikomunikasikan kepada semua orang di tim. Ini menjadi norma budaya. Setiap orang kemudian menjadi akuntabel dan bertanggung jawab. “

Komunikasi di antara karyawan di pabrik juga diilustrasikan dalam kebijakan manual perusahaan. Gambar 8.1 menyatakan Perusahaan mempraktikkan kebijakan “pintu terbuka” sehubungan dengan aksesibilitas pengawas oleh karyawan. Pengawas memberikan waktu sebanyak mungkin kepada jarywan untuk kebutuhan operasional. Jika seorang pengawas tidak ada di tempat untuk beberapa kesempatan, ia akan memberikan pengganti waktu di lain hari. Karyawan menghormati hubungan supervisor/penyelia dan tidak bertindak “melebihi batas”. Semua perlu didiskusikan terlebih dahulu.

Tasneem melanjutkan, “Saya bukan bos, karena saya tidak bisa melakukan apa dan kapanpun saya inginkan. Masalah harus selalu didiskusikan dengan karyawan. “

Karyawan menetapkan tujuan kinerja dengan tim dan supervisor mereka. Pencapaian tujuan-tujuan ini membantu karyawan untuk mendapatkan kenaikan gaji mereka lebih cepat. Selain itu, ada juga bagi hasil untuk semua orang di perusahaan, kecuali General Manager dan pemilik perusahaan.

Tasneem mengatakan, “Saya tidak bisa mengklaim sebagai orang sukses tetapi kemudian mengatakan bahwa semua orang adalah orang yang gagal. Keberhasilan saya sendiri adalah hasil dari kesuksesan orang-orang yang menjadi tanggung jawab saya. Keberhasilan orang lain akan menjadi sebuah keberhasilan untuk saya. Dalam hal ini, saya adalah perantara kesuksesan bagi para karyawan. “

Bab 8

Kepemimpinan dalam Organisasi

Pada bagian ini, beberapa konsep singkat seputar kepemimpinan akan dijabarkan. Karena aspek yang penting dari kepemimpinan adalah motivasi, topik ini juga akan dibahas.

8.1 Pemimpin vs Manajer

Hal pertama yang harus kita lakukan adalah memisahkan “pemimpin” dengan “manajer”.

Menurut Kamus Encarta : Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengendalikan pekerjaan dan staf bisnis, atau departemen di dalamnya.

Pemimpin adalah seseorang yang dipatuhi orang lain.



<https://www.proschoolonline.com>

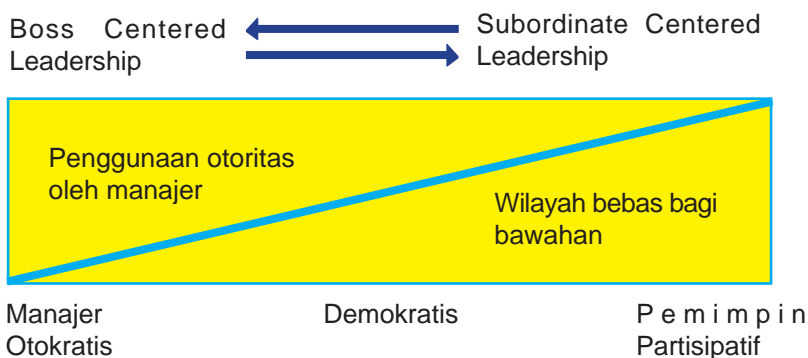
Ini perbedaan yang cukup besar. Kita telah membahas tentang manajer dalam buku ini. Namun, manajer dan pemimpin memang berbeda. Kita membutuhkan manajer tetapi juga telah melihat kebutuhan yang meningkat untuk memiliki pemimpin. Mereka

bukan hal yang sama, mereka beroperasi secara berbeda dan mereka membutuhkan keterampilan yang berbeda pula.

Manajemen adalah melakukan hal dengan benar;
kepemimpinan adalah melakukan hal-hal yang benar.
Peter Drucker

8.2 Teori Kepemimpinan

Bagan dan deskripsi yang menyertainya menggabungkan sejumlah teori kepemimpinan populer.



Gambar 8.1

Karakter seorang manajer otokratis pada dasarnya akan memberi tahu karyawannya apa yang harus dilakukan. Seperti yang ditunjukkan pada bagan, manajer membuat keputusan dan mengumumkannya. Masukan oleh karyawan tidak dibutuhkan. Kekuasaan dan wewenang berada di tangan manajer. Dalam situasi ini, manajer juga berkuasa menyimpam sebagian besar informasi.

Jika kita bergerak ke kanan, mengaikuit garis grafik, kita sampai pada pemimpin yang demokratis. Bagan menunjukkan, manajer

mendapatkan masalah, mendapat saran dan kemudian membuat keputusan. Disini, manajer masih mempertahankan kekuasaan dan otoritas, terutama karena mereka melihatnya sebagai peran sebagai pembuat keputusan akhir. Namun, manajer / pemimpin ini akan jauh lebih mungkin untuk berbagi informasi dan secara aktif meminta masukan.

Di ujung kanan diagram, kita memiliki pemimpin partisipatif. Pemimpin ini membiarkan individu atau kelompok membuat keputusan dan kemudian hanya memberi tahu pemimpin apa keputusannya. Contoh lain adalah menjadi pemimpin yang berpartisipasi dengan kelompok dalam membuat keputusan. Dalam hal ini, pendapat pemimpin tidak lebih penting dari orang lain dalam grup.

Satu pertanyaan yang sering ditanyakan pada saat ini adalah “bagaimana dengan manajer yang meminta pendapat kita tetapi tidak benar-benar mendengarkan apa yang kita katakan? Manajer macam apa mereka?” Jawabannya adalah selalu mereka adalah manajer yang buruk yang tidak memiliki integritas. Jika manajer tidak mau mendengarkan karyawan, maka dia seharusnya tidak meminta masukan karyawan. Karyawan tahu kapan manajer sangat tidak peduli dengan pendapat karyawan. Ini adalah salah satu cara utama untuk menghancurkan hubungan dan kepercayaan antara manajer dan karyawan.

Ini berbeda dari meminta masukan dan kemudian manajer memilih untuk melakukan sesuatu yang lain. Selama karyawan didengarkan dan pendapat mereka benar-benar dipertimbangkan, jika manajer kemudian memilih yang opsi lain, manajer macam ini masih dapat dikategorikan sebagai manajer demokratis. Perbedaan besarnya adalah datang untuk mendengarkan.

Kunci untuk kepemimpinan agar sukses saat ini
adalah pengaruh, bukan otoritas.

Kenneth Blanchard

Dinamika lain yang menarik adalah manajer / pemimpin yang berpikir mereka menggunakan satu gaya tetapi sebenarnya bertindak dengan cara lain. Ini biasanya terjadi pada manajer otokratis yang tidak percaya bahwa mereka otokratis. Bagaimanapun juga, di dunia bisnis saat ini, deskripsi manajer otokratis tidak “terdengar” sebagus gaya lainnya. “Autokratis” sendiri adalah istilah yang terdengar cenderung negatif. Seorang manajer dapat mengatakan bahwa memiliki gaya demokratis dan mungkin percaya bahwa mereka adalah manajer yang demokratis tetapi disini yang di lihat adalah tindakannya. Jika mereka masih berperilaku otokratis, mereka tetap dianggap otokratis.

8.3 Mengetahui Kriteria Manajer/Pemimpin

Bagan kontinum ini di atas juga berguna karena menunjukkan beragam pilihan perilaku bagi manajer / pemimpin. Manajer / pemimpin yang cerdas memilih perilaku mana yang terbaik, berdasarkan variabel dari situasi. Tidak ada gaya yang sungguh-sungguh “benar” untuk digunakan selamanya.

Seorang manajer / pemimpin umumnya akan menjalankan tugas dan berperilaku secara konsisten. Namun, ketika kondisi atau sesuatu di lingkungan berubah, mungkin akan bijaksana bagi manajer menggunakan sebuah gaya kepemimpinan lain yang berbeda.

Misalnya, gaya otokratis dapat digunakan dengan bijaksana, dalam keadaan berikut:

- Dalam krisis atau darurat

- Ketika ada alasan logis misal adanya pesanan mendadak sehingga proses produksi mesti di kebut dalam jangka waktu singkat
- Terkadang dengan karyawan yang tidak terlatih dan tidak terampil sebaliknya

Gaya partisipatif lebih bijaksana untuk digunakan:

- Ketika hasilnya lebih penting bagi karyawan daripada pemimpin
- Ketika karyawan tahu paham tentang masalah daripada pemimpin
- Ketika karyawan dapat meningkatkan dan mengembangkan keterampilan mereka
- Ketika membutuhkan banyak kreativitas

Oleh karena itu, seorang manajer yang baik tahu bagaimana situasinya dan akan menggunakan gaya yang paling tepat, sesuai dengan situasi. Dia dapat menggunakan satu gaya dalam situasi tertentu dan gaya lain dalam situasi lain.

8.4 Teori dan Konsep Motivasi

Kamus Encarta mengatakan bahwa memotivasi berarti “memberi seseorang insentif” atau “membuat seseorang bersedia”.

Ini adalah tugas berat bagi pemimpin / manajer. Pemimpin / manajer yang baik adalah orang yang dapat mengerahkan energi dan antusiasme karyawan sehingga mereka bekerja ke arah yang diinginkan dan menuju tujuan pemimpin dan organisasi. Apa yang diinginkan pemimpin / manajer adalah sekelompok karyawan yang produktif dan senang berkontribusi dalam pekerjaan.

8.4.1 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Salah satu perbedaan utama yang harus dibuat, yang juga merupakan konsep yang muncul dalam beberapa terkait teori motivasi, adalah perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari diri seseorang, tidak perlu adanya rangsangan dari luar. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar atau dari orang lain.

Kami akan menggambarkan seseorang yang termotivasi secara intrinsik apabila mereka memperoleh kepuasan dari pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Atau mereka bisa mendapatkan kepuasan dari tantangan pekerjaan. Seorang yang termotivasi secara ekstrinsik adalah orang yang menginginkan sesuatu sebagai hadiah atas apa yang telah mereka lakukan. Contoh hadiahnya bisa berupa uang tunai, benda berharga atau medali.

Bukan berarti bahwa orang yang termotivasi secara intrinsik tidak juga ingin atau mencari hadiah. Hanya saja penghargaan yang diberikan secara eksternal tidak akan memotivasi mereka jika itu adalah satu-satunya hadiah yang mereka dapatkan. Sumber utama motivasi mereka berasal dari sumber internal yakni dari diri mereka sendiri.

Yang penting untuk dipahami di sini adalah bahwa pemimpin / manajer yang baik harus memahami apa itu memotivasi karyawan dan memotivasi mereka dengan terus mengingat hal hal yang dapat memotivasi mereka.

8.5 Isi Teori Motivasi

<p>Hierarki Kebutuhan menurut Maslow</p>	<ul style="list-style-type: none">● 5 level, fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, aktualisasi diri● setiap level harus benar-benar dipuaskan sebelum pindah ke yang tingkat berikutnya● penyempurnaan teori Maslow saat ini termasuk sebuah pengakuan bahwa seseorang bisa saja berada pada lebih dari satu level pada saat bersamaan dan dapat naik dan turun dalam tingkat hirarki hanya dalam semalam.
<p>Teori X dan Teori Y dari McGregor</p>	<ul style="list-style-type: none">● mendefinisikan bagaimana manajer memandang motivasi karyawan● Manajer Teori X percaya bahwa karyawan perlu dikendalikan, dipaksa dan disuap.● Manajer Teori Y percaya bahwa orang mau bekerja, kreatif dan mandiri dan terarah jika termotivasi dengan baik.● Konsep “<i>self fulfilling prophecy</i>” berlaku disini. Jika manajer mengikuti keyakinan Teori Y, apakah hal tersebut mewujudkan karyawan Teori Y?

<p>Motivasi Herzberg - Hygiene Factors & Motivators</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fakato-faktor kebersihan bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan (lingkungan kerja, hubungan dengan teman sebaya, penyelia, dan gaji). Berdasarkan itu, keadaan hygiene factors akan menghilangkan (atau paling tidak mengurangi) ketidakpuasan diantara karyawan, namun tidak akan membuat mereka puas akan pekerjaan mereka ● Motivators Faktor ini adalah kinerja, pengakuan, status, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Kebalikan dari <i>hygiene factors</i>, motivators tidak akan menghilangkan ketidakpuasan, tetapi bila tersedia akan membuat karyawan kita lebih puas akan pekerjaannya. ● Kedua faktor harus ada untuk memacu motivasi.
<p>Teori Job Design</p>	<p>Dapat memilih:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● spesialisasi pekerjaan ● perluasan pekerjaan ● pengayaan pekerjaan
<p>Model Characteristic Model</p>	<p>Membangun faktor-faktor ini dalam setiap pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan pekerjaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● keragaman keterampilan, jati diri tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik.

Tabel 8.2



Gambar 8.3 *Hirarki Kebutuhan dalam Piramida Maslow*

8.6 Teori Proses Motivasi

Teori Ekuitas	<ul style="list-style-type: none"> ● orang membandingkan input mereka sendiri dengan hadiah yang mereka rasakan sendiri ● orang membandingkan input dan hadiah yang dirasakan satu sama lain ketidakadilan yang dirasakan secara negatif mempengaruhi motivasi
Teori Harapan	<p>Jumlah motivasi tergantung pada jawaban atas tiga pertanyaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Akankah peningkatan upaya meningkatkan kinerja? ● Apakah peningkatan kinerja akan dihargai? ● Apakah hadiah itu memiliki nilai?

Tabel 8.4

Howard Schultz, CEO Starbucks, mengatakan bahwa:
“Anda tidak bisa mengharapkan karyawan Anda melebihi harapan pelanggan Anda jika Anda tidak melebihi harapan karyawan terhadap manajemen. Itu kontraknya.”

8.7 Teori Harapan Motivasi / *Expectancy Theory*

Expectancy Theory berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Karyawan akan bertanya pada diri mereka sendiri 3 set pertanyaan ketika diminta untuk melakukan tugas:

- Apakah saya tahu apa yang harus saya lakukan? Apakah saya memiliki keterampilan / sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu?
- Apakah saya jelas tahu apa yang akan saya dapatkan jika saya melakukan pekerjaan itu?
- Apakah saya menghargai hadiahnya?

Teori ini menunjukkan bahwa karyawan harus menjawab ya untuk ketiga set pertanyaan jika karyawan itu untuk termotivasi secara positif. Menjawab ya untuk dua dari tiga tidak cukup baik dan tidak akan menghasilkan motivasi positif. Sebaliknya, menjawab tidak untuk satu atau lebih dari pertanyaan-pertanyaan ini akan membawa motivasi kembali ke nol.

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

8.8 Teori Ekuitas / Equity Theory

Ketika orang merasa diperlakukan adil atau bermanfaat mereka lebih cenderung termotivasi, sebaliknya ketika mereka merasa diperlakukan tidak adil mereka sangat rentan terhadap perasaan ketidakpuasan dan demotivasi. Cara seseorang mengukur rasa keadilan adalah inti dari Teori Ekuitas.

Teori ini mengatakan bahwa karyawan akan bertanya pada diri sendiri pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

Ekuitas Internal

- Apakah hadiah saya (*outcome*) terlihat masuk akal bagi saya, mengingat upaya (*input*) yang saya lakukan?
(Jika saya mendapatkan \$ 50 untuk melakukan pekerjaan selama sepekan, secara pribadi jawaban saya untuk ini pertanyaannya adalah “tidak”)

Ekuitas Eksternal

- Mempertimbangkan hadiah yang ditawarkan pada saya untuk melakukan pekerjaan tertentu, apakah itu masuk akal dengan ganjaran yang diberikan orang lain untuk tugas yang diminta?
(Saya merasa dikirim untuk menghadiri sebuah konferensi lokal akan menjadi penghargaan yang baik atas sesuatu yang saya kerjakan, sampai saya mengetahui bahwa seorang rekan kerja menerima tambahan bonus upah seminggu untuk melakukan pekerjaan “lebih rendah”).

Karyawan harus merasa ada kesetaraan dalam kedua dimensi ini agar termotivasi secara positif.

Ada banyak tantangan bagi manajer dengan teori ini. Pertama, kita berurusan di sini kata “persepsi”. Bagaimana karyawan merasakan diberlakukan “adil”? Sulit bagi manajer

untuk mengetahui hal ini. Apa yang dianggap baik-baik saja bagi seorang karyawan belum tentu baik pula bagi karyawan lainnya.

Tantangan kedua adalah menentukan dengan tepat siapa yang akan dibandingkan dengan karyawan tersebut dalam ekuitas eksternal. Orang lain di departemen yang sama? Dari perusahaan yang sama? Seseorang yang mereka kenal di perusahaan lain? Industri lain?

Seorang pemimpin membawa orang lain ke tempat yang mereka inginkan. Seorang pemimpin yang hebat membawa orang lain ke tempat yang barangkali tidak mereka inginkan, namun sebenarnya mereka harus berada di sana.”

Rosalynn Carter “ *Carter Center Foudner - Wife Jimmy Carter America President* “

8.9 Keinginan Karyawan

Ekspektasi setiap karyawan terhadap tempat kerja mereka tentu saja beragam. Sebab, tolak ukur kepuasan setiap orang juga berbeda-beda. Memotivasi karyawan adalah sebuah tantangan untuk setiap manajer / pemimpin.

Motivasi untuk karyawan merupakan hal vital yang tidak boleh dilupakan. Sebab, pada saat karyawan tidak termotivasi untuk bekerja secara maksimal, cepat atau lambat akan langsung berpengaruh pada kemajuan bisnis

Pendapat yang lazim tentang menghargai karyawan sejak 25 tahun yang lalu adalah untuk memotivasi mereka menggunakan alat teori hierarki Maslow di tingkat bawah. Pemikirannya adalah selama karyawan itu dibayar secara memadai, memiliki

tunjangan yang layak dan keamanan kerja yang wajar, maka itu sudah cukup.

Model gaya motivasi seperti ini sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini. Karyawan masa kini menginginkan dan mengharapkan segala lebih baik itu mengenai pekerjaan dan perhatian dari pimpinan.

Survei McKinsey Quarterly pada Juni 2009, menemukan hasil berikut. “Responden melihat tiga *noncash* motivator yakni pujian langsung dari manajer, perhatian pimpinan (misalnya, bicara empat mata/personal), dan kesempatan untuk memimpin proyek atau gugus tugas, sebagai motivator yang lebih efektif dari tiga insentif berupa uang berperingkat tertinggi: bonus tunai, kenaikan gaji pokok, dan kepemilikan saham.”

Ini mungkin mengejutkan bagi beberapa manajer, tetapi tidak bagi para pemimpin. Para pemimpin sudah mengetahui hal ini dan telah menggunakan alat ini sebagai motivator selama bertahun-tahun.

Jenis gaya kepemimpinan ini membutuhkan keterampilan komunikasi dan interpersonal yang sangat baik. Pemimpin yang pintar dan efektif tidak berhenti mengasah keterampilan ini.

8.9.1 Kepercayaan

Salah satu area di mana pemimpin dapat menampakkan sinar persepsi “baik” adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan kepercayaan. Kepercayaan adalah komponen penting dari kepemimpinan dan lingkungan tempat kerja. Banyak buku yang mengupas tentang membangun hubungan kepercayaan di tempat kerja.

Berikut adalah beberapa saran berdasarkan karya Cloke & Goldsmith (2005):

- Ketahuilah bahwa ketika orang lain terlibat dalam dialog dan merefleksikan diri, timbul kerentanan terhadap orang-orang di sekitar mereka — hargai kerentanan mereka dengan hati-hati
- Menunjukkan rasa menghargai
- Menjaga berkomitmen termasuk komitmen untuk menjaga kerahasiaan
- Bersikaplah konsisten dan dapat diandalkan dalam tindakan secara umum, dan bagaimana memperlakukan orang lain
- Mengakui bahwa kepercayaan membutuhkan waktu dan kesabaran
- Tunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain
- Fokus pada hal yang dapat Anda pengaruhi - tindakan Anda sendiri
- Akui kesalahanmu
- Jujurlah tentang tantangan saat ini
- Usahakan fleksibel dan kreatif saat menyelesaikan masalah.

Ingatlah bahwa begitu kepercayaan hilang atau rusak dalam suatu hubungan akan sangat sulit untuk diperbaiki kembali. Bersikap proaktif ketika bertindak untuk mempertahankan kepercayaan.

8.9.2 Bos yang Baik vs Bos yang Buruk

Artikel lain merangkum bagaimana karyawan menilai bos mereka. Di dalamnya, karyawan menggambarkan seorang bos yang baik adalah memiliki kriteria sebagai berikut:

- dapat diakses
- mendukung

- selaras dengan karyawan
- responsif

Sedangkan bos yang buruk adalah:

- elitis
- merendahkan
- tidak konsisten
- meremehkan

Yang menarik adalah bahwa karakteristik ini telah disebutkan oleh semua kelompok yang menganut paham demografis. Setiap kelompok lainnya kemudian melihat semua faktor-faktor baik ini dalam diri pemimpin atau supervisor mereka. Ini adalah deskriptor yang membentuk template yang menjadi acuan seorang manager untuk bertindak.

8.10 Ringkasan Motivasi

1. Ketahui apa yang diinginkan karyawan dan motivasi mereka sesuai dengan kebutuhan mereka.
2. Setiap orang berbeda.
3. Tetap *up to date* dengan kebutuhan mereka.
4. Jangan memotivasi mereka sesuai dengan kebutuhan Anda.

Sembilan kemampuan penting dari seorang pemimpin yang efektif di Royal Dutch Shell:

- Membangun visi bersama
- Fokus pelanggan dan pemangku kepentingan
- Memaksimalkan peluang bisnis
- Menunjukkan penguasaan diri
- Menampilkan efektivitas interpersonal
- Menunjukkan keberanian
- Memotivasi, melatih, dan berkembang
- Perbedaan nilai
- Memberikan hasil melalui orang lain

Karya Kate Cowie: dipublikasikan dalam *Ivey Business Journal*, Mei / Juni 2008
Tantangan SDM: Pengembangan kepemimpinan untuk pahlawan biasa
<http://www.iveybusinessjournal.com>

8.11 Catatan untuk Organisasi Non Profit

Organisasi non profit memiliki dua tantangan tambahan mengenai topik motivasi di lingkungan kerja mereka. Salah satunya adalah bahwa mereka sering beroperasi dengan anggaran yang ketat dan mungkin tidak banyak uang untuk digunakan untuk memotivasi karyawan. Pembagian keuntungan, yang merupakan teknik yang semakin banyak digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan di organisasi profit, tidak mungkin ada di organisasi non profit. Bonus yang diberikan kepada karyawan hampir tidak pernah terdengar. Kenaikan gaji kecil dan diberikan secara bijaksana. Keamanan kerja mungkin hanya menunggu perolehan sumbangan dan pendanaan periode berikutnya. Jikapun ada, sangatlah minim.

Para pemimpin dan manajer di bidang nirlaba harus kreatif dan sangat baik dalam memotivasi mereka para karyawan. Karena banyak alat motivasi finansial tidak tersedia untuk mereka, teknik motivasi lain harus digunakan. Menjaga agar karyawan tetap bersemangat, tanpa dapat menggunakan sebagian besar

fasilitas terkait dengan uang, merupakan tantangan besar di sektor nirlaba.

Tantangan kedua di area nirlaba berpusat pada perekrutan relawan. Manager Pemimpin/ manajer tidak memberikan iming-iming uaph besar karena ketersediaan dana yang terbatas. Manager Pemimpin/ manajer juga tidak dapat menggunakan promosi sebagai insentif dengan sukarelawan, mereka juga tidak dapat menawarkan anggaran yang lebih besar. Hampir satu-satunya kategori motivator adalah motivator intrinsik untuk relawan, sehingga pemimpin / manajer harus sangat baik dalam menawarkan umpan balik dan insentif jenis ini.

8.12 Latihan Motivasi

Di bawah ini adalah karakteristik yang berbeda dari suatu pekerjaan.

Urutan peringkat karakteristik dari 1 (paling penting) hingga 12 (paling tidak penting) dalam hal seberapa penting itu untuk Anda. Dengan kata lain, apa yang ingin Anda dapatkan dari pekerjaan Anda?

Bandingkan jawaban Anda dengan orang lain yang juga telah mengisi latihan ini. Bandingkan? Perhitungan macam apa yang bisa membuat perbedaan?

Rank	Karakteristik Pekerjaan	Hygiene atau Motivator
	Bayarannya bagus	
	Bos banyak memberikan arahan	
	Pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan cara Anda	
	Manfaatnya sangat menarik	

	Perusahaan adalah “ <i>an equal opportunity employer</i> ” (Memberikan peluang kerja yang sama)	
	Pekerjaan itu memiliki tanggung jawab yang jelas	
	“Jam lembur sukarela” TIDAK diharapkan	
	Pengembangan profesional Anda didukung dan dibayar	
	Anda menemukan pekerjaan itu sendiri sangat menarik	
	Posisi ini menyediakan keamanan pekerjaan	
	Anda dapat merancang dan mencapai jalur dan tujuan karier Anda	
	Prestasi individu diakui secara formal	
	Karyawan berpartisipasi dalam keputusan terkait pekerjaan	
	Rekan kerja Anda ramah	
	<i>Job tittlenya</i> mencerminkan arti penting pekerjaan	

Tabel 8.5

8.14 Bahan Diskusi

1. Kepemimpinan dan motivasi seperti apa yang digunakan Tasneem sekarang di Calm Seas? Apakah ini tepat? Mengapa atau mengapa tidak? Haruskah dia mengubah kepemimpinan dan teknik motivasi? Jika ya, bagaimana caranya? Jelaskan jawabanmu.
2. Memotivasi generasi yang berbeda di tempat kerja adalah salah satu tantangan terbesar bagi manajer. Kunjungi links berikut untuk informasi tentang berbagai generasi.

<http://bookboon.com/int/business/hrm/generational-challenges-in-the-workplace>

Bagaimana para manajer dan pemimpin mengetahui cara memotivasi generasi ini? Apakah mereka harus memotivasi kelompok-kelompok dengan cara berbeda? Mengapa atau mengapa tidak?

3. Buka tautan berikut untuk video 10 menit yang luar biasa tentang motivasi. <http://comment.rsablogs.org.uk/2010/04/08/rsa-animate-drive/> Apa wawasan lain tentang motivasi yang Anda dapatkan dari video ini?
4. Bagaimana Anda bisa menggunakan ini informasi? Teliti teori desain pekerjaan dan model karakteristik pekerjaan. Mengapa mereka ditempatkan di bagian motivasi? Bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan konsep-konsep ini untuk digunakan di tempat kerja?
5. Topik “budaya organisasi” sering dikaitkan dengan topik kepemimpinan dan motivasi. Cari tahu topik ini dan jelaskan bagaimana hubungannya.
6. Motivator apa yang dapat digunakan pemimpin dalam organisasi nirlaba? Uraikan lebih spesifik.

Bab 9

Kontrol Organisasi - Kasus Calm Seas

Tasneem Khan, sebagai General Manager di Calm Seas, memiliki banyak hal yang harus diperhatikan. Dia memiliki tanggung jawab menyeluruh terhadap profitabilitas dan pertumbuhan yang berkelanjutan Calm Seas . Hal ini tidak terjadi secara kebetulan. Dia bersama orang-orang lain di organisasi harus mencari cara untuk memastikan semuanya berjalan sesuai dengan rencana.

Dia berpikir bahwa jika harus membuat daftar semua hal yang harus dipantau maka akan memakan waktu terlalu lama. Dia dan yang lain hanya harus melakukannya. Selama dia melihat fungsi yang berbeda, rencana untuk perusahaan dan operasi yang terpisah, dia akan baik-baik saja. Tasneem juga mengakui bahwa satu-satunya cara untuk bisa memastikan semuanya berjalan ke arah yang benar adalah menagajak semua orang bekerja bersama. Dengan bekerja sama, semua dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Tasneem senang bahwa mereka telah bekerja bersama untuk menyusun rencana bagi perusahaan. Mereka tahu bahwa perusahaan ingin terus menekankan kualitas dalam semua produk dan merancang serta mengembangkan model-model baru. Ini adalah prioritas utama perusahaan. Selain itu, untuk memastikan agar semuanya berjalan lancar adalah dengan memiliki sejumlah faktor, termasuk: karyawan yang tepat di bidangnya, termotivasi, terampil dan terlatih, proses kerja yang efisien, pemasok bahan baku yang dapat diandalkan, menjaga hubungan baik dengan distributor, peningkatan penjualan yang masuk akal, dan sebagainya.

Bab 10

Kontrol Organisasi

10.1 Definisi Kontrol

Salah satu area yang berpotensi membingungkan tentang tujuan fungsi kontrol adalah penggunaan kata “kontrol” tersebut. Kontrol saat ini sering merujuk pada praktik pengawasan ketat, menjadi penanggung jawab atau komando atas kekuasaan yang dimiliki. Seperti yang kita lihat di bagian sebelumnya tentang kepemimpinan, “*being in command*” dan pengawasan yang ketat tidak lagi populer karena beberapa alasan. Dan bukan itu yang kita maksudkan saat berbicara tentang kontrol dalam organisasi.

Sebaliknya kita harus memikirkan istilah “monitor” ketika kita berpikir tentang kontrol dalam organisasi. Pertanyaannya kemudian menjadi, “apa yang ingin kita pantau?” Atau, “apa yang kita ingin dan perlu dilacak?”

10.2 Mekanisme Kontrol

Sebagian besar organisasi memahami bahwa mereka harus memiliki kontrol keuangan. Secara luas hal ini disepakati organisasi-organisasi sebagai alat untuk menentukan kesehatan keuangan organisasi. Langkah-langkah pengawasan keuangan secara umum berdasarkan indikator kinerja keuangan antara lain: rasio likuiditas, leverage, aktivitas, dan profitabilitas.

Namun, organisasi harus memiliki banyak mekanisme kontrol selain kontrol finansial. Kita dapat melihat bahwa fungsi kontrol terkait langsung pada fungsi perencanaan. Hanya dengan rencana yang terperinci dan dipikirkan dengan matang maka

organisasi dapat memiliki fungsi kontrol yang valid. Perencanaan ini digunakan untuk memandu kegiatan yang perlu dipantau. Jadi mari kita kembali ke rencana aksi yang kami kembangkan untuk contoh manufaktur fiksi kami di bagian perencanaan. Contoh yang kita miliki di bagian itu terlihat seperti ini:

Apa	Siapa	Bagaimana / Kapan
Pengembangan produk baru. Tujuan spesifik - mengembangkan satu baru produk pada akhir ke 6	Perwakilan dari desain, manufaktur dan penjualan departemen membentuk tim untuk menentukan kebutuhan pasar dan kemampuan manufaktur.	Prototipe diajukan kepada manajemen pada akhir bulan ke empat untuk persetujuan. Produksi mulai di akhir bulan keenam.
Cross-train karyawan yang ada.	Administrator SDM	Rencana pelatihan a j u k a n k e p a d a manajemen pada akhir bulan kesatu. Pelatihan dimulai dalam enam minggu dan selesai pada bulan ketiga

Tabel 10.1

Apa yang kita lihat adalah bahwa kegiatan yang perlu dipantau adalah kegiatan yang “Bagaimana / Kapan” pada kolom ketiga. Pemeriksaan perlu dilakukan apakah prototipe disajikan kepada manajemen pada akhir bulan ke empat untuk persetujuan dan jika produksi sudah ada pada akhir bulan ke enam. Kita juga mesti melacak dan melihat apakah rencana pelatihan disampaikan kepada manajemen pada akhir bulan kesatu dan program pelatihan dimulai selama enam minggu dan selesai pada akhir bulan ketiga.

Agar proaktif, pemantauan harus dilakukan terus-menerus. Jika kita menggunakan contoh di atas, kita harus berkomunikasi dengan para desainer pada setiap akhir bulan untuk melihat

seberapa besar kemajuan pembuatan desain model barunya. Misalnya, jika para desainer tampaknya terlambat pada akhir bulan kesatu, mungkin beberapa tindakan perbaikan dapat segera dilakukan. Mungkin mereka membutuhkan lebih banyak karyawan dan penambahan waktu kerja untuk membantu dalam proses ini. Atau kemungkinan adanya kebutuhan teknologi yang lain. Campur tangan pada tahap awal bisa menjaga proyek tetap pada jalurnya sehingga mereka berhasil dengan apa yang telah direncanakan pada akhir bulan keempat.

10.3 Pengukuran Efektifitas Kontrol

Ungkapan “*measure what matters*” berlaku untuk fungsi kontrol. Pengertiannya adalah jika ada beberapa faktor penting bagi organisasi, maka harus ada cara untuk mengukur faktor itu. Dalam hal ini, aktivitas akan diukur, dipantau dan ditempatkan pada jalur yang tepat untuk mencapainya.

Misalnya, jika organisasi merencanakan untuk meningkatkan penjualan sebesar 5% untuk mempertahankan pertumbuhan, maka akan sangat gampang untuk melakukan pengukuran. Namun, jika organisasi mengatakan bahwa karyawan sangat penting bagi organisasi (hampir semua perusahaan mengakuinya), maka pertanyaannya menjadi “apakah Anda benar-benar mengukur ini?” dan “Bagaimana kamu akan mengukurnya?” Pengukuran ini menjadi lebih sulit untuk diketahui karena tidak seimbang mengukur peningkatan penjualan.

Dalam hal ini, mungkin harus ada beberapa alat pengukuran yang berbeda. Organisasi dapat menentukan tingkat retensi atau turnover yang ingin mereka capai, dengan kesimpulannya adalah bahwa retensi adalah indikator kepuasan karyawan. Atau mereka dapat menetapkan target untuk kepuasan seperti yang ditunjukkan pada survei sikap karyawan.

10.4 Cara Mengontrol Efektifitas

Organisasi harus melihat rencana, tujuan, prioritas, nilai-nilai dan budaya mereka untuk menentukan kegiatan apa saja yang akan dipantau. Berikut ini adalah contoh kecil tujuan dan pemantauannya dalam suatu organisasi:

- Mengurangi produk pembuangan limbah dalam produksi
- Mengurangi konsumsi energi di pabrik
- Menetapkan sasaran penilaian kinerja untuk setiap karyawan
- Mempersingkat waktu antara pesanan pelanggan dan pengiriman produk
- Mengurangi waktu antara wawancara dan membuat keputusan perekrutan karyawan baru.
- Mengurangi waktu respons antara permintaan pelanggan dan staf penjualan dalam mencatat pesanan

10.5 Diagram Alur / *Flowchart Diagram*

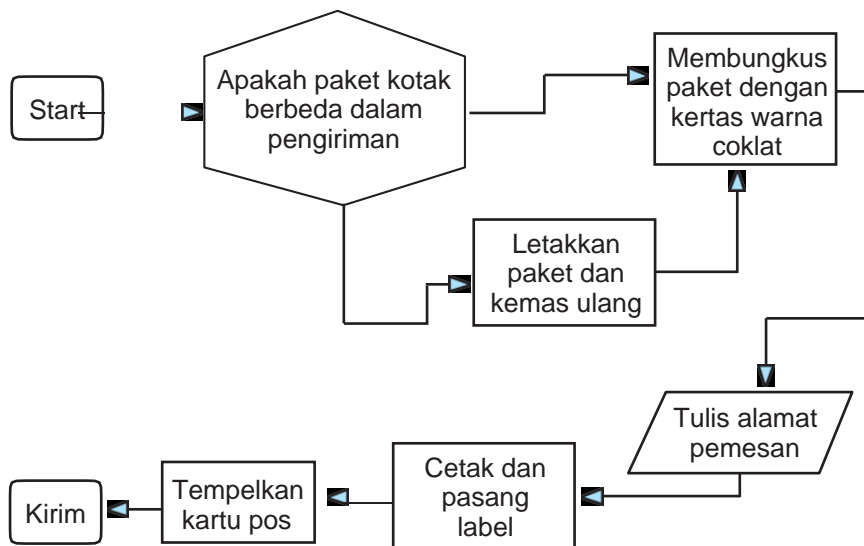
Flowchart adalah penggambaran secara grafik dari langkah-langkah dan urutan prosedur dari suatu program. *Flowchart* menolong manajer dalam memecahkan masalah kedalam segmen-segmen yang lebih kecil dan menolong dalam menganalisis alternatif-alternatif lain dalam pengoperasian. *Flowchart* biasanya mempermudah penyelesaian suatu masalah khususnya masalah yang perlu dipelajari dan dievaluasi lebih lanjut.

Diagram alur merupakan bagan yang menunjukkan alur kerja atau apa yang sedang dikerjakan di dalam sistem secara keseluruhan dan menjelaskan urutan dari prosedur-prosedur yang ada di dalam sistem. Dengan kata lain, diagram ini merupakan deskripsi secara grafik dari urutan prosedur-prosedur yang terkombinasi yang membentuk suatu sistem.

Flowchart memiliki fungsi diantaranya adalah untuk menggambarkan, menyederhanakan suatu rangkaian proses atau prosedur sehingga dapat mudah dipahami dan mudah dilihat berdasarkan urutan langkah dari suatu proses. Jika ada masalah dalam proses itu, menjadi lebih mudah untuk mengetahui di mana masalah itu. Setelah masalah atau hambatan itu ditemukan, maka akan mudah untuk diatasi.

Kita lihat contoh berikut ini :

Contoh *flowchart* : Proses Pengiriman Paket



Gambar 10.2

10.6 Perencanaan Jalur Kritis / *Critical Path Planning*

Jalur kritis adalah jalur yang memiliki rangkaian-rangkaian kegiatan dengan total jumlah waktu terlama dan waktu penyelesaian proyek yang tercepat. Sehingga dapat dikatakan bahwa jalur kritis berisikan kegiatan-kegiatan kritis dari awal

sampai akhir jalur. Seorang manajer proyek harus mampu mengidentifikasi jalur kritis dengan baik, sebab pada jalur ini terdapat kegiatan yang jika pelaksanaannya terlambat maka akan mengakibatkan keterlambatan seluruh proyek. Dalam sebuah jaringan kerja dapat saja terdiri dari beberapa jalur kritis.

Berikut adalah contoh untuk acara : Jamuan Makan & Penggalangan Dana

Jamuan Makan & Penggalangan Dana			
Selasa, 23 November 2010			
Aktivitas	Siapa	Batas waktu	Status
Anggaran			
Perhitungan Biaya	Stefanie & Veronique	-	
Sponsor / Donatur			
Daftar sponsor / donor untuk dimintai. Daftar ditinjau sebelum didistribusikan ke grup. Daftar yang akan dikirim keluar dan dibagi di antara anggota sub-komite.	Marie & Semua	3-Sep-10	Lengkap
Brosur donor dan brosur sponsor diperbarui dan didistribusikan ke semua sub-komite anggota	Stefanie	30-Jul-10	Lengkap
Mengkoordinasikan revisi konten dan pencetakan brosur	Marie	3-Sep-10	Lengkap
Perencanaan			
Penentuan tanggal	Veronica	-	Lengkap
Pemilihan anggota sub-komite	Stefanie	27-Jul-10	Lengkap
Bertemu untuk menginisialisasi langkah-langkah dan mulai menyusun acara	Semua	27-Jul-10	Lengkap
Pembaharuan situs web dan desain dan konten e-vite	Marie	8-Okt-10	Lengkap

Koordinasi isi brosur program dan pencetakan	Andrea & Stefanie	1-Nov-10	Lengkap
Koordinasi hadiah ucapan terima kasih untuk pembicara	Marie	5-Nov-10	Lengkap
Logistik			
Proses pengembangan tahunan yang efisien	Marie & Haddah	1-Des-09	Lengkap
Rambu-rambu	Marie & Haddah	1-Nov-10	Sedang dicetak
Tag nama, pendaftaran, kartu tenda	Marie & Haddah	19-Nov-10	Sedang dicetak
Finalisasi pengaturan pendaftaran dan pembagian tugas para sukarelawan	Haddah, Stefanie, Chelsey & Kristyn	9-Nov-10	Lengkap
Pemasaran / Branding			
Situs web	Marie	8-Okt-10	Lengkap
Undangan Email	Marie	19-Okt-10	Lengkap
Berkomunikasi dengan siswa & menyampaikan nama sukarelawan ke Chelsey dan Kristyn.	Haddah	29-Okt-10	Lengkap
Pembicara / Program			
Presentasi powerpoint	Andrea	5-Nov-10	Lengkap
Menentukan susunan panel	Semua	27-Jul-10	Lengkap
Rekrut tiga anggota panel		3-Sep-10	Lengkap
Pengacara	Raj Denman	6-Agu-10	Konfirmasi oleh Veronique
Praktisi SDM	Kim Sykes	6-Agu-10	Konfirmasi oleh Wayne
Manajer Lini Pertama	Beverley Gonzales	6-Agu-10	Konfirmasi oleh Alia
MC (Gord & Jim)	Veronique	3-Sep-10	Konfirmasi oleh Jim dan Gord

Pemeriksaan logistik acara dengan host dan pembicara panel dua minggu sebelumnya.	Alia	9-Nov-10	
Pemeriksaan logistik acara dengan host dan pembicara panel (gladi resik) pagi sebelum acara.	Jim	23-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Pengaturan waktu program	Semua	5-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Finalisasi konsep program	Andrea & Stefanie	1-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Lokasi acara			
Konfirmasi acara	Veronique	-	<input type="checkbox"/>
Rincian menu sarapan	Lindsay	1-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Pengaturan kamar	Lindsay	1-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Memastikan jumlah karyawan pasti/akhir	Lindsay	15-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Audio / Visual			
3–5 mikrofon, layar, dan proyektor	Lindsay	1-Nov-10	<input type="checkbox"/>
Laptop	Stefanie atau Andrea	1-Nov-10	Stefanie siap
Remote slide proyektor	Marie	23-Nov-10	Marie siap
Pasca Acara			
Evaluasi pasca acara	Stefanie	3-Des-10	
Catatan terima kasih	Haddah	3-Des-10	

Gambar 10.3

10.7 Catatan untuk Organisasi Non Profit

Pelaksanaan kontrol dan pengendalian di dalam organisasi non profit sama pentingnya. Dalam organisasi non profit yang menggunakan anggarannya secara terbatas, masih ada sela untuk adanya keteledoran dan penyalahgunaan dana. Di bidang nirlaba. Banyak organisasi nirlaba menggunakan *Management Information System (MIS)* dengan teknologi komputerisasi

yang canggih untuk memantau dan mengendalikan biaya. Ini dapat sangat membantu untuk melacak biaya dan mendeteksi penyimpangan. Namun sistem ini bisa menguras anggaran dan kas yang ada di organisasi nirlaba. Oleh karena itu, sektor nirlaba mungkin harus mencurahkan segala waktu, energi, dan sumber daya untuk mengendalikan kegiatan penting dalam organisasi mereka.

10.8 Bahan Diskusi

1. Tindakan kontrol apa yang harus dilakukan Tasneem di Calm Seas?
2. Masalah di tempat kerja saat ini termasuk pemantauan penggunaan internet oleh karyawan di tempat kerja dan penggunaan kamera pengintai untuk memantau perilaku karyawan di tempat kerja. Pengusaha bisa berpendapat bahwa metode kontrol ini diperlukan. Karyawan dapat berpendapat bahwa kontrol ini metode itu mengganggu. Apakah Anda pikir langkah-langkah kontrol ini diperlukan? Mengapa atau mengapa tidak? Apakah ada kondisi di mana mereka diperlukan?
3. Karyawan pencuri (*employee thieves*) dan kejahatan kerah putih jelas menjadi perhatian organisasi. Teliti masalah ini dan kaitkan untuk masalah kontrol.
4. Apakah Anda setuju dengan pepatah bahwa kami “mengukur apa yang penting”? Apakah itu mungkin? Diinginkan? Mengapa atau mengapa tidak?
5. Lakukan sebuah penelitian terhadap organisasi nirlaba dan tentukan mekanisme kontrol apa yang mungkin mereka miliki.
6. Jika kita “mengukur apa yang penting” dalam organisasi nirlaba, kegiatan apa yang bisa mereka ukur yang ada perbedaan pada organisasi profit?

Daftar Pustaka

- Bassi, L & McMurrer, D 2005, 'Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era,' *Organizational Dynamics*, May, pp. 185–196.
- Cloke, K, & Goldsmith, J 2003, *The art of waking people up: Cultivating awareness and authenticity at work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dirks, KT & Ferrin, DL 2002, 'Trust in Leadership: Meta- Analytic Findings and Implications for Research and Practice,' *Journal of Applied Psychology*, August, pp. 611–628.
- Donaldson, T and Preston, LE 1995, 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications', *Academy of Management Review*, January, pp. 65–91.
- Drucker, P 1974, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York.
- Galt, Virginia 2006, 'Top-ranked bosses know how to “walk the talk” ', *The Globe and Mail*, October 28, pp. B13.
- Garvin, DA, Edmondson, AC, and Gino, F 2008, 'Is Yours a Learning Organization?' *Harvard Business Review*, March, pp. 109–116.
- Hackman, JR 1987, 'The design of work teams', In J Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, pp. 315-342.

- Hackman, JR 2002, *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hackman, JR & Oldham, GR 1975, 'Development of the Job Diagnostic Survey', *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 159–170.
- Hackman, JR & Oldham, GR 1976, 'Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory,' *Organizational Behavior and Human Performance*, August, pp. 250–279.
- Jarrar, YF & Zairi, M 2001, 'Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey', *Total Quality Management*, December, pp. 906–912.
- Kanungo, RN 1998, 'Leadership in Organizations: Looking Ahead to the 21st Century,' *Canadian Psychology* , 39, nos. 1–2, pp. 77.
- Katz, RL 1974, 'Skills of an Effective Administrator,' *Harvard Business Review*, September–October, pp. 90–102.
- Keller, RT 2006, 'Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance,' *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1, pp. 202–210.
- Latham, GP & Pinder, CC 2005, 'Work Motivation Theory and Re-search at the Dawn of the Twenty- First Century', *Annual Review of Psychology*, 56, no. 1, pp. 485–516.
- Leahy, T 2000, 'Tailoring the Balanced Scorecard', *Business Finance*, August, pp. 53–56.

Locke, EA & Latham, GP 2004, 'What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For the Twenty-First Century', *Academy of Management Review* 29, no. 3, July 1, pp. 388–403. Lowe, Graham 2007, '21st century job quality, achieving what Canadians want', *Canadian Policy Research Networks*

Mangelsdorf, Martha E 2009, 'Debunking Management Myths', *MIT Sloan Management Review*, October 1.

Miles, RE and Snow, CC 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.

Miller, D 1987, 'The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy', *Strategic Management Journal*, January–February, pp. 55–76.

Mintzberg, Henry 1990, 'The Manager's Job: Folklore and Fact', *Harvard Business Review*. Vol. 68, Iss. 2, pp. 163-177.

Mintzberg, Henry, and Ludo Van der Heyden 1999, 'Organigraphs: Drawing How Companies Really Work', *Harvard Business Review*, vol. 77.5, pp. 87. 'Motivating people: Getting beyond money.' *McKinsey Quarterly*, November 2009, page 2.

Peterson, Tim O & Van Fleet, David D 2004, 'The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills', *Management Decision*, Vol. 42 Iss: 10, pp. 1297–1308.

Porter, ME 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Thomas, KW 2000, 'Intrinsic Motivation and How It Works', *Training*, October, pp. 130–135.