



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



MANAJEMEN BISNIS



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

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

MANAJEMEN BISNIS



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

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

ISBN 978-634-7695-00-0 (PDF)



9

786347

695000

MANAJEMEN BISNIS

Penulis :

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

ISBN : 978-634-7695-00-0 (PDF)

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

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

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniarto, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

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 dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya sehingga buku *"Manajemen Bisnis"* ini dapat terselesaikan dengan baik. Bayangkan Anda sedang memimpin sebuah kapal di lautan bisnis yang penuh badai: disrupsi digital, persaingan global, krisis rantai pasok, dan tuntutan generasi muda akan etika serta keseimbangan kerja-hidup. Di sinilah peran manajemen menjadi penentu, bukan hanya bertahan, tapi berlayar menuju horizon kesuksesan berkelanjutan. Buku ini lahir dari pengamatan saya atas dinamika dunia usaha saat ini, khususnya di Indonesia yang sedang bangkit sebagai kekuatan ekonomi digital Asia Tenggara. Dengan fondasi teori klasik dan alat praktis terkini, buku ini menjadi kompas bagi manajer, pemilik bisnis, dan pemimpin masa depan yang ingin mengubah tantangan menjadi keunggulan kompetitif.

Bab 1 membuka pintu dengan Dasar-Dasar Manajemen, menelusuri evolusi dari manajemen ilmiah Frederick Taylor hingga gaya kepemimpinan situasional dan manajemen global. Kita bahas peran manajer versus pemimpin, prinsip utama, serta pilar krusial seperti manajemen SDM, keuangan, operasi, mutu, TI, pemasaran, dan digital lengkap dengan siklus proyek untuk eksekusi yang mulus.

Lanjut ke Bab 2, Mengelola Organisasi, yang mengeksplorasi jenis organisasi, struktur dinamis, budaya kerja, dan pengelolaan proyek. Dari analisis SWOT, jalur kritis, hingga model 7-S McKinsey, rantai nilai Porter, produksi ramping, dan KPI via Balanced Scorecard, bab ini membekali Anda dengan pemikiran strategis, benchmarking, studi kelayakan, serta manajemen data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti di tengah teknologi disruptif dan kekuatan pasar.

Bab 3, Mengelola Orang, menyelami hati organisasi: peran tim Belbin, tipe kepribadian, rekrutmen talenta berbasis keberagaman, motivasi, pengembangan tim, hingga manajemen kinerja dengan umpan balik 360 derajat. Di sini, kita tekankan kesejahteraan karyawan, delegasi, coaching, dan pembelajaran berkelanjutan untuk membangun tim yang resilien dan inovatif.

Komunikasi sebagai "darah" organisasi diuraikan di Bab 4, mulai dari mendengarkan aktif, nonverbal, rapat efektif, presentasi, hingga negosiasi dan persuasi dalam krisis. Akhirnya, Bab 5 Manajemen Diri menutup dengan kunci pribadi sukses: manajemen waktu, networking, keseimbangan kerja-hidup, mengatasi stres, serta pengembangan diri melalui gaya belajar dan rutinitas efektif.

Setiap bagian didukung contoh nyata, diagram, dan latihan yang bisa langsung diterapkan seperti menganalisis kesenjangan bisnis atau mengatasi kebuntuan dengan pemikiran desain. Buku ini bukan sekadar bacaan; ia adalah toolkit untuk membangun bisnis yang adaptif, etis, dan berkinerja tinggi. Saya percaya, dengan menerapkan isi di sini, Anda tidak hanya akan mengelola bisnis, tapi memimpin transformasi.

Ucapan terima kasih yang tulus kepada para pionir manajemen dan pemikir lokal Indonesia yang tak terhitung; kepada tim editor, desainer, dan proofreader yang bekerja keras; kepada keluarga tercinta yang menjadi pondasi keteguhan saya; serta kepada komunitas bisnis. Kepada Anda, pembaca visioner entah manajer korporat, founder startup, dosen, atau mahasiswa. Bersama, mari ukir sejarah bisnis Indonesia yang tidak hanya gemilang secara ekonomi, tapi juga inklusif, berkelanjutan, dan penuh dampak sosial meninggalkan warisan kepemimpinan abadi yang akan dibanggakan generasi mendatang dan seterusnya.

Selamat & Semangat Membaca...!!!

Semarang, April 2026
Penulis

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 DASAR-DASAR MANAJEMEN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Evolusi Manajemen	1
1.3 Peran Manajemen	2
1.4 Pemimpin Dan Manajer.....	5
1.5 Gaya Manajemen	7
1.6 Kepemimpinan Situasional	9
1.7 Manajemen Dan Kekuasaan.....	12
1.8 Manajemen Ilmiah	14
1.9 Prinsip-Prinsip Utama	16
1.10 Manajemen Global	18
1.11 Manajemen Strategis	20
1.12 Manajemen Risiko	22
1.13 Manajemen Sdm	24
1.14 Manajemen Keuangan.....	26
1.15 Manajemen Operasi	28
1.16 Manajemen Mutu.....	30
1.17 Manajemen Ti.....	31
1.18 Manajemen Pemasaran.....	33
1.19 Manajemen Digital	35
1.20 Siklus Proyek.....	36
BAB 2 MENGELOLA ORGANISASI.....	38
2.1 Jenis-Jenis Organisasi	38
2.2 Struktur Yang Berkembang.....	39
2.3 Membangun Dukungan	42
2.4 Budaya Tempat Kerja	43
2.5 Mengelola Proyek.....	45
2.6 Pelanggan Dan Pemangku Kepentingan Lainnya.....	46
2.7 Produk Dan Layanan	48
2.8 Penawaran Dan Permintaan	50
2.9 Pemasaran Dan Penjualan.....	52
2.10 Memenangkan Kesepakatan	54
2.11 Pemikiran Strategis	56
2.12 Perencanaan Yang Efektif	58
2.13 Teknologi Disruptif.....	60

2.14	Pembelajaran Organisasi	62
2.15	Kekuatan Pasar	65
2.16	Analisis Kesenjangan	66
2.17	Benchmarking: Perbandingan Dan Peningkatan Kinerja	68
2.18	Bisnis Berkelanjutan: Etika Dan Dampak Positif	71
2.19	Mengelola Kendala	73
2.20	Studi Kelayakan Bisnis	74
2.21	Memahami Perubahan	76
2.22	Model Perubahan	78
2.23	Model 7-S Mckinsey: Keselarasan Strategis Organisasi.....	80
2.24	Manajemen Data: Dari Data Ke Keputusan Efektif.....	81
2.25	Pengambilan Keputusan	82
2.26	Analisis Medan Gaya	84
2.27	Analisis Swot.....	85
2.28	Analisis Jalur Kritis	88
2.29	Penyelesaian Masalah	89
2.30	Mengidentifikasi Penyebab	90
2.31	Pemikiran Desain	92
2.32	Mengatasi Kebuntuan	94
2.33	Proses Bisnis	95
2.34	Rantai Nilai.....	97
2.35	Produksi Ramping.....	99
2.36	MBO Dan Balanced Scorecard: Pengukuran Tujuan Strategis.....	100
2.37	Indikator Kinerja Utama	102
BAB 3	MENGELOLA ORANG	104
3.1	Peran Tim Belbin: 9 Tipe Untuk Tim Sukses	104
3.2	Tipe Kepribadian.....	105
3.3	Kompetensi Inti Dan Fungsional Karyawan	107
3.4	Mencari Dan Memilih Talenta	108
3.5	Manfaat Keberagaman	109
3.6	Kesejahteraan Di Tempat Kerja	111
3.7	Mempertahankan Bakat.....	112
3.8	Memenuhi Kebutuhan Karyawan.....	114
3.9	Motivasi Dan Penghargaan.....	115
3.10	Pengembangan Tim	116
3.11	Manajemen Smart.....	118
3.12	Membangun Kepercayaan.....	120
3.13	Menangani Konflik Antar Staf.....	122
3.14	Manfaat Delegasi Untuk Tim Dan Manajer	124
3.15	Ide-Ide Besar.....	126
3.16	Pembinaan Dan Pendampingan	128

3.17	Pembelajaran Berkelanjutan	130
3.18	Manajemen Kinerja	131
3.19	Umpan Balik 360 Derajat.....	133
BAB 4	KOMUNIKASI.....	136
4.1	Komunikasi Yang Efektif.....	136
4.2	Mendengarkan Aktif.....	137
4.3	Komunikasi Nonverbal.....	138
4.4	Gerakan Yang Sama, Makna Yang Berbeda	140
4.5	Alat Komunikasi	141
4.6	Rapat Yang Efektif	142
4.7	Keterampilan Presentasi Manajerial Efektif	144
4.8	Komunikasi Korporat	147
4.9	Komunikasi Krisis	149
4.10	Persuasi Dan Pengaruh	151
4.11	Keterampilan Negosiasi Manajer: Persiapan Dan Strategi Efektif.....	152
4.12	Menyelesaikan Perselisihan.....	153
BAB 5	MANAJEMEN DIRI	156
5.1	Manajemen Waktu	156
5.2	Dampak Pribadi	158
5.3	Membangun Karier.....	159
5.4	Jaringan Yang Efektif	161
5.5	Keseimbangan Kerja/Kehidupan	163
5.6	Mengatasi Stres	165
5.7	Pembelajaran Dan Pengembangan	166
5.8	Gaya Belajar Karyawan: Model Dan Penyesuaian Pelatihan	168
5.9	Keseimbangan Optimisme Dan Kewaspadaan Manajer	171
5.10	Akuntabilitas Manajer Dan Kebiasaan Efektif	173
5.11	Mengembangkan Rutinitas Baru	174
DAFTAR PUSTAKA		177

BAB 1

DASAR-DASAR MANAJEMEN

1.1 PENDAHULUAN

Manajemen adalah sifat naluriah manusia. Anak-anak yang bermain akan mengatur diri mereka sendiri untuk mengambil peran yang berbeda, dengan satu orang sering kali memimpin. Sebagai disiplin bisnis, manajemen muncul ke permukaan dengan Revolusi Industri, ketika pemilik pabrik perlu memaksimalkan sumber daya manusia. Namun, meskipun tetap vital bagi bisnis saat ini, peran manajer sedang berubah. Manajer masih harus mendapatkan yang terbaik dari orang-orang, tetapi mereka melakukannya dengan melibatkan dan memberdayakan tenaga kerja daripada sekadar memberi instruksi. Akibatnya, manajer membutuhkan berbagai keterampilan pribadi serta kemampuan teknis; mereka perlu bersikap empati saat menilai staf tetapi tanpa ampun saat menyusun anggaran dan memperhatikan nilai-nilai perusahaan seperti halnya keuntungan. Karena alasan ini, menjadi seorang manajer membutuhkan kesabaran, kemampuan beradaptasi, dan keterampilan.

Hal ini menuntut kewaspadaan, kemampuan untuk melacak suatu proyek sambil secara bersamaan memantau lingkungan operasional eksternal, di mana perubahan permintaan dan persaingan dapat berarti perbedaan antara keberhasilan atau kegagalan. Ada berbagai pendekatan yang dapat digunakan seorang manajer untuk merencanakan masa depan mulai dari manajemen strategis hingga pemikiran desain, tetapi tidak satu pun dari pendekatan ini dapat menggantikan pengamatan pasar, pemahaman kebutuhan konsumen, dan kesiapan untuk beradaptasi bila diperlukan.

Buku ini menjelaskan dunia manajemen yang terus berubah dengan cara yang sederhana dan mudah dipahami. Buku ini membahas asal-usul teori manajemen dan mengeksplorasi berbagai peran manajemen, menggunakan contoh dari berbagai organisasi komersial, nirlaba, dan pemerintah. Tujuannya adalah untuk membantu mahasiswa dan calon manajer memahami apa itu manajemen, dan bagaimana cara kerjanya. Buku ini juga bertujuan untuk membantu para manajer baik untuk menavigasi dunia bisnis maupun untuk meningkatkan gaya manajemen mereka. Bab 1 menjelaskan teori manajemen, sementara Bab 2 menunjukkan bagaimana teori tersebut dapat diterapkan dalam konteks praktis. Bab 3 membahas manajemen sumber daya manusia; Bab 4 membahas komunikasi; dan Bab 5 membahas tanggung jawab pribadi.

1.2 EVOLUSI MANAJEMEN

Peran manajemen pertama kali muncul bersamaan dengan munculnya produksi massal dan terus berkembang hingga saat ini, mengikuti perkembangan teknologi, harapan karyawan, demografi, dan politik global.

Mengembangkan ide

Pada abad ke-18, ekonom Adam Smith menyadari perlunya pengorganisasian tenaga kerja berdasarkan tugas untuk memaksimalkan efisiensi, yang ia gambarkan sebagai

pembagian kerja. Seiring industri menjadi lebih kompleks selama abad ke-19, perhatian beralih ke peningkatan efisiensi dengan meminimalkan penggunaan tenaga kerja dan menstandarisasi serta menyederhanakan proses. Pertengahan abad ke-20 menyaksikan penggabungan banyak bidang studi baru ke dalam teori manajemen. Psikologi diterapkan pada bagaimana orang bekerja; statistik pada bagaimana proses dilakukan; dan ergonomi untuk membuat tempat kerja dan mesin lebih aman digunakan dan lebih efisien.

Teori manajemen juga menjadi lebih global pada saat ini. Ketika Jepang membangun kembali industrinya setelah Perang Dunia II, negara itu menjadi yang terdepan dalam pemikiran manajemen baru. Perusahaan-perusahaan besarnya memastikan karyawan terlibat, diberdayakan, dan sangat produktif. Ide-ide seperti produksi ramping diadopsi secara luas; demikian pula, nol limbah dan keterlibatan pekerja. Melibatkan karyawan Abad ke-21 adalah era perubahan yang dipercepat, dengan teknologi baru yang terus bermunculan dan mengganggu pasar yang ada. Manajemen kini kurang berfokus pada garis komando dan wewenang, dan lebih pada melibatkan orang, membangun tim, dan menciptakan jaringan. Hal ini menghadirkan peluang sekaligus risiko bagi para manajer, yang harus mengikuti laju perubahan agar dapat memimpin tim mereka secara efektif.

Garis Waktu Manajemen

Seiring bisnis menjadi semakin kompleks untuk bersaing dan bertahan hidup, cara pengelolaannya terus berevolusi. Sementara teori-teori paling awal berfokus pada peningkatan produktivitas melalui tenaga kerja, model-model selanjutnya melihat faktor-faktor yang lebih luas yang membantu menentukan keberhasilan. Selama periode ini, peran karyawan menjadi lebih sentral, dan sekarang ada pandangan baru tentang sifat persaingan itu sendiri.

ERA MANAJEMEN	
	Era Eksekusi: sebelum tahun 1900-an–1960an Periode yang berfokus pada produksi massal, didominasi oleh peningkatan efisiensi dan memastikan konsistensi produksi serta prediktabilitas.
	Era Keahlian: 1916–2000an Munculnya teori manajemen, yang ditandai dengan penerapan ide-ide dari bidang seperti psikologi dan sains untuk mengelola bisnis yang sangat kompleks.
	Era Empati: 1990an–sekarang Era yang menekankan keterlibatan karyawan dan nilai yang dibawa oleh staf serta nilai hubungan pelanggan dalam dunia yang transparan.

1.3 PERAN MANAJEMEN

Sejak akhir abad ke-20, peran dan batasan yang mendefinisikan manajemen telah menjadi kabur, namun fungsi fundamental manajer untuk mewujudkan sesuatu melalui orang lain tetap vital seperti sebelumnya.

Manajemen yang Berubah-ubah

Perubahan teknologi dan sosial telah menyebabkan peran manajemen otoriter di masa lalu sebagian besar sudah usang. Di banyak organisasi, hierarki telah digantikan oleh struktur yang lebih datar, tim lintas fungsi, dan jaringan informal. Munculnya ekonomi "gig" berarti bahwa tim seorang manajer mungkin mencakup campuran karyawan, staf sementara, dan kontraktor. Tim mungkin beragam, multigenerasi, dan bahkan virtual. Tempat kerja juga tidak terbatas pada kantor; bisa di rumah, kafe lokal, atau kereta api. Hari kerja tidak lagi diatur oleh jam, orang dapat "bekerja" 24/7 dan kemajuan teknologi berarti bahwa geografi bukan lagi batasan.

Kontrol atau Pemberdayaan

Cara manajer bekerja juga telah berubah. Manajemen tidak lagi bersifat top-down melainkan, personel dilibatkan dalam perencanaan sejak awal untuk menghasilkan ide, menciptakan dukungan, dan membangun tim. Manajer tidak lagi dapat mengandalkan otoritas, perintah, dan kontrol, tetapi harus memberdayakan orang-orang di bawah pengawasan mereka untuk menciptakan dan mempertahankan kohesi dan momentum tim. Dalam dunia baru yang berubah dengan cepat ini, perusahaan yang dikelola secara tradisional dapat tertinggal; struktur mereka yang kaku dapat menghambat inovasi dan mencegah mereka untuk merespons dengan cepat atau mengambil arah yang berbeda bila diperlukan.

Lima Fungsi Fayol

Manajemen Umum dan Industri karya insinyur pertambangan Prancis Henri Fayol dianggap sebagai salah satu karya kunci pertama dalam teori manajemen. Diterbitkan pada tahun 1916 dan dipopulerkan pada tahun 1940-an, karya ini menguraikan lima fungsi manajemen Fayol, yang masih relevan hingga saat ini meskipun dengan interpretasi yang berkembang untuk para manajer. Bidang lain yang berpengaruh dari karya Fayol adalah prinsip-prinsip manajemennya.

1. PERENCANAAN

Penetapan tujuan dan metode dulunya merupakan hak prerogatif manajer semata, tetapi sekarang tim sepenuhnya terlibat dalam perencanaan dan penetapan tujuan serta rencana tindakan.



2. PENGORGANISASIAN

Di masa lalu, manajer menetapkan tugas dan kewajiban, dan pekerja memiliki sedikit suara. Saat ini, manajer memberdayakan tim mereka, dan pengorganisasian merupakan upaya kolaboratif.



3. PEMIMPINAN

Manajer telah meninggalkan model top-down yang menginstruksikan dan mendelegasikan, dan beralih ke menyelaraskan orang, memengaruhi mereka, dan secara aktif mendapatkan peran kepemimpinan.



4. KOORDINASI

Sebelumnya, manajer memastikan staf mereka bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Saat ini, seorang manajer lebih cenderung menciptakan visi, membangkitkan antusiasme staf mereka, dan memimpin dengan memberi contoh.



5. PENGENDALIAN

Manajer dulu mengendalikan tim mereka dengan menetapkan target dan mengukur kinerja, tetapi sekarang manajer lebih suka menggunakan umpan balik berkelanjutan, pembinaan, dan pengakuan.



Diversifikasi Peran

Teknologi dan tren baru dalam budaya organisasi berarti bahwa peran-peran baru bermunculan sementara beberapa peran tradisional menghilang. Misalnya, selain menjadi pusat perhatian di dunia bisnis, manajer kini sangat penting di sektor nirlaba atau sektor "ketiga". Sejumlah peran manajemen ada di sektor publik, swasta, dan ketiga, seperti manajer akun, manajer keragaman, dan manajer wawasan.

1.4 PEMIMPIN DAN MANAJER

Secara tradisional, pemimpin menentukan tujuan organisasi, sementara manajer memastikan tujuan tersebut tercapai. Namun, seiring perubahan praktik kerja, manajer modern semakin membutuhkan keterampilan kepemimpinan dalam portofolio mereka.

Menggabungkan Peran

Hingga beberapa tahun terakhir, perbedaan antara pemimpin dan manajer dalam suatu organisasi mencerminkan struktur bisnis tradisional. Saat ini, karena organisasi harus beradaptasi dengan teknologi modern, bentuk komunikasi, dan praktik kerja, peran pemimpin dan manajer pun telah berevolusi. Karyawan kini dianggap sebagai sumber energi kreatif kolektif dalam suatu organisasi dan pusat keberhasilannya. Untuk memaksimalkan kekuatan gabungan tim mereka dan memberikan kinerja, manajer kini seringkali harus bertindak sebagai pemimpin.

Sebagai hasil dari perubahan terus-menerus dalam cara organisasi modern perlu dijalankan, akademisi dan konsultan telah mempelajari perbedaan antara pemimpin dan manajer. Banyak yang menyimpulkan bahwa keseimbangan kepemimpinan/manajemen bervariasi sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan industri organisasi. Namun, untuk menjadi manajer yang efektif saat ini, kemauan untuk mengadopsi keterampilan kepemimpinan sangat penting.

Tujuan yang Berbeda

Organisasi perlu memanfaatkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen untuk mencapai tujuan mereka. Kepemimpinan menawarkan visi yang menetapkan arah organisasi untuk masa depan. Pemimpin juga memberikan respons yang efektif terhadap peluang, krisis, dan perubahan. Sebaliknya, manajemen melibatkan administrasi sehari-hari untuk mencapai tugas-tugas tertentu dengan standar tertentu misalnya, menetapkan anggaran, merencanakan alur kerja, atau mengurus staf.

Kepemimpinan, Manajemen, dan Perubahan

Konsultan manajemen terkemuka John Kotter mendeskripsikan manajemen sebagai proses yang menjaga organisasi tetap berjalan, sedangkan kepemimpinan adalah tugas untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan. Manajer membantu organisasi mengatasi kompleksitas, sementara pemimpin memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan. Seiring organisasi berkembang dari waktu ke waktu, demikian pula kebutuhan mereka akan manajemen dan kepemimpinan. Kotter mengilustrasikan hal ini dengan analogi militer. Selama masa damai, sebuah pasukan dapat bertahan hidup dengan manajemen yang baik di semua tingkatan dan kepemimpinan yang efektif di puncak. Namun, di masa perang, sebuah pasukan membutuhkan kepemimpinan yang kompeten di setiap tingkatan.

KEPEMIMPINAN



Pemimpin	
› Menentukan arah keseluruhan › Mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan › Berusaha untuk efektivitas › Mendorong perubahan	› Memfasilitasi pengambilan keputusan › Menyelaraskan orang › Menciptakan sistem dan mencari peluang untuk meningkatkan

MANAJEMEN



Manajer	
› Merencanakan secara detail › Mendorong orang untuk berkinerja › Berusaha mencapai efisiensi › Bereaksi terhadap perubahan	› Mengambil keputusan › Mengorganisir orang › Memastikan sumber daya sesuai dan tersedia

Yang Perlu Diketahui

- Pemimpin yang efektif siap membiarkan orang-orang mereka gagal karena belajar dari kegagalan mengarah pada kesuksesan. Seperti yang dikatakan CEO Amazon Jeff Bezos dalam suratnya kepada para pemegang saham: “Jika ukuran kegagalan Anda tidak bertambah, Anda tidak akan berinovasi dalam ukuran yang benar-benar dapat membuat perubahan signifikan.”
- Manajemen yang baik, menurut pengusaha Paul Hawken, adalah “seni membuat masalah menjadi begitu menarik dan solusinya begitu konstruktif sehingga semua orang ingin... menghadapinya.”

1.5 GAYA MANAJEMEN

Cara manajer memimpin tim dipengaruhi oleh kebutuhan dan kemampuan anggota tim, serta oleh keadaan. Namun, penelitian menunjukkan bahwa ada kalanya seorang manajer harus mengadopsi gaya manajemen tertentu untuk mendapatkan hasil terbaik dari timnya.

Pendekatan yang Beragam

Semua manajer mengembangkan gaya mereka sendiri dalam mengelola orang dan situasi, yang akan bervariasi tergantung pada siapa orang-orang tersebut dan apa yang dibutuhkan oleh situasi tersebut. Pendekatan ini juga dapat dipengaruhi oleh tren manajemen yang berlaku atau perubahan praktik kerja (lihat kotak di bawah). Namun, mungkin ada situasi di mana gaya manajer yang ada tidak paling efektif, sehingga mereka harus bersedia mengubah taktik. Pada tahun 2000, perusahaan konsultan AS Hay McBer mengambil sampel acak dari hampir 4.000 manajer di seluruh dunia dan mengidentifikasi enam gaya manajemen utama.

Daniel Goleman, penulis buku *Emotional Intelligence*, menjelaskan temuan tersebut dalam artikelnya yang berpengaruh "*Leadership that gets results*" di *Harvard Business Review*. Penelitian mereka menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya pun yang secara inheren benar atau salah; Sebaliknya, manajer yang paling sukses adalah mereka yang mahir beralih ke gaya yang tepat untuk situasi tertentu.

Gaya Afiliatif

Gaya afiliatif paling baik digunakan untuk memotivasi staf yang sedang stres dan untuk mengakhiri konflik. Manajer harus mendorong tim untuk menjalin ikatan dan mengadakan pertemuan informal di mana anggota dapat berbagi pandangan mereka.



Gaya Kepemimpinan yang Otoriter

Gaya ini paling tepat digunakan pada saat krisis atau perubahan mendesak. Manajer menuntut kepatuhan, memberikan arahan yang jelas, mengambil keputusan sulit, dan mendisiplinkan anggota tim yang berkinerja buruk.



Visioner

Gaya ini efektif untuk menetapkan arah yang jelas atau standar kerja baru. Manajer harus menetapkan visi yang jelas dan menarik serta memberi tim kebebasan untuk bekerja dengan cara mereka sendiri, bereksperimen, dan berinovasi.



Pembinaan

Pendekatan ini ideal ketika mengelola orang-orang yang bersemangat untuk belajar. Manajer harus fokus pada pengembangan keterampilan dan kepercayaan diri anggota tim, mendelegasikan tugas-tugas yang menarik, dan memaafkan kesalahan yang dilakukan selama proses pembelajaran.



Demokratis

Gaya demokratis paling cocok untuk lingkungan kerja yang stabil dengan karyawan berpengalaman. Manajer harus mencari pemikiran dan ide anggota tim sebagai bagian dari membangun konsensus untuk bertindak.



Penentuan Kecepatan

Gaya penentuan kecepatan ideal ketika anggota tim sangat kompeten dan termotivasi. Manajer harus menetapkan standar tinggi sejak awal dan mempertahankan energi, keterlibatan, dan motivasi yang tinggi.

Perubahan Pendekatan Dalam Manajemen

Hingga tahun 1980-an, sebagian besar manajer biasanya tetap berada di belakang meja mereka di kantor pribadi, dalam jangkauan tangan dari orang-orang yang mereka kelola. Kemudian, setelah inisiatif di perusahaan AS Hewlett-Packard, para manajer semakin didorong untuk meninggalkan kantor mereka dan berkomunikasi dengan karyawan secara tatap muka, yang kemudian dikenal sebagai "manajemen dengan berjalan-jalan" (MBWA). Namun, baru-baru ini, email telah membuat komunikasi menjadi tidak personal lagi, sehingga MBWA kembali menjadi tren. Pada intinya, MBWA mengakui pentingnya perilaku informal dalam membangun hubungan. Misalnya, seorang manajer dapat memilih untuk berjalan ke lantai lain dan duduk di meja anggota tim untuk pertemuan informal daripada memanggil mereka ke meja mereka sendiri. "Manajemen, di atas segalanya, adalah sebuah praktik di mana seni, sains, dan keahlian bertemu." Henry Mintzberg, Profesor Studi Manajemen, Universitas McGill, Quebec.

1.6 KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Salah satu model manajemen yang paling terkenal adalah Kepemimpinan Situasional, di mana manajer menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan tingkat kemampuan dan komitmen di antara anggota tim. Manajer yang adaptif Model Kepemimpinan Situasional awalnya dikembangkan pada tahun 1960-an oleh ilmuwan perilaku Paul Hersey dan penulis Ken Blanchard dalam buku mereka *Management of Organizational Behaviour*. Model ini didasarkan pada sifat hubungan antara manajer dan timnya. Hubungan

ini dapat mengambil berbagai bentuk sesuai dengan tugas, dan tingkat keterampilan serta motivasi tim. Jika seorang manajer dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kesesuaian anggota tim untuk bekerja, ini akan memungkinkan kelompok tersebut untuk mencapai tujuan mereka sebaik mungkin.

Menyesuaikan Gaya dengan Kesiapan

Menurut model Kepemimpinan Situasional, ada empat gaya manajemen. Masing-masing memiliki dua aspek perilaku yang berfokus pada tugas atau terarah dan perilaku yang berfokus pada hubungan atau suportif yang diukur dalam rasio yang berbeda, dari rendah hingga tinggi. Di satu sisi ekstrem adalah "memberi tahu," berdasarkan arahan yang jelas dan tegas dengan penekanan yang lebih sedikit pada dukungan. Sebaliknya, "menjual" dan "mendukung" memberikan dukungan kepada anggota tim pada berbagai tingkat kompetensi. Terakhir, "mendelegasikan" memungkinkan seorang manajer untuk mundur dan memberi anggota tim kebebasan dan tanggung jawab.

Mendukung

Ketika anggota tim memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan tetapi belum siap untuk memikul tanggung jawab, manajer memberikan saran dan membantu dalam pengambilan keputusan.



Mendelegasikan

Ketika anggota tim cakap, berpengalaman, dan berkomitmen, manajer memantau kemajuan mereka tetapi memberikan otonomi yang cukup kepada mereka untuk melakukan pekerjaan mereka.



Menjual

Ketika anggota tim kurang memiliki kemampuan mungkin karena kurang pengalaman, tetapi antusias dengan pekerjaan tersebut, manajer menjelaskan (atau "menjual") tugas yang ada dan siap memberikan dukungan.



Memberi Arahan

Ketika anggota tim kurang memiliki keterampilan dan kepercayaan diri, dan mungkin juga tidak mau, manajer memberi mereka instruksi yang tepat dan memantau kemajuan mereka dengan cermat.



Manajer perlu mengenali tingkat kompetensi dan motivasi setiap anggota tim. Hersey dan Blanchard mendefinisikan karakteristik ini sebagai "kesiapan kinerja" dan mengidentifikasi empat tingkat kesiapan tersebut.

Prinsip dasarnya adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik. Manajer mungkin perlu menyesuaikan pendekatan mereka dalam situasi yang berbeda, bahkan untuk anggota tim yang sama. Misalnya, di awal proyek baru atau dalam krisis, manajer mungkin perlu lebih tegas, sedangkan di kemudian hari dalam proyek, ketika anggota tim telah memperoleh pengetahuan dan pengalaman, manajer mungkin dapat mengambil peran yang lebih pasif. Manajer yang sukses adalah mereka yang dapat menyesuaikan gaya mereka agar sesuai dengan tim mereka.

Menganalisis Teori

Seperti banyak teori manajemen lainnya, Kepemimpinan Situasional telah dianalisis kelebihan dan kekurangannya:

Kelebihan

- Mudah dipahami dan diterapkan.
- Memungkinkan manajer untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.
- Berfokus pada kematangan/kompetensi individu dan tim, yang sering diabaikan dalam mempertimbangkan kepemimpinan yang efektif.

Kekurangan

- Mengasumsikan orang akan selalu mengikuti pemimpin.
- Mungkin tidak berlaku dalam semua situasi misalnya, ketika waktu terbatas dan tugas sangat kompleks.
- Mungkin tidak efektif jika manajer memegang posisi kepemimpinan tetapi bertindak lebih sebagai administrator atau memiliki kekuasaan terbatas.

1.7 MANAJEMEN DAN KEKUASAAN

Banyak manajer memiliki kekuasaan atas orang lain. Namun, ada berbagai jenis kekuasaan, dan manajer yang baik tahu mana yang harus dipupuk dan mana yang harus dihindari.

Kekuasaan di Tempat Kerja

Dengan ruang kantor terbuka dan sistem hot-desking, banyak tanda tradisional kekuasaan manajemen, seperti kantor pribadi, kini telah hilang. Namun, orang memiliki cara yang lebih halus untuk menunjukkan otoritas mereka.

Kekuasaan muncul dari hubungan seseorang dengan orang-orang di sekitarnya. Di tempat kerja, berbagai tingkatan kekuasaan secara formal didefinisikan dalam hierarki organisasi. Jenis kekuasaan ini dapat mencakup kemampuan untuk memberi penghargaan atau mendisiplinkan anggota tim. Bentuk kekuasaan lainnya berasal dari memiliki informasi atau keterampilan khusus, sangat terlihat dalam aktivitas kerja, atau membina orang yang tepat ("politik kantor"). Semua bentuk kekuasaan manajerial memiliki sisi baik dan buruknya; manajer yang sukses akan memoderasi kekuasaan mereka dengan adil dan pengendalian diri untuk mengarahkan dan memotivasi tim mereka.

Enam Sumber Kekuasaan

Penggunaan kekuasaan yang efektif bergantung pada keterampilan dan karakter orang yang memegang kekuasaan, hubungan mereka dengan karyawan mereka, tugas yang harus dilakukan, dan definisi formal peran manajemen. Psikolog sosial John French dan Bertram Raven mengidentifikasi lima jenis kekuasaan manajerial, dan Raven kemudian menambahkan jenis keenam dalam bukunya *Six Bases of Power*.

Kekuasaan Sah



Bentuk kekuasaan ini datang bersamaan dengan jabatan. Organisasi memberikan kekuasaan kepada manajer yang ditunjuk untuk mengarahkan aktivitas bawahannya. Kekuasaan sah dapat diberikan, diubah, atau ditarik oleh organisasi dan, dengan demikian, berada pada jabatan tersebut, bukan pada individu yang ditunjuk.

Kekuasaan Imbalan



Kekuasaan dapat diperoleh dari kemampuan untuk mengendalikan imbalan yang dihargai oleh orang lain. Semakin besar nilai yang dirasakan dari imbalan tersebut, semakin besar

kekuasaannya. Dalam bisnis, imbalan tersebut termasuk promosi dan gaji tetapi juga pengakuan dan pujian publik.

Kekuasaan Paksaan



Kebalikan dari kekuasaan imbalan, kekuasaan paksaan adalah kemampuan untuk memberikan hukuman. Ini termasuk penurunan pangkat dan pemecatan tetapi juga bentuk-bentuk intimidasi psikologis. Meskipun dapat efektif dalam jangka pendek, paksaan cenderung menyebabkan kebencian dan seringkali merugikan kinerja.

Kekuasaan Ahli



Jenis kekuasaan ini didasarkan pada keterampilan spesialis dan berada pada individu, bukan pada peran resmi mereka. Seorang manajer yang kompeten dan berpengetahuan lebih mungkin dihormati oleh bawahannya; namun, karyawan dengan keahlian juga dapat memperoleh rasa hormat dan kekuasaan.

Kekuasaan Referensi



Bentuk kekuasaan ini berasal dari kepercayaan dan rasa hormat yang diperoleh seorang manajer dari tim dan koleganya. Bawahan mungkin meniru perilaku dan tindakan manajer. Membutuhkan waktu untuk mengumpulkan kekuasaan referensi, dan seorang manajer perlu memahami sikap dan budaya timnya untuk membangunnya.

Kekuasaan Informasional



Kekuasaan juga dapat diperoleh dari kendali informasi. Kekuasaan informasional berkaitan dengan situasi spesifik, sedangkan bentuk kekuasaan lainnya melibatkan hubungan yang lebih umum. Jenis kekuasaan ini dapat bersifat sementara: jika informasi tersebut dibagikan kepada orang lain, kekuasaan tersebut dapat habis.

Para “Dewa” Manajemen

Charles Handy, penulis buku *Gods of Management*, menggunakan dewa-dewa Yunani kuno untuk menggambarkan empat budaya manajemen berdasarkan peran dan nilai-nilai tertentu. Setiap bentuk memiliki kelebihan dan kekurangannya; manajer mungkin menemukan budaya yang berbeda di perusahaan yang berbeda, atau bahkan di area yang berbeda dalam satu perusahaan.



Zeus: Budaya Klub

Kekuasaan terkonsentrasi di tangan orang teratas, yang menjalankan kendali melalui kontak pribadi daripada prosedur (misalnya, bank investasi dan perusahaan pialang).

	Apollo: Budaya Peran Kekuasaan bersifat hierarkis dan didefinisikan dengan jelas oleh deskripsi pekerjaan, dengan keputusan dibuat di puncak birokrasi (misalnya, perusahaan asuransi jiwa).
	Athena: Budaya Tugas Kekuasaan berasal dari keahlian yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau proyek, dan keputusan dibuat berdasarkan meritokrasi (misalnya, agensi periklanan).
	Dionysius: Budaya Eksistensial Organisasi ada agar individu dapat mencapai tujuan mereka, dengan keputusan dibuat atas persetujuan para profesional (misalnya, universitas).

1.8 MANAJEMEN ILMIAH

Frederick Winslow Taylor memperkenalkan gagasan Manajemen Ilmiah kepada industri manufaktur AS yang sedang berkembang pada awal tahun 1900-an. Saat ini, gagasannya masih banyak memengaruhi teori manajemen.

Bekerja Lebih Cerdas

Sebagai seorang insinyur mekanik, Frederick Winslow Taylor mengembangkan gagasannya pada tahun 1880an saat bekerja di pabrik baja Philadelphia. Ia mempelajari bagaimana para pekerja melakukan tugas-tugas individu mereka dan mengevaluasi bagaimana hal ini memengaruhi produktivitas, metode yang kemudian disebut analisis "ilmiah". Ia merangkum temuannya dalam Prinsip-Prinsip Manajemen Ilmiah. Premis dasarnya adalah bahwa mengoptimalkan cara suatu tugas dilakukan lebih efisien daripada sekadar memaksa karyawan untuk bekerja lebih keras.

Taylor tidak menghargai kebutuhan manusia para pekerja, karena percaya bahwa mereka hanya termotivasi oleh upah. Ia berpendapat bahwa karena pekerja secara alami tidak menikmati pekerjaan, mereka harus diawasi secara ketat di bawah gaya manajemen otokratis. Menganalisis tugas Menurut Taylor, para manajer harus memisahkan produksi menjadi serangkaian tugas yang terpisah dan menemukan cara terbaik untuk melakukan masing-masing tugas (berbeda dengan praktik yang umum pada saat itu, di mana para pekerja merancang metode "aturan praktis" mereka sendiri).

Para pekerja harus diberi arahan dan pelatihan serta alat-alat yang diperlukan agar mereka dapat bekerja seefisien mungkin. Terakhir, mereka harus dibayar berdasarkan jumlah barang yang mereka produksi dalam jangka waktu tertentu, praktik yang sekarang disebut pembayaran "berdasarkan hasil kerja". Akibatnya, para pekerja akan didorong untuk bekerja keras, memaksimalkan produktivitas.

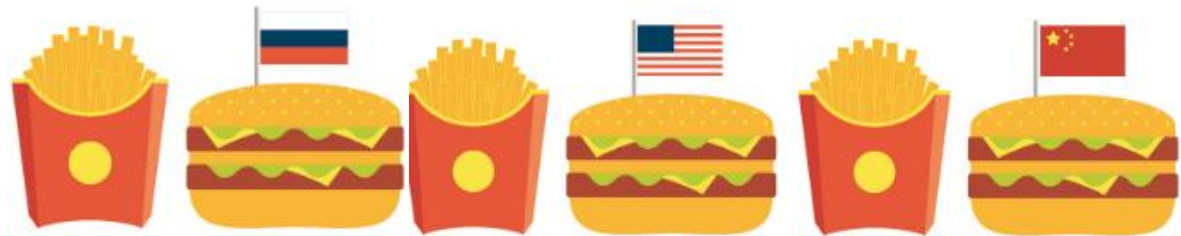
Pada awal tahun 1900-an, Henry Ford menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah pada manufaktur mobil. Ia mengatur para pekerja sehingga masing-masing melaksanakan satu tugas dengan cara terbaik, dan alih-alih bergerak di sekitar pabrik, setiap pekerja tetap berada

di jalur perakitan pengaturan yang menjadi standar untuk produksi massal. Setelah Perang Dunia II, ide-ide Taylor memengaruhi filosofi kaizen di Jepang, di mana fokusnya adalah pada "produksi ramping" serta penghapusan pemborosan.

Studi Kasus: McDonald's

McDonald's adalah salah satu merek makanan cepat saji terbesar di dunia, menjual 75 burger setiap detik. Dari Moskow hingga Marrakesh, makanan tersebut terlihat dan terasa sama. Setiap cabang mengikuti instruksi yang identik untuk setiap tahap proses, mulai dari menyiapkan, memasak, dan mengemas setiap item makanan hingga mengepel lantai. Hasilnya adalah keberhasilan Manajemen Ilmiah dan pembuktian kebenaran empat prinsip Taylor.

McDonald's telah menguasai sistem global yang konsisten yang memastikan layanan yang cepat, bersih, dan andal. Jalur produksi distandarisasi, dengan penggunaan mesin yang mengontrol jumlah bahan dan waktu memasak untuk memastikan kecepatan tinggi dan kualitas tinggi.



Tanggung jawab manajer dan pekerja dipisahkan. Manajer mengawasi kinerja dan kualitas, sementara pekerja memberikan layanan di lini depan.



Proses rekrutmen dan pelatihan distandarisasi, dan tujuan perusahaan diiklankan. Perusahaan ini bahkan memiliki Universitas Hamburger di Chicago.



Filosofi "pembayaran berdasarkan kinerja" memberikan insentif jangka panjang. Program penghargaan, termasuk hadiah karyawan terbaik bulanan, membantu memotivasi staf.



1.9 PRINSIP-PRINSIP UTAMA

Pada tahun 1916, insinyur pertambangan Prancis Henri Fayol menulis prinsip-prinsip manajemen utamanya berdasarkan apa yang dianggapnya sebagai kebenaran mendasar. Karyanya menjadi salah satu panduan pertama bagi para manajer yang diterbitkan, dan tetap berpengaruh hingga saat ini.

Awal Teori Manajemen

Ketika Fayol menerbitkan karyanya yang inovatif, *Manajemen Umum dan Industri*, yang mencakup 14 prinsipnya bersama dengan lima fungsi manajemennya, industrialisasi yang pesat di Eropa dan AS berarti ada kebutuhan mendesak akan teknik manajerial profesional. Karyanya segera menjadi panduan yang banyak digunakan bagi para manajer, memberi mereka keterampilan yang diperlukan untuk mengawasi organisasi yang semakin kompleks, dan kemudian membentuk dasar teori manajemen modern.

Meskipun organisasi, dan bagaimana mereka dijalankan, telah berubah secara signifikan selama abad terakhir, elemen dasar prinsip-prinsip Fayol masih berlaku. Tugas harus diselesaikan secara efisien, disiplin harus ditegakkan, dan staf harus diberi penghargaan. Namun, untuk mendapatkan hasil terbaik dari tim mereka, para manajer saat ini harus menerapkan prinsip-prinsip tersebut sesuai dengan praktik kerja modern.

PRINSIP	RINGKASAN PRINSIP	PENERAPAN SEJARAH	APLIKASI MODERN
PEMBAGIAN TUGAS	Berikan tugas khusus kepada pekerja yang memiliki keterampilan yang sesuai.	Peran pekerja menjadi terspesialisasi untuk	Peran menjadi lebih umum.

		melakukan satu tugas tertentu.	
WENANG DAN TANGGUNG JAWAB	Berikan manajer tingkat wewenang yang mencerminkan tanggung jawab mereka.	Hanya manajer yang memegang wewenang dalam suatu organisasi.	Karyawan semakin diberdayakan.
DISIPLIN	Organisasi harus menetapkan aturan/prosedur yang jelas bagi manajer untuk diterapkan kepada pekerja.	Organisasi mempertahankan kendali formal atas pekerja.	Aturan/prosedur kini kurang formal, dengan peningkatan kontrol tekanan rekan kerja.
KESATUAN KOMANDO	Pekerja hanya boleh menerima perintah dari satu manajer.	Pekerja selalu melapor hanya kepada satu manajer.	Tim mungkin memiliki beberapa manajer, terutama dalam struktur matriks (lihat hlm. 54–55).
KESATUAN ARAHAN	Hanya boleh ada satu rencana dan satu tim yang menjalankan fungsi dengan tujuan yang sama.	Setiap fungsi mengikuti satu rencana, yang diawasi oleh satu manajer.	Struktur dan tugas tim lebih kompleks dan seringkali memiliki lebih dari satu tujuan.
SUBORDINASI INDIVIDU	Tujuan organisasi harus diutamakan daripada kepentingan individu.	Para karyawan berkomitmen pada organisasi.	Organisasi dan pekerja saling berkomitmen satu sama lain.
REMUNERASI PERSONEL	Kompensasi untuk pekerjaan harus wajar bagi organisasi dan pekerja.	Organisasi menerapkan sistem penghargaan gaji yang wajar.	Imbalan bagi pekerja dapat mencakup perasaan dihargai dan dihormati serta keuntungan finansial.
SENTRALISASI	Organisasi harus menyeimbangkan sentralisasi dan desentralisasi wewenang.	Organisasi mengadopsi pengambilan keputusan dari atas ke bawah, tanpa melibatkan pekerja.	Manajemen membuat keputusan tentang strategi; pekerja membuat keputusan tentang tugas-tugas spesifik.
RANTAI SKALAR	Rantai wewenang dan komunikasi harus bersifat formal dan vertikal.	Struktur manajemen menjadi sangat hierarkis dengan saluran komunikasi yang diformalkan.	Rantai komando dapat bervariasi dari hierarki linier hingga struktur informal yang lebih datar.
KETERTIBAN	Organisasi harus menyediakan tempat kerja yang aman dan sumber daya di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat.	Sistem informasi internal digunakan untuk mengontrol proses dan pekerja.	Sistem informasi internal digunakan untuk tujuan koordinasi.
KESETARAAN	Manajer harus memperlakukan karyawan dengan adil dan hormat untuk membangun komitmen.	Organisasi memperoleh komitmen pekerja melalui kebaikan dan keadilan.	Komitmen pekerja dibangun melalui rasa kepemilikan bersama.

STABILITAS MASA JABATAN PRIBADI	Organisasi harus memberikan pelatihan dan jaminan pekerjaan untuk mengurangi tingginya angka pergantian staf yang mahal.	Organisasi melatih karyawan untuk mendorong mereka agar tetap bertahan.	Organisasi menawarkan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan sehingga pekerja memilih untuk tetap tinggal.
INISIATIF	Organisasi sebaiknya hanya mempekerjakan manajer yang mampu merancang dan mengimplementasikan ide-ide baru.	Hanya para manajer yang mencetuskan dan menerapkan ide-ide baru. Para pekerja dikecualikan.	Banyak tempat kerja mendorong komunikasi dan ide yang bebas dari para pekerja.
SEMANGAT BERSAMA	Manajer harus memastikan bahwa para pekerja tetap termotivasi dan bekerja sama satu sama lain.	Mempertahankan moral yang tinggi di dalam organisasi menjadi sangat penting.	Kesatuan kelompok menjadi kurang kaku; moral yang tinggi berasal dari dukungan kepada individu untuk memberikan yang terbaik.

1.10 MANAJEMEN GLOBAL

Seiring dengan ekspansi bisnis global, para manajer yang bekerja di berbagai negara harus memahami pasar dan pelanggan internasional mereka serta memahami kompleksitas standar, hukum, budaya, dan sistem politik yang berbeda.

Dunia yang Terhubung

Berkat teknologi modern, organisasi semakin menjangkau seluruh dunia, dengan komunikasi karyawan dan pelanggan di berbagai zona waktu. Manajer di berbagai tingkatan mungkin memiliki tanggung jawab di luar negeri, mulai dari membeli stok hingga mengendalikan staf jarak jauh.

Perusahaan yang lebih besar mungkin memiliki manajer spesialis, seperti manajer bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing global, manajer negara untuk menangani semua aspek pasar lokal, dan manajer fungsional untuk mengembangkan keterampilan dan mentransfer pengetahuan khusus semuanya diawasi oleh manajer global untuk memastikan koordinasi. Baik bekerja di kantor maupun tidak, para manajer perlu menyadari iklim bisnis di wilayah tempat mereka beroperasi. Mereka yang berkomunikasi jarak jauh harus memastikan bahwa tim lokal merasa terhubung. Pertemuan virtual harus diadakan pada jam-jam yang nyaman, komunikasi email harus jelas, masalah diselesaikan tepat waktu, dan semua keberhasilan dirayakan.

❖ Mengelola Secara Internasional

Memahami budaya nasional, hukum yang relevan, dan kebiasaan lokal negara-negara dalam lingkup organisasi memungkinkan organisasi tersebut berjalan lebih lancar, menghindari pelanggaran aturan dan peraturan lokal, dan memastikan kesuksesan yang lebih besar. Penanganan isu-isu lokal yang sensitif juga dapat menjadi kunci untuk mengamankan kesepakatan baru. Berikut beberapa poin yang harus diperhatikan oleh para manajer.

Budaya dan Ideologi

Mempelajari budaya dan kepercayaan suatu negara dapat membantu para manajer memahami etika dan praktik bisnis lokal, yang berguna dalam menghasilkan bisnis dan mengarahkan tim lokal.

Bahasa

Komunikasi yang baik sangat penting. Mempekerjakan penerjemah untuk menyampaikan instruksi mungkin diperlukan pada saat-saat tertentu, dan menggunakan teknologi penerjemahan ahli dapat memastikan bahwa dokumen-dokumen penting dipahami.

Keuangan Internasional

Para manajer perlu mengetahui bagaimana interaksi moneter antar negara yang dicakup oleh suatu organisasi memengaruhi keuntungan. Fluktuasi nilai tukar dapat menjadi perhatian, begitu pula kontrol mata uang yang membatasi pergerakan uang.



Birokrasi dan Standar Regulasi

Praktik bisnis seringkali berbeda antar negara. Manajer harus mengetahui, misalnya, apakah inisiatif lokal memerlukan persetujuan pemerintah dan harus memastikan kepatuhan terhadap peraturan lokal tentang produk dan staf.

Sistem Politik dan Hukum

Kesadaran akan sistem politik dan hukum di berbagai negara memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan, misalnya, insentif pemerintah untuk berinvestasi dan menghindari masalah dengan perbedaan kode pajak atau hukum ketenagakerjaan.

Zona waktu

Membuat jadwal yang konsisten untuk menghubungi kolega dan tim di zona waktu yang berbeda membantu menjaga agar operasi berjalan efisien. Jam sosial yang nyaman bagi kedua belah pihak untuk obrolan virtual dan pertemuan singkat dapat meningkatkan moral dan mendorong niat baik.

Kepekaan Budaya

Kemampuan untuk menjaga hubungan baik dengan tim virtual, atau klien dan pemimpin bisnis di negara lain, sangat penting bagi seorang manajer yang sukses. Untuk menghindari kesalahan, kebiasaan setempat dan nuansa budaya yang berbeda harus dipahami. Gerakan kecil dapat mengesankan klien di luar negeri dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Bahasa



Mempelajari beberapa frasa dalam bahasa setempat adalah sopan dan menunjukkan niat baik. Kefasihan jika tinggal dalam jangka panjang bahkan lebih baik. Saat berbicara bahasa Inggris, jaga agar tetap jelas untuk menghindari kesalahpahaman.

Komunikasi Nonverbal



Jari telunjuk dan ibu jari yang saling menyentuh berarti "oke" di AS tetapi dianggap vulgar di Brasil. Menunjuk dianggap menyinggung di banyak budaya. Anggukan mungkin berarti "lanjutkan" daripada "ya".

Kebiasaan



Waktu makan dan kebiasaan makan dari membuat suara saat makan hingga penggunaan peralatan makan bervariasi di berbagai budaya. Makanan khusus, dari landak laut di Korea Selatan hingga belalang di Meksiko, juga dapat menyebabkan kebingungan.

Waktu



Sikap terhadap waktu berbeda-beda. Sementara beberapa negara sangat ketat dalam manajemen waktu, negara lain kurang begitu. Di negara-negara di mana orang lebih santai tentang jadwal, negosiasi mungkin berjalan jauh lebih lambat.

Rasa Hormat



Tidak ada terjemahan langsung untuk konsep Tiongkok tentang miànzi (kehilangan muka). Ini tentang perasaan prestise seseorang dan memainkan peran penting dalam bisnis Tiongkok. Memahami gagasan ini sangat penting untuk hubungan kerja di Tiongkok.

1.11 MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan di mana para manajer menetapkan arah keseluruhan untuk suatu organisasi, menentukan tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Analisis, Perencanaan, Pelaksanaan

Sebelum tahun 1960an, "strategi" adalah istilah yang berkaitan dengan peperangan dan politik, bukan bisnis. Manajemen strategis berkembang sebagai disiplin ilmu melalui karya konsultan manajemen seperti Peter Drucker dan Bruce Henderson, yang menyadari kebutuhan akan suatu proses yang akan membawa organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan yang lebih diinginkan. Proses ini dimulai dengan informasi dan analisis serta pengetahuan penting

tentang faktor eksternal (lihat kotak, kanan), yang bersama-sama memengaruhi perumusan dan implementasi strategi.

Setelah mengidentifikasi pilihan untuk suatu organisasi, para manajer dapat memilih tujuan jangka panjang (strategi) berdasarkan pemahaman mereka tentang kemampuan perusahaan. Agar strategi dapat diimplementasikan dengan sukses, orang-orang di seluruh organisasi yang paling tepat untuk memiliki informasi tentang pelanggan, pesaing, dan pasar perlu dilibatkan. Saat ini, manajemen strategis adalah bidang yang menarik, globalisasi dan teknologi mendorong inovasi dan membuka peluang bagi individu yang berwawasan, mudah beradaptasi, dan berpikiran maju.

Studi Kasus: Komatsu

Didirikan pada tahun 1920-an, Komatsu adalah produsen peralatan konstruksi Jepang. Setelah mengalami kerugian yang signifikan, perusahaan ini mengubah pendekatan manajemen strategisnya pada awal abad ke-21. Dengan berfokus pada pesaing utamanya, Caterpillar, dan menyebarkan visi kepemimpinan global, para manajer Komatsu mampu mendorong keinginan untuk sukses di antara para karyawan.



Lingkungan Operasional

Pada abad ke-21, manajemen strategis menjadi semakin kompleks karena meningkatnya jumlah faktor eksternal yang dapat memengaruhi lingkungan operasional dan, oleh karena itu, keputusan strategis. Faktor eksternal dapat mencakup teknologi yang berubah dengan cepat, masalah lingkungan, faktor risiko geopolitik, dan perbedaan undang-undang nasional dan internasional misalnya, sementara penggunaan kantong plastik di Inggris dikenakan pajak kecil, di beberapa negara, seperti Bangladesh dan Kenya, kantong plastik dilarang sepenuhnya.

- ✚ Bisnis global sedang dibentuk ulang oleh teknologi disruptif, pergeseran dari permintaan yang didorong oleh produk ke permintaan yang didorong oleh pelanggan, peningkatan otomatisasi, perubahan model ritel dengan belanja online, dan kemampuan untuk melakukan outsourcing atau offshoring pekerjaan.



- ✚ Kekhawatiran tentang perubahan iklim, kualitas udara, dan polusi plastik telah menempatkan keberlanjutan sebagai prioritas utama dalam pertimbangan strategi. Banyak produsen di seluruh dunia sedang memikirkan kembali kemasan mereka, dengan tujuan membuatnya dapat didaur ulang dan membutuhkan lebih sedikit sumber daya.



- ✚ Untuk bisnis global, geopolitik harus dipertimbangkan karena adanya risiko seperti terorisme, gangguan rantai pasokan, dan perbedaan dalam tata kelola negara.



1.12 MANAJEMEN RISIKO

Manajemen adalah tentang pengambilan keputusan, dan semua keputusan melibatkan risiko. Dengan membuat rencana manajemen risiko untuk mendefinisikan dan menganalisis risiko, manajer dapat lebih mudah mengatasi kejadian tak terduga.

Mengatasi Risiko

Risiko melekat pada setiap jenis bisnis atau organisasi. Risiko dapat berkisar dari bencana alam dan kecelakaan hingga kewajiban hukum, ketidakpastian di pasar keuangan, atau tindakan sabotase oleh pesaing.

Langkah pertama dalam membuat rencana manajemen risiko adalah melakukan penilaian risiko. Pertama, semua risiko yang diketahui oleh suatu organisasi dicantumkan. Kemudian, bobot diberikan kepada setiap risiko, berdasarkan kemungkinan terjadinya dan tingkat dampaknya terhadap organisasi. Risiko dengan bobot tertinggi diprioritaskan dan rencana dibuat untuk mengatasinya. Kemungkinan terjadinya risiko tidak pernah hanya berdasarkan kinerja masa lalu saja, tetapi juga sejauh mana lingkungan organisasi telah berubah dan kemungkinan akan berubah di masa mendatang. Pemantauan risiko dalam bentuk tinjauan berkala, pembaruan terus-menerus, dan penanaman manajemen risiko dalam budaya organisasi sangat penting. Hal ini memastikan bahwa manajer dan tim dapat secara efektif mengatasi risiko dan mengidentifikasi peluang.

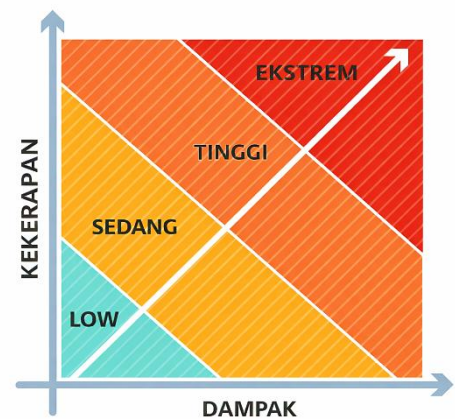
Bagian kedua dari analisis risiko adalah perencanaan respons risiko (lihat di bawah), di mana manajer dan tim menentukan tindakan apa yang harus diambil sebagai respons terhadap risiko tertentu.

Mengurangi Risiko

Perencanaan respons risiko membantu manajer memutuskan apakah akan menghindari, meminimalkan, atau menerima suatu risiko. Ada tiga elemen utama: konteks (lingkungan risiko); proses penilaian; dan bagaimana memantau dampak dari setiap tindakan yang diambil. Perencanaan ini akan memungkinkan seorang manajer untuk mengalokasikan sumber daya untuk mengatasi risiko dan berkomunikasi secara efektif dengan pihak lain yang terlibat.

Seberapa Besar Risikonya?

Risiko bervariasi dalam tingkat kepentingannya, mulai dari masalah kecil dan umum hingga peristiwa langka namun dahsyat yang dapat menyebabkan organisasi runtuh atau bahkan membahayakan nyawa. Penilaian risiko digunakan untuk menetapkan bobot risiko untuk setiap masalah dengan memeriksa kemungkinan terjadinya dan dampaknya terhadap organisasi. Risiko dengan potensi kerusakan tertinggi ditambah kemungkinan terbesar harus diprioritaskan; tujuannya adalah untuk menjaga kemungkinan dan dampak setiap risiko serendah mungkin.





1.13 MANAJEMEN SDM

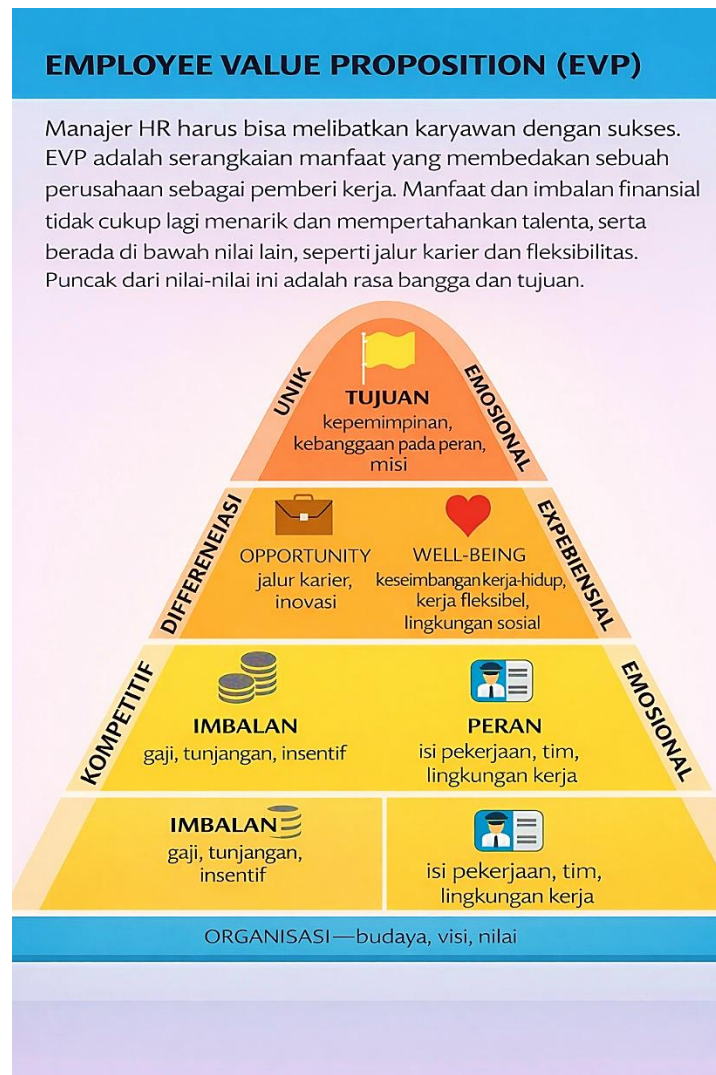
Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang tepat untuk dapat memberikan produk dan layanan mereka. Manajer SDM membantu menarik, melatih, dan mengembangkan orang yang tepat di posisi yang tepat, tetapi seiring perubahan harapan pekerja, peran SDM pun ikut berubah.

Peran yang Berubah

Manajer SDM, atau manajer yang berperan sebagai SDM, perlu merekrut, melatih, menilai, dan memotivasi staf, tetapi tempat kerja modern telah mengubah cara peran tersebut dipenuhi. Unsur-unsur tradisional pekerjaan tetap ada: Manajer SDM masih terlibat di setiap tahap siklus hidup karyawan mulai dari menarik dan memilih talenta yang tepat hingga menavigasi kepergian individu. Mereka juga harus mengelola masalah seperti keselamatan, ketidakhadiran, dan kesejahteraan. Tetapi pergeseran model tenaga kerja membawa tantangan baru. Selain perubahan yang meluas di dalam organisasi, pola ketenagakerjaan juga bergeser. Ekonomi gig di mana pekerja lepas dibayar untuk setiap "gig" atau pekerjaan yang mereka selesaikan sedang berkembang.

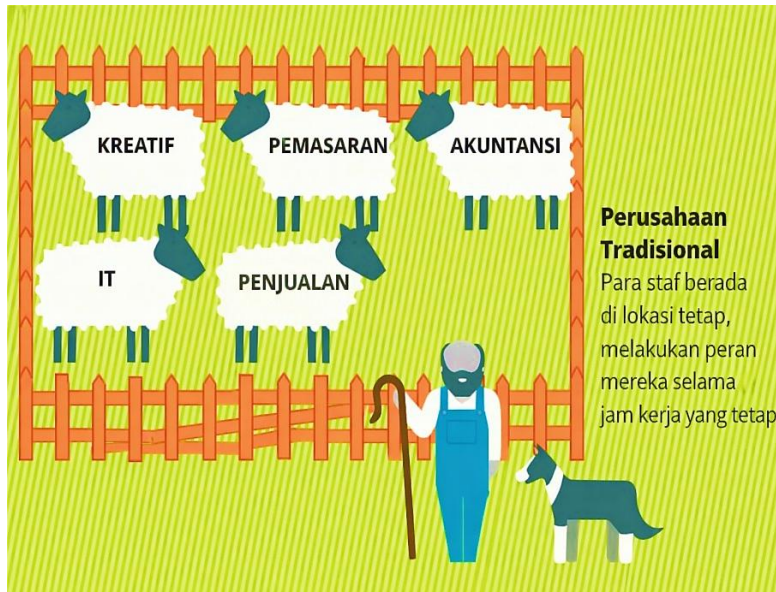
Kerja fleksibel dan virtual, serta kaburnya batasan antara pekerjaan dan kehidupan rumah, mengubah interaksi tim. Tenaga kerja yang multigenerasi, dengan harapan dan etika kerja yang berbeda, juga menambah dimensi kompleks lainnya. Para manajer semakin menyadari perbedaan sikap terhadap kelompok "milenial" yang terus bertambah (mereka yang lahir antara tahun 1980 dan 2000), yang akan membentuk 75 persen dari tenaga kerja global pada tahun 2025. Manajer SDM perlu menyadari dan menanggapi harapan mereka,

seperti preferensi untuk bekerja dalam tim, pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta keinginan untuk pengembangan karier yang cepat.

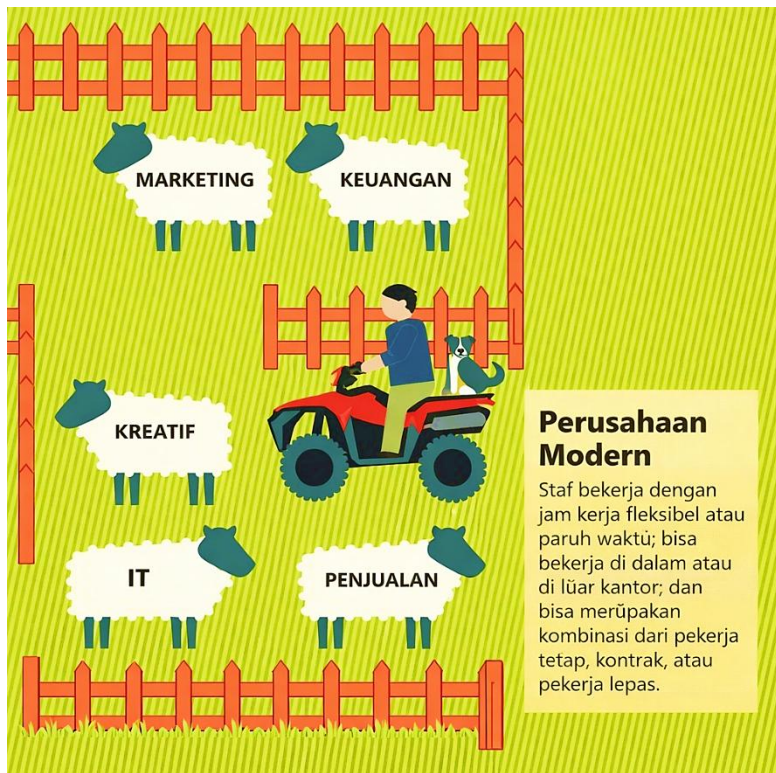


Menata Ulang SDM

Peran manajer SDM telah mengalami pergeseran menjadi jauh lebih proaktif. Manajer kini diharapkan untuk mengantisipasi kebutuhan staf perusahaan bertahun-tahun sebelumnya, berpikir strategis, dan mengembangkan karyawan yang ada.



MASA LALU
Manajer HR pada masa lalu umumnya memiliki peran yang lebih statis dan konservatif.
• Mempekerjakan dan memberhentikan orang • Menjadi "polisi" di dalam organisasi • Menangani penggajian dan tunjangan karyawan • Mempertahankan status quo • Kurang cakap dalam hal teknis • Mengikuti strategi organisasi • Berfokus pada masukan karyawan • Bekerja dengan karyawan penuh waktu yang sudah jelas tanggung jawabnya • Terpisah dari kegiatan organisasi



SEKARANG
Manajer HR sekarang diharapkan untuk mengembangkan staf secara lebih aktif.
✓ Memberdayakan dan mendorong karyawan ✓ Menjadi pemikir utama dan mentor organisasi ✓ Mendorong keterlibatan dan pengalaman karyawan ✓ Selalu menantang status quo ✓ Maju secara teknis, menggunakan big data dan analitik ✓ Membentuk strategi organisasi ✓ Memaksimalkan output karyawan ✓ Menggali potensi di dalam tenaga kerja yang dinamis dan berubah ✓ Integral dalam aktivitas, berkomunikasi dengan staf untuk memahami kebutuhan mereka ✓ Integral dalam aktivitas, berkomunikasi dengan staf untuk memahami kebutuhan mereka

1.14 MANAJEMEN KEUANGAN

Keuangan adalah jantung perusahaan. Seberapa pun bagus produk atau layanannya, perusahaan tidak akan berkembang kecuali jika memiliki landasan keuangan yang kuat.

Tetap Bertahan

Semua manajer perlu mengetahui tentang manajemen keuangan, karena sebagian besar keputusan mereka akan berdampak pada keuangan perusahaan dalam beberapa cara. Manajemen keuangan meliputi pencatatan serta pelaporan, perencanaan, penganggaran,

penerapan pengendalian keuangan, dan memastikan bahwa pertimbangan keuangan menjadi pusat proses pengambilan keputusan.

Kekhawatiran utama mereka yang mengelola keuangan di perusahaan adalah bagaimana uang masuk ke organisasi (melalui penjualan, penggalangan dana, atau pembiayaan seperti pinjaman), dan bagaimana uang keluar (pengeluaran untuk bahan, upah, distribusi, dan investasi). Di perusahaan kecil, seorang manajer keuangan akan memantau proses ini, sedangkan di organisasi yang lebih besar pekerjaan tersebut ditangani oleh departemen keuangan.

Apa pun ukuran perusahaan, staf keuangannya harus memperhatikan gambaran besar dan memahami potensi dampak jangka pendek dan jangka panjang dari keputusan. Mengawasi pengeluaran sehari-hari juga sangat penting. Arus kas adalah indikator kunci kesehatan keuangan dan sesuatu yang harus selalu dipantau oleh staf keuangan. Kurangnya dana yang memadai untuk membayar tagihan penting, seperti sewa dan gaji, adalah alasan utama kegagalan operasional.

Pendanaan Usaha Baru

Pendanaan usaha baru
Hannah adalah manajer keuangan di perusahaan mebel kecil milik pribadi. Ia sedang melihat proyek untuk membuat kursi dari bahan daur ulang. Ada permintaan untuk produk ramah lingkungan ini dan ruang kosong di pabrik. Berikut ini langkah-langkah yang dilakukannya untuk memastikan usaha ini menguntungkan.

1

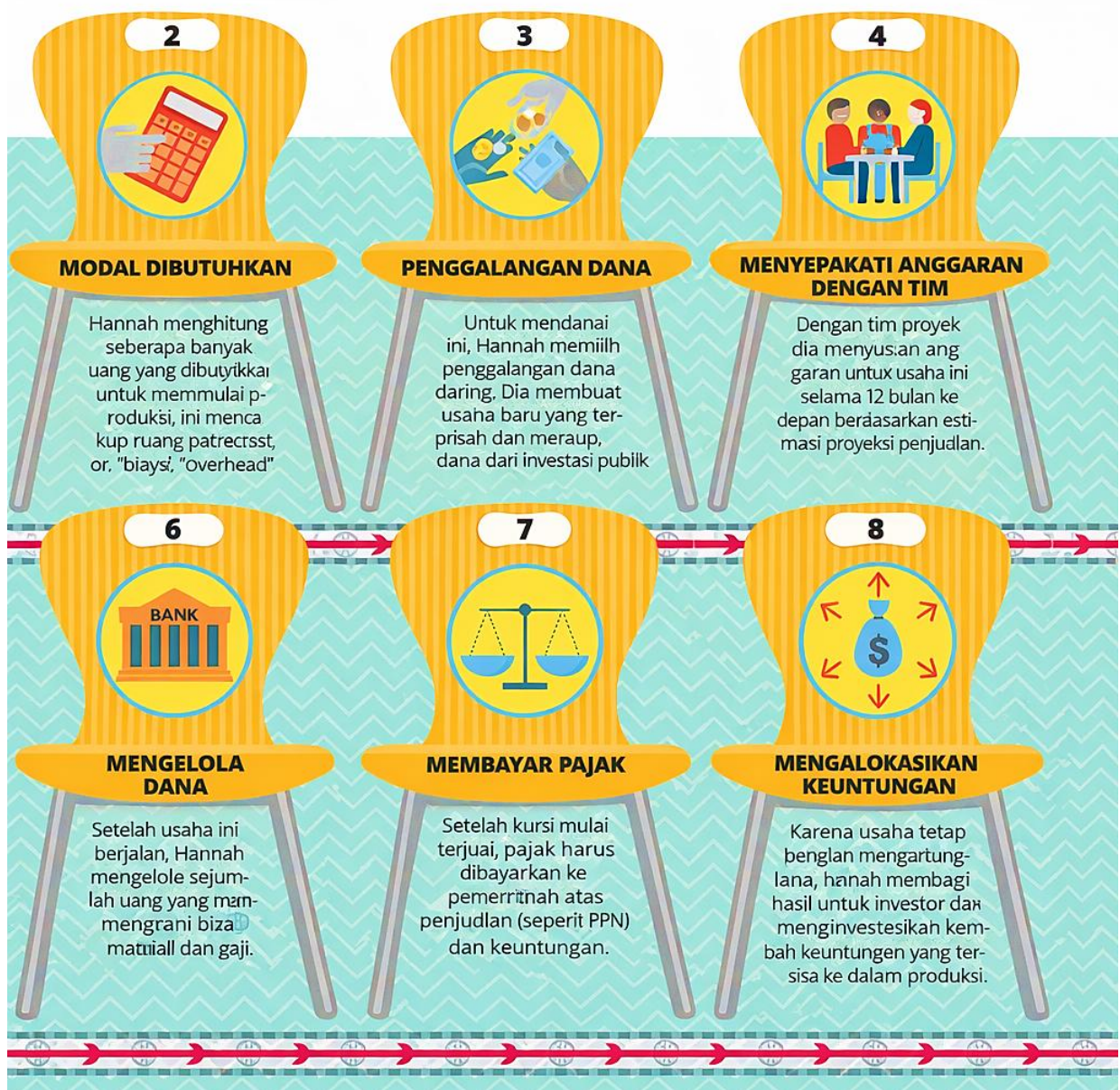
IDEA
Memproduksi kursi ramah lingkungan dari bahan daur ulang.

5

PENGENDALIAN KEUANGAN
Menggunakan manajemen risiko (lihat hal. 32-33) serta laporan laba rugi, Hannah menentukan keuntungan usaha ini baik dalam jangka pendek maupun panjang.

PERLU DIPAHAMI

- ▶ **Aset** adalah segala sesuatu dari nilai finansial yang dimiliki perusahaan.
- ▶ **Liabilitas** adalah segala sesuatu yang dimiliki perusahaan, seperti utang dan pinjaman.
- ▶ **Neraca** menunjukkan snapshot kondisi keuangan organisasi di waktu tertentu, aset dan liabilitas.
- ▶ **Laporan laba rugi** adalah laporan keuangan yang digunakan untuk menghitung pendapatan, penjualan, dan total biaya; penggunaannya mengevaluasi laba atau rugi.
- ▶ **Titik impas** adalah saat total penjualan sama dengan total biaya perusahaan.
- ▶ **Keuntungan bersih** adalah keuntungan atau pendapatan setelah pajak dan pengurangan lainnya.



1.15 MANAJEMEN OPERASI

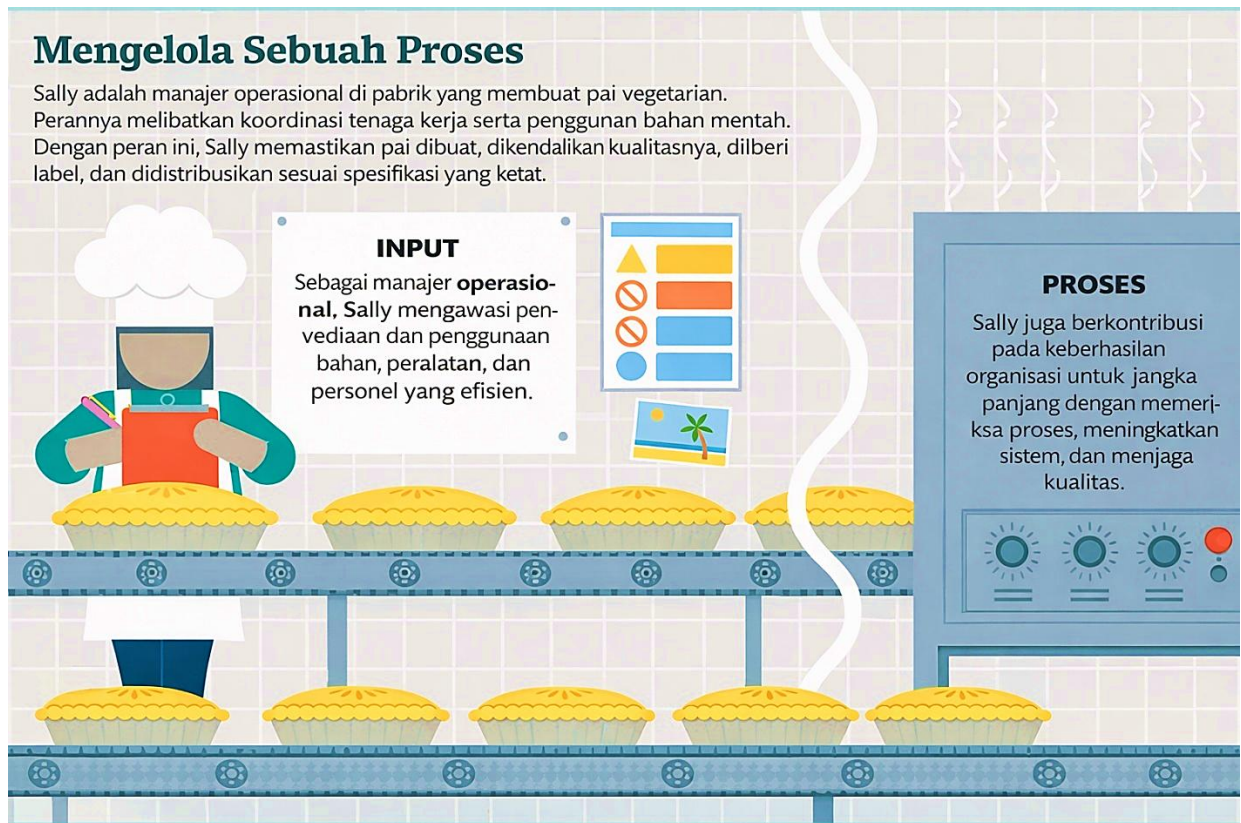
Mengelola operasi dalam suatu perusahaan melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan peningkatan sistem yang digunakan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa. Di sebagian besar bisnis besar, ini adalah peran khusus.

Peran Umum

Manajer operasi bekerja di berbagai sektor dan industri. Mereka fokus pada pengubahan bahan dan tenaga kerja menjadi barang dan jasa seefisien mungkin, menggunakan sumber daya dengan cara yang paling efektif, untuk memaksimalkan keuntungan. Mereka mengelola fungsi inti organisasi, baik dalam produksi, manufaktur, atau penyediaan jasa (ketika produk bukan objek fisik). Tanggung jawab dapat mencakup manajemen sehari-hari dan strategis yang mencakup berbagai aktivitas organisasi.

Seorang manajer operasi yang terlibat dalam manufaktur, seperti di pabrik kue, akan menangani masukan bahan baku dan mengawasi semua tahapan produksi hingga keluaran

produk. Seorang manajer operasi di bisnis jasa, seperti maskapai penerbangan, akan mengawasi proses dalam hal ini, sistem yang melibatkan logistik dan teknik. Manajemen operasional yang baik adalah kunci keberhasilan perusahaan, apa pun industrinya, dan merupakan salah satu bidang yang diprediksi akan mengalami transformasi oleh kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, khususnya di sektor jasa.



PRODUK ATAU JASA?

Bagi manajer operasional, perbedaan antara manufaktur, yang menghasilkan produk fisik, dan menawarkan jasa, yang tidak menghasilkan objek, tidak lagi begitu jelas. Banyak manufaktur kini juga menyediakan jasa dengan produk mereka, dan sebaliknya. Teknologi baru semakin memperjelas batas antara manufaktur dan jasa; Amazon, misalnya, adalah penyedia jasa, namun juga membuat pasar, dan menjual produk bermerk sendiri.

MANUFAKTUR	PENYEDIA JASA
Produk nyata	Produk tak nyata
Persediaan stok	Tanpa persediaan
Kontak pelanggan rendah	Kontak pelanggan tinggi
Waktu respon lama	Waktu respon cepat
Intensif modal	Intensif tenaga kerja

✓ PERLU DIPAHAMI

- **First right time** adalah gagasan bahwa menghindari kesalahan dalam manajemen operasional lebih bermanfaat dan hemat biaya daripada mengatasi masalah setelah menemukannya.
- **Kapasitas efektif** adalah jumlah maksimum pekerjaan yang dapat diselesaikan organisasi dalam periode tertentu karena kendala seperti keterlambatan, manajemen material, dan masalah kualitas.

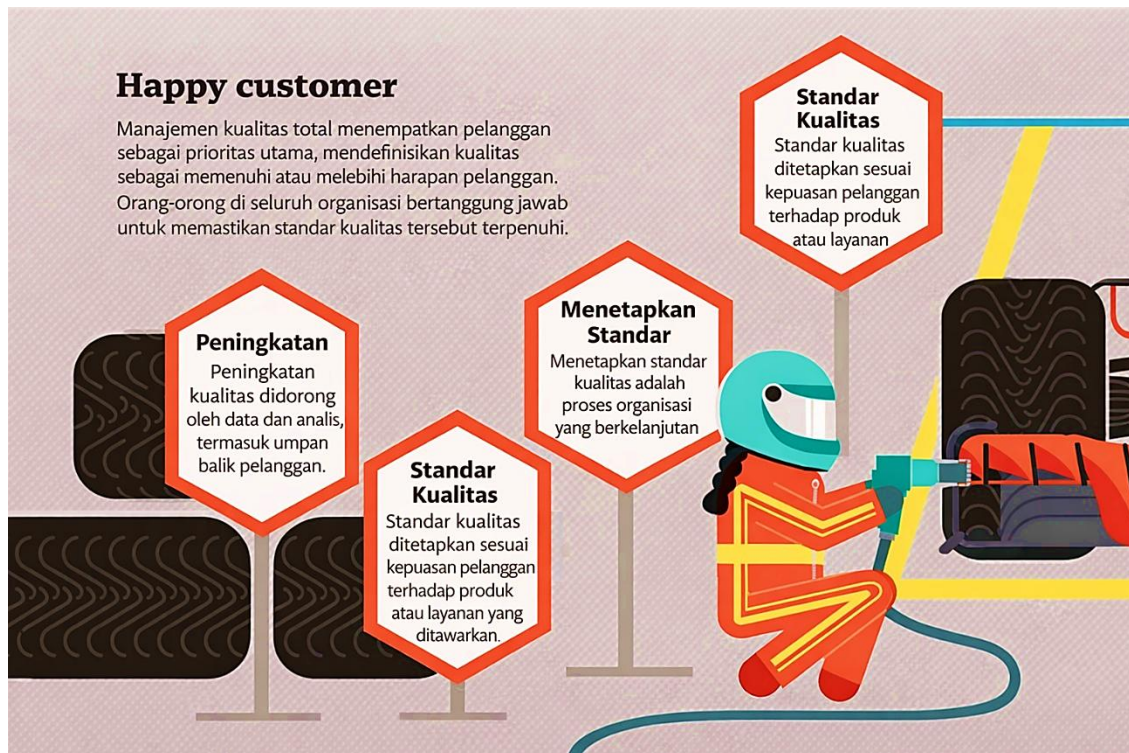


1.16 MANAJEMEN MUTU

Manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh tim mereka memenuhi standar yang dibutuhkan—baik itu memproduksi produk atau menyediakan layanan. Memenuhi Harapan Orang tahu kualitas yang baik ketika mereka melihatnya, dan, biasanya, semakin tinggi harga yang dibayar konsumen, semakin tinggi kualitas yang diharapkan. Pelanggan yang membeli mobil, misalnya, akan mengharapkan kualitas Rolls-Royce berbeda dari Mini. Bagi bisnis, kunci keberhasilan manajemen mutu adalah memastikan kualitas produk atau layanan mereka memenuhi atau melampaui harapan pelanggan mereka. Organisasi mengelola pengendalian mutu dengan menetapkan standar dan memeriksa bahwa standar tersebut dipenuhi di setiap tahap proses misalnya, dalam manufaktur, ketika bahan baku tiba di pabrik, selama produksi, dan sebelum barang jadi dikirim ke pelanggan.

Kualitas Adalah Segalanya

Secara tradisional, kualitas dikelola melalui inspeksi berkala. Jika produk yang cacat atau layanan yang buruk terdeteksi pada saat inspeksi, hal itu diperbaiki sebaiknya sebelum konsumen menyadari masalah tersebut. Saat ini, manajemen mutu merupakan inti dari segala sesuatu yang terjadi di dalam suatu organisasi. Setiap proses dan aktivitas dipantau untuk mempertahankan tingkat kualitas yang diinginkan, dan fokusnya adalah melampaui harapan pelanggan. Filosofi inilah yang kesuksesan jangka panjang suatu bisnis bergantung pada kepuasan pelanggan dikenal sebagai manajemen mutu total (TQM), dan berasal dari Jepang industri pada tahun 1950-an. Semua karyawan berkomitmen untuk meningkatkan produk, layanan, proses, dan budaya organisasi itu sendiri.



Tanpa Cacat

Philip Crosby mencetuskan ide "tanpa cacat" ketika ia menjadi insinyur kualitas di perusahaan manufaktur The Martin Company pada tahun 1950-an. Dalam buku larisnya tahun 1979, *Quality Is Free*, ia menulis bahwa kualitas bukanlah tentang menjadi buruk atau baik, tetapi tentang memenuhi persyaratan yang ditetapkan pertama kali dan setiap saat. Manajer bertanggung jawab untuk menetapkan standar dan memastikan standar tersebut terpenuhi. Crosby menerima bahwa manusia melakukan kesalahan, tetapi ia berpendapat bahwa jika organisasi memberikan kelonggaran atau mengharapkan hal-hal berjalan salah, kualitas lebih mungkin terganggu. Masalah harus dicegah daripada disembuhkan.

Yang Perlu Diketahui

- ✚ Crosby memperkirakan bahwa organisasi dapat kehilangan 20–35 persen pendapatan mereka dengan memberikan toleransi terhadap cacat atau kesalahan dan biaya untuk memperbaikinya, daripada mencegah masalah tersebut terjadi sejak awal.
- ✚ Dalam menetapkan persyaratan yang jelas, manajer harus memandang pekerjaan sebagai serangkaian proses yang akan menghasilkan hasil yang diprediksi.
- ✚ Peningkatan kualitas cenderung mengarah pada peningkatan keuntungan.

1.17 MANAJEMEN TI

Seorang manajer teknologi informasi (TI) bertanggung jawab untuk memantau sistem dan sumber daya TI perusahaan, memastikan bahwa semuanya mutakhir dan hemat biaya.

Teknologi di Tempat Kerja

Tugas utama seorang manajer TI adalah memastikan bahwa sistem informasi suatu organisasi beroperasi secara efektif dan efisien. Sistem ini mencakup sumber daya yang

disebut "berwujud", seperti komputer, jaringan, teknologi seluler, dan orang, serta sumber daya "tidak berwujud", seperti program perangkat lunak dan data. Di organisasi besar, manajer TI melapor kepada kepala informasi, atau kepala petugas informasi (CIO), yang kemungkinan besar akan menjabat di dewan direksi. Dengan demikian, CIO bekerja di jantung organisasi, memastikan bahwa setiap inisiatif baru memiliki dukungan TI yang dibutuhkan.

Saat ini, banyak manajer TI terlibat dalam transformasi digital, proses mengintegrasikan teknologi digital baru ke dalam semua aspek bisnis. Ketika digitalisasi perpindahan dari kertas ke digital pertama kali terjadi, banyak organisasi memodelkan bisnis digital mereka berdasarkan pengaturan berbasis kertas sebelumnya. Semakin banyak manajer TI memilih untuk mengganti model tradisional seperti perangkat keras milik perusahaan dengan layanan komputasi awan. Bagian penting dari proses ini adalah mengantisipasi dampak yang akan ditimbulkan oleh teknologi baru ini pada tempat kerja di masa depan.

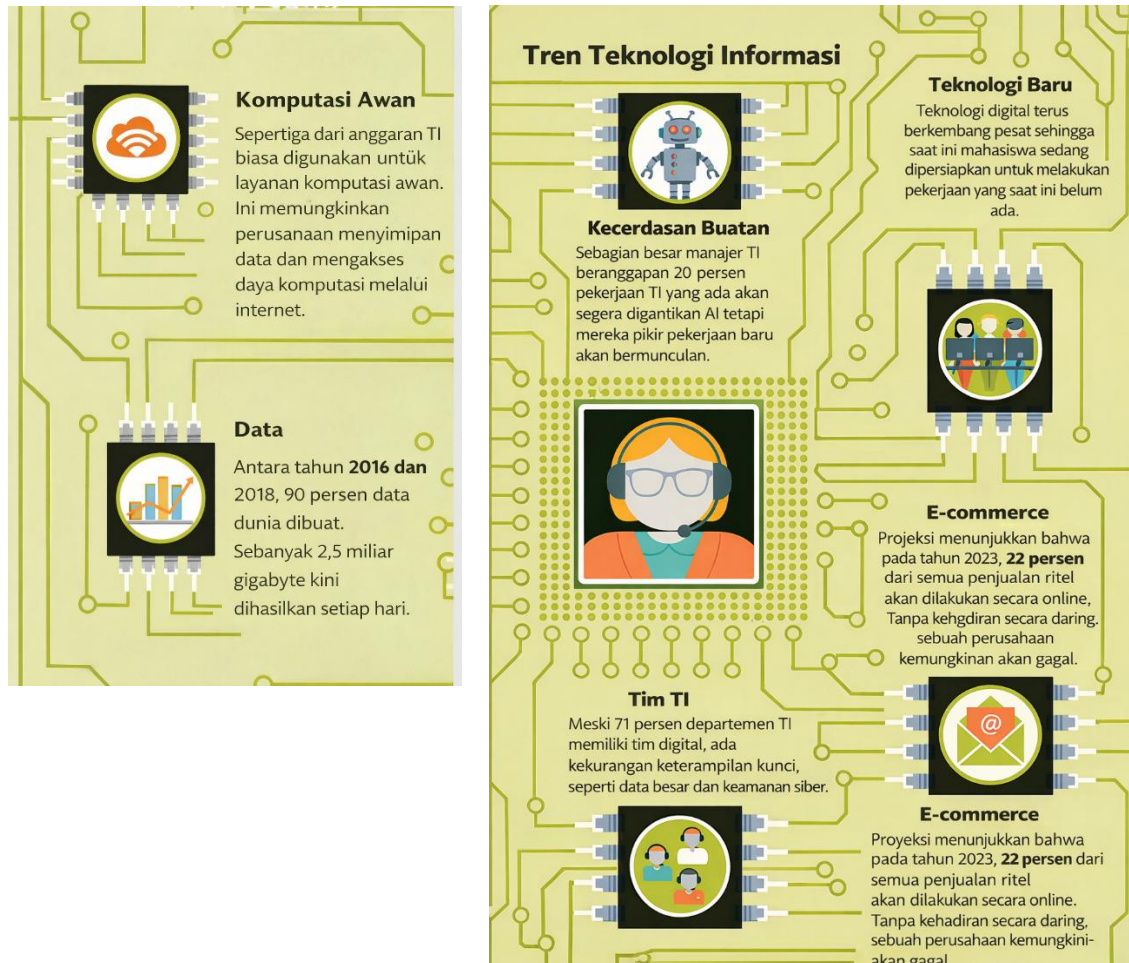
INTERNET OF THINGS

Salah satu area yang mengubah peran manajer TI adalah Internet of Things (IoT), atau mengintegrasikan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Smart home hub sekarang memungkinkan masyarakat menggunakan ponsel pintar mereka untuk mengendalikan segala sesuatu mulai dari pencahayaan hingga peralatan dapur. Sekarang, IoT mengubah bisnis, menyediakan data cerdas dan otomatisasi, menciptakan permintaan untuk pekerja yang lebih terampil, dan memungkinkan kerja jarak jauh. Manajer TI menghadapi peningkatan ekspektasi konsumen saat TI menjadi bagian integral dari produk.



Dunia yang Berubah

TI adalah bidang yang berkembang pesat, dengan inovasi seperti platform digital (bisnis online seperti Amazon dan Airbnb), kecerdasan buatan, komputasi awan, Internet of Things, dan perencanaan sumber daya perusahaan (menggunakan perangkat lunak untuk mengelola aktivitas bisnis sehari-hari). Secara khusus, teknologi digital telah memungkinkan organisasi untuk menangkap dan menyimpan sejumlah besar data sensitif, menjadikan keamanan siber sebagai perhatian yang semakin meningkat dan spesialisasi utama dalam manajemen TI.



Pendorong Perubahan

Menurut survei tahun 2018 oleh perusahaan riset Gartner, peran CIO sedang berubah. Manajemen pengiriman TI kini menyita lebih sedikit waktu manajer, dengan bidang-bidang baru seperti keamanan siber, big data, dan kecerdasan buatan (AI) menjadi semakin penting. Pendorong perubahan ini adalah digitalisasi dan inovasi teknologi.

1.18 MANAJEMEN PEMASARAN

Apa pun produk, layanan, atau tujuan yang dipromosikan, manajer yang bertanggung jawab atas pemasaran perlu menyadari tren konsumen dan menggunakan teknologi secara efektif untuk menjangkau audiens target mereka. Menyampaikan pesan dengan tepat Pemasaran adalah fungsi penting dalam setiap organisasi yang menjual produk, menyediakan layanan, atau ingin suaranya didengar.

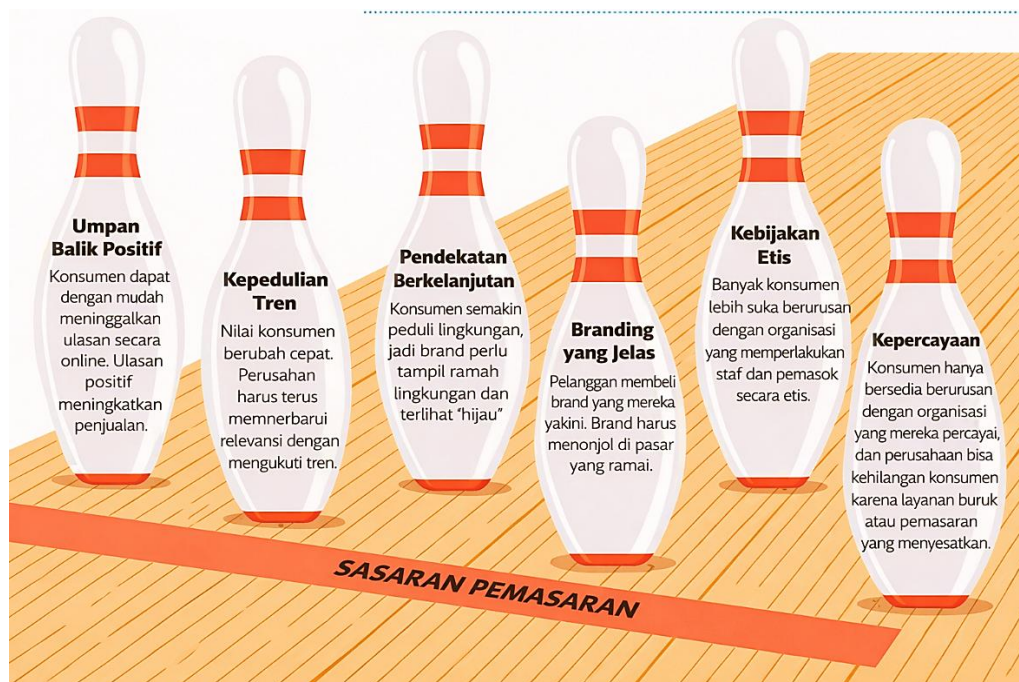
Perusahaan yang lebih besar mungkin memiliki manajer pemasaran spesialis, tetapi di perusahaan yang lebih kecil, periklanan dan hubungan masyarakat dapat digabungkan dalam peran pemasaran merek atau produk. Tanggung jawab seorang manajer pemasaran bervariasi menurut sektor, tetapi kemungkinan besar mencakup melakukan riset, menganalisis data, membuat kampanye pemasaran, menyusun rencana media sosial, dan mengoordinasikan anggota tim untuk membantu tugas-tugas ini. Keterampilan digital sangat penting; teknologi

dan pasar global telah mengubah pemasaran, dan seringkali saluran penjualan utama adalah online.

Saat memutuskan cara mempromosikan dan menjual produk, manajer dapat memanfaatkan banyak alat digital untuk menentukan pasar sasaran, menilai pesaing, menentukan tren, memantau respons pelanggan, dan memprediksi penjualan di masa mendatang. Namun, pelanggan juga memiliki kekuatan digital, ulasan online berdampak jadi manajer pemasaran harus mengikuti tren dan kekhawatiran sosial yang mungkin memengaruhi penjualan mereka.

Tepat Sasaran

Dalam dunia yang berubah dengan cepat dan sangat kompetitif, peran manajer pemasaran adalah peran dinamis yang membutuhkan wawasan pelanggan dan kesadaran ahli tentang tren. Seorang manajer dapat menggunakan berbagai alat pemasaran untuk mencapai target penting. Namun, alat-alat ini harus digunakan dengan benar; jika salah digunakan, hal itu dapat merusak kampanye dan penjualan.





Pemasaran Langsung

Gunakan kampanye email dan media sosial yang sangat tertarget untuk menentukan minat dan kebutuhan pelanggan. "Konsumen mencari keseimbangan dalam semua aspek kehidupan mereka antara manusia dan teknologi, merek dan pribadi, global dan lokal."

1.19 MANAJEMEN DIGITAL

Teknologi digital menawarkan potensi besar untuk mengembangkan proses, produk, dan layanan baru, serta cara terhubung dengan orang lain tetapi harus dikelola. Merangkul perubahan. Teknologi digital sangat penting di sebagian besar organisasi dan harus dikelola secara efektif. Di beberapa perusahaan, teknologi digital merupakan bagian dari TI, sementara di perusahaan lain, teknologi digital terkait dengan pemasaran melalui pengelolaan saluran media sosial. Manajer yang bekerja di bidang ini perlu memahami potensi teknologi digital agar dapat memanfaatkannya di semua area perusahaan. Hal ini mungkin termasuk menggunakan media sosial untuk memasarkan barang atau menarik pelanggan, misalnya, atau menganalisis data untuk menemukan cara meningkatkan profitabilitas.

Seorang manajer yang terlibat dalam merumuskan strategi digital organisasi, dan yang menyadari perannya dalam rencana bisnis secara keseluruhan, lebih mampu untuk memulai teknologi baru dan menjelaskan relevansinya kepada karyawan. Banyak tim sekarang terdiri dari berbagai generasi, dan sementara beberapa karyawan mungkin kesulitan untuk mengikuti laju perubahan digital, mereka yang tumbuh di era digital dapat beradaptasi dengan lebih mudah. Oleh karena itu, mungkin bermanfaat untuk meruntuhkan hierarki tradisional dengan menunjuk pemimpin digital dalam sebuah tim untuk membantu mengimplementasikan perubahan.

Dunia Digital

Teknologi digital telah mengubah kehidupan sehari-hari dalam 25 tahun terakhir. Jutaan orang bekerja, berbelanja, memesan liburan, bermain game, dan mendengarkan musik secara online. Sebagian besar berkomunikasi melalui telepon seluler daripada telepon rumah, dan hampir setengah dari populasi dunia menggunakan media sosial. Manajer digital harus merangkul peluang yang dihadirkan oleh hal ini untuk memasarkan kepada audiens global yang terus meningkat. “Pada tahun 2021, 75% dari pengeluaran pemasaran global akan dialokasikan untuk digital.”

Yang Perlu Diketahui

- Transformasi digital (DX) adalah penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat proses, dan menciptakan peluang bisnis baru.
- Strategi digital adalah rencana aksi perusahaan untuk menerapkan teknologi digital guna meningkatkan aktivitas bisnis yang ada. Manajer memiliki peran penting dalam integrasinya di dalam organisasi.
- Sistem TIK (teknologi informasi dan komunikasi) memungkinkan perusahaan untuk memproses, menyimpan, dan berbagi sejumlah besar data.

1.20 SIKLUS PROYEK

Selain kegiatan bisnis rutin, sebuah perusahaan juga dapat melakukan proyek, yang merupakan pekerjaan sementara dan spesifik yang membutuhkan manajemen di setiap tahapnya.

Mengawasi Proyek

Proyek adalah serangkaian tugas yang dibuat untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan tersebut bisa berupa peluncuran produk atau layanan baru, atau perubahan dalam bisnis. Proyek berbeda dari tugas harian yang berkelanjutan karena memiliki awal dan akhir, serta harus dicapai dalam batasan yang telah ditetapkan. Beberapa proyek berukuran kecil, berbiaya rendah, dan berumur pendek; yang lain merupakan proyek besar bernilai miliaran dolar yang berlangsung selama beberapa dekade.

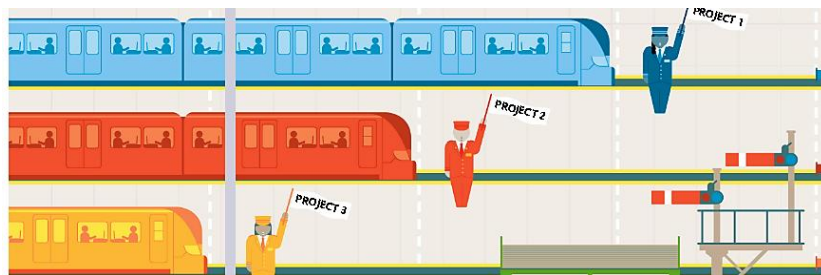
Seorang manajer proyek bertanggung jawab atas pengelolaan proyek sehari-hari, pengorganisasian sumber daya, dan pengawasan tim. Manajer harus menggunakan berbagai keterampilan untuk mengarahkan proyek melalui setiap fase hingga tujuan yang disepakati tercapai, tepat waktu, dan sesuai anggaran.

Serangkaian proyek dengan tujuan terkait disebut program. Setiap proyek dalam program dipimpin oleh seorang manajer proyek, dan semuanya diarahkan oleh seorang manajer program, mungkin seorang eksekutif senior. Pada proyek berskala besar, manajer proyek dapat diawasi oleh dewan proyek sekelompok eksekutif senior yang memiliki kepentingan dalam hasil proyek.



Tahapan Proyek

Proyek diawasi oleh manajer proyek dan melewati tahapan inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, dan penyerahan.



Program

Serangkaian proyek membentuk sebuah program, yang dijaga agar tetap berjalan sesuai rencana oleh seorang manajer program.



BAB 2

MENGELOLA ORGANISASI

2.1 JENIS-JENIS ORGANISASI

Perusahaan tidak beroperasi secara terisolasi. Manajer perlu memahami berbagai jenis organisasi yang mungkin mereka temui, karena organisasi-organisasi ini dapat menjadi mitra, klien, pesaing, atau pelanggan di masa depan. Sektor yang berbeda, tujuan yang berbeda. Organisasi terbagi dalam tiga kategori utama: perusahaan swasta yang mencari keuntungan bagi individu atau pemegang saham; organisasi pemerintah yang melayani kepentingan publik; dan badan nirlaba, seperti badan amal dan proyek yang dijalankan oleh komunitas.

Di sektor mana pun seorang manajer bekerja, mengawasi karyawan, memaksimalkan efisiensi dan produktivitas, serta menetapkan dan memenuhi target adalah inti dari peran mereka. Sama seperti perusahaan yang berorientasi pada keuntungan mengharapkan pengembalian investasi sebesar mungkin, demikian pula badan publik dan nirlaba berupaya untuk mendapatkan hasil terbaik dari inisiatif mereka. Dengan demikian, seorang manajer yang sukses mungkin akan menemukan keterampilan mereka dibutuhkan terlepas dari sektor tempat mereka bekerja. Meskipun tujuan mereka bervariasi, organisasi di dalam sektor publik menentang tujuan pemerintah atau badan amal berkampanye melawan tindakan perusahaan swasta. Agar organisasi mereka sendiri berhasil, sangat penting bagi para manajer untuk dapat berkolaborasi secara efektif dengan lembaga lain bila diperlukan, sekaligus menyadari potensi konflik dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya.

Saat ini, organisasi terus berubah, dan batasan antara berbagai sektor menjadi semakin kabur. Kemitraan publik-swasta antara bisnis dan pemerintah kini sudah umum, sementara berbagai sektor umumnya berkolaborasi untuk berbagi keahlian atau sumber daya mereka dalam proyek dan usaha bersama. Misalnya, sebuah perusahaan swasta dapat dikontrak oleh badan pemerintah untuk melakukan layanan publik, sementara sebuah badan amal dapat memberikan pengetahuan khusus kepada keduanya. Namun, konflik juga dapat muncul antar organisasi, seperti ketika sebuah perusahaan swasta dan banyak badan amal besar memiliki operasi komersial. Bagi seorang manajer, tren ini menawarkan banyak peluang.

Aset dan Risiko Bersama

Kolaborasi lintas sektor semakin meluas dan dapat melibatkan banyak organisasi dan hubungan yang kompleks. Setiap mitra akan bertujuan untuk mendapatkan sesuatu yang berbeda dari hubungan tersebut, dan ini dapat menjadi sumber konflik kecuali hubungan tersebut dikelola dengan hati-hati. Demikian pula, meskipun setiap organisasi akan bertujuan untuk menyumbangkan aset dan keahlian ke usaha patungan, mereka juga dapat membawa unsur risiko bagi mitra lainnya. Misalnya, ketika konglomerat fasilitas dan konstruksi Inggris yang dimiliki swasta, Carillion PLC, bangkrut pada tahun 2018, pemerintah Inggris kehilangan Rp 1,8 triliun sebagai akibat dari kemitraan publik-swasta mereka. Kebangkrutan tersebut juga menghentikan proyek-proyek infrastruktur publik utama.

Sektor Publik

Ini termasuk badan-badan yang didanai pemerintah yang menyediakan layanan publik. Mereka tidak beroperasi untuk mencari keuntungan tetapi berupaya mendapatkan nilai terbaik dari pengeluaran mereka.

Sektor Swasta

Ini mencakup organisasi yang dimiliki oleh individu atau pemegang saham. Perusahaan-perusahaan tersebut berkisar dari pedagang tunggal hingga konglomerat internasional. Semuanya bertujuan untuk menghasilkan keuntungan bagi pemilik/investor mereka.

PPP

Kemitraan publik-swasta (PPP) adalah kontrak antara badan pemerintah dan perusahaan swasta untuk menyediakan layanan atau aset. Perusahaan mengharapkan untuk memperoleh keuntungan.

Proyek Bersama

Banyak organisasi nirlaba berkolaborasi dengan perusahaan publik dan swasta untuk mendapatkan pendanaan, mengakses sumber daya, atau meningkatkan profil publik mereka.

Sektor Nirlaba

Sektor ini mencakup organisasi yang dimiliki oleh yayasan, seperti badan amal dan inisiatif publik. Mereka menggunakan uang yang diperoleh untuk mendanai kegiatan mereka dan membayar karyawan mereka.

2.2 STRUKTUR YANG BERKEMBANG

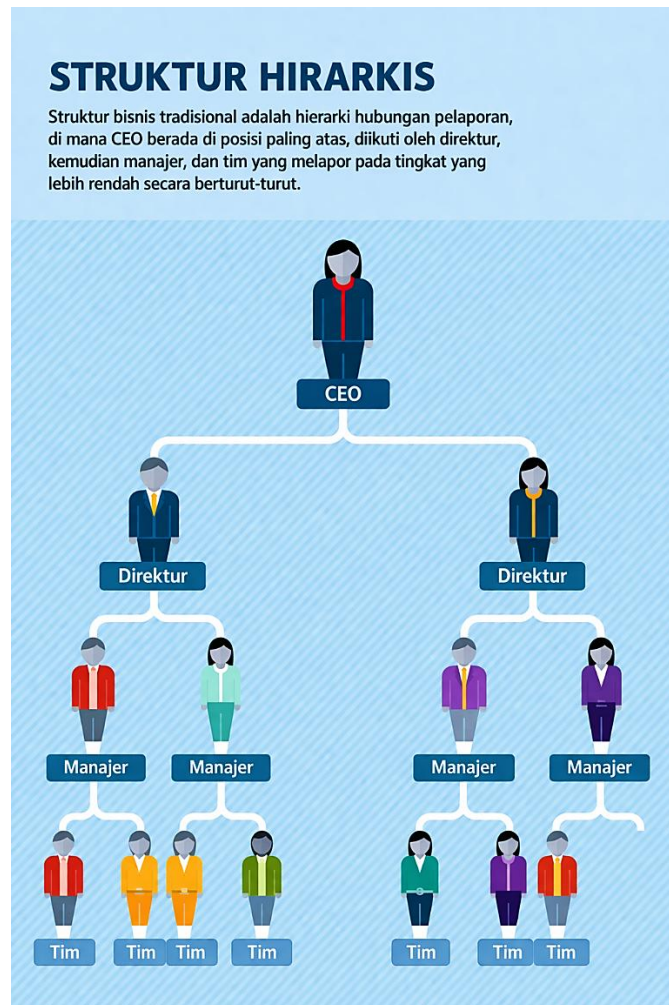
Struktur suatu organisasi menentukan di mana keputusan dibuat, dan tujuan utama dari struktur tersebut adalah untuk memuaskan pelanggan dengan cara yang paling efisien dan efektif.

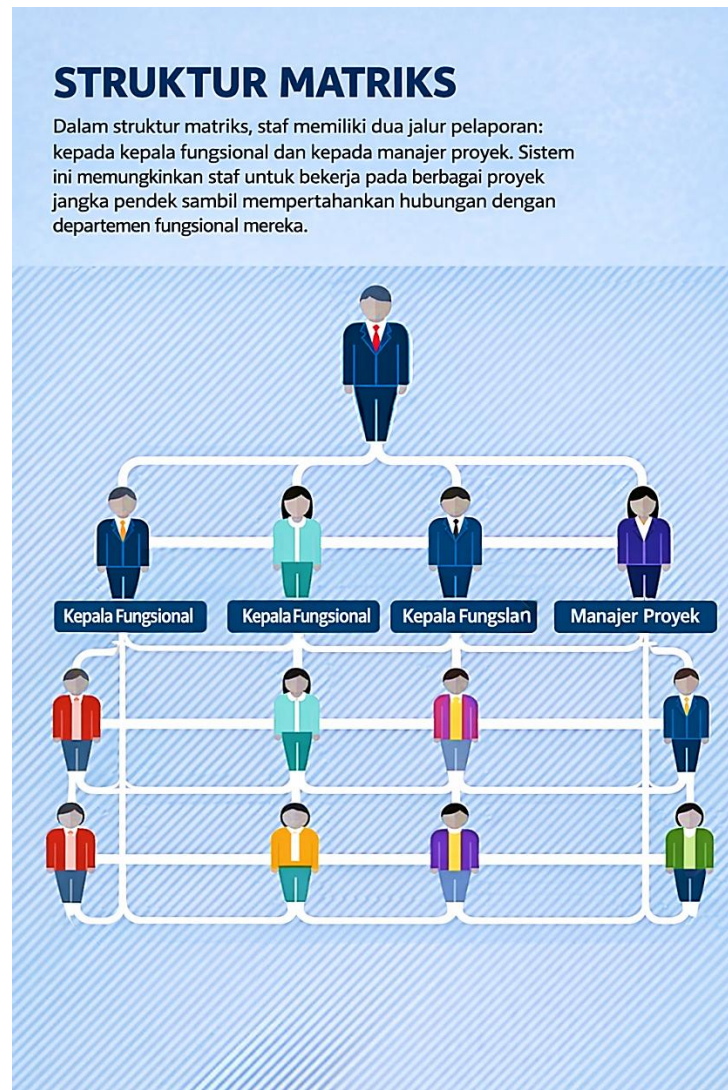
Jenis-jenis Struktur

Terdapat banyak struktur di dalam suatu organisasi dan antar organisasi, dan banyak perusahaan harus melakukan restrukturisasi untuk mengikuti perubahan lingkungan kerja. Semakin banyak perusahaan yang beralih dari struktur hierarkis tradisional dan menciptakan struktur yang lebih datar, seperti struktur matriks, untuk mempercepat pengambilan keputusan. Kolaborasi sementara juga semakin umum, dalam bentuk organisasi virtual.

Suatu bisnis tradisional memiliki dua fungsi utama: fungsi pengiriman, yang meliputi penelitian dan pengembangan (R&D), penjualan dan pemasaran, serta operasi dan pasokan; dan fungsi pendukung, yang meliputi keuangan, teknologi informasi (TI), dan sumber daya manusia (SDM). Setiap fungsi biasanya dibagi menjadi departemen yang dijalankan oleh kepala departemen, dan departemen-departemen ini selanjutnya dibagi menjadi tim yang diawasi oleh manajer. Ini berarti bahwa struktur bisnis tradisional bersifat hierarkis, menampilkan serangkaian hubungan pelaporan dan rantai komando vertikal. Manajer tim, misalnya, melapor kepada manajer departemen mereka, yang melapor kepada direktur, yang melapor kepada CEO. Bahkan perusahaan konglomerat, yang terdiri dari banyak bisnis yang tidak saling terkait, biasanya memiliki perusahaan induk, yang CEO-nya memiliki pengaruh atas anak perusahaannya. Namun, tidak semua organisasi memiliki hierarki yang sederhana. Dalam

struktur matriks, jalur pelaporan diatur sebagai sebuah grid. Staf biasanya diorganisasikan ke dalam tim yang bertanggung jawab atas penyelesaian proyek, melapor kepada manajer proyek, tetapi juga terkait dengan disiplin atau departemen tertentu (misalnya, teknik), sehingga harus melapor kepada manajer fungsional juga. “Untuk bertahan di zaman modern, sebuah perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang menerima perubahan sebagai premis dasarnya...”





Organisasi Virtual

Organisasi virtual adalah jaringan organisasi independen yang disatukan, seringkali untuk sementara waktu, untuk menghasilkan produk atau layanan. Salah satu contohnya adalah Program Kepemimpinan Proyek Pemerintah Inggris. Tiga entitas yang dikelola secara terpisah Universitas Cranfield, PA Consulting, dan The Project Academy menggabungkan sumber daya dan fasilitas pengajaran, pelatihan, dan TI mereka untuk memberikan program pengembangan bagi pegawai negeri sipil.

Model Bintang

Teoris organisasi Amerika, Jay Galbraith, menciptakan model bintang untuk menjelaskan mengapa begitu banyak organisasi gagal meningkatkan kinerja mereka hanya dengan mengubah struktur mereka. Ia berpendapat bahwa struktur harus dipandu oleh strategi organisasi, atau tujuan jangka panjang, dan juga harus diintegrasikan dengan proses organisasi (bagaimana informasi didistribusikan), penghargaan (memotivasi karyawan untuk merangkul strategi), dan praktik SDM (memiliki tenaga kerja yang tepat untuk membawa organisasi ke arah yang diinginkan).



2.3 MEMBANGUN DUKUNGAN

Mendefinisikan apa yang diwakili oleh suatu organisasi tujuan, nilai, dan etika memainkan peran penting dalam mendapatkan dukungan dan kerja sama dari karyawan, pelanggan, dan klien.

Membuat Pernyataan

Agar berhasil, manajer membutuhkan staf dan pihak eksternal yang mereka ajak berurusan untuk mendukung strategi organisasi mereka. Ini berarti bahwa organisasi harus tampak relevan organisasi harus mewakili sesuatu yang dapat dipercaya dan diupayakan oleh orang-orang. Cara efektif bagi manajer untuk mencapai hal ini adalah melalui pernyataan misi. Ini adalah deklarasi publik yang menjelaskan apa yang dilakukan organisasi dan mengapa. Pernyataan misi harus menarik dan mudah diingat; misalnya, pernyataan misi Google berbunyi: "Untuk mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan bermanfaat secara universal."

Untuk mendukung pernyataan misi, manajer juga dapat membuat pernyataan visi. Ini menyajikan gambaran yang menguraikan di mana organisasi ingin berada di masa depan tujuan jangka panjangnya berdasarkan pencapaian misinya. Biasanya bernada emosional, pernyataan visi menggambarkan perjalanan yang sedang dilalui organisasi, yang ingin manajer agar orang-orang percayai. Selain itu, dapat ditambahkan pernyataan nilai, yang kemudian menjelaskan nilai-nilai yang akan dijunjung tinggi oleh organisasi selama perjalanan tersebut. Nilai-nilai ini biasanya mencakup janji moral, etika, dan lingkungan, seperti bagaimana organisasi akan memperlakukan karyawan, pemasok, dan sumber daya alam. Secara kolektif, pernyataan-pernyataan ini membentuk janji antara organisasi dan pihak-pihak yang berurusan dengannya. Oleh karena itu, penting bahwa janji-janji yang dibuat dapat dicapai dan secara aktif diupayakan.

Memfokuskan Perhatian

Keuntungan pernyataan misi bagi manajer ada dua. Jika dilihat dari luar, pernyataan misi menjadi bagian dari citra dan merek organisasi serta berfungsi untuk menarik orang-orang yang berpikiran sama, seperti karyawan, klien, dan investor. Pernyataan misi juga mengingatkan para pemangku kepentingan yang ada tentang apa yang diwakili organisasi. Secara internal, pernyataan misi merupakan cara efektif untuk menegaskan kembali strategi

organisasi kepada karyawan, mendorong mereka untuk bekerja menuju strategi tersebut. Pernyataan misi juga membantu mengingatkan karyawan tentang komitmen organisasi kepada mereka, sehingga meningkatkan kepercayaan. Bagi manajer, pernyataan misi yang efektif menciptakan pedoman bagi dan di dalam organisasi yang mereka kelola.

Studi Kasus

Uber Technologies, Inc. Didirikan pada tahun 2009, Uber berupaya untuk menciptakan kembali transportasi sewa pribadi dengan aplikasi pemesanan taksi sederhana. Sebagai perusahaan baru di industri yang sudah mapan, Uber perlu menarik pengemudi dan pelanggan ke platformnya.

- Pernyataan Misi: “Transportasi yang dapat diandalkan seperti air mengalir, di mana saja untuk semua orang.”
- Pernyataan Visi: “Kami menyalakan peluang dengan menggerakkan dunia.”
- Pernyataan Nilai: “Kami melakukan hal yang benar. Titik.”



2.4 BUDAYA TEMPAT KERJA

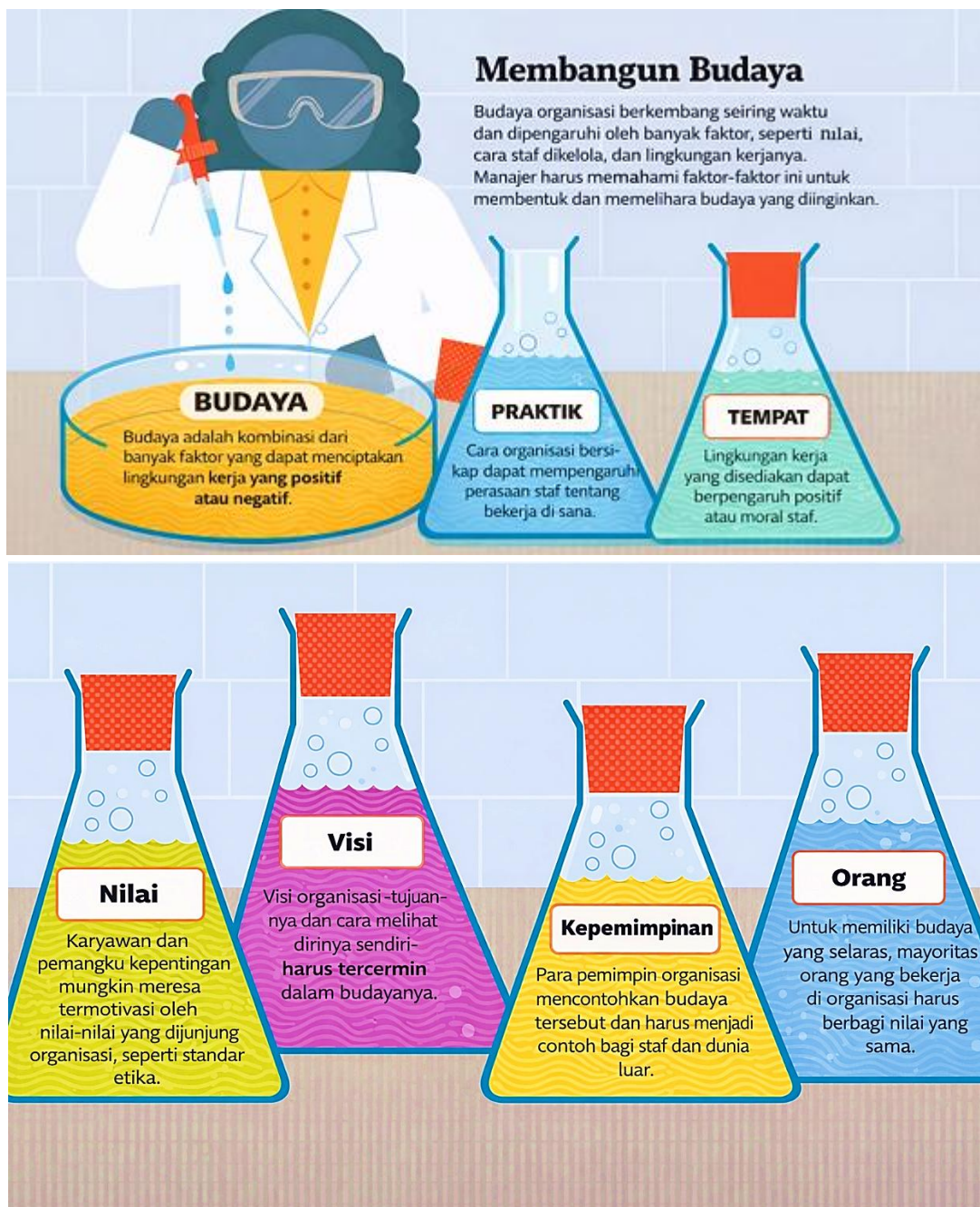
Budaya suatu organisasi merupakan cerminan dari kepribadiannya. Mengembangkan dan mempertahankan budaya tempat kerja yang positif dapat sangat meningkatkan moral dan sikap di antara staf.

Budaya yang Tepat

Budaya tempat kerja muncul dari segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi. Secara internal, budaya memengaruhi bagaimana staf berinteraksi satu sama lain; produktivitas mereka dan seberapa termotivasi mereka; dan bagaimana mereka memperlakukan pelanggan dan klien. Hal ini juga terlihat secara eksternal, baik secara langsung, dalam bagaimana organisasi berusaha menampilkan dirinya, atau secara tidak langsung, melalui reputasi yang muncul dari tindakannya.

Banyak faktor yang dapat memengaruhi budaya organisasi (lihat di bawah), yang tidak semuanya berada dalam kendali langsung seorang manajer, seperti keputusan yang dibuat di

tingkat yang lebih senior atau di mana perusahaan tersebut berlokasi. Namun, sebisa mungkin, seorang manajer harus berupaya untuk mengembangkan budaya yang paling sesuai dengan bidang tanggung jawabnya. Misalnya, seorang manajer di bisnis teknologi tinggi, di mana kesuksesan bergantung pada pengambilan keputusan yang cepat dan inovasi, mungkin akan menumbuhkan budaya yang sangat berbeda dari seorang manajer di badan pengatur, di mana pengecekan fakta dan pertimbangan kebijakan yang cermat sangat penting. Seorang manajer juga harus mempertimbangkan kebutuhan staf mereka, karena orang merespons budaya yang berbeda dengan cara yang berbeda pula. Namun, budaya yang harus dihindari adalah budaya negatif.



TIPE-TIPE BUDAYA ORGANISASI

Pada tahun 1990-an, Charles Handy—seorang teori manajemen asal Irlandia—mengidentifikasi empat tipe budaya kerja di tempat kerja, berdasarkan kekuasaan, peran, tugas, atau individu. Setiap budaya memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda. Memahami tipe budaya yang ada dalam organisasi penting bagi manajer agar dapat membentuk budaya yang diinginkan dan mendorong staf untuk menerimanya.



Budaya Kekuasaan

Didominasi oleh sekelompok kecil orang yang memiliki kekuasaan dan pengaruh. Keputusan dibuat secara cepat tetapi birokrasi berkurang, namun organisasi sangat bergantung pada kemampuan mereka yang berkuasa. Staf yang tidak memiliki kekuasaan bisa merasa kecil.



Budaya Peran

Daya dan pengaruh seseorang dapat ditentukan dengan perannya dalam organisasi. Mengambil keputusan dan beradaptasi dengan situasi baru bisa lambat. Staf ambisius yang menginginkan hasil cepat dan kontrol atas karier mungkin merasa tidak puas.



Budaya Tugas

Organisasi dengan budaya tugas berfokus pada kekuatan kerja proyek. Profesional yang memiliki keahlian yang dibutuhkan dikerahkan sesuai kebutuhan. Staf harus fleksibel dan mudah beradaptasi.



Budaya Individu

Setiap orang memiliki kekuatan—organisasi ada untuk mengupayakan ahli terampil mencapai tujuan mereka sendiri alih-alih tujuan organisasi. Budaya ini dicirikan oleh spesialis atau konsultan yang dapat beroperasi dengan tingkat otonomi di dalam organisasi.

2.5 MENGELOLA PROYEK

Untuk berhasil mengawasi sebuah proyek, manajer membutuhkan keterampilan untuk menangani kendala ruang lingkup, waktu, kualitas, dan anggaran, sekaligus memimpin tim secara efektif dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan.

Menjaga Proyek Tetap Sesuai Rencana

Siklus hidup proyek memiliki beberapa fase dan seorang manajer proyek harus secara efektif mengelola setiap fase ini sehingga pekerjaan diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran, dan sesuai spesifikasi. Hal ini menuntut kontrol ketat terhadap prosedur, kerja tim yang kuat, dan komunikasi yang jelas kepada semua pemangku kepentingan. Seorang manajer juga perlu mengatasi masalah, seperti jadwal yang meleset, saat masalah tersebut muncul.

Semua tantangan ini membutuhkan berbagai keterampilan keras dan lunak. Keterampilan keras adalah keterampilan teknis yang dapat dengan mudah diperoleh. Misalnya, seorang manajer proyek yang baik harus mampu menghasilkan jadwal yang dapat dikerjakan yang mencakup tujuan sementara dan alat-alat seperti indikator kinerja utama, yang memungkinkan mereka untuk memantau pekerjaan dan menjaganya tetap sesuai rencana. Keterampilan lunak adalah keterampilan interpersonal, seperti komunikasi yang baik. Ini adalah keterampilan kunci bagi para manajer, yang perlu secara teratur berbagi informasi dengan klien, manajemen tingkat atas, dan anggota tim yang mungkin berasal dari organisasi yang berbeda, memiliki disiplin ilmu yang beragam, atau bekerja di berbagai lokasi.

Tindakan Penyeimbangan

Manajemen proyek yang sukses melibatkan pengelolaan jadwal, risiko, sumber daya keuangan, hubungan, masukan individu dan tim, serta berbagai pemangku kepentingan secara efisien. Untuk mencapai semua tujuan ini, manajer proyek membutuhkan kombinasi keterampilan teknis yang mumpuni dan keterampilan interpersonal yang baik.



Keterampilan Teknis (*Hard skills*)

Ini adalah keterampilan teknis yang mudah diukur dan diajarkan. Keterampilan ini meliputi penetapan tujuan proyek, penjadwalan dan penganggaran, pengelolaan risiko, dan penjualan.

Keterampilan Lunak

Ini adalah keterampilan interpersonal yang lebih sulit diukur daripada keterampilan keras. Keterampilan ini meliputi kemampuan untuk memimpin, menciptakan visi dan menginspirasi tim, berkomunikasi, bernegosiasi, memiliki sikap positif, serta memotivasi dan melatih tim.

MENGATASI HAMBATAN

Setiap manajer proyek dihadapkan dengan tantangan di suatu tahap. Tabel di bawah ini menunjukkan beberapa masalah yang sering ditemui dalam proyek dan memberikan saran cara penanganannya. Hambatan ini termasuk tidak jelasnya visi pada awal proyek, jadwal yang tertunda, keluarnya perubahan dari ruang lingkup (perubahan pada tujuan proyek), dan tenggat waktu yang tidak realistis.

Masalah	Solusi	Solusi	
 VISI TIDAK JELAS	• Meminta kejelasan dari manajemen senior/pemangku kepentingan • Meninjau kembali tujuan awal • Pastikan tim jelas dengan arah proyek dan hindari kebuntuan	 RUANG LINGKUP MELUAS	• Periksa permintaan perubahan terhadap tujuan bisnis/tujuan proyek • Negosiasikan untuk menyelaraskan perubahan dengan rencana proyek
 JADWAL TERGESER	• Tinjau kembali jadwal dan nilai tujuan antara • Petakan pekerjaan yang tersisa dan nilai risiko ke pelanggan	 TENGGAT WAKTU TIDAK REALISTIS	• Berikan pengarahan kepada stakeholder dan staf mengenai dampak tenggat waktu baru • Cari tahu alasan keterlambatan • Sesuaikan ekspektasi • Identifikasi tugas yang paling kritis

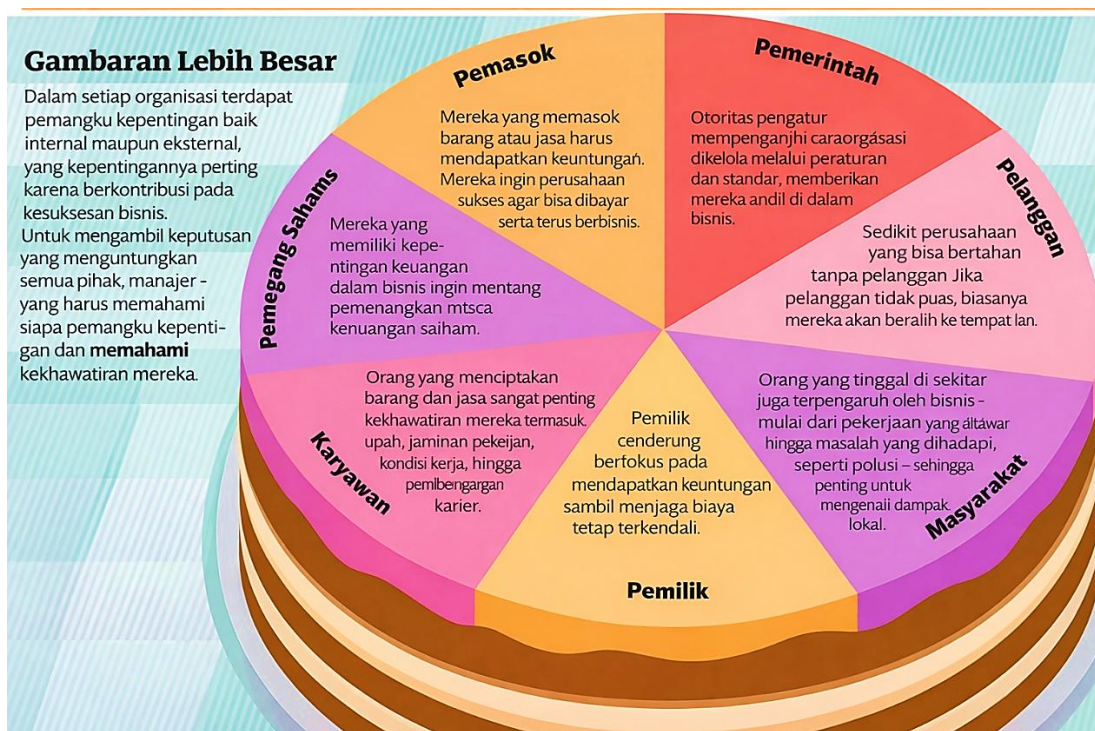
2.6 PELANGGAN DAN PEMANGKU KEPENTINGAN LAINNYA

Untuk menyeimbangkan tuntutan dan harapan yang dibebankan pada suatu organisasi, seorang manajer perlu memahami dengan jelas orang-orang yang menggunakan produk dan layanannya serta mereka yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap bisnis tersebut. Mengapa pemangku kepentingan penting? Pemangku kepentingan suatu organisasi sangat penting bagi keberhasilannya. Pemangku kepentingan adalah pihak-pihak yang

memiliki kepentingan dalam organisasi, seperti pemilik, pemegang saham, karyawan, dan pemasok, dan juga termasuk pelanggan yang membeli atau menggunakan produk dan layanannya.

Manajer harus mampu mengidentifikasi semua pemangku kepentingan untuk memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan setiap kelompok dari organisasi. Hal ini memungkinkan manajer untuk menyeimbangkan kepentingan berbagai kelompok pemangku kepentingan dengan kepentingan perusahaan. Terkadang, kepentingan satu kelompok dapat bertentangan dengan kepentingan kelompok lain. Misalnya, kenaikan gaji akan menyenangkan karyawan tetapi akan meningkatkan biaya, yang mengakibatkan kenaikan harga yang akan mengecewakan pelanggan. Mencoba untuk menyenangkan kedua pihak dengan membayar kenaikan gaji dan juga menjaga harga produk tetap rendah kemudian dapat memengaruhi keuntungan, yang mengakibatkan pengembalian yang lebih rendah bagi pemegang saham atau pemilik. Oleh karena itu, keseimbangan harus dicapai antara kebutuhan yang bertentangan ini, dengan mengingat bahwa tindakan apa pun yang diambil dapat memiliki konsekuensi bagi pemangku kepentingan lainnya.

Di beberapa organisasi, kelompok pemangku kepentingan yang lebih besar mungkin terdiri dari subkelompok, yang sering disebut sebagai "segmen," yang memiliki kebutuhan masing-masing. Pemegang saham, misalnya, dapat mencakup segmen investor institusional besar, seperti dana pensiun, yang mungkin mengharapkan dividen (pengembalian keuangan reguler dari saham mereka). Kelompok investor kecil yang berbeda mungkin lebih suka melihat nilai saham mereka meningkat sehingga mereka dapat menjualnya dengan keuntungan. "Pemetaan pemangku kepentingan," yang biasanya merupakan representasi grafis dari kepentingan pemangku kepentingan utama, dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan misalnya, saat merencanakan proyek atau mengembangkan strategi pemasaran.



MEMUASKAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Pelanggan adalah pemangku kepentingan penting di sebagian besar organisasi, meskipun mengidentifikasi siapa pelanggan sebenarnya tidak selalu mudah seperti pada contoh berikut. Di sini, manajer produsen makanan hewan peliharaan menyeimbangkan kebutuhan persusahaan dengan kebutuhan pelanggan.

PRODUSEN	RETAILER	PEMBELI	KONSUMEN
			
PRODUSEN	RETAILER	PEMBELI	KONSUMEN
Produsen ingin menjual pakan hewan peliharaan dengan harga terbaik bagi peritel, namun kebutuhan yang lebih luas juga harus dipenuhi.	Retailer ingin membeli pakan dengan harga serendah mungkin dan menjualnya dengan harga setinggi mungkin, sambil memenuhi kebutuhan pemasok dan pelanggan.	Pembeli ingin membeli pakan bergizi dengan harga wajar yang disukai anjing mereka. Pembeli bisa berbelanja di tempat lain.	Anjing hanya bisa makan makanan yang disediakan. Jika tidak suka makanan tersebut, pemilik anjing akan mencari merek alternatif.

2.7 PRODUK DAN LAYANAN

Dalam beberapa tahun terakhir, kemajuan teknologi digital telah mengubah sifat produk dan layanan. Namun, tujuan keseluruhan para manajer yang terlibat dalam industri ini tetap sama. Pasar yang Berkembang Secara tradisional, "produk" adalah barang fisik yang dapat dibeli dan dimiliki, dan "layanan" adalah aktivitas yang dilakukan untuk pembeli. Namun, saat ini, perbedaan antara keduanya tidak begitu jelas.

Lima puluh tahun yang lalu, sebuah perusahaan rekaman dapat mengkhususkan diri dalam memproduksi piringan hitam dan mendistribusikannya ke toko-toko di jalan utama, sedangkan saat ini sebagian besar musik didistribusikan sebagai unduhan dalam format digital. Ini berarti bahwa perusahaan rekaman tidak hanya mengurangi jumlah produk fisik, "berwujud" yang mereka produksi untuk mendukung produk digital "tidak berwujud" tetapi mereka juga telah beradaptasi dengan bentuk distribusi baru.

Ini mengikuti tren yang lebih umum, setidaknya di ekonomi Barat, di mana konsumen lebih menyukai pengalaman daripada barang, fakta yang telah menyebabkan berkembangnya sektor jasa dan penurunan sektor manufaktur. Pergeseran dari yang berwujud ke yang tidak berwujud, dan dari produk ke layanan, telah berdampak pada semua sektor industri. Banyak perusahaan energi tidak lagi memandang diri mereka sebagai pemasok listrik dan gas, melainkan sebagai penyedia pemanas dan penerangan, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan produk dan layanan terkait. Meskipun demikian, tujuan organisasi yang menawarkan produk atau layanan tetap tidak berubah. Bagi perusahaan sektor swasta, produk atau layanan harus menghasilkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang saham. Manajer yang bertanggung jawab atas setiap bagian dari proses pembuatan dan pengiriman memantau efisiensinya, yang diukur dari seberapa baik uang, tenaga kerja, dan material diubah menjadi produk atau layanan.

Kualitas adalah tanggung jawab manajer penjaminan mutu, yang perannya adalah untuk memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar tertentu. Jika gagal melakukannya, organisasi dapat menghadapi kemarahan langsung dari pelanggannya, terutama dalam bentuk ulasan online yang merusak.

Berwujud dan Tidak Berwujud

Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi pergeseran besar menuju produk tidak berwujud. Dahulu orang membeli piringan hitam, kaset, dan CD, sedangkan saat ini konsumen cenderung mengunduh musik sebagai file digital. Baik produk maupun layanannya telah berubah, menandai pergeseran dari fisik ke digital, dan dari jalan utama ke internet.



Yang Perlu Diketahui

- Saluran penjualan adalah keseluruhan proses penjualan, termasuk pemasaran, dari kontak awal dengan pelanggan hingga penjualan akhir.
- Daftar bahan (*Bill of Materials/BOM*) adalah daftar semua komponen yang diperlukan untuk membangun suatu produk atau layanan.
- Pohon produk atau pohon struktur produk adalah alat visual yang sering digunakan oleh manajer produk ketika mempertimbangkan semua elemen yang mungkin dibutuhkan oleh suatu produk atau layanan.
- "Feature bloat" adalah istilah merendahkan yang digunakan untuk menggambarkan produk yang memiliki terlalu banyak fitur.

Studi Kasus

Rolls-Royce pada tahun 1990-an, Rolls-Royce mengganti model bisnis berbasis produknya dengan model berbasis pelanggan. Hal ini dilakukan karena mesin pesawatnya semakin tahan lama dan karenanya terjual dalam jumlah yang lebih sedikit.

Sebagai tanggapan, perusahaan memperluas layanan perawatan dan perbaikan terbatasnya, yang menyebabkan keuntungan meningkat dari Rp 3 triliun pada tahun 1993 menjadi Rp 12 triliun pada tahun 2002. Pada tahun yang sama, perusahaan meluncurkan Rolls-Royce CorporateCare®, yang menawarkan perawatan dengan harga tetap untuk setiap jam mesinnya berada di udara, ditambah akses ke mesin sewaan selama perawatan. Layanan yang menguntungkan ini memberi manfaat bagi klien dengan membuat biaya perawatan dapat diprediksi dan menghilangkan risiko yang terkait dengan kejadian tak terduga.

2.8 PENAWARAN DAN PERMINTAAN

Hukum penawaran dan permintaan menjelaskan hubungan antara penjual dan pembeli. Seorang manajer harus memahami konsep mendasar ini untuk memastikan bahwa bisnis mereka berjalan menguntungkan. Kelimpahan dan Kelangkaan Selama berabad-abad, hukum penawaran dan permintaan telah menjadi inti dari kapitalisme Barat. Pada dasarnya, hukum ini menyatakan bahwa ada harga di mana pembeli bersedia membeli dan di mana penjual bersedia menjual. Jika ada kelangkaan produk atau layanan yang diinginkan orang, orang akan membayar lebih untuk itu dan pemasok karenanya dapat mengenakan harga yang lebih tinggi. Namun, jika ada kelimpahan pasokan dengan banyak persaingan, orang dapat memilih dari siapa mereka membeli, sehingga pemasok harus mengenakan harga yang lebih rendah. Jika pemasok lain melihat bahwa mereka dapat mengenakan harga lebih tinggi untuk beberapa produk, mereka mungkin memutuskan untuk memasuki pasar tersebut, menciptakan lebih banyak pasokan. Pembeli kemudian akan memiliki lebih banyak pilihan, sehingga harga akan turun sesuai dengan itu.

Penawaran bergantung pada faktor-faktor seperti ketersediaan keterampilan dan bahan baku, teknologi produksi, dan biaya tenaga kerja, sementara permintaan dipengaruhi oleh preferensi konsumen dan pengaruh seperti produk pesaing, pendapatan dan kebutuhan konsumen, dan fluktuasi musiman. Para manajer harus memantau dan menyeimbangkan

penawaran dan permintaan untuk mengatur produksi dan harga demi keuntungan mereka. Hal ini membutuhkan analisis berkelanjutan tidak hanya terhadap penjualan tetapi juga tren pasar serta peramalan dan perencanaan untuk permintaan di masa mendatang.

Keseimbangan

Kios buah di pasar ini menggambarkan beberapa faktor kunci dalam penawaran dan permintaan. Seorang penjual harus memastikan bahwa mereka memiliki pasokan produk berkualitas baik secara teratur dari satu atau lebih petani yang dapat diandalkan. Namun, jika mereka menyimpan terlalu banyak untuk permintaan, mereka mungkin harus menurunkan harga untuk menghindari pemborosan buah, sehingga mengurangi keuntungan mereka. Jika permintaan tinggi dan mereka tidak dapat memenuhinya, pelanggan mungkin akan mencari tempat lain atau bersiap untuk membeli lebih sedikit dan membayar lebih mahal jika buah tersebut umumnya langka. Tujuannya adalah untuk mencapai keadaan di mana penawaran dan permintaan kurang lebih seimbang.





Pasokan dan permintaan seimbang

Mengelola persediaan produk musiman dengan benar, sekaligus mempertimbangkan permintaan saat ini dan masa depan, menjaga keseimbangan

bisnis

Etika dan Hukum Penawaran dan Permintaan

Hukum penawaran dan permintaan menyatakan bahwa orang akan membeli lebih banyak produk yang mereka anggap bernilai sangat baik. Hal ini telah menyebabkan perkembangan pasar yang bergerak cepat yang menyediakan barang dengan harga sangat murah. Salah satu contohnya adalah industri fast-fashion. Untuk memproduksi pakaian berbiaya rendah, beberapa pengecer telah beralih ke pengadaan pakaian dari pabrik-pabrik yang mempekerjakan buruh dengan upah rendah dan kondisi kerja yang buruk. Namun, praktik ini telah mendapat reaksi negatif. Beberapa merek terkenal telah "dipermalukan", sehingga beberapa pelanggan memboikot produk mereka, meskipun harganya rendah.

Yang Perlu Diketahui

- Pasar bebas adalah sistem ekonomi yang sebagian besar tidak diatur di mana harga barang dan jasa ditentukan oleh penawaran dan permintaan.
- Monopoli terjadi ketika pemasok atau organisasi mengendalikan sebagian besar pasar untuk memaksa perubahan harga.
- Penetapan harga adalah kesepakatan antara pesaing untuk menjual suatu produk dengan harga yang telah ditetapkan lebih rendah, lebih tinggi, atau pada tingkat harga saat ini. Di beberapa pasar, hal ini dianggap ilegal.

2.9 PEMASARAN DAN PENJUALAN

Pemasaran yang efektif sangat penting dalam setiap organisasi yang menjual produk atau jasa atau memiliki tujuan yang ingin dipromosikan, seperti badan amal. Hal ini membutuhkan pengetahuan tentang pelanggan dan kebutuhan mereka, serta cara menjangkau mereka.

Proses Pemasaran

Pemasaran adalah proses kompleks yang melibatkan identifikasi kebutuhan, pengembangan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan promosi kepada pelanggan potensial. Produk harus ditawarkan dengan harga yang dapat diterima orang dan dapat diakses dari outlet yang sesuai, dan pengalaman membeli dan memiliki produk harus sepositif mungkin. Bagi manajer, ini membutuhkan riset pasar untuk menemukan peluang dan mempelajari apa yang dibutuhkan pelanggan dari produk, berapa

yang akan mereka bayar, bagaimana mereka lebih suka mengaksesnya, dan apa yang mereka harapkan dari produk itu sendiri dan organisasi yang menawarkannya. Selain itu, manajer harus mengidentifikasi cara terbaik untuk mempromosikan produk.

Meskipun langkah-langkah pasti yang akan diambil manajer untuk memasarkan produk mereka akan bergantung pada apa yang ingin mereka jual, riset pasar dan pelanggan sangat penting. Mengembangkan strategi yang terperinci juga sangat penting untuk memastikan bahwa proses pemasaran menjangkau audiens yang tepat dan mendorong mereka untuk membeli produk.

Nilai Branding

Pelanggan umumnya merasa lebih percaya diri membeli produk dan layanan dari merek yang mereka sukai atau memiliki kedekatan dengannya. Bagi pelanggan, sebuah merek mewujudkan identitas dan nilai-nilai seluruh organisasi, yang harus dipertahankan. Bagi organisasi, nilai-nilai mereknya harus mendasari setiap aspek bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan pelanggannya. Hal ini mencakup kualitas produknya, bagaimana dan di mana produk tersebut tersedia, dan bagaimana pelanggan diperlakukan pada saat pembelian dan seterusnya.

Pemasaran dalam Praktik

Salah satu teori yang paling banyak digunakan tentang pemasaran efektif yang mencakup seluruh proses adalah "7 P," yang mengacu pada produk, harga, tempat, promosi, bukti fisik, proses, dan orang. Teori ini diusulkan dalam bentuk modernnya sebagai "4P" dalam buku Basic Marketing karya E. Jerome McCarthy. Konsep pemasaran lain yang asal-usulnya masih diperdebatkan, adalah AIDAS perhatian, minat, keinginan, tindakan, dan kepuasan. Kedua teori tersebut ditunjukkan dalam skenario yang ditampilkan di sini.

1. Mengidentifikasi pasar

Tugas pertama adalah meneliti pasar dan mengidentifikasi kebutuhan yang saat ini belum terpenuhi oleh produk dan layanan yang ada. Apa yang dibutuhkan orang?

2. Mengembangkan produk

Setelah mengidentifikasi kebutuhan, sebuah Produk (yang mencakup layanan) harus dikembangkan untuk memenuhinya, untuk dijual dengan Harga yang bersedia dibayar pelanggan.

3. Merencanakan kampanye pemasaran

Setelah pasar diidentifikasi dan Produk dikembangkan, strategi pemasaran harus direncanakan berdasarkan riset awal untuk memastikan efektivitasnya.

4. Menentukan tempat

Produk harus tersedia bagi pelanggan melalui saluran atau Tempat yang tepat, pada waktu yang tepat dan dalam jumlah yang cukup untuk memenuhi permintaan.

5. Menarik perhatian dan minat

Pelanggan harus diberi tahu tentang Produk dan manfaatnya melalui iklan atau promosi yang menarik perhatian dan membangkitkan minat mereka.

6. Mendorong tindakan

Pelanggan perlu menginginkan Produk sebelum mengambil tindakan dan membelinya, mungkin melalui insentif, seperti diskon.

7. Jual produk

Setiap langkah dalam proses pembelian, dari iklan hingga pembelian akhir bukti fisik harus memberikan kepercayaan kepada pelanggan terhadap produk tersebut.

8. Pastikan kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan sangat penting. Hal ini akan dipengaruhi oleh bagaimana pelanggan diperlakukan oleh bisnis di setiap tahap proses dan oleh stafnya, atau orang-orangnya.

2.10 MEMENANGKAN KESEPAKATAN

Manajer selalu bertujuan untuk mencapai kesepakatan terbaik, tetapi ini tidak boleh dilakukan dengan mengorbankan pihak lain. Jauh dari sekadar transaksi sekali saja, kesepakatan yang sukses adalah dasar dari hubungan kerja yang berkelanjutan.

Keberhasilan Negosiasi

Untuk mengelola secara efektif, kemenangan bukan hanya sekadar membuat kesepakatan cepat dan kemudian pergi. Menurut profesor Universitas Stanford, Joel Peterson, negosiasi yang sukses lebih merupakan percakapan di mana kedua pihak bekerja untuk menyelesaikan masalah. Untuk menengahi kesepakatan seperti itu, kedua pihak harus selalu mempertimbangkan kepentingan pihak lain.

Orang cenderung tidak suka dipaksa membeli sesuatu tetapi suka jika kebutuhan mereka terpenuhi. Ini berarti mendengarkan daripada berbicara sehingga kebutuhan semua orang terutama pertimbangan penjadwalan dipahami dengan jelas. Persiapan yang baik sehingga penetapan harga mencerminkan nilai yang baik untuk apa yang ditawarkan juga penting. Karena alasan ini, bersikap jujur dan autentik dalam negosiasi, dan berupaya untuk memastikan bahwa solusi yang diberikan adil, adalah bagian penting dari pembuatan kesepakatan.

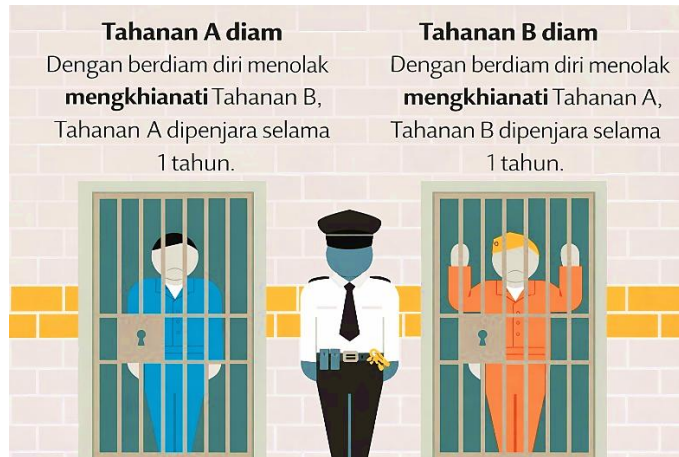
Negosiasi yang terbuka dan konstruktif sangat penting mengingat kecenderungan manusia untuk bersaing daripada bekerja sama. Para ekonom memodelkan kecenderungan ini dalam bentuk Dilema Tahanan, yang menunjukkan bahwa hasil terbaik bagi suatu kelompok tidak pernah dicapai hanya dengan mementingkan diri sendiri.

Dilema Tahanan

Idealnya, orang-orang harus bekerja sama untuk mencapai situasi saling menguntungkan. Namun, teori permainan bidang studi di mana matematika terapan digunakan untuk menganalisis bagaimana pihak-pihak membuat keputusan yang saling bergantung menunjukkan bahwa hal ini tidak selalu terjadi. Dalam "Dilema Tahanan", sebuah skenario imajiner yang diajukan oleh peneliti AS Merrill Flood dan Melvin Dresher pada tahun 1950, dua orang rasional cenderung tidak akan bekerja sama, bahkan jika tampaknya itu demi kepentingan terbaik mereka.

Dua penjahat ditahan secara terpisah karena suatu kejahatan. Jika masing-masing mengkhianati yang lain, mereka masing-masing menghadapi hukuman dua tahun penjara. Jika salah satu tetap diam sementara yang lain mengkhianatinya, pengkhianat dibebaskan, sementara yang lain menerima hukuman tiga tahun penjara. Jika keduanya tetap diam, mereka masing-masing menerima hukuman satu tahun penjara. Secara kolektif, akan lebih baik bagi keduanya untuk tetap diam. Tetapi kedua pemain akan melakukan langkah yang terbaik bagi mereka secara individu, tetapi terburuk bagi mereka secara kolektif: mereka berdua cenderung saling mengkhianati.





Menutup Kesepakatan

Keahlian dalam menutup kesepakatan sangat penting. Pertemuan dapat berjalan lancar bagi semua pihak, tetapi kecuali tercapai kesepakatan, kesepakatan belum selesai. Pertemuan lanjutan mungkin diperlukan untuk mencapai titik di mana kesepakatan dapat disetujui, idealnya secara tatap muka atau melalui telepon.

Pada titik ini, salah satu pihak harus meringkas semua poin kesepakatan dan bertanya apakah pihak lain siap untuk menyetujui. Kemudian, sangat penting bagi pihak yang aktif untuk tetap diam, yang memaksa pihak lain untuk merespons. Dalam skenario ideal, kedua pihak menyetujui kesepakatan, tetapi jika salah satu pihak mengajukan syarat-syarat tertentu, pihak lain harus mengajukan pertanyaan lebih lanjut untuk menyelesaikan masalah. Dengan niat baik, kesepakatan yang baik dapat dilakukan.

2.11 PEMIKIRAN STRATEGIS

Strategi suatu organisasi visi tentang di mana organisasi tersebut ingin berada di masa depan harus selalu menjadi prioritas utama seorang manajer, memengaruhi setiap aspek pengambilan keputusan sehari-hari mereka. Mengembangkan strategi Pemikiran strategis merupakan aspek penting dari peran seorang manajer. Hal ini mengidentifikasi tujuan jangka panjang dan menentukan bagaimana mencapainya. Alat untuk pemikiran strategis meliputi analisis SWOT, yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kerangka kerja PESTLE adalah metode yang efektif untuk menganalisis faktor eksternal yang lebih luas, sementara Matriks Boston berfokus pada kemampuan internal. Bersama-sama, alat-alat ini dapat digunakan untuk membangun strategi yang luas dan mudah beradaptasi.

PESTLE

PESTLE (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Hukum, Lingkungan) adalah cara yang efektif bagi para manajer untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa semua keputusan didasarkan pada realitas, bukan hanya asumsi atau pemikiran yang optimis semata.

Idealnya, manajer harus mengkomunikasikan strategi yang dihasilkan ke seluruh organisasi dan meninjaunya secara berkala agar tetap relevan dan up-to-date.

Terdapat banyak variasi dalam analisis PESTLE, yang masing-masing dapat memasukkan faktor-faktor lain yang relevan.

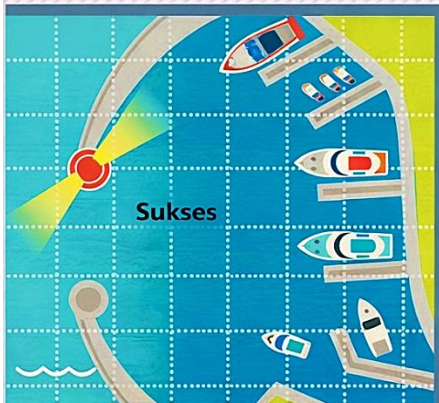
Politik (P) dan Ekonomi (E)

Evaluasi iklim politik dan ekonomi. Bagaimana operasi di negara-negara dengan hubungan diplomatik yang tegang akan terpengaruh? Apa yang kemungkinan terjadi pada nilai tukar atau inflasi?

Sosial (S) dan Teknologi (T)

Ukur dampak faktor sosial dan teknologi pada organisasi. Apakah permintaan demografis terhadap produk atau jasa meningkat atau menurun? Bisakah teknologi digunakan untuk menyederhanakan operasi? Apakah kemajuan teknologi menimbulkan ancaman atau justru membawa peluang?

Organisasi



Legal (L) dan Lingkungan (E)

Tinjau konteks legal dan lingkungan. Apakah peraturan masa depan atau perubahan regulasi akan mempengaruhi organisasi? Apakah organisasi memiliki strategi lingkungan yang baik, dan apakah aktivitasnya mematuhi persyaratan keberlanjutan?

MATRIKS BOSTON

Dikembangkan oleh Boston Consulting Group pada tahun 1968, Matriks Boston digunakan manajer untuk menetapkan strategi untuk produk, layanan, atau fungsi. Produk yang digolongkan sebagai "**Bintang**" harus diinvestasikan, karena memiliki laju pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar besar. "**Sapi perah**" harus "diperah" (*dimanfaatkan*), karena memiliki laju pertumbuhan rendah namun pangsa pasar besar. "**Tanda tanya**" di sisi lain, layak dianalisis lebih lanjut, karena mereka berpotensi mengalami pertumbuhan tinggi meskipun saat ini hanya memiliki pangsa pasar kecil. Terakhir, "**Anjing**" harus dijual, karena memiliki laju pertumbuhan rendah dan pangsa pasar kecil.



Siapa yang Menciptakan Strategi?

Dahulu, strategi dianggap sebagai tanggung jawab eksklusif para manajer senior, tetapi akademisi Kanada Henry Mintzberg berpendapat bahwa strategi dapat muncul dari tingkat mana pun dalam suatu organisasi. Semakin banyak orang yang dapat dilibatkan oleh manajer di setiap tingkatan, semakin banyak ide yang muncul dan semakin kuat komitmen terhadap ide-ide tersebut. Namun, strategi bukan hanya untuk organisasi secara keseluruhan setiap unit manajerial, fungsi, atau departemen membutuhkan strategi.

2.12 PERENCANAAN YANG EFEKTIF

Organisasi yang sukses adalah hasil dari perencanaan mendalam, bukan keberuntungan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan di masa depan, sebuah organisasi harus memetakan jalur yang akan ditempuh dan semua tahapan yang terlibat di sepanjang rute tersebut.

Perencanaan untuk Sukses

Untuk mencapai tujuan apa pun, sumber daya seperti waktu, uang, orang, dan peralatan harus diidentifikasi, diperoleh, dan kemudian dialokasikan secara efisien. Manajer harus memprioritaskan tugas sesuai dengan kepentingannya dan menetapkan jangka waktu penyelesaian. Dengan menerapkan proses pemantauan, manajer akan dapat mengevaluasi kemajuan menuju tujuan dan memastikan bahwa tujuan tersebut tercapai dalam jangka waktu yang diinginkan.

Sebagai bagian dari proses perencanaan, manajer perlu menerima ketidakpastian, mempersiapkan kemungkinan tindakan alternatif untuk mencegah rencana tersebut terhambat oleh peristiwa di masa mendatang. Memiliki rencana yang jelas akan mendorong dukungan, membantu staf merasa bahwa mereka semua bekerja menuju tujuan bersama, dan memfasilitasi pemahaman dan komunikasi yang lebih baik antara semua pihak yang terlibat.

Empat Jenis Perencanaan

Untuk menjalankan organisasi dengan sukses, seorang manajer perlu merencanakan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Bentuk perencanaan yang paling luas dan paling jauh jangkauannya adalah perencanaan strategis, di mana faktor eksternal penting, seperti potensi perubahan pasar, dievaluasi terhadap tujuan organisasi. Bentuk perencanaan strategis yang paling ekstensif adalah perencanaan skenario, di mana sejumlah kemungkinan situasi masa depan dipertimbangkan dan dinilai.

Perencanaan taktis kemudian digunakan untuk mengidentifikasi tindakan spesifik yang harus diambil. Bentuk perencanaan yang paling langsung adalah perencanaan operasional, di mana manajer merinci cara organisasi berfungsi setiap hari, seperti bagaimana organisasi membuat produknya atau memberikan layanannya. Namun, tidak ada perencanaan ke depan yang dapat mencegah tantangan yang tidak terduga, dan sangat penting bagi manajer untuk mengembangkan rencana kontingensi untuk setiap tahap perencanaan, agar organisasi tetap berada di jalur yang benar.



Studi Kasus

Royal Dutch Shell, nilai perencanaan skenario diakui oleh Royal Dutch Shell pada tahun 1970-an, ketika pasar minyak sangat fluktuatif karena pembentukan kartel OPEC yang terdiri dari negara-negara penghasil minyak. Shell telah mulai menggunakan pendekatan "Bagaimana

jika?" untuk merencanakan skenario potensial pada tahun 1960-an, yang membuatnya lebih siap daripada para pesaingnya untuk menghadapi badai ekonomi. Perusahaan terus membuat "Skenario Shell", termasuk perencanaan untuk masa depan rendah karbon, bersamaan dengan meningkatnya kerawanan air dan pangan.

2.13 TEKNOLOGI DISRUPTIF

Setiap organisasi bergantung pada teknologi, baik untuk komunikasi dasar maupun sebagai bagian dari proses manufaktur atau penyediaan layanan. Namun, seiring perkembangan teknologi, hal itu membawa peluang dan ancaman.

Melakukan Lompatan

Memperbarui teknologi merupakan bagian penting untuk memastikan bahwa suatu organisasi beroperasi secara efektif dan tetap kompetitif. Namun, sama pentingnya untuk mengantisipasi bagaimana perkembangan teknologi dapat memengaruhi produk dan layanan organisasi di masa depan. Teknologi biasanya berkembang secara bertahap, melalui peningkatan berkelanjutan, seperti yang terlihat dalam evolusi mobil yang stabil. Namun, lompatan mendadak juga terjadi, seperti munculnya fotografi digital, yang menggantikan film pada awal tahun 2000-an. Produk baru yang tiba-tiba dan tak terduga tersebut, yang disebut sebagai "teknologi disruptif" oleh akademisi AS Clayton Christensen, memiliki kekuatan untuk membentuk kembali seluruh industri. Produk dan merek yang sudah mapan dapat dengan cepat menjadi usang, sementara perusahaan rintisan yang baru berkembang dapat menjadi raksasa global.

Bagi seorang manajer, teknologi disruptif dapat memengaruhi organisasi mereka dalam berbagai cara. Pertama, teknologi disruptif berpotensi membuat teknologi yang saat ini digunakan menjadi usang atau bahkan tidak relevan, sehingga perlu investasi untuk pengganti terutama jika pesaing bergegas menjadi pengadopsi awal. Meskipun organisasi akan mendapat manfaat dari teknologi terbaru, hal itu juga dapat menyebabkan gangguan di tempat kerja, karena praktik baru diimplementasikan dan staf dilatih. Kedua, teknologi disruptif dapat mengesampingkan produk yang diproduksi atau dipasok oleh organisasi, yang dapat merusak keberadaannya kecuali jika mampu berinovasi atau menemukan pasar alternatif untuk barang-barangnya.

Untuk mendapatkan manfaat dari atau mencegah kerusakan yang disebabkan oleh teknologi disruptif, seorang manajer harus tetap waspada dan bersedia serta mampu merespons dengan tepat. Namun, mereka harus terlebih dahulu meneliti setiap inovasi baru dan menilai apakah akan mengadopsinya karena inovasi itu sendiri mungkin akan segera dilampaui atau menunggu hingga inovasi tersebut lebih mapan. Tidak ada jawaban yang jelas untuk hal ini, yang menunjukkan betapa disruptifnya perubahan mendadak tersebut bagi suatu organisasi.

Studi Kasus

Apple dan Netflix adalah contoh yang baik dari perusahaan rintisan yang disruptif. Apple melakukan lompatan dari teknologi yang sudah ada yang hanya menggunakan komputer sebagai alat untuk menangani dokumen dan menciptakan cara-cara baru dalam

menggunakannya. Netflix menyerang model penyewaan video pada tahun 1997 dengan mengirimkan DVD melalui pos dan kemudian mengganggu modelnya sendiri dengan menawarkan streaming video online sesuai permintaan, menarik 151 juta pelanggan pada akhir tahun 2019.

Cara Kerja Baru

Komputasi awan penyimpanan perangkat lunak, file, dan informasi secara daring mengilustrasikan dampak yang dapat ditimbulkan oleh teknologi disruptif bagi para manajer. Di masa lalu, data dan program penting yang digunakan oleh suatu organisasi disimpan di komputer individual dan server lokal, yang berarti bahwa sebagian besar karyawan yang menggunakannya pada dasarnya terikat pada meja kerja. Dengan sumber daya ini sekarang daring, staf dapat mengakses semua yang mereka butuhkan melalui internet, memungkinkan fleksibilitas yang jauh lebih besar dalam bagaimana, di mana, dan kapan mereka bekerja.

Di luar tempat kerja, komputasi awan juga merevolusi kehidupan sehari-hari melalui perangkat "pintar", yang dikenal sebagai Internet of Things. Terhubung bersama melalui komputasi awan, perangkat ini memberi pengguna kendali jarak jauh atas teknologi di rumah mereka, membuat kehidupan menjadi lebih fleksibel.





2.14 PEMBELAJARAN ORGANISASI

Agar suatu organisasi dapat berkembang, para manajernya perlu menumbuhkan budaya pembelajaran. Belajar melalui pengalaman dan berbagi pengetahuan yang dihasilkan akan memastikan peningkatan dan pengembangan berkelanjutan.

Belajar untuk Meningkatkan

Di masa perubahan, manajer dan karyawan harus siap untuk beradaptasi dengan cepat. Misalnya, mereka mungkin perlu menanggapi apa yang dilakukan pesaing mereka atau perkembangan teknologi baru. Kemampuan untuk berubah dengan cepat dan membangun kemampuan sangat ditingkatkan oleh pembelajaran dan dampaknya terhadap keberhasilan organisasi jauh lebih besar jika manajer dapat membangun budaya di mana setiap orang menciptakan, memperoleh, dan berbagi pengetahuan.

Agar pembelajaran berkembang, manajer perlu memelihara lingkungan yang mendukung yang memungkinkan orang untuk belajar dari kesalahan daripada disalahkan atas kesalahan tersebut. Karyawan harus didorong untuk menyampaikan pendapat dan dihargai atas kontribusi yang mereka berikan. Hal ini dapat difasilitasi oleh struktur manajemen yang lebih datar, dengan lebih sedikit jalur pelaporan, yang memudahkan manajer untuk mendengar suara individu. Manajer harus berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, memungkinkan staf di semua tingkatan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan menerapkan mekanisme untuk memastikan bahwa informasi dibagikan, bukan disimpan untuk keuntungan pribadi.

Lima Disiplin Senge

Peter Senge mempopulerkan konsep "organisasi pembelajaran" dalam bukunya tahun 1990, *The Fifth Discipline*. Konsep ini merujuk pada organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dan menggunakan pembelajaran tersebut untuk transformasi berkelanjutan. Lima prinsip, atau "disiplin," Senge berguna bagi para manajer yang berupaya membangun

budaya pembelajaran. Disiplin kelima adalah pemikiran sistem, yang mengintegrasikan keempat disiplin lainnya.



CARA ORANG BELAJAR

Mainkan menelengkapkan dan berdekangvaan yang belajar yangg berbeda, manàgis barkah teheda berañg' pembelajar dengan verst kemampuang belajar yangga karyawan.



PRAKTIK

Melatih, dalam lingkungan yang rendah tekanan akan membantu orang menyemprenakan apa yang mereka lakukan.



PELATIHAN FORMAL

Mengikut kursus atau belajar di perguruan tinggi./kohagi, akan membunt karyawan lebih terampil.



BELAJAR DARI ORANG LAIN

Mengamati orang lain dan mendapatkan yeng-ajiomari apat merebes pembelajaran dan mempertuua'



BELAJAR KELOMPOK

Mendiskusikan ide dan saling merefeksikan drant mPELLAJ' mbait dari berinteraksi dengan merees bisa sangai berniai.



MENGAJAR ORANG

Mengajar memakaa mereka untuk memperdalam pemahaman mereka sendiri tentang pengetiaanan me-ka, memenkan wawasan.



2.15 KEKUATAN PASAR

Ekonom Michael Porter mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif yang memengaruhi setiap industri. Model Lima Kekuatannya memungkinkan para manajer untuk menilai kemampuan organisasi mereka dalam mengatasi persaingan tersebut.

Sifat Persaingan

Salah satu pengaruh penting terhadap keberhasilan suatu organisasi adalah persaingan jumlah dan aktivitas para pesaing yang menyediakan produk atau layanan serupa. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui apa yang dilakukan pesaing Anda. Pada tahun 1970-an, Michael Porter mengembangkan konsep ini lebih lanjut dengan mendefinisikan kekuatan kompetitif lainnya selain perusahaan pesaing. Artikelnya "*How Competitive Forces Shape Strategy*," yang diterbitkan di Harvard Business Review pada tahun 1979, menggambarkan bagaimana kesadaran akan kekuatan kompetitif yang lebih luas ini dapat membantu para manajer memahami posisi organisasi mereka di pasar dan dengan demikian bergerak menuju posisi yang lebih menguntungkan dan kurang rentan terhadap serangan.

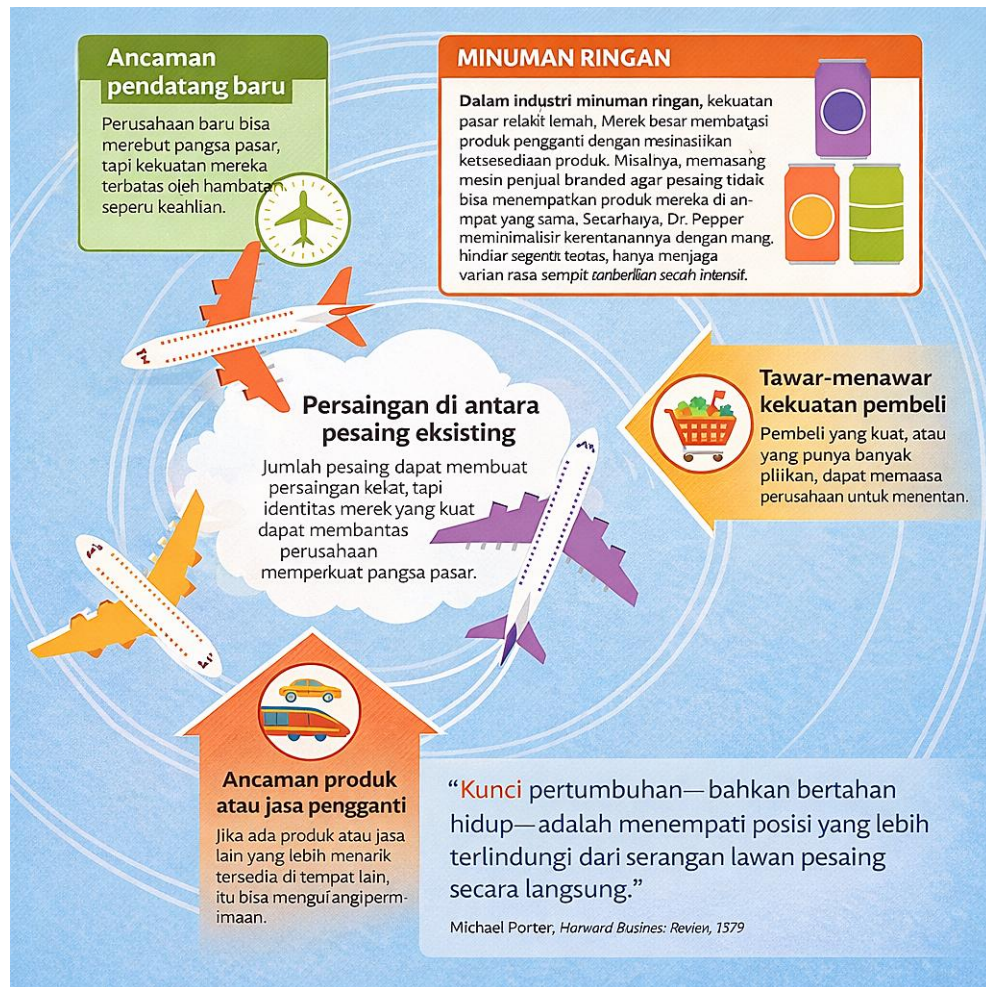
Porter mengidentifikasi lima kekuatan yang memengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk menarik dan melayani pasarnya secara efektif dan pada akhirnya menghasilkan keuntungan. Model Lima Kekuatannya terkadang direpresentasikan sebagai struktur berbentuk salib. Pesaing yang ada kekuatan yang paling jelas ditempatkan di tengah, dikelilingi oleh empat kekuatan lainnya. Kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok membentuk sepasang kekuatan komplementer, yang ditempatkan di sisi berlawanan dari diagram. Potensi pendatang baru dan produk pengganti membentuk pasangan kekuatan lainnya.

Terbang Menuju Turbulensi

Model Porter dapat diterapkan dengan jelas pada industri penerbangan. Kekuatan kelima faktor tersebut membuat bisnis penerbangan sangat kompetitif, dengan margin keuntungan yang rendah. Para pesaing yang sudah mapan semuanya bersaing dalam hal harga dan pelanggan dapat dengan mudah mencari penawaran terbaik. Pemasok, seperti produsen atau bandara, mengambil sebagian besar keuntungan. Pemain baru sering menawarkan tarif murah. Substitusi tersedia dalam bentuk transportasi lain: kereta api, bus, dan mobil.

Kekuatan tawar-menawar pemasok

Mereka yang memasok sumber daya yang langka atau berharga, dengan sedikit alternatif, dapat menuntut harga yang lebih tinggi.



Strategi Samudra Biru

Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*/BOS) adalah teori pemasaran dan judul buku karya W. Chan Kim dan Renée Mauborgne. BOS menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan lebih baik mencari pasar yang belum diperebutkan daripada bersaing di pasar yang sudah ada. Idennya adalah untuk menciptakan dan menangkap permintaan baru, sehingga persaingan menjadi tidak relevan. Contoh yang baik dari BOS adalah Netflix. Perusahaan tersebut menciptakan ruang pemasaran yang belum diperebutkan dengan meminjamkan film dan acara TV melalui internet, sesuatu yang belum dilakukan orang lain pada saat itu.

2.16 ANALISIS KESENJANGAN

Membandingkan kinerja saat ini dengan apa yang direncanakan, dan menganalisis perbedaannya "kesenjangan" antara keduanya, memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan dalam suatu organisasi.

Managing Improvement

Sebagai bentuk perencanaan strategis, analisis kesenjangan dimulai dengan mengevaluasi "kondisi" saat ini dari area tanggung jawab seorang manajer dengan membandingkan situasi aktual dengan apa yang diharapkan atau diinginkan. Ini mengungkapkan strategi, kemampuan, atau sumber daya yang hilang atau lemah. Dengan

membandingkan kondisi saat ini dengan kondisi target, manajer dapat memutuskan langkah-langkah apa yang perlu diambil untuk menjembatani kesenjangan tersebut.

Analisis kesenjangan dapat digunakan dalam berbagai pengaturan manajemen yang berbeda dari manajemen personalia hingga anggaran dan penjadwalan dan untuk menilai berbagai masalah. Misalnya, ketika keanggotaan klub atletik menurun dan gagal mencapai target langganannya, atau terjadi penurunan yang signifikan dalam kualitas pelatihan yang diberikan, analisis kesenjangan dapat membantu mengidentifikasi dan menerapkan sistem administrasi dan pengembangan atlet yang lebih efektif. Atau ketika peternakan sapi perah secara teratur kekurangan pakan ternak, hal itu dapat menunjukkan perbaikan yang dibutuhkan dalam sistem manajemen ternak. Jika beberapa anggota tim berkinerja lebih baik daripada yang lain, analisis kesenjangan dapat membantu mengidentifikasi praktik terbaik.

Perencanaan Berbasis Masalah

Sebagai alat evaluasi alternatif untuk analisis kesenjangan, perencanaan berbasis masalah paling efektif bila diterapkan pada masalah internal. Metode ini sangat cocok untuk manajer di lingkungan yang masih muda atau kekurangan sumber daya di mana banyak masalah dihadapi dan meliputi:

- Mengidentifikasi masalah mendesak, seperti pendanaan yang tidak mencukupi atau kepuasan pelanggan yang rendah.
- Menyetujui rencana aksi termasuk siapa yang bertanggung jawab atas setiap tugas untuk mengatasi setiap masalah selama 6–12 bulan ke depan.
- Melaksanakan rencana aksi dan secara teratur melacak kemajuan.

Setelah masalah teratasi, model perencanaan strategis yang lebih luas dan kompleks dapat diadopsi.

Menutup Kesenjangan

Analisis kesenjangan adalah proses empat langkah yang dapat digunakan untuk memberikan perbaikan segera dan jangka panjang. Agar berhasil, seorang manajer harus memahami posisi organisasi saat ini dan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk masa depan.

Saat Ini

Efisiensi rendah dan margin keuntungan lemah

1. Identifikasi area analisis dan tujuan yang ingin dicapai: tetapkan fungsi manajemen mana yang gagal dan identifikasi langkah-langkah untuk membalikkan tren tersebut.
2. Tetapkan kondisi saat ini: analisis data kuantitatif seperti tingkat pergantian karyawan dan tingkat kegagalan peralatan dan data kualitatif, seperti umpan balik pelanggan.
3. Tetapkan kondisi masa depan: proyeksikan target realistis bagi karyawan yang dapat dicapai dan akan memungkinkan organisasi untuk berfungsi secara efektif dan sukses.
4. Jembatani kesenjangan: bandingkan kondisi saat ini dengan kondisi masa depan dan identifikasi langkah-langkah yang akan membantu kembali ke jalur yang benar.

Masa Depan

Peningkatan efisiensi 20 persen; peningkatan keuntungan 25 persen

Kerangka VRIO

Untuk membantu menentukan kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi, seorang manajer dapat menggunakan kerangka VRIO. Alat ini digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi dengan mengajukan empat pertanyaan tentang sumber daya dan kemampuannya. Apakah sumber daya dan kemampuan tersebut menambah nilai dan meningkatkan kinerja keseluruhan?

Apakah sumber daya dan kemampuan tersebut langka dan banyak diminati? Apakah sumber daya dan kemampuan tersebut dapat ditiru dan karenanya sulit ditiru oleh pesaing? Apakah sumber daya dan kemampuan tersebut cukup terorganisir di dalam organisasi? Wawasan ini kemudian dapat digunakan sebagai bagian dari analisis kesenjangan atau secara terpisah untuk memfokuskan kembali strategi organisasi.

2.17 BENCHMARKING: PERBANDINGAN DAN PENINGKATAN KINERJA

Benchmarking adalah teknik yang dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kinerja tim atau perusahaan mereka dengan mempelajari pesaing yang sukses, membuat perbandingan, dan memulai perbaikan.

Menetapkan Standar

Memahami bagaimana tim atau organisasi lain berhasil adalah alat penting bagi setiap manajer. Benchmarking, seperti yang dikenal, memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi kelemahan apa pun dalam bisnis mereka sendiri dengan membandingkan aspek-aspek kunci dari bisnis tersebut dengan aspek-aspek dari pesaing terkemuka.

Saat menggunakan teknik ini, seorang manajer harus terlebih dahulu menentukan tolok ukur yang tepat, tim atau organisasi pesaing yang keberhasilannya ingin mereka tiru. Mereka kemudian harus mempelajari tolok ukur tersebut dengan melihat kinerjanya membandingkan area spesifik, seperti kualitas produk, kepuasan pelanggan, atau profitabilitas. Manajer juga harus melihat proses yang digunakannya, seperti bagaimana ia memproduksi dan mengirimkan produk atau jasanya. Terakhir, manajer harus mengeksplorasi strategi organisasi tolok ukur dan praktik terbaik apa pun yang digunakannya yang mungkin mendukung keberhasilannya. Setelah mempelajari tolok ukur tersebut, manajer kemudian perlu menerapkan apa yang telah mereka pelajari pada situasi mereka sendiri dan menerapkan rencana perbaikan.

Tinjauan Internal

Ketika digunakan dalam suatu organisasi, benchmarking memungkinkan seorang manajer untuk membuat perbandingan di semua tingkatan antar departemen, tim, atau individu. Sekali lagi, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan pada satu pihak dan kelemahan pada pihak lain yang kemudian harus diatasi. Proses ini sangat berguna bagi perusahaan yang beroperasi di berbagai wilayah, atau menghasilkan portofolio barang atau jasa. Teknik ini juga dapat digunakan untuk menentukan praktik terbaik di bidang-bidang seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, menetapkan standar etika, serta ketika mempertimbangkan teknologi baru.

Prosesnya

Proses pasti yang akan diikuti seorang manajer saat melakukan benchmarking bergantung pada sifat organisasi mereka, sifat persaingan, dan tujuan melakukan benchmarking. Langkah-langkah terpenting adalah mengidentifikasi kelemahan dalam organisasi mereka sendiri; menetapkan tolok ukur yang realistis; dan meneliti kesenjangan antara kedua organisasi. Setelah rencana tindakan diputuskan, rencana tersebut harus ditinjau untuk memastikan bahwa hasil yang diharapkan tercapai.

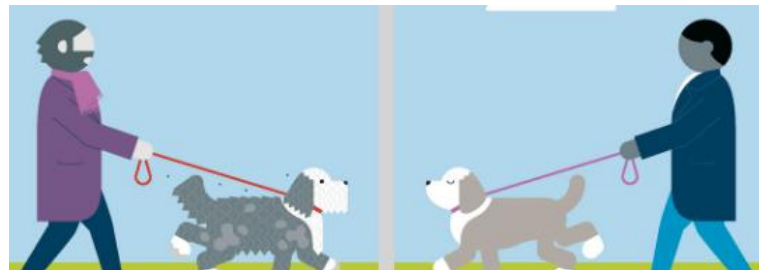
1. Menilai kelemahan

Rahul, seorang pawang anjing profesional, memiliki sedikit klien. Ia khawatir bahwa penampilan anjingnya yang lusuh mungkin membuat kliennya enggan datang.



2. Menetapkan tolok ukur

Rahul membandingkan anjingnya dengan anjing pesaingnya, yang hewan peliharaannya memberikan kesan jauh lebih baik kepada klien.



3. Mengidentifikasi perbedaan

Setelah menetapkan tolok ukur, Rahul menentukan apa yang akan membuat anjingnya lebih menarik.



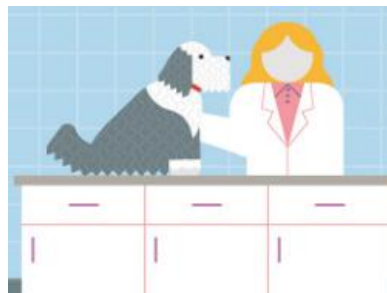
4. Mengumpulkan data

Rahul juga melakukan riset untuk menemukan cara terbaik untuk meningkatkan penampilan anjingnya.



5. Mengembangkan rencana

Berdasarkan risetnya, Rahul memutuskan rencana terperinci untuk meningkatkan penampilan anjingnya.



6. Tindakan dan pemantauan

Rahul menjalankan rencananya dan merawat anjingnya, yang menarik klien baru. Ia sekarang memastikan hewan peliharaannya selalu bersih.



Yang Perlu Diketahui

- Kesenjangan tolok ukur adalah perbedaan antara kinerja perusahaan dan tolok ukur targetnya. Manajer harus berupaya untuk menjembatani kesenjangan ini.
- "Terbaik di kelasnya" adalah standar tertinggi yang dicapai dalam industri tertentu. Ini menetapkan tolok ukur bagi perusahaan lain.

Studi Kasus

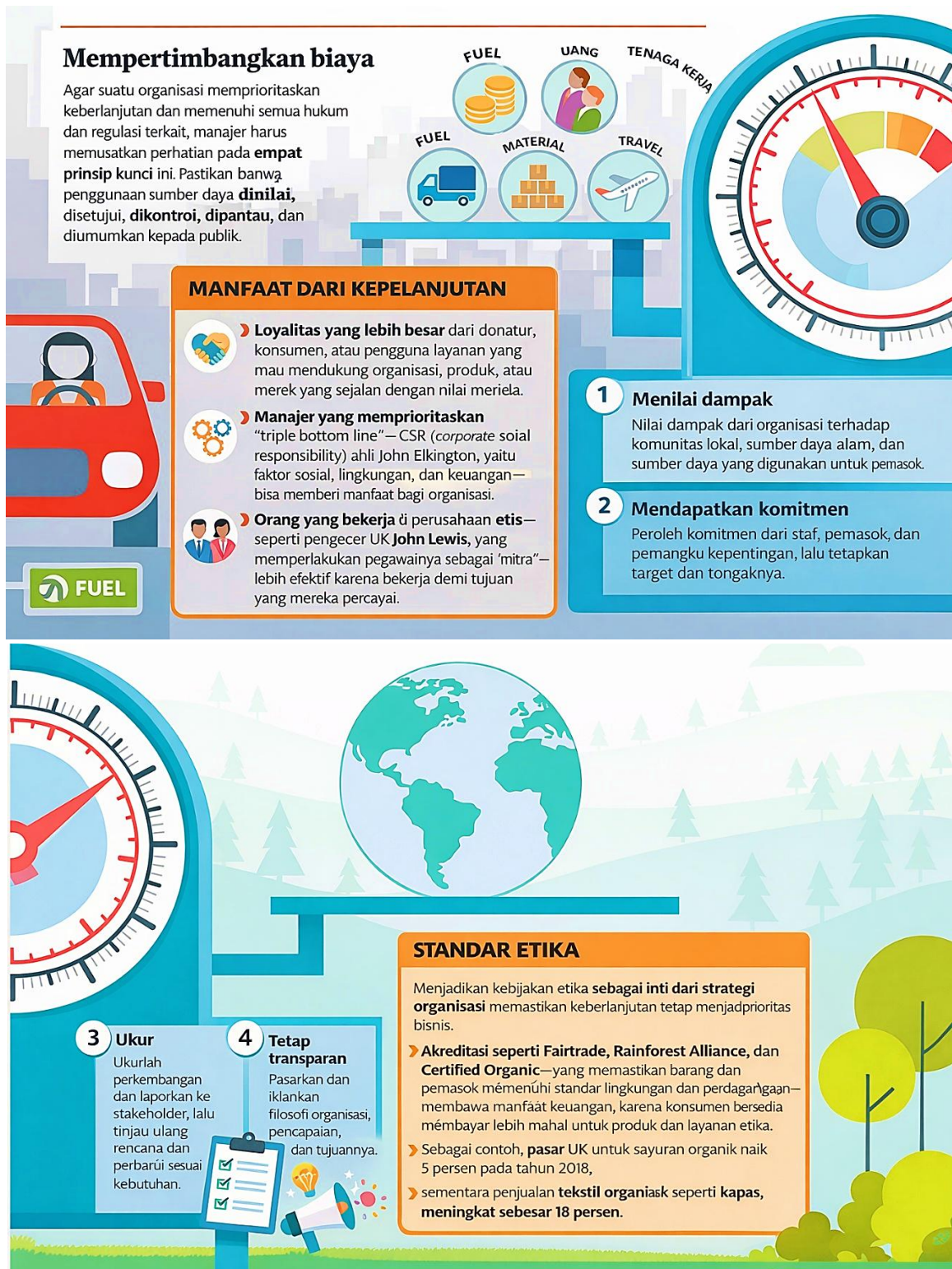
Formula 1

Dunia balap motor Formula 1 sangat kompetitif, dengan selisih hanya sepersekian detik yang menentukan antara menang dan kalah. Oleh karena itu, mengurangi waktu yang dibutuhkan selama pit stop sangat penting. Pada tahun 2012, tim-tim terbaik membutuhkan sekitar 2.4 detik untuk mengganti keempat roda pada mobil balap. Waktu ini telah berkurang secara dramatis, sebagian karena tim-tim tersebut dengan cermat mempelajari apa yang dilakukan oleh tim-tim tercepat dan bagaimana mereka melakukannya. Saat ini, empat roda dapat diganti dalam waktu kurang dari 1.9 detik.

2.18 BISNIS BERKELANJUTAN: ETIKA DAN DAMPAK POSITIF

Bisnis yang berkelanjutan adalah bisnis yang berdampak positif pada lingkungan dan masyarakat. Banyak bisnis yang mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi mereka, menyadari bahwa berbuat baik bukan hanya benar tetapi juga memenangkan hati investor. Beroperasi secara bertanggung jawab jauh dari konsep baru, beroperasi secara bertanggung jawab telah menjadi bagian dari manajemen selama berabad-abad. Pada akhir tahun 1800-an, pembuat piano AS George Steinway membangun lokasi pedesaan di dekat New York untuk menampung para pekerja. Niatnya adalah "untuk memberi para pekerja kesempatan untuk hidup sebagaimana seharusnya manusia hidup." Pada tahun 1890-an, George Cadbury membangun Bourneville di Inggris untuk menyediakan kehidupan yang baik bagi para pekerja di pabrik cokelat milik keluarganya. Kedua pria tersebut menyadari bahwa orang bekerja lebih baik jika mereka lebih bahagia dan percaya pada tanggung jawab pengusaha untuk meningkatkan kehidupan pekerja mereka.

Sebuah aliran baru muncul pada tahun 1960-an, ketika gerakan lingkungan menarik perhatian pada kerusakan yang ditimbulkan pada alam oleh aktivitas manusia. Baru-baru ini, ketidakpuasan publik terhadap kondisi kerja yang buruk di negara-negara berkembang telah menekan organisasi untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan meningkatkan dukungan untuk inisiatif seperti Fairtrade. Dorongan untuk praktik berkelanjutan juga datang dari dunia bisnis sebuah survei Forum Ekonomi Dunia mengidentifikasi risiko lingkungan, seperti cuaca ekstrem, sebagai perhatian utama.



Yang Perlu Diketahui

- Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) menyediakan sertifikasi independen bagi perusahaan yang memenuhi standar kinerja sosial dan lingkungan.

- Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Perserikatan Bangsa-Bangsa menyerukan kepada pemerintah dan organisasi untuk mencapai target keberlanjutan di 17 bidang utama termasuk kesetaraan, degradasi lingkungan, dan iklim.

Standar Etika

Menempatkan kebijakan etika sebagai inti strategi organisasi memastikan bahwa keberlanjutan tetap menjadi prioritas bisnis. Akreditasi seperti Fairtrade, Rainforest Alliance, dan sertifikasi Organik yang memastikan bahwa barang dan pemasok memenuhi standar lingkungan dan perdagangan memberikan manfaat finansial, karena konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi untuk produk dan layanan yang beretika. Misalnya, pasar sayuran organik di Inggris meningkat sebesar 5 persen pada tahun 2018, sementara penjualan non-organik menurun. Demikian pula, penjualan tekstil organik, seperti kapas, tumbuh sebesar 18 persen.

2.19 MENGELOLA KENDALA

Inti dari teori kendala adalah gagasan bahwa sebuah rantai tidak akan lebih kuat daripada mata rantai terlemahnya. Bagi para manajer, ini berarti tugas utama mereka adalah mengidentifikasi dan mengelola bagian-bagian terlemah dari organisasi mereka.

Fokus pada Keterbatasan

Teori kendala dikembangkan oleh pakar manajemen Israel, Eliyahu Goldratt, yang pertama kali diperkenalkan dalam bukunya *The Goal*. Teori ini didasarkan pada prinsip bahwa tugas terpenting setiap perusahaan adalah menghasilkan keuntungan (yang berlaku bahkan untuk organisasi nirlaba). Goldratt memandang setiap organisasi sebagai sebuah sistem, atau rantai, aktivitas, yang keberhasilannya dikendalikan oleh tiga ukuran dasar: persediaan (uang yang diinvestasikan dalam organisasi); biaya operasional (uang yang digunakan untuk mengubah persediaan menjadi penjualan); dan throughput (tingkat di mana uang dihasilkan).

Setiap sistem memiliki setidaknya satu mata rantai lemah, atau kendala. Jika kendala tersebut dapat ditemukan dan diatasi (atau dikendalikan, jika tidak dapat dihindari), organisasi tersebut lebih mungkin mencapai tujuannya. Kuncinya adalah fokus pada faktor pembatas paling signifikan dalam suatu organisasi, karena mengelola kendala ini akan menghasilkan manfaat terbesar bagi seluruh sistem. Misalnya, menjaga biaya operasional tetap rendah dapat membuat suatu departemen sangat efisien, tetapi hal itu mungkin tidak menguntungkan organisasi kecuali jika hal tersebut juga meningkatkan produktivitas.

Teori Kendala

Goldratt melihat kendala (juga dikenal sebagai hambatan) sebagai kunci produktivitas. Dengan mengidentifikasi dan mengelola kendala, seorang manajer dapat secara signifikan meningkatkan hasil produksi. Sebaliknya, dengan "memperbaiki" masalah yang bukan merupakan kendala, seorang manajer dapat mengalokasikan sumber daya ke area yang salah dan memperburuk situasi.

Hulu

Throughput di sini normal. Mencoba memperbaiki masalah pada titik ini mungkin akan memperburuk keadaan; misalnya, menambah kapasitas dapat meningkatkan penumpukan pekerjaan di titik hambatan.

Hambatan (Bottleneck)

Ini adalah titik di mana throughput, atau aliran kerja, dibatasi. Masalah di sini mengurangi efisiensi seluruh proses, tetapi memperbaiki masalah ini akan menyelesaikan masalah tersebut.

Hilir (Downstream)

Efisiensi berkurang di sini karena tidak cukup pekerjaan yang masuk melalui sistem. Namun, melakukan perubahan pada titik ini (seperti dengan menambah kapasitas) tidak akan menyelesaikan masalah.

LIMA LANGKAH FOKUS

Langkah fokus Goldratt digunakan untuk membantu suatu organisasi menemukan, mengatasi, atau bahkan mengoptimalkan kendala terbesar mereka. Contoh di bawah menerangkan langkah-langkah ini pada perusahaan yang memproduksi mesin cuci namun kehilangan banyak pelanggan akibat tingginya jumlah kerusakan yang dilaporkan.



IDENTIFIKASI

Tentukan apakah kendala tersebut bersifat internal atau eksternal, di mana letaknya dalam sistem, dan apakah itu melibatkan sumber daya, proses, staf, atau kebijakan.



EKSPLOITASI

Lakukan perbaikan terbaik yang mungkin dilakukan dengan sumber daya yang ada; fokus sumber daya pada bagian yang paling mungkin perlu diperbaiki.



TERMARGINALKAN

Sesuaikan semua bagian lain dari sistem untuk mengatasi kendala, demi kelancaran aliran aktivitas. Misalnya, bangun "buffer" stok agar pesanan dapat dipenuhi.



TINGKATKAN

Kurangi atau hilangkan kendala – misalnya dengan memperbaiki atau mengganti mesin yang rusak, atau mendesain cara baru untuk perbaikan produk menjadi lebih cepat dan mudah.



JANGAN BERHENTI

Identifikasi kendala paling signifikan berikutnya, dan ulangi langkah 1 hingga 4 untuk meminimalisir atau menghilangkannya. Lakukan proses ini sepanjang umur bisnis.

2.20 STUDI KELAYAKAN BISNIS

Pada suatu saat, semua manajer kemungkinan besar harus menulis studi kelayakan bisnis untuk mendefinisikan biaya dan manfaat dari tindakan yang diusulkan. Dokumen ini merupakan alat penting yang membantu manajer menentukan apakah akan berinvestasi dan melanjutkan rencana tersebut.

Gambaran Umum yang Penting

Studi kelayakan bisnis merangkum alasan untuk memulai suatu proyek atau tugas. Seringkali disajikan dalam dokumen tertulis yang terstruktur dengan baik. Menulis studi kelayakan bisnis yang kuat di awal proyek merupakan latihan berharga bagi manajer; hal ini

membantu mengkonsolidasikan ide dan rencana, membentuk ruang lingkup dan arah, serta mengidentifikasi kesenjangan pada tahap awal.

Studi kelayakan bisnis layak untuk diluangkan waktu, karena memberikan informasi penting bagi mereka yang perlu membuat keputusan berbasis bukti dan transparan. Bagi para pemangku kepentingan, studi kelayakan bisnis juga menjelaskan potensi manfaat proyek. Studi kelayakan bisnis juga menetapkan kerangka kerja untuk mengimplementasikan proyek guna memfokuskan tindakan dan keputusan pada tujuan yang dinyatakan, serta untuk mengevaluasinya.

Dokumen ini biasanya mencakup peluang bisnis, manfaat, biaya, risiko, jangka waktu, solusi teknis, dan sumber daya yang dibutuhkan. Di beberapa sektor, seperti pemerintahan daerah, studi kelayakan bisnis mungkin bahkan lebih komprehensif, karena kemungkinan besar akan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan formal. Model bisnis lima kasus dapat digunakan dalam kasus-kasus tersebut.

MODEL LIMA KASUS

Satu pendekatan terbaik dalam menyiapkan studi kelayakan bisnis adalah model lima kasus. Ini memberikan pandangan komprehensif dengan mempertimbangkan lebih luas: kasus strategis, kasus komersial, kasus ekonomi, kasus finansial, dan kasus manajemen.

Mengeksplorasi masing-masing aspek proposal membantu para manajer membuat keputusan yang lebih baik dan mengurangi risiko pemborosan rencana dengan peluang keberhasilan terbatas.

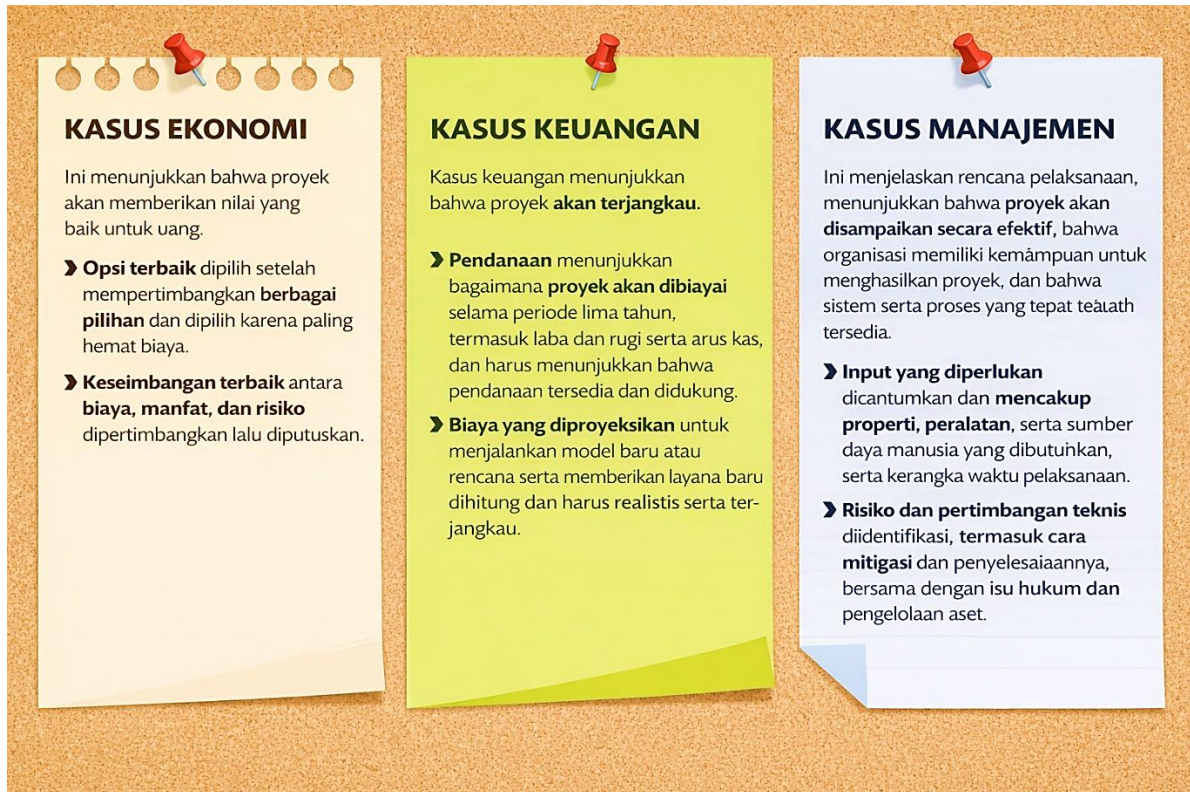
Melakukan analisis biaya-manfaat atau menghitung hasil investasi (lihat kotak kanan atas) semua menjadi bagian dari menyusun studi kelayakan bisnis yang kuat. Dengan mengadopsi model lima kasus, setiap proyek yang diterapkan memiliki peluang terbesar untuk mencapai tujuan mereka.

KASUS STRATEGIS

- › Ini menunjukkan bahwa **proyek** akan memenuhi **kebutuhan organisasi**.
- › **Strategi** yang baik berarti proyek memajukan tujuan dan sasaran organisasi.
- › Akronim **SMART** (lihat hlm. 148-149) dapat digunakan untuk merangkum tujuan proyek.
- › **Alasan kuat** untuk **perubahan** menunjukkan bagaimana proyek memenuhi perubahan ekspektasi atau kebutuhan organisasi.

KASUS KOMERSIAL

- › Ini menunjukkan bahwa proyek **layak secara komersial** dan seperti apakah tawar-menawarnya.
- › **Kesepakatan** harus menunjukkan **nilai** secara finansial sesuai dengan standar dalam layanan baru atau proyek.
- › **Pemasok** yang cocok harus dapat tersedia dan mampu memenuhi kebutuhan organisasi.



2.21 MEMAHAMI PERUBAHAN

Organisasi harus siap beradaptasi jika ingin mengikuti perkembangan lingkungan bisnis yang cepat berubah. Namun, perubahan dapat bersifat traumatis, dan manajer harus peka terhadap bagaimana hal itu memengaruhi karyawan mereka.

Masa-Masa Penuh Gejolak

Di masa perubahan, manajer yang berharap segalanya "kembali normal" gagal memahami bahwa perubahan adalah kunci untuk bertahan hidup. Saat ini, perubahan itu kompleks, beragam, dan meluas. Bisnis global berkembang seiring dengan teknologi, dan tempat kerja abad ke-21 dibentuk ulang oleh konektivitas, pergeseran norma sosial, dan kaburnya batasan antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga.

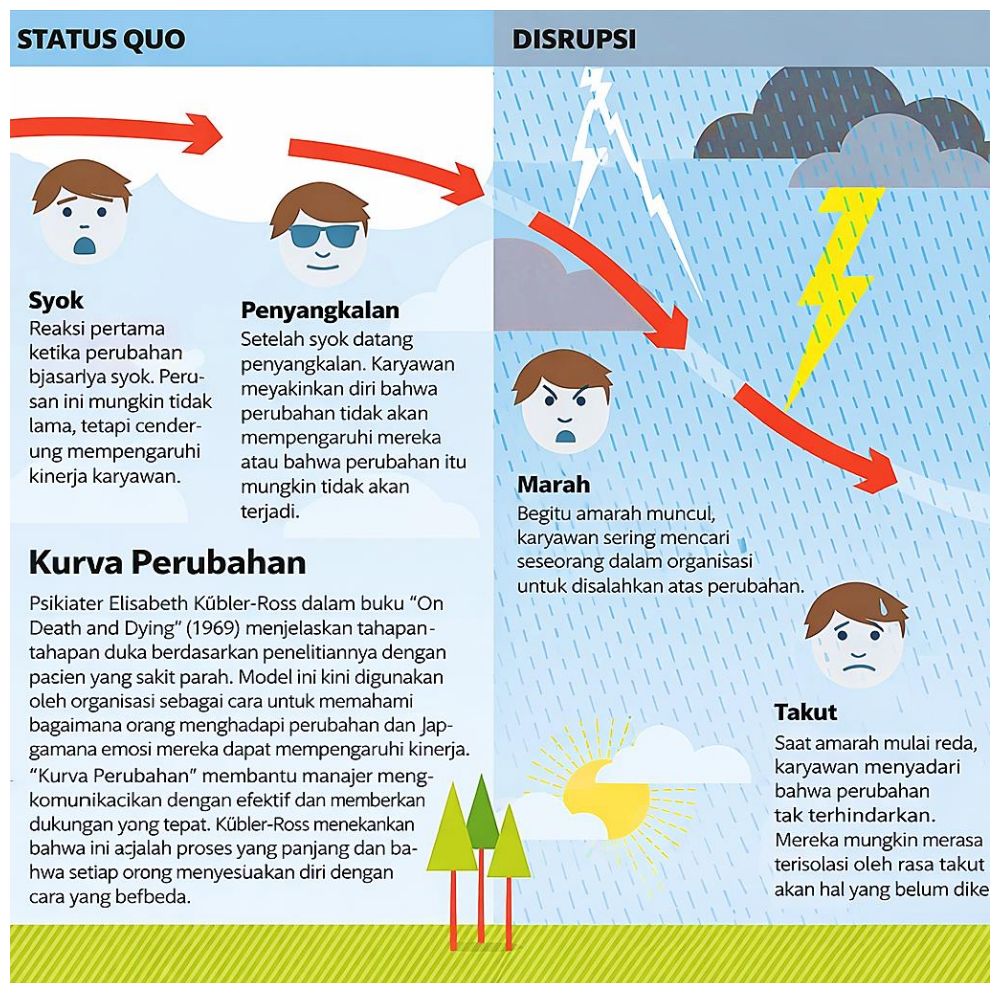
Manajemen perubahan dirancang untuk mengatasi gejolak ini, ini adalah pendekatan terstruktur yang memastikan transformasi yang lancar dan manfaat yang berkelanjutan. Manajer yang sukses memandang perubahan sebagai sebuah proses, meskipun dinamis, yang terjadi sebagai respons terhadap faktor internal dan eksternal. Ada banyak model perubahan yang dapat digunakan manajer, tetapi fokus utamanya harus selalu pada bagaimana mendorong orang untuk berpindah dari situasi saat ini ke situasi yang baru.

Perubahan yang Sukses

Penelitian menunjukkan bahwa 70 persen program manajemen perubahan gagal mencapai tujuannya. Menurut konsultan manajemen terkemuka McKinsey, dalam artikel "*Changing Change Management*", perubahan gagal sebagian besar karena resistensi karyawan dan kurangnya dukungan eksekutif. Ada berbagai cara yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari jebakan ini. Sangat penting bagi mereka untuk mendengarkan anggota tim

mereka dan menyampaikan informasi yang relevan dengan peran individu. Dengan mempertimbangkan apa yang mungkin terjadi di masa depan, manajer dapat memastikan bahwa pada saat perubahan telah diterapkan, perubahan tersebut masih relevan.

Kepemimpinan yang kuat juga sangat penting untuk keberhasilan mereka yang memimpin perubahan harus terlihat dan teguh dalam dukungan mereka terhadap anggota staf. Dengan menjelaskan mengapa perubahan diperlukan dan menyajikannya sebagai revolusi, bukan evolusi, para pemimpin akan membantu karyawan memahami proses dan menerima perubahan.





2.22 MODEL PERUBAHAN

Seiring waktu, para ahli teori manajemen perubahan telah memperkenalkan berbagai model untuk memandu organisasi melalui proses perubahan yang kompleks dan dinamis, dengan mempertimbangkan respons emosional karyawan.

Mengutamakan manusia

Model manajemen perubahan paling awal dipengaruhi oleh studi tentang bagaimana orang menghadapi kehilangan dan perubahan hidup. Studi-studi ini menekankan bahwa orang bereaksi berbeda terhadap perubahan, sehingga model manajemen perubahan harus mempertimbangkan berbagai kebutuhan emosional karyawan.

Pada tahun 1962, sosiolog Everett Rogers adalah orang pertama yang berbicara tentang bagaimana orang membutuhkan waktu yang berbeda untuk beradaptasi dengan ide-ide baru, memperkenalkan konsep "pengadopsi awal" orang-orang yang cepat menerima teknologi, perusahaan, produk, atau cara kerja baru. Pengadopsi awal cenderung memainkan peran aktif dalam proses manajemen perubahan.

Model perubahan tiga tahap Kurt Lewin telah populer sejak tahun 1950an dan tetap valid hingga saat ini. Konsultan manajemen McKinsey mengembangkan model 7-S mereka sendiri pada tahun 1980an, yang menguraikan tujuh elemen penting dalam mengelola perubahan dan memperhitungkan dampak perubahan pada karyawan. Model delapan langkah John Kotter, dari bukunya tahun 1996, *Leading Change*, adalah salah satu model paling populer untuk mengintegrasikan perilaku baru yang dibutuhkan ke dalam perubahan organisasi yang sukses.

Selangkah Demi Selangkah

Pakar manajemen perubahan John Kotter mengemukakan delapan langkah untuk memimpin proses perubahan yang sukses. Ia menekankan pentingnya melibatkan karyawan dalam proses di setiap tahap, mempersiapkan mereka untuk perubahan sebelum mengimplementasikannya.



MODEL PERUBAHAN LEWIN

Psikolog Kurt Lewin merancang model perubahan tiga tahap yang memengaruhi banyak model setelahnya. Ia menekankan bahwa karyawan pertama-tama harus mengenali kebutuhan akan perubahan. Kemudian, setelah perubahan diimplementasikan dan sepenuhnya dijalankan, situasi baru diterima dan menjadi norma.



Mencairkan

Bangun kesadaran mengapa perubahan diperlukan untuk menghindari perlawanan dari karyawan



Berubah

Tetapkan tujuan dan berkomunikasi dengan tim, melibatkan mereka dalam proses perubahan.



Membekukan

Tanamkan perubahan ke dalam budaya tim dan rayakan situasi baru tersebut.

Teori Dorongan (Nudge Theory)

Buku Nudge Theory karya R. Thaler dan C. Sunstein, menjelaskan gagasan untuk mendorong, atau "mendorong" (nudging), perubahan daripada mencoba memaksakannya dengan cara tradisional. Orang cenderung tidak menolak perubahan ketika mereka memiliki unsur kendali. Pemerintah Inggris membentuk unit dorongan (nudge unit) untuk menangani masalah kebijakan dan layanan. Keterlambatan pembayaran pajak merupakan masalah yang terus berlanjut, tetapi para pejabat menemukan bahwa menambahkan catatan pada surat keterlambatan pembayaran yang menyatakan bahwa sebagian besar orang membayar pajak mereka tepat waktu meningkatkan tingkat pembayaran pajak secara signifikan.

2.23 MODEL 7-S MCKINSEY: KESELARASAN STRATEGIS ORGANISASI

Model 7-S dianggap sebagai alat perencanaan strategis yang definitif. Model ini membantu para manajer memahami dan menilai elemen-elemen kunci organisasi mereka yang memengaruhi kemampuan organisasi untuk berubah.

Unsur-unsur yang Saling Bergantung

Model 7-S dikembangkan dalam buku *In Search of Excellence* (1982) oleh Tom Peters dan Robert Waterman di perusahaan konsultan manajemen McKinsey & Company. Hingga saat itu, teori manajemen berfokus pada penggunaan sumber daya dan struktur bisnis. Namun, seiring organisasi tumbuh lebih besar dan lebih kompleks, koordinasi mulai dianggap sama pentingnya.

Model 7-S memperkenalkan gagasan bahwa tujuh aspek organisasi perlu diselaraskan agar dapat mencapai tujuannya. Unsur-unsur ini dibagi menjadi kelompok "keras" dan "lunak". Unsur-unsur keras adalah strategi, struktur, dan sistem, yang biasanya dikaitkan dengan manajemen dan kepemimpinan dan cenderung melibatkan tujuan yang terukur dan tugas fisik. Unsur-unsur lunak adalah staf, keterampilan, gaya, dan nilai-nilai bersama.

Hal ini sama pentingnya dengan elemen-elemen keras, karena hal tersebut membentuk budaya dan lingkungan yang memungkinkan tim untuk mencapai tujuan mereka. Ketujuh aspek tersebut sama pentingnya. Aspek-aspek tersebut juga saling bergantung sehingga perubahan pada satu elemen harus dikoordinasikan dengan semua elemen lainnya.

Menggunakan Model 7-S

Langkah pertama adalah menganalisis elemen-elemen untuk melihat seberapa baik keselarasan antar elemen; terdapat banyak daftar periksa daring, dengan pertanyaan tentang setiap elemen, untuk membantu proses ini. Selanjutnya, keselarasan elemen yang ideal untuk organisasi harus ditentukan. Kemudian, perbaikan atau perubahan yang diinginkan harus didefinisikan dan diimplementasikan.

Perencanaan untuk Perubahan

Model 7-S paling sering digunakan untuk mengidentifikasi masalah kinerja dan untuk menyoroti setiap perbedaan antara situasi saat ini dan tujuan yang diinginkan. Hal ini memungkinkan manajer untuk menentukan area yang dapat ditingkatkan, memprediksi kemungkinan dampak dari setiap perubahan, menerapkan strategi baru, dan merencanakan

setiap gangguan. Ini sangat berguna selama merger, ketika pertanyaan tentang tujuan dan nilai menjadi sorotan.

Unsur-Unsur Keras

Ini adalah unsur-unsur yang secara tradisional dikaitkan dengan pengelolaan organisasi. Unsur-unsur ini relatif mudah didefinisikan dan dipengaruhi dibandingkan dengan unsur-unsur lunak.

Unsur-Unsur Lunak

Unsur-unsur ini membentuk budaya organisasi, bukan tugas sehari-hari. Unsur-unsur ini menetapkan tujuan dan fokus organisasi serta orang-orang di dalamnya.

Mengadaptasi Model

Model 7-S telah dikritik karena hanya berfokus pada aktivitas internal dan memberikan perhatian yang relatif sedikit pada aktivitas penting di luar organisasi. Sebagai tanggapan, dua S lainnya dapat ditambahkan: Pemangku Kepentingan dan Lingkungan (konteks). Dengan meningkatnya kekhawatiran saat ini tentang lingkungan global, satu S lagi ditambahkan: Keberlanjutan.

2.24 MANAJEMEN DATA: DARI DATA KE KEPUTUSAN EFEKTIF

Untuk membuat keputusan yang efektif dan tepat waktu, manajer seringkali harus terlebih dahulu memproses data untuk menemukan informasi yang mereka butuhkan. Di era pengumpulan data yang ekstrem, ini membutuhkan strategi manajemen data modern.

Manajemen yang Efektif

Keputusan manajer harus didasarkan pada fakta, sehingga mereka membutuhkan akses mudah ke data yang relevan dan akurat tentang masalah tertentu dan cara yang andal untuk menganalisisnya dan mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Saat ini, hal ini dapat menghadirkan tantangan nyata karena perusahaan seringkali menyimpan sejumlah besar data yang berkaitan dengan pelanggan, transaksi keuangan, kampanye pemasaran, pertanyaan layanan, dan banyak lagi.

Kekayaan data tersebut berpotensi memungkinkan perusahaan untuk beroperasi lebih efisien dan memanfaatkan peluang bisnis baru. Namun, untuk melakukannya, diperlukan strategi manajemen data yang tepat. Model terbaik menyediakan akses mudah ke data perusahaan yang penting dan menyaring email dan aliran media sosial untuk fakta, angka, atau pengamatan (data mentah) yang mungkin berguna bagi organisasi.

Mengelola Data

Manajer yang harus memproses data tentang berbagai topik untuk mengambil keputusan membutuhkan data yang relevan, akurat, dan mutakhir, serta proses pengambilan data yang cepat dan efisien. Sistem manajemen data yang terintegrasi penuh mempermudah proses ini, memungkinkan manajer untuk memeriksa sumber dari serangkaian statistik, misalnya, atau membandingkan data yang serupa.

Mengumpulkan Data

Data internal dan eksternal dapat dimasukkan ke dalam sistem oleh karyawan atau dikumpulkan secara elektronik dari berbagai sumber.

Menerima Data

Analisa data dibantu oleh algoritma komputer (sejenis kecerdasan buatan), membantu menyaring dan menyimpan data yang masuk di area yang relevan. Sistem yang menghubungkan semua jenis data adalah yang paling bermanfaat karena memungkinkan perbandingan berbagai kumpulan data.

Meninjau Data

Idealnya, data dalam sistem manajemen data akan diorganisir sedemikian rupa sehingga manajer dapat mengambil apa yang mereka butuhkan dengan cepat, memeriksa apakah data tersebut mutakhir dan akurat, dan membandingkannya dengan data lain untuk mengubahnya menjadi informasi.

Bertindak Berdasarkan Informasi

Sistem manajemen yang efisien dapat menyaring data untuk menghasilkan informasi yang andal hampir secara instan. Hal ini membantu manajer membuat keputusan dan bereaksi lebih cepat misalnya, terhadap perubahan preferensi pelanggan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif. Namun, dalam kebanyakan kasus, pengalaman manajer dalam menganalisis data tetap sangat berharga.

Data, Informasi, Pengetahuan, Kebijaksanaan

Sering digambarkan sebagai piramida, "model DIKW" menjelaskan bagaimana informasi berasal dari data, pengetahuan dari informasi, dan kebijaksanaan dari pengetahuan. Proses linier menganalisis dan memahami data ini membantu manajer membuat keputusan yang baik.

Data terdiri dari kumpulan fakta, simbol, pengukuran, angka, atau pengamatan. Tanpa konteks, data tidak berarti; data perlu diorganisir, diinterpretasikan, dan diverifikasi oleh seseorang atau komputer agar menjadi bermakna menjadi informasi. Keputusan manajerial utama, seperti apakah akan melakukan pengurangan karyawan, didasarkan pada informasi yang diperoleh dari data.

Membuat keputusan yang tepat juga membutuhkan pengetahuan, yang muncul ketika informasi telah diterima dan dipahami dengan benar. Pengetahuan memungkinkan seorang manajer untuk melihat pola dalam informasi dan membuat prediksi. Kebijaksanaan mereka sendiri kemudian memungkinkan mereka untuk menggunakan pengetahuan ini dengan sebaik-baiknya.

2.25 PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kemampuan untuk membuat keputusan yang seimbang, bahkan ketika informasi tidak lengkap, sangat penting bagi seorang manajer. Pengambilan keputusan yang jelas menanamkan kepercayaan pada tim dan memastikan kemajuan menuju tujuan.

Analisis atau Intuisi?

Membuat keputusan melibatkan mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai, mengumpulkan informasi yang diperlukan, menilai solusi yang mungkin, dan kemudian membuat pilihan yang tegas. Untuk membantu pengambilan keputusan yang efektif, manajer membutuhkan keterampilan pelengkap berupa analisis rasional dan intuisi. Analisis langkah

demikian langkah dapat membantu ketika ada waktu yang tersedia dan keputusan yang lebih matang diperlukan.

Namun, kecepatan bisnis di banyak organisasi seringkali mengharuskan manajer untuk membuat keputusan cepat dengan informasi terbatas; dalam situasi seperti itu, intuisi dapat sangat berharga. Banyak manajer mungkin memiliki gaya pengambilan keputusan yang disukai. Beberapa manajer bersikeras pada detail dan analisis yang lain berpikir bahwa ini dapat menggagalkan keputusan, sehingga mereka mengandalkan intuisi yang diasah oleh pengalaman. Manajer terbaik memanfaatkan gaya yang mereka sukai dan berupaya mengembangkan alternatif.



Memetakan Keputusan

Saat membuat keputusan yang kompleks, penting untuk mengevaluasi semua kemungkinan konsekuensi yang disengaja dan tidak disengaja terlebih dahulu. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan membuat bagan atau diagram "ya/tidak". Manajer dapat menggunakan ini untuk memetakan pemikiran mereka dan untuk menjelaskan keputusan mereka kepada pihak-pihak yang terkena dampaknya.

Tujuh Langkah Kunci

Untuk membantu membuat keputusan yang jelas dan efektif, ada tujuh langkah penting yang harus diikuti oleh para manajer:

1. Identifikasi keputusan yang perlu dibuat. Definisikan masalah utama dan hasil yang diinginkan.

2. Kumpulkan informasi yang relevan. Mintalah saran dari orang lain yang mungkin memiliki pengetahuan tentang masalah tersebut.
3. Tentukan semua opsi yang layak. Buat daftar setidaknya empat opsi, untuk memberikan berbagai solusi yang mungkin.
4. Nilai setiap opsi. Tetapkan pro dan kontra; evaluasi setiap opsi untuk kelayakan dan keinginan.
5. Pilih opsi atau kombinasi opsi yang paling mungkin berhasil dan dengan tingkat risiko yang paling dapat diterima.
6. Ambil tindakan, identifikasi sumber daya yang diperlukan termasuk staf dan buat rencana untuk mengimplementasikan keputusan tersebut.
7. Tinjau keputusan secara berkala untuk memastikan bahwa keputusan tersebut masih merupakan tindakan yang paling efektif.

2.26 ANALISIS MEDAN GAYA

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang terus berkembang. Analisis medan gaya adalah alat untuk mengelola perubahan. Ini membantu manajer untuk mengidentifikasi kekuatan yang mendorong perubahan dan kekuatan yang menghambatnya.

Kekuatan Positif

Prinsip-prinsip analisis medan gaya dikembangkan pada tahun 1940an oleh psikolog sosial Kurt Lewin dan dijelaskan dalam Teori Medan dalam Ilmu Sosial (1951). Dasar gagasan Lewin adalah bahwa di setiap organisasi terdapat kekuatan positif yang mendorong perubahan, dan kekuatan penghambat yang menghasilkan resistensi terhadap perubahan. Di mana terdapat keseimbangan antara kekuatan-kekuatan tersebut, terdapat stabilitas dan sedikit perubahan tetapi ketika kekuatan penghambat dikalahkan oleh kekuatan positif (pendorong), perubahan menjadi mungkin. Agar perubahan terjadi, kekuatan positif perlu ditingkatkan atau kekuatan penghambat harus dilemahkan.

Kedua jenis kekuatan tersebut dapat berasal dari dalam atau luar organisasi. Kekuatan eksternal positif mungkin termasuk peningkatan permintaan pelanggan atau munculnya teknologi baru; kekuatan internal mungkin termasuk kebutuhan untuk meningkatkan keuntungan organisasi, memperbarui peralatan, atau mengubah personel. Faktor-faktor yang menghambat dapat berupa tekanan pasar yang ketat atau regulasi yang ketat; sedangkan faktor internal dapat berupa peningkatan biaya dan gangguan alur kerja.

Mengelola Perubahan

Resistensi karyawan terhadap perubahan dapat menjadi salah satu kendala internal utama. Seorang manajer dapat meminimalkan resistensi ini dengan terlebih dahulu mendiskusikan perubahan apa pun dengan tim mereka. Membuat diagram analisis medan kekuatan bersama dengan tim dapat memberikan ringkasan visual yang baik. Manajer mendefinisikan tujuan spesifik dari perubahan yang ingin mereka lihat. Tim kemudian mengidentifikasi kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat. Mereka mengevaluasi dan memberi peringkat setiap kekuatan dari 1 (lemah) hingga 5 (kuat) dan menghitung total untuk setiap sisi. Tim juga menentukan kekuatan mana yang dapat dipengaruhi atau memiliki

fleksibilitas untuk perubahan. Manajer kemudian, mungkin bersama tim, mengembangkan strategi tentang bagaimana memperkuat kekuatan pendorong dan melemahkan kekuatan penghambat. Terakhir, manajer akan memprioritaskan langkah-langkah tindakan, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkannya.

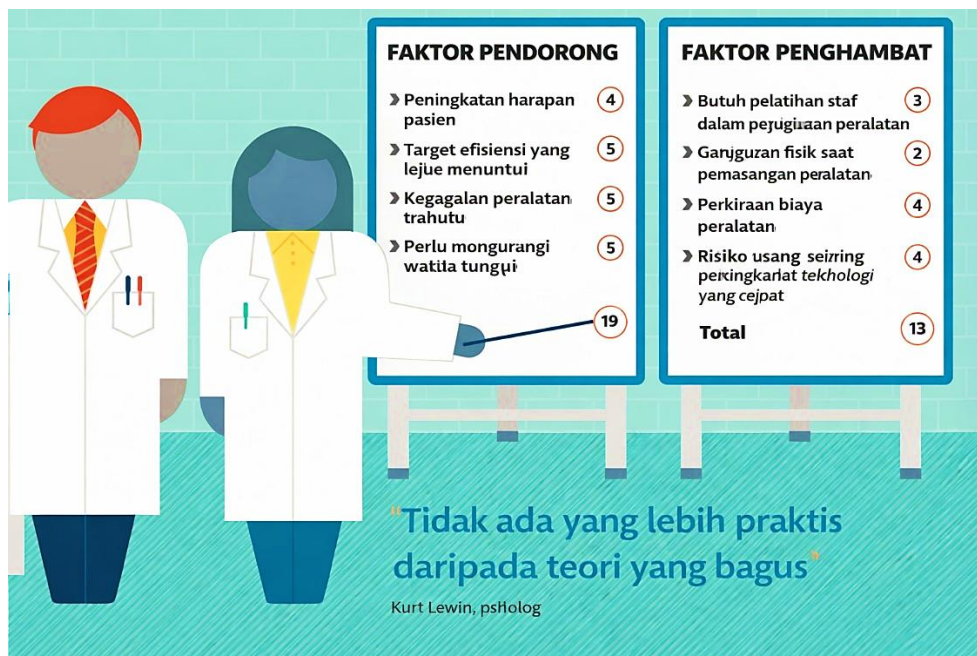
Manfaat dari analisis medan kekuatan adalah memberikan waktu bagi manajer dan tim untuk mendiskusikan masalah secara mendalam, menyuarakan kekhawatiran, dan menawarkan solusi untuk mencapai konsensus. Potensi jebakannya adalah sifat subjektif dari penilaian, perpecahan dalam tim antara mereka yang mendukung dan menentang perubahan, dan gambaran yang tidak lengkap jika tidak semua anggota tim berpartisipasi.

Peningkatan Peralatan Medis

Seorang manajer rumah sakit menghadapi situasi di mana sebuah peralatan medis telah usang dan mungkin perlu ditingkatkan. Namun, hal ini jauh dari mudah, terutama karena pelatihan staf yang dibutuhkan dan gangguan selama pemasangan. Manajer bekerja sama dengan tim untuk membuat analisis medan gaya (*Force-field analysis*) untuk menunjukkan semua kekuatan yang perlu dipertimbangkan. Dengan memberi skor pada kekuatan-kekuatan tersebut dari 1 hingga 5, tim dapat melihat bahwa kekuatan pendorong lebih besar daripada kekuatan penghambat, sehingga mereka menerima perubahan yang dibutuhkan.

Usulan

Ganti mesin yang sudah usang dengan model baru yang lebih cepat, lebih bertenaga, dan memiliki kemampuan yang lebih besar.



2.27 ANALISIS SWOT

Analisis SWOT adalah alat sederhana namun ampuh yang dapat digunakan manajer untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang kemungkinan akan memengaruhi kinerja organisasi, di setiap sektor operasinya.

Menjelajahi Lanskap

Dikembangkan oleh konsultan manajemen AS Albert S. Humphrey pada tahun 1966 menggunakan data dari perusahaan Fortune 500, analisis SWOT adalah alat sistematis dan kreatif bagi manajer yang memeriksa Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang mungkin dihadapi organisasi. Analisis ini dapat digunakan untuk operasi bisnis sehari-hari, proyek sekali pakai, atau mengembangkan strategi bisnis baru. Analisis ini juga dapat digunakan untuk memeriksa peluang pasar jangka panjang atau untuk melibatkan personel dalam merumuskan strategi organisasi.

Seorang manajer yang menggunakan analisis SWOT akan mulai dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Ini adalah faktor-faktor yang berada dalam kendali manajer atau organisasi dan karenanya mungkin termasuk staf, portofolio produk, keahlian pemasaran, kemampuan manufaktur, dan struktur organisasi. Selanjutnya, manajer mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal.

Faktor-faktor ini berada di luar kendali organisasi dan mungkin termasuk perubahan kebiasaan pelanggan, keberlanjutan lingkungan, prospek ekonomi, atau kemajuan teknologi termasuk pemasaran media sosial dan alat penjualan internet. Menetapkan tujuan bisnis yang jelas, seperti tujuan operasional atau keuangan, juga merupakan hal penting dalam analisis SWOT. Setelah manajer mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, mereka dapat menilai dampak positif atau negatifnya terhadap pencapaian tujuan bisnis.

PEST ANALISIS

PEST analysis, dianggap pertama kali dicetuskan oleh profesor Harvard Francis Aguilar, adalah singkatan dari Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi. Akronim ini, yang muncul dalam berbagai bentuk (lihat halaman berikut), dapat membantu manajer mengidentifikasi faktor eksternal yang bisa mempengaruhi organisasi.

Menilai Situasi

Analisis SWOT berguna saat membuat keputusan penting dalam mengelola bisnis. **Freda Tepung** memiliki toko roti di bagian utara kota yang mengkhususkan diri pada roti buatan artisan dan kue bebas gluten. Toko tersebut sangat sukses, dengan basis pelanggan yang loyal. Freda ingin membuka cabang baru di bagian selatan kota tapi mengetahui disana sudah ada toko roti yang mapan. Di sisi sana, dia melakukan analisis SWOT untuk mengevaluasi risiko dan potensi



“Bukan tugas manajer untuk mencegah risiko. Itu tugas manajer untuk membuat aman dalam mengambil risiko.”

Ed Catmull, cofounder of Pixar Animation Studios, 2014



Rencana Swot

Analisis SWOT paling efektif dengan pertanyaan terbuka. Misalnya, seorang manajer mungkin bertanya:

- Kekuatan: Apa yang disukai pelanggan tentang produk kami? Apa yang kami lakukan lebih baik daripada perusahaan lain di area ini?
- Kelemahan: Apa yang bisa kami lakukan lebih baik? Mengapa pelanggan tidak menyukai produk kami/tidak membeli dari kami?
- Peluang: Perubahan tren atau kelemahan apa pada pesaing kami yang dapat kami manfaatkan?
- Ancaman: Apa yang dapat dilakukan pesaing kami yang akan memengaruhi kami? Tren sosial/belanja apa yang mungkin mengancam kami?

Perencanaan Strategis

Setelah membahas setiap temuan dari analisis SWOT, Freda membuat rencana berikut:

- ❖ Kekuatan: Membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan di toko baru untuk mereplikasi basis pelanggan setia yang sudah ada

- ❖ Kelemahan: Merekrut dan melatih ahli roti spesialis untuk toko baru
- ❖ Peluang: Memenuhi minat yang meningkat terhadap pola makan sehat dengan menggunakan bahan-bahan yang diproduksi secara etis
- ❖ Ancaman: Menggunakan bahan-bahan yang lebih murah atau memangkas keuntungan

2.28 ANALISIS JALUR KRITIS

Analisis jalur kritis adalah alat manajemen proyek untuk menjadwalkan aktivitas. Memprioritaskan dan memetakan tugas-tugas di sepanjang jalur memberikan gambaran yang jelas tentang keseluruhan proyek dan memungkinkan perencanaan dan pengoptimalan sumber daya.

Mengoptimalkan Pekerjaan Proyek

Analisis jalur kritis memungkinkan seorang manajer untuk menjadwalkan tugas-tugas yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek dalam urutan yang benar dan dengan cara yang paling efisien waktu. Ini juga membantu menghindari prioritas yang saling bertentangan dan hambatan. Langkah pertama adalah mengidentifikasi tugas-tugas yang "kritis," yang menjadi dasar tugas-tugas lain dan memetakannya dalam urutan yang benar, sehingga menciptakan "jalur kritis."

Manajer kemudian harus memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap tugas, yang jika dijumlahkan akan memberikan total waktu yang diperlukan untuk proyek tersebut. Tugas-tugas yang tidak kritis, atau "mengambang," dipetakan sejajar dengan jalur utama pada tahap yang sesuai dalam proyek, dan diselesaikan dalam kerangka waktu keseluruhan.

Membangun Rumah

Analisis jalur kritis adalah istilah yang dicetuskan oleh James Kelly dan Morgan Walker pada tahun 1956 saat mengembangkan Proyek Manhattan. Model ini ideal untuk merencanakan proyek kompleks yang melibatkan penjadwalan yang tepat dari berbagai sumber daya manusia dan material, seperti membangun rumah. Rencana sederhana yang ditunjukkan di sini menyoroti 11 aktivitas kunci pada jalur kritis 34 hari waktu maksimum untuk menyelesaikan proyek ini. Mengidentifikasi ketergantungan aktivitas yang bergantung pada tugas lain menentukan penjadwalan dan mengungkapkan di mana penundaan dalam satu aktivitas berisiko menyebabkan seluruh proyek tertunda.

Kelebihan dan Kekurangan

- Kelebihan: Memungkinkan penilaian rinci terhadap kebutuhan setiap aktivitas
- Kelebihan: Memungkinkan alokasi sumber daya yang optimal
- Kelebihan: Dapat mengurangi risiko dan biaya
- Kekurangan: Hanya dapat diandalkan sejauh asumsi dan perkiraan yang dibuat
- Kekurangan: Tidak ada jaminan keberhasilan setiap tugas tetap perlu dikelola secara efisien
- Kekurangan: Mengidentifikasi waktu luang tidak serta merta menyediakan sumber daya

2.29 PENYELESAIAN MASALAH

Menangani berbagai masalah yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan bagian dari tugas seorang manajer. Tujuannya adalah untuk memahami apa yang salah dan menghasilkan solusi yang membantu mencegah terulangnya masalah tersebut. Peluang untuk Belajar Meskipun tujuan utama manajemen adalah untuk mencegah masalah, mendeteksi, menganalisis, dan menyelesaikannya secara efektif ketika masalah tersebut terjadi sama pentingnya. Berbagai masalah, mulai dari tidak terkirimnya bahan baku hingga peringatan keamanan atau klaim pelecehan, membutuhkan solusi yang dapat diterapkan dan langkah-langkah untuk mencegahnya terjadi lagi.

Jika ditangani dengan benar, masalah dapat menjadi peluang untuk belajar dan meningkatkan diri. Manajer yang terampil mengembangkan kemampuan untuk memikirkan suatu masalah secara sistematis. Mereka harus menilai prioritasnya, mengungkap fakta, menentukan akar penyebabnya, dan berupaya menuju solusi terbaik. Menguasai proses ini, yang dapat diterapkan pada sebagian besar masalah, membantu menghindari komplikasi lebih lanjut. Manajer yang dapat menangani masalah secara efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi.

Rencana Aksi

Masalah yang mungkin dihadapi manajer berkisar dari masalah kecil hingga krisis besar. Tugas pemecahan masalah menuntut kemampuan untuk menyaring fakta, mengajukan pertanyaan yang tepat, untuk mendiagnosis secara tepat apa yang salah. Pendekatan langkah demi langkah yang ditunjukkan di sini dirancang untuk mencapai solusi, melalui analisis dan diskusi, yang dapat diterima oleh semua pihak. Mencapai tujuan itu secara konsisten ketika masalah muncul akan memperkuat tim dan berkontribusi pada kesehatan organisasi.

1. Memahami masalah

Menentukan dan memprioritaskan masalah:

- Mengidentifikasi sifatnya dan seberapa kritisnya apakah akan ada konsekuensi signifikan jika tidak diselesaikan.
- Menilai urgensinya dan apakah menunggu akan memperburuk masalah.
- Mempertimbangkan apa yang dapat dilakukan dan apakah solusi sementara dapat mencegah keadaan menjadi lebih buruk.

2. Identifikasi semua elemen

Lihat masalah dari berbagai perspektif:

- Luangkan waktu dan dengarkan semua pihak yang terlibat.
- Identifikasi akar penyebab atas ini daripada gejalanya.
- Hindari asumsi dan tetapkan fakta.
- Ajukan pertanyaan yang tepat.

3. Menghasilkan solusi

Hanya ketika masalah sebenarnya dipahami, seorang manajer baru boleh mulai mencari cara untuk menyelesaikannya. Misalnya:

- Melibatkan orang lain untuk mendapatkan perspektif yang berbeda.
- Memecah masalah besar menjadi masalah kecil yang mudah dipecahkan.

- Berpikir lateral untuk menemukan pendekatan yang kreatif dan tidak langsung.

4. Bertindak berdasarkan rencana

Selesaikan masalah dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

- ✓ Pilih solusi terbaik.
- ✓ Tuliskan, rangkum semua rekomendasi.
- ✓ Komunikasikan dan terapkan solusi tersebut dengan semua pihak yang terlibat.
- ✓ Temukan cara untuk mencegah masalah tersebut terulang kembali, jika memungkinkan.

AJUKAN PERTANYAAN YANG TEPAT

Penyelesaian masalah yang efektif melibatkan menangguk penilaian dan mengajukan pertanyaan yang tepat. Pertanyaan terbaik bersifat teka dan dimulai dengan kata yang disebut Rudyard Kipling sebagai “enam pelayan yang jujur”: siapa, apa, kapan, di mana, mengapa, dan bagaimana. Memfokuskan dan memperluas pertanyaan ini akan membantu menghindari generalisasi dan menetapkan fakta akurat.



SIAPA?**APA?****KAPAN?****DIMANA?****MENGAPA?****BAGAIMANA?**

Yang Perlu Diketahui

- Mendengarkan aktif adalah keterampilan pemecahan masalah yang penting. Artinya berkonsentrasi penuh pada apa yang dikatakan, bukan hanya mendengarkan secara pasif.
- Brainstorming adalah teknik untuk menghasilkan ide. Ini bisa sangat efektif dalam menemukan solusi.
- Mengatasi masalah mendesak (firefighting) adalah sesuatu yang perlu dihindari oleh manajer, karena terlalu mudah untuk terus-menerus turun tangan dan mengabaikan tugas sehari-hari.

2.30 MENGIDENTIFIKASI PENYEBAB

Penyelesaian masalah adalah bagian penting dari peran seorang manajer, tetapi tidak semua masalah memiliki solusi yang jelas. Untuk memahami dan semoga memperbaiki suatu masalah, seorang manajer harus terlebih dahulu mengidentifikasi dan menganalisis semua kemungkinan penyebabnya. Menggali hingga ke akar masalah dikembangkan oleh ahli teori organisasi Jepang Kaoru Ishikawa pada tahun 1960-an, Analisis Sebab dan Akibat memungkinkan manajer untuk mendefinisikan masalah dengan jelas, menyelesaikannya, dan memastikan bahwa masalah tersebut tidak akan terulang kembali.

Titik awalnya adalah mendefinisikan masalah: apa yang terjadi, di mana itu terjadi, dan siapa yang terpengaruh olehnya. Tahap selanjutnya adalah mengelompokkan semua kemungkinan penyebab ke dalam enam kategori: proses, peralatan, material, orang, lingkungan, dan manajemen. Cara terbaik untuk melakukan ini adalah dengan menggambar "diagram tulang ikan". Ini menggambarkan enam kategori sebagai garis vertikal yang diproyeksikan dari "tulang punggung" pusat masalah.

Dari setiap garis ini, manajer kemudian menggambar serangkaian garis horizontal di mana mereka mengidentifikasi semua kemungkinan penyebab masalah suatu proses yang mungkin melibatkan investigasi terperinci, seperti mewawancarai staf di semua tingkatan. Setelah semua kemungkinan diidentifikasi, seharusnya jelas bagi manajer di mana letak masalahnya dan tindakan apa yang harus diambil untuk menyelesaikannya. Tindakan ini harus diambil dengan cepat dan rincian pelajaran yang didapat harus diketahui di seluruh organisasi.

Diagram Tulang Ikan

Dalam contoh diagram tulang ikan ini, proses produksi suatu komponen telah menghasilkan terlalu banyak barang cacat, dan dengan demikian tingkat pemborosan yang tinggi. Masalah didefinisikan di kepala "ikan" dan kemudian dipecah menjadi enam kategori Ishikawa. Setiap penyebab dibagi lebih lanjut menjadi sub-penyebab; misalnya, penyebab "orang" mencakup faktor-faktor seperti kurangnya pelatihan dan konflik dalam tim.

Langkah terakhir adalah analisis diagram. Dalam contoh ini, penyebab utama masalah diidentifikasi sebagai penggunaan material yang tidak memenuhi standar.

Masalah: 20% Limbah

Penyebab 1: Proses

- Kecepatan proses tidak dapat diandalkan
- Suhu pengeringan terlalu tinggi
- Waktu antar tahapan tidak cukup

Penyebab 2: Peralatan

- Mesin berjalan terlalu cepat
- Suhu pengeringan tidak dapat dikontrol
- Mesin rusak tanpa peringatan

Penyebab 3: Bahan Baku

- Kualitas bahan baku tidak konsisten
- Bahan baku berkualitas rendah yang dibeli
- Komponen tidak dirakit dengan benar

Penyebab 4: Sumber Daya Manusia

- Konflik dalam tim
- Kurangnya pelatihan formal
- Tim merasa tidak mampu menyampaikan masalah kepada manajer

Penyebab 5: Lingkungan

- Ruang di sekitar mesin tidak memadai
- Ventilasi yang buruk menyebabkan panas berlebih
- Area kerja yang berantakan menutupi sumber masalah

Penyebab 6: Manajemen

- Manajer tidak terampil dalam menangani perubahan
- Tidak ada rantai tanggung jawab yang jelas
- Target didasarkan pada kuantitas daripada kualitas

TEKNIK “LIMA MENGAPA”

Cara cepat untuk mengetahui akar dari suatu masalah adalah dengan menggunakan teknik “Lima Mengapa” yang dipelopori oleh Toyota.

Teknik ini melibatkan bertanya “Mengapa?” berulang kali untuk menelusuri penyebab masalah. Seorang manajer biasanya dapat melakukan ini dalam lima tahap, di mana jawaban dari pertanyaan pertama menjadi dasar pertanyaan kedua, dan seterusnya.

Sebagai contoh, jika seorang pekerja pabrik tergelincir dan cedera, lima pertanyaan berikut dapat mengungkap akar masalah.



**PEKERJA PABRIK TERGELINCIR,
MEMICU LIMA PERTANYAAN
TENTANG SEBABNYA**

➤ **Mengapa?** Ada tumpahan oli di lantai bagian pemesinan.

➤ **Mengapa?** Salah satu mesin press bocor oli.

➤ **Mengapa?** Seal mesin berkualitas buruk.

➤ **Mengapa?** Seal murah di bawah spesifikasi standar dibeli dari pemasok baru.

➤ **Mengapa?** Ada instruksi untuk semua tim memangkas biaya produksi.

➤ **5. Mengapa?** Ada instruksi untuk semua tim memangkas biaya produksi.

2.31 PEMIKIRAN DESAIN

Awalnya dikembangkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, pemikiran desain adalah pendekatan yang dapat diadopsi oleh semua manajer untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang kompleks dan menantang di dalam organisasi mereka.

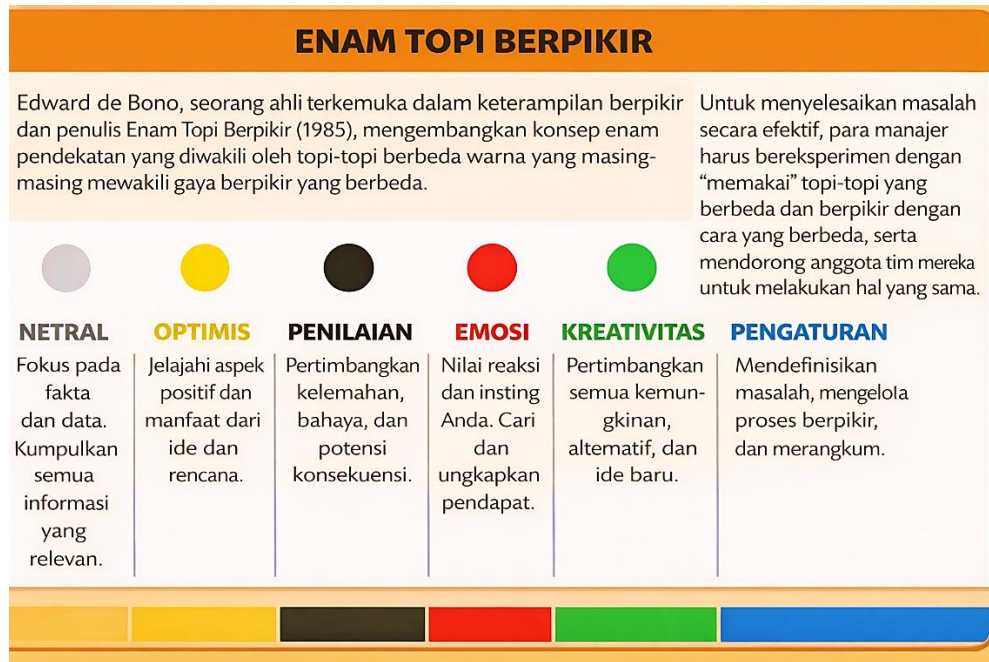
Memecahkan Masalah

Meskipun banyak masalah yang dihadapi manajer bersifat jelas, seperti mesin yang rusak atau kekurangan dana, masalah lain kurang terdefinisi misalnya, mengapa kinerja staf menurun. Dalam situasi ini, pemikiran desain adalah alat yang berguna untuk menemukan solusi. Tidak seperti pendekatan tradisional untuk pemecahan masalah, yang melibatkan identifikasi akar penyebab, metode ini memfokuskan perhatian manajer pada mereka yang akan mendapat manfaat dari solusi tersebut, seperti staf.

Pemikiran desain adalah teknik langkah demi langkah di mana seorang manajer harus berusaha untuk memahami dan memecahkan masalah dari perspektif mereka yang terlibat. Langkah pertama adalah memahami siapa orang-orang tersebut dan menetapkan kebutuhan mereka misalnya, peran staf dan alat yang mereka butuhkan agar dapat berkinerja lebih baik. Dari informasi ini, manajer kemudian harus berpikir secara lateral dan kreatif, melibatkan mereka yang bersangkutan, untuk menemukan ide-ide. Langkah selanjutnya adalah mengembangkan solusi potensial, seperti praktik kerja baru atau struktur manajemen baru, dan mengujinya sebelum menerapkannya. Meskipun memakan waktu, pemikiran desain

memungkinkan para manajer untuk mengembangkan solusi khusus yang bermanfaat bagi staf tertentu dan dengan demikian bagi organisasi secara keseluruhan.





2.32 MENGATASI KEBUNTUAN

Ketika pihak-pihak yang berbeda tidak dapat menyepakati suatu masalah, seorang manajer mungkin perlu turun tangan. Strategi yang menganalisis masalah dapat memecah kebuntuan dan membantu pihak-pihak tersebut menemukan solusi yang dapat diterima bersama.

Memutus Siklus Buruk

Kebuntuan dapat terjadi ketika dua atau lebih pihak memiliki solusi yang berbeda untuk suatu masalah dan menolak untuk mengubah tuntutan mereka. Apa pun alasan kebuntuan tersebut baik itu kesepakatan bisnis, masalah internal organisasi, atau negosiasi dengan pihak ketiga diperlukan diplomasi yang cukup besar. Seorang manajer mungkin perlu bertindak sebagai mediator jika kebuntuan tersebut melibatkan anggota departemen atau departemen itu sendiri berselisih dengan sektor lain dari organisasi atau badan eksternal. Biasanya, masing-masing pihak percaya bahwa mereka memiliki solusi yang benar dan bahwa pihak lain salah.

Siklus buruk kemudian dapat dimulai, di mana masing-masing pihak lebih peduli untuk menjaga harga diri daripada meninjau kembali masalah aslinya. Ini menjadi pertempuran yang tidak ingin dikalahkan oleh kedua belah pihak. Seorang manajer harus mundur dari perselisihan dan melihat argumen masing-masing pihak secara adil dan tidak memihak. Dalam kebuntuan internal, mungkin disarankan untuk meminta bantuan pihak netral untuk bertindak sebagai mediator. Mengadopsi strategi yang mengidentifikasi setiap sudut pandang, area di mana para pihak tidak sepakat dan alasannya, serta poin-poin yang disepakati bersama, dapat membantu menghasilkan kompromi yang memecah kebuntuan.

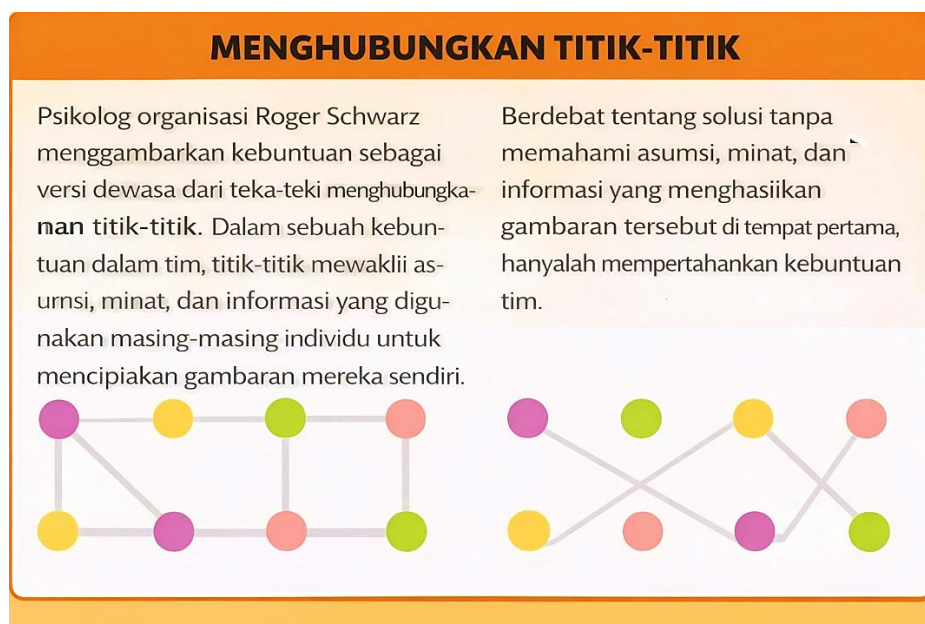
Pengambilan Keputusan Kelompok

Sebuah perusahaan memproduksi kaos organik di AS. Manajer Mary memiliki dua anggota tim senior George dan Mark yang mengalami kebuntuan terkait pengenalan mesin baru. Masing-masing memiliki asumsi, kepentingan, dan informasi yang berbeda karena peran

mereka yang berbeda. George adalah kepala keuangan dan khawatir tentang biaya modal karena ia bertanggung jawab atas profitabilitas. Mark adalah kepala sumber daya manusia dan khawatir tentang waktu pelatihan yang dibutuhkan dan apakah perubahan organisasi lebih lanjut akan memengaruhi motivasi.

Mary perlu mendapatkan persetujuan dari tim dan mengadakan pertemuan, mengikuti proses lima langkah. Dengan berbagi informasi, mereka sepakat bahwa mesin baru tersebut layak untuk diinvestasikan.

1. Identifikasi asumsi dan kepentingan setiap anggota tim untuk memahami posisi mereka.
2. Tentukan semua asumsi dan kepentingan yang tidak disepakati oleh anggota tim.
3. Jelajahi mengapa setiap anggota tim memiliki asumsi dan kepentingan tertentu.
4. Sepakati asumsi dan kepentingan mana yang perlu ditangani untuk mengatasi kebuntuan.
5. Bersama-sama kembangkan solusi yang mengintegrasikan asumsi dan kepentingan bersama anggota tim.



2.33 PROSES BISNIS

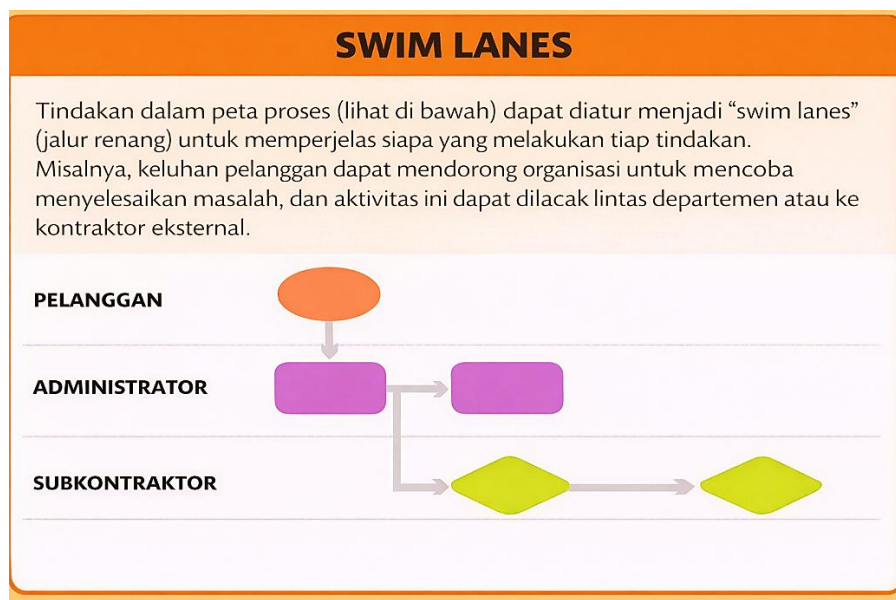
Seperti proyek, proses adalah serangkaian aktivitas yang saling terkait. Namun, sementara proyek bersifat sementara dan menghasilkan perubahan atau produk atau layanan baru proses merupakan bagian dari alur kerja rutin organisasi.

Serangkaian langkah

Konsep proses bisnis berasal dari manufaktur, di mana bahan diubah dari keadaan mentahnya melalui serangkaian langkah menjadi produk jadi. Tetapi proses juga terjadi di tempat lain. Dalam kasus restoran, prosesnya mungkin melibatkan menerima reservasi, menyapa pelanggan, menerima pesanan mereka, dan menyiapkan serta menyajikan makanan.

Secara luas diyakini bahwa bisnis dapat dijalankan dengan empat proses operasi tingkat tinggi. Ini adalah memenangkan pesanan; memasok pesanan; melayani pelanggan; dan mengembangkan produk atau layanan baru. Masing-masing proses operasi ini dapat dipecah menjadi langkah-langkah yang lebih kecil. Misalnya, proses memenangkan pesanan dapat dibagi lagi menjadi: menarik pelanggan (melalui aktivitas pemasaran) dan menutup pesanan (melalui aktivitas penjualan). Manajer harus bertujuan untuk memahami dan meningkatkan setiap proses dan langkah-langkah terkaitnya di bawah pengawasan mereka. Pemetaan proses dirancang untuk tujuan ini.

Dua jenis proses. Proses sering digambarkan sebagai "penambah nilai" atau "bukan penambah nilai". Yang pertama adalah bagian dari proses operasional yang menawarkan nilai kepada pelanggan atau pengguna. Yang kedua adalah proses pendukung, seperti TI atau akuntansi, yang tidak memberikan nilai langsung kepada pengguna atau pelanggan.



Pemetaan Proses

Manajer dapat menganalisis proses bisnis untuk melihat apakah langkah-langkah yang terlibat memberikan nilai tambah dengan menjadi perlu, efisien, dan efektif. Bagan alur digunakan untuk membantu memahami tahapan suatu proses dalam contoh ini, memesan meja di restoran. Langkah selanjutnya adalah merancang dan mengimplementasikan proses yang lebih baik. Perbaikan tersebut dapat mencakup penghapusan langkah-langkah yang tidak perlu atau menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, seperti memperkenalkan otomatisasi.

Proses yang Ada

Ini adalah proses pemesanan restoran saat ini. Karyawan perlu siap menjawab telepon dan melihat kalender untuk menemukan tanggal yang sesuai untuk pelanggan, yang membutuhkan serangkaian langkah.

1. Menarik pelanggan melalui pemasaran; nomor telepon disediakan
2. Staf siap menjawab panggilan pelanggan melalui telepon

3. Staf memeriksa ketersediaan tanggal pilihan pelanggan dan, jika tidak, menyarankan pilihan lain
4. Memasukkan reservasi secara manual ke dalam sistem pemesanan restoran
5. Menyambut pelanggan di restoran

Proses yang Lebih Baik

Ini adalah situasi yang diinginkan dalam organisasi dan disandingkan dengan situasi yang ada untuk perbandingan langsung. Dalam skenario ini, serangkaian langkah yang terlibat dalam pemesanan dan pemilihan tanggal disederhanakan menjadi satu langkah.

1. Menarik pelanggan melalui pemasaran; situs web disediakan.
2. Sistem otomatis memungkinkan pelanggan untuk membuat reservasi sendiri atau mencari tanggal alternatif tidak ada staf yang terlibat.
3. Menyambut pelanggan di restoran.

2.34 RANTAI NILAI

Rantai nilai adalah serangkaian aktivitas yang digunakan untuk mengembangkan barang atau jasa. Manajer perlu memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan efisien untuk memaksimalkan nilai produk akhir.

Manajemen Rantai Nilai

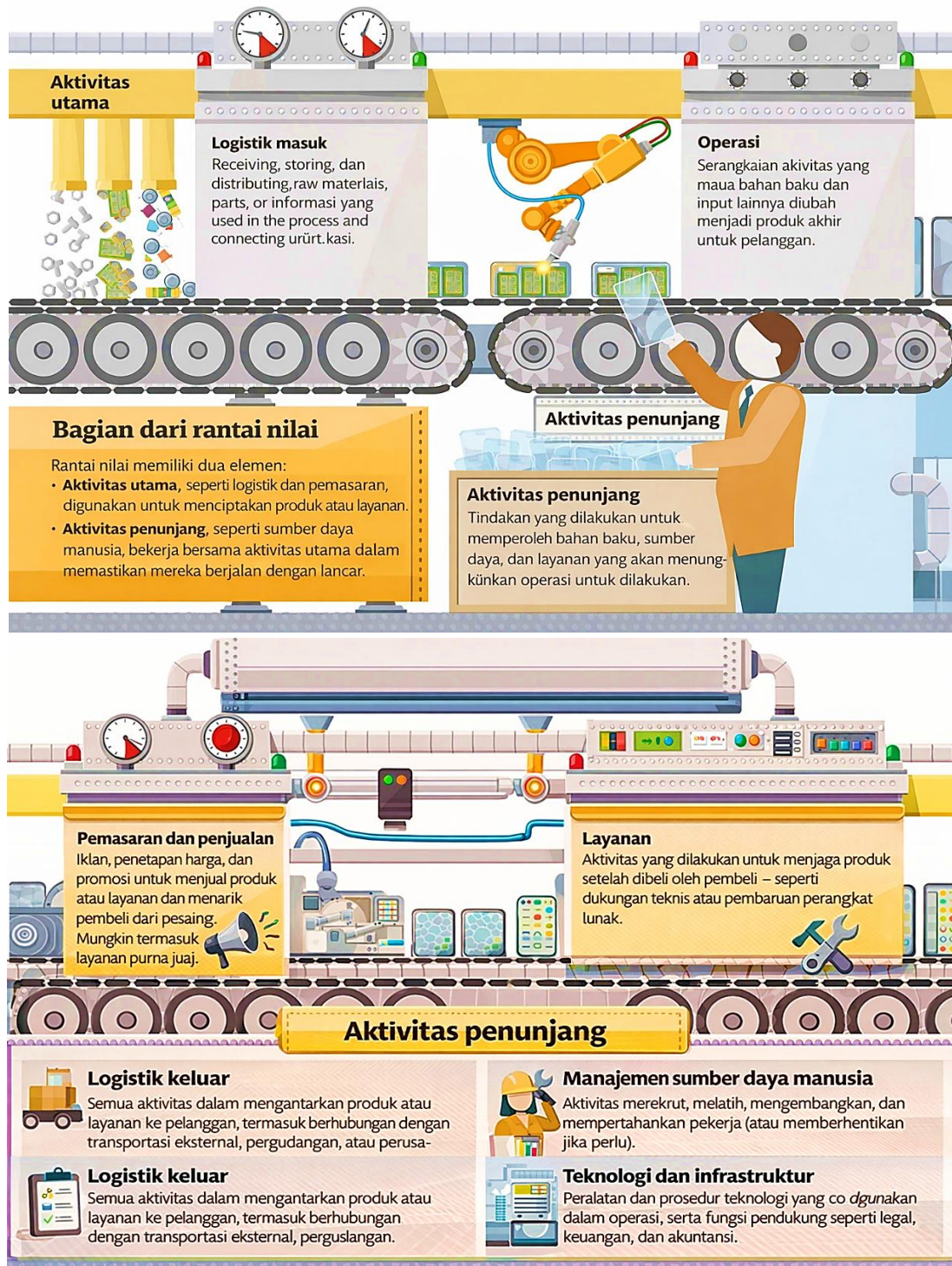
Konsep "rantai nilai" diperkenalkan oleh akademisi AS Michael Porter dalam bukunya tahun 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Rantai nilai mencakup semua aktivitas, dari input bahan baku hingga distribusi, yang menambah nilai pada produk akhir. Agar suatu organisasi memperoleh keuntungan, nilai akhir suatu produk atau jasa harus melebihi biaya pembuatannya.

Analisis rantai nilai melibatkan pemecahan suatu operasi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sehingga mudah untuk melihat apa yang terjadi pada setiap tahap proses dan bagaimana berbagai tahap tersebut terhubung.

Pertama, aktivitas penambah nilai dibagi menjadi dua kelompok: aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi "faktor pendorong biaya" apa pun yang memengaruhi biaya suatu aktivitas atau proses, seperti jam kerja dan menentukan apakah biaya dapat dikurangi tanpa berdampak buruk pada aktivitas lain. Langkah ketiga adalah mengidentifikasi aktivitas "diferensiasi", seperti peningkatan kualitas produk, inovasi, dan pemasaran, yang semuanya menambah nilai pada produk dan memberikannya keunggulan kompetitif. Analisis ini dapat menunjukkan bagaimana setiap aktivitas dapat ditingkatkan untuk menambah nilai.

Bagian-Bagian dari Rantai Nilai

Rantai nilai memiliki dua elemen. Aktivitas utama, seperti logistik dan pemasaran, digunakan untuk menciptakan produk atau layanan. Aktivitas pendukung, seperti sumber daya manusia, bekerja bersama aktivitas utama, membantu kelancaran pelaksanaannya.



HAL YANG PERLU DIKETAHUI

- **Margin penjualan** adalah jumlah uang yang diperoleh setelah mengurangi biaya langsung dari harga jual suatu produk atau layanan.
- **Pendorong biaya** adalah faktor yang menyebabkan biaya dari suatu aktivitas atau proses naik atau turun.
- **Pengembalian atas aset** adalah cara untuk menghitung profitabilitas perusahaan berdasarkan aset yang dimilikinya.
- **Keunggulan diferensiasi** adalah sejauh mana suatu produk atau layanan lebih baik daripada pesaingnya.

2.35 PRODUKSI RAMPING

Tujuan produksi ramping adalah untuk mengidentifikasi dan memberikan apa yang diinginkan pelanggan dari suatu produk. Hal ini memungkinkan manajer untuk mengarahkan tim dan sumber daya mereka untuk memaksimalkan produktivitas dan meminimalkan pemborosan.

Menetapkan Nilai

Produksi ramping melibatkan identifikasi terlebih dahulu apa yang dihargai pelanggan akhir dari suatu produk atau layanan tertentu, yang pada gilirannya memengaruhi apa yang pelanggan siap bayarkan untuk itu. Hal ini memungkinkan manajer dan tim untuk menyempurnakan "aliran nilai" semua aktivitas yang terlibat dalam pembuatan dan pengiriman suatu produk. Semua aktivitas "yang tidak menambah nilai", seperti penyimpanan produk yang tidak terjual, dihilangkan. Hasilnya termasuk proses yang lebih cepat dan efisien serta produk berkualitas lebih tinggi. Produksi ramping dipelopori pada awal tahun 1900-an oleh Henry Ford tetapi mencapai puncaknya oleh produsen mobil Jepang, Toyota. Sistem ini bergantung pada aliran konstan di seluruh proses dan komunikasi konstan antara pihak-pihak yang terlibat untuk menyempurnakan proses tersebut.

Mesin yang Ramping

Pada tahun 1950-an, Toyota mengurangi operasi yang tidak efisien menjadi lima prinsip untuk membuat manufaktur mobil seefisien mungkin. Toyota juga mengidentifikasi tujuh jenis pemborosan yang harus dihindari, dan kemudian menambah satu jenis pemborosan—yaitu, talenta yang tidak terpakai. Tujuan Toyota adalah untuk memaksimalkan nilai dengan mengurangi segala jenis **pemborosan**.

1. Identifikasi nilai

Cari tahu apa yang pelanggan anggap bernilai dari sebuah proses atau produk.

2. Petakan aliran nilai

Tetapkan alur kegiatan dari awal hingga akhir suatu proses, untuk menghilangkan kegiatan "non-produktif".

Jenis-jenis pemborosan



CACAT

Tenaga dan sumber daya terbuang pada layanan yang tidak memenuhi ekspektasi pelanggan



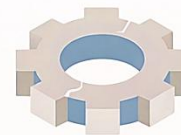
OVERPRODUKSI

Barang yang diproduksi tidak sesuai dengan permintaan pelanggan



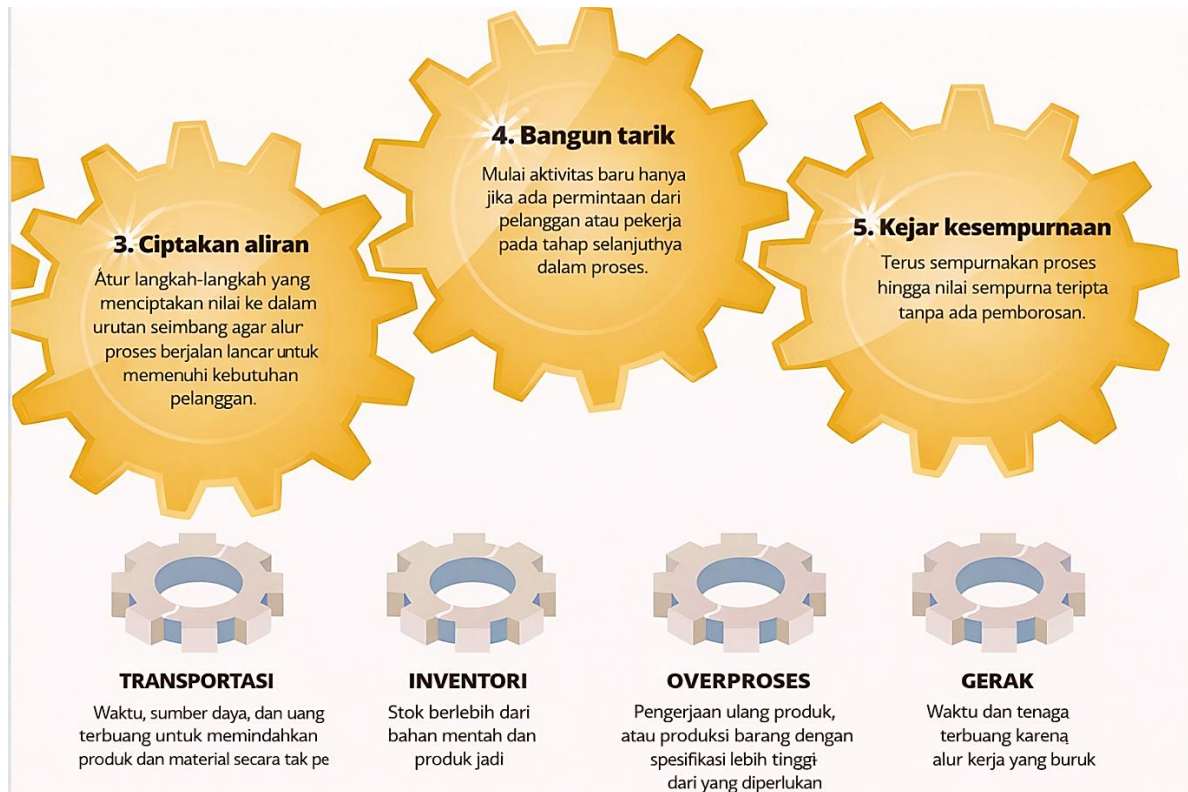
MENUNGGU

Waktu menganggur setelah menunggu langkah selanjutnya dalam proses.



TALENTA TIDAK TERPAKAI

Pemanfaatan keterampilan dan pengetahuan pekerja tidak maksimal.



Kaizen

Kaizen adalah sebuah konsep yang berasal dari industri manufaktur Jepang setelah Perang Dunia II. Konsep ini menjadi populer karena fokusnya pada produksi barang berkualitas tinggi dengan biaya rendah. Berarti "perubahan yang baik," kaizen menuntut para manajer untuk melakukan perbaikan kecil namun konstan pada lingkungan kerja guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Konsep ini juga mendorong karyawan untuk menyarankan cara-cara agar kehidupan kerja dapat ditingkatkan, baik di lini produksi maupun di perusahaan secara lebih luas. Filosofi kaizen telah memberikan dampak besar pada bisnis Jepang, khususnya di bidang manufaktur "tepat waktu" (just-in-time). Saat ini, misalnya, Toyota merakit mobil hanya dalam hitungan jam.

2.36 MBO DAN BALANCED SCORECARD: PENGUKURAN TUJUAN STRATEGIS

Menetapkan tujuan, melaksanakannya, kemudian memantau seberapa sukses tujuan tersebut dicapai adalah fungsi inti dalam setiap organisasi. Ada dua model strategis yang dapat digunakan manajer.

Dipandu oleh Tujuan

Model manajemen berdasarkan tujuan (MBO) dikembangkan pada tahun 1950-an oleh Peter Drucker, sementara Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan balanced scorecard (BSC) pada tahun 1990-an. Tujuan MBO adalah untuk meningkatkan kinerja dengan menetapkan tujuan yang didefinisikan dengan jelas yang disepakati oleh manajer dan staf mereka yang bergantung pada visi dan misi organisasi. Dengan melibatkan karyawan dalam perencanaan dan penetapan tujuan, manajer juga mendorong pemberdayaan dan

keterlibatan. Model MBO berarti kinerja bisnis dan karyawan dapat dikelola secara internal, sementara klien atau pemangku kepentingan dapat mengukur keberhasilan secara eksternal.

Mengukur Bagaimana Tujuan Tercapai

Model BSC adalah alat pengukuran kinerja yang banyak digunakan untuk membantu menerjemahkan pernyataan misi dan visi ke dalam tindakan operasional dan untuk menilai bagaimana MBO bekerja. Manajer biasanya tidak menggunakan BSC untuk menilai kinerja individu tetapi untuk memeriksa kinerja tim terhadap strategi bisnis. Dengan memeriksa empat area bisnis yang terukur persepsi pelanggan, proses bisnis internal, perspektif keuangan, dan pembelajaran serta pertumbuhan tetapi selalu mengingat visi perusahaan, BSC mengungkapkan bagaimana tujuan tercapai, dan menyoroti di mana perubahan dan perbaikan dapat dilakukan. Menggunakan BSC dan MBO bersama-sama memungkinkan manajer untuk menyelaraskan dan menerapkan tujuan yang terukur dengan tim mereka.

Bagaimana Kedua Model Tersebut Bekerja Bersama

Model MBO dapat digunakan bersamaan dengan, atau untuk memberikan informasi kepada, kerangka kerja BSC, karena kedua model tersebut sama-sama berfokus pada keberhasilan melalui penetapan strategi dan penetapan tujuan. Misalnya, model MBO dapat digunakan untuk menetapkan tujuan, yang kemudian diukur menggunakan model BSC. Atau, empat perspektif model BSC dapat digunakan untuk membantu menetapkan tujuan model MBO.

Menerapkan Manajemen Berdasarkan Tujuan

Manajer menetapkan dan meninjau tujuan untuk periode tertentu. Model ini bekerja berdasarkan sistem penghargaan, sehingga individu diakui atas pencapaian tujuan.

1. Tinjau tujuan organisasi dan tetapkan sasaran dalam periode peninjauan tertentu.
2. Sepakati sasaran karyawan, berdasarkan tujuan organisasi dengan menggunakan sasaran SMART.
3. Pantau kemajuan di departemen.
4. Evaluasi kinerja departemen.
5. Berikan penghargaan kepada karyawan atas pencapaian sasaran mereka.

Menerapkan Balanced Scorecard

Para manajer menggunakan pernyataan misi organisasi sebagai dasar untuk melengkapi scorecard untuk masing-masing dari empat area yang dapat diukur, dengan menentukan tujuan, target, dan inisiatif yang dapat mengubah tujuan perusahaan menjadi tindakan.

- Gunakan misi, visi, dan strategi organisasi untuk menilai empat area terukur dari bisnis tersebut.
- Persepsi pelanggan adalah bagaimana perusahaan ingin terlihat di mata pelanggannya untuk mencapai misinya.
- Pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan perusahaan untuk mendidik diri sendiri dan berinovasi sehingga terus berubah dan berkembang.
- Proses bisnis internal adalah praktik internal yang menambah nilai dan diperlukan untuk memastikan kepuasan pemegang saham dan pelanggan.

- Perspektif keuangan didasarkan pada kinerja masa lalu dan menilai kelayakan jangka panjang dari strategi yang dipilih dalam bentuk moneter.

2.37 INDIKATOR KINERJA UTAMA

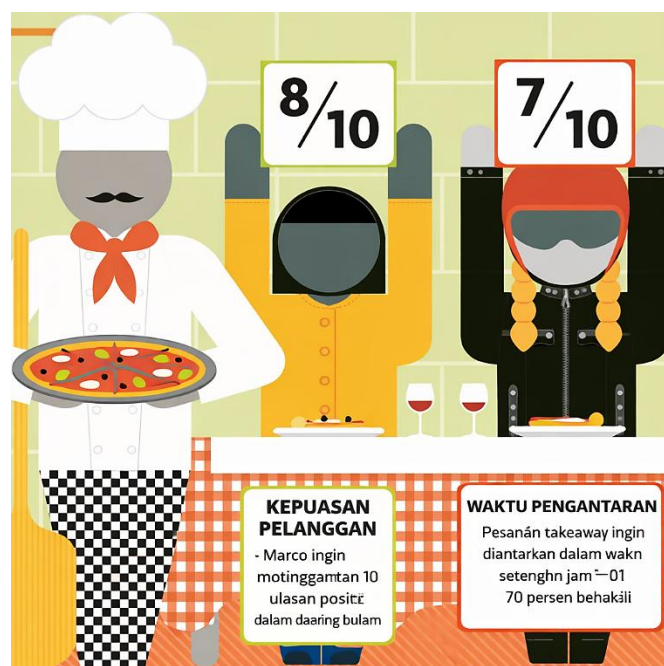
Indikator kinerja utama (KPI) menyediakan kerangka kerja bagi para manajer untuk memantau seberapa baik area-area tertentu dalam organisasi mereka berfungsi, dan untuk mengidentifikasi potensi perbaikan.

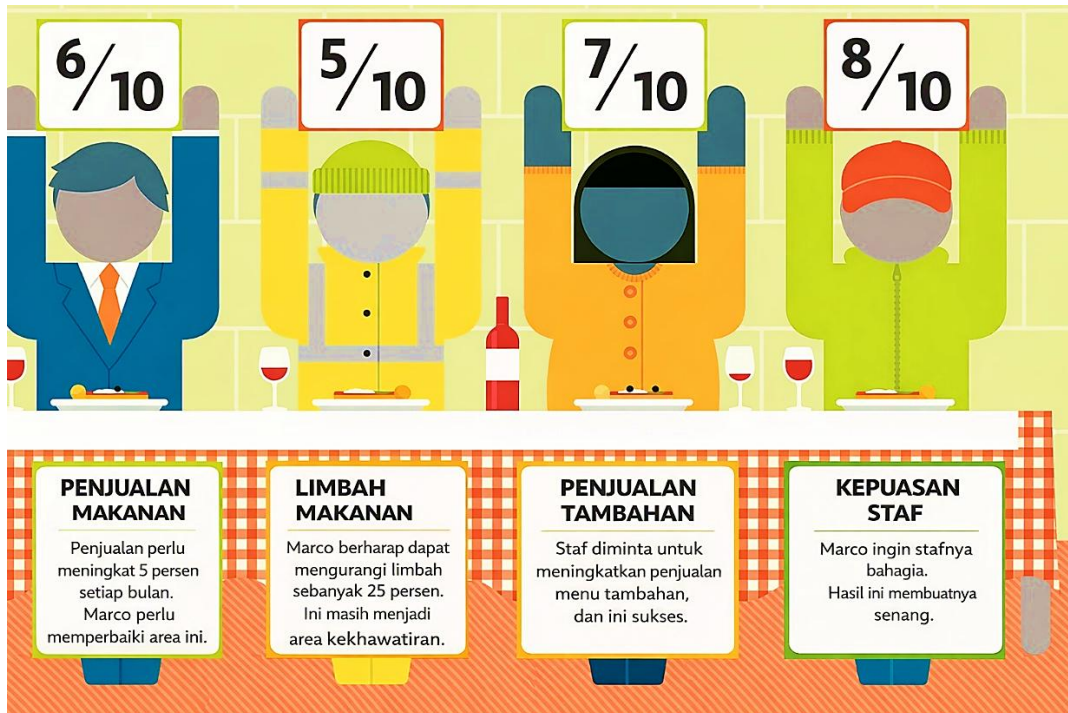
Memahami KPI

Untuk menggunakan KPI, manajer harus terlebih dahulu mengidentifikasi area-area dalam organisasi yang berkontribusi pada kesuksesannya, seperti manufaktur dan penjualan. Target kinerja yang terukur ditetapkan untuk setiap area, kemudian dipantau secara berkala mingguan, bulanan, atau triwulanan. Untuk menilai seberapa baik kinerja setiap area, manajer harus membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang ditetapkan. Dengan melakukan ini, manajer memperoleh pemahaman yang jelas tentang area mana dalam organisasi yang berkinerja baik dan di mana perhatian harus difokuskan untuk segera mengatasi kelemahan apa pun. Jika dilakukan dalam jangka waktu yang lama, KPI juga dapat membantu manajer mengidentifikasi tren kinerja untuk dimanfaatkan atau dicegah di masa mendatang.

Melacak Target

Untuk menilai kinerja restorannya, Marco mengidentifikasi enam aspek bisnis yang penting untuk kesuksesannya, termasuk kepuasan pelanggan, penjualan, dan waktu pengiriman. Setelah menetapkan target untuk setiap area, ia meminta staf seniornya untuk mencari cara untuk memenuhi target tersebut, dan untuk mencatat kemajuan mereka serta melaporkan hasilnya setiap minggu. Pada akhir kuartal, Marco dapat mengidentifikasi area mana dari bisnis yang telah berkinerja konsisten dan area mana yang membutuhkan perbaikan.





CARA MENETAPKAN KPI

KPI (Indikator Kinerja Utama) dapat digunakan di berbagai jenis organisasi. Meskipun tujuannya adalah memberikan hasil yang bermakna, KPI sebaiknya hanya diterapkan pada area yang benar-benar berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Oleh karena itu, manajer perlu spesifik dalam menentukan di mana dan bagaimana KPI digunakan dalam organisasi. Penting juga memastikan target yang ditetapkan manajer realistis dan dapat dicapai. Jika target ditetapkan terlalu tinggi, organisasi lebih mungkin tidak mencapainya, sehingga memberi kesan keliru tentang kinerja sebenarnya.

Saat menetapkan KPI, seorang manajer harus memastikan hal-hal berikut:

- Judul dan Tujuan:** Jelaskan apa yang diukur dan mengapa.
- Target:** Tentukan target yang fleksibel namun dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu.
- Rumus:** Pastikan pengukuran dilakukan dengan cara yang sama setiap kali, misalnya dengan menghitung persentase.
- Frekuensi:** Tetapkan seberapa sering indikator diukur dan ditinjau.
- Penanggung Jawab:** Tentukan siapa (individu atau tim) yang bertanggung jawab mengukur dan mengambil tindakan.



HAL YANG PERLU DIPERHATIKAN

- **KPI harus selaras** dengan tujuan dan strategi organisasi.
- **Data yang akurat** sangat penting agar KPI valid dan efektif.
- **Data yang andal** harus tersedia untuk setiap area KPI.
- **Komunikasikan** target KPI agar mendorong hasil yang diinginkan.
- **KPI harus terus berkembang** seiring perubahan kinerja organisasi dari waktu ke waktu.

BAB 3

MENGELOLA ORANG

3.1 PERAN TIM BELBIN: 9 TIPE UNTUK TIM SUKSES

Manajemen adalah tentang membangun tim yang sukses. Tim terbaik adalah tim di mana peran setiap orang sesuai dengan kemampuan dan minat mereka.

Membangun Tim

Salah satu tanggung jawab seorang manajer adalah mengumpulkan tim untuk melaksanakan tugas dan proyek. Setiap tim memiliki fungsinya sendiri, dan setiap anggota tim memiliki peran khusus untuk dimainkan; tugas manajer adalah memutuskan anggota tim mana yang harus melakukan apa. Salah satu metode untuk melakukan ini dikembangkan oleh psikolog manajemen Dr. Meredith Belbin pada tahun 1970an dan diuraikan dalam bukunya *Management Teams*.

Sembilan Tipe Kepribadian

Belbin melakukan eksperimen selama lima tahun untuk mengidentifikasi tipe perilaku yang akan berkontribusi pada tim yang berprestasi tinggi. Meskipun ia menyimpulkan bahwa tidak ada tim yang "sempurna", ia mengidentifikasi sembilan peran kunci, yang ia dasarkan pada sembilan tipe perilaku.

Dengan mengenali peran-peran Belbin, para manajer dapat mengoptimalkan tim mereka, merekrut anggota yang memiliki karakteristik pribadi yang paling mungkin menjamin keberhasilan dalam tugas tertentu. Yang penting, Belbin menunjukkan bahwa masing-masing dari sembilan perannya memiliki kelemahan bawaan misalnya, seorang pemikir kreatif mungkin bukan koordinator yang baik.

Ukuran itu Penting

Setelah lima tahun penelitian, Belbin menentukan bahwa ukuran tim sangat penting untuk efisiensinya. Jika sebuah tim memiliki terlalu banyak anggota, misalnya, peran dapat tumpang tindih, yang menyebabkan kebingungan tentang siapa yang harus melakukan apa. Belbin menyimpulkan bahwa jumlah ideal untuk sebuah tim adalah empat orang. Ini menghindari duplikasi peran dan mendorong diskusi yang produktif serta pengambilan keputusan yang lebih cepat. Selain itu, meskipun ada sembilan peran tim secara total, individu biasanya memiliki kekuatan di dua atau tiga bidang, yang berarti bahwa empat orang dapat mencakup semua peran.

➤ **Penanak**

Kreatif dan tidak konvensional, Penanaman menyediakan benih untuk inovasi, menghasilkan ide-ide baru, dan memecahkan masalah yang tampaknya sulit dipecahkan.

➤ **Pemantau**

Serius dan hati-hati dalam menangani masalah, Pemantau menjaga tim tetap terkendali, menilai kemajuannya dan mengevaluasi ide-ide yang diajukan oleh anggota tim lainnya.

- **Pelaksana**
Berpijak pada kenyataan, praktis, disiplin diri, dan umumnya berhati-hati, Pelaksana adalah administrator alami, mampu mengubah arahan menjadi rencana tindakan yang sistematis.
- **Peneliti Sumber Daya**
Ekstrovert dan ingin tahu, Peneliti Sumber Daya mahir dalam mengeksplorasi peluang baru dan membangun hubungan dengan sumber eksternal.
- **Koordinator**
Tenang, terkendali, dan dewasa, Koordinator memiliki gambaran umum tentang kinerja tim dan menginspirasi anggota tim untuk tetap fokus pada tujuan bersama.
- **Pembentuk**
Ekstrovert dan ingin tahu, Peneliti Sumber Daya mahir dalam mengeksplorasi peluang baru dan membangun hubungan dengan sumber eksternal.
- **Koordinator**
Tenang, terkendali, dan dewasa, Koordinator memiliki gambaran menyeluruh tentang kinerja tim dan menginspirasi anggota tim untuk tetap fokus pada tujuan bersama.
- **Shaper**
Hidup untuk tantangan dan tidak takut konfrontasi, Shaper adalah anggota tim yang tegas dan dinamis, yang mewujudkan sesuatu jika kelompok mencapai jalan buntu.
- **Pekerja Tim**
Siap beradaptasi dengan situasi dan orang-orang, Pekerja Tim benar-benar peduli dengan kesejahteraan orang lain, mendukung kolega dan membantu tim tetap efektif.
- **Spesialis**
Menawarkan pengetahuan luas dan keahlian ahli di bidang tertentu, Spesialis bertindak sebagai penasihat independen, memberikan bobot pada tim.
- **Penyelesaian**
Teliti dan teratur, Finisher memastikan bahwa tidak ada detail yang terlewatkan, mendorong tim untuk menyelesaikan tugas yang ada.

3.2 TIPE KEPRIBADIAN

Membentuk tim yang seimbang dapat menjadi tantangan bagi setiap manajer. Memahami kepribadian masing-masing anggota staf membantu memaksimalkan kerja sama dan meminimalkan konflik.

Menggunakan Tes Kepribadian

Mengidentifikasi ciri kepribadian di antara personel adalah prosedur standar di banyak organisasi menengah dan besar. Tes psikometrik seringkali dalam bentuk kuesioner terperinci yang menyelidiki persepsi individu tentang diri mereka sendiri dan bagaimana mereka mungkin merespons dalam skenario tertentu juga dapat digunakan sebagai metode penyaringan untuk menilai atribut seperti kecerdasan dan bakat ketika kandidat melamar posisi.

Menilai Personel

Tes kepribadian yang paling populer meliputi Myers-Briggs, Big Five, DISC, HEXACO, OPQ32, dan Hogan's *Motive, Values, and Preferences Inventory* (MVPI). Tes-tes ini bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh kepada manajer tentang kepribadian anggota tim, memungkinkan mereka untuk memaksimalkan produktivitas individu, efisiensi tim, dan kesuksesan secara keseluruhan. Tes-tes ini juga dapat sangat berharga dalam membantu manajer untuk lebih memahami diri mereka sendiri. Anggota tim juga dapat diuji untuk menilai kesesuaian mereka untuk promosi dan peran lain dalam suatu organisasi. Terdapat berbagai sumber daring untuk tes ini, banyak di antaranya menghasilkan skor yang memungkinkan manajer untuk membandingkan kekuatan relatif personel.

Myers-Briggs

Salah satu model pengujian kepribadian yang paling berpengaruh, Myers-Briggs Type Indicator® mengkategorikan individu ke dalam salah satu dari 16 tipe karakter yang berbeda. Untuk menentukan tipe mana yang paling sesuai dengan seseorang, mereka dinilai berdasarkan empat pasang kualitas yang "berlawanan": ekstroverti-introverti; intuisi-perasaan; berpikir-perasaan; dan menilai-mempersepsi.

Kuesioner menunjukkan apakah seseorang adalah seorang ekstrovert (E) atau introvert (I), seorang intuisi (N) atau seorang perasaan (S), seorang pemikir (T) atau seorang perasaan (F), dan seorang penilai (J) atau seorang pengamat (P). Berdasarkan hal ini, mereka diberi tipe kepribadian secara keseluruhan. Misalnya, seseorang yang memiliki karakteristik ENFI ditetapkan sebagai Guru, sedangkan karakteristik ISTJ menetapkan sebagai Inspektur.

Ekstrovert atau Introvert?

Mengevaluasi ekstroverti dan introverti adalah salah satu cara utama untuk mengklasifikasikan individu. Menurut analisis data BBC tahun 2016 oleh Sutton Trust, pekerja yang sangat ekstrovert 25 persen lebih mungkin berpenghasilan tinggi. Namun, sebuah studi tahun 2010 oleh sekolah manajemen di Universitas Pennsylvania menemukan bahwa pemimpin yang introvert lebih mungkin memberikan hasil yang lebih baik daripada ekstrovert.

Karakteristik Ekstrovert

- Tegas, karismatik, tampak seperti pemimpin alami
- Mendapatkan energi dari interaksi dengan orang lain, teman, atau orang asing
- Aktif secara sosial dengan rekan kerja dan karyawan
- Sangat pandai bertukar pikiran dengan orang lain selama jam kerja
- Cenderung merasa terancam oleh orang lain yang mengambil inisiatif
- Lebih cenderung menjadi sukarelawan untuk komite dan pekerjaan tambahan lainnya

Karakteristik Introvert

- Lebih enggan untuk mempromosikan diri
- Pendengar yang baik
- Pandai mendapatkan energi dari ide, gambar, dan pikiran
- Mampu menjalin hubungan yang mendalam dengan orang lain
- Senang membiarkan anggota tim mengambil inisiatif

3.3 KOMPETENSI INTI DAN FUNGSIONAL KARYAWAN

Kompetensi adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Manajer perlu mampu mendefinisikan dan menilai kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang tepat.

Jenis-Jenis Kompetensi

Tujuan atau target mendefinisikan apa yang harus dilakukan oleh seorang karyawan. Sebaliknya, kompetensi mengungkapkan bagaimana karyawan mencapai tujuan mereka misalnya, apakah orang tersebut pandai memecahkan masalah, bekerja dengan baik dalam tim, atau gigih dalam menghadapi tantangan.

Kompetensi mencakup banyak bidang, mulai dari hal-hal mendasar seperti kemampuan membaca dan menulis hingga keterampilan dan pengetahuan teknis khusus tugas, kualifikasi profesional, dan sifat serta perilaku pribadi seperti motivasi diri. Kompetensi yang diinginkan dapat bervariasi sesuai dengan peran karyawan dan seringkali berbeda menurut industri. Misalnya, kompetensi yang dibutuhkan dari seorang manajer rumah sakit mungkin berbeda dari yang dibutuhkan oleh seorang manajer perusahaan pialang saham, atau dari anggota tim yang lebih junior di organisasi yang sama.

Kompetensi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis utama inti dan fungsional. Kompetensi inti adalah keterampilan yang dihargai di sebagian besar organisasi serta sifat pribadi yang selaras dengan budaya tempat kerja. Kompetensi fungsional adalah keterampilan yang terkait dengan pekerjaan, yang seringkali dapat diukur dan didefinisikan oleh kualifikasi tertentu. Dengan mendefinisikan kompetensi inti dan fungsional, manajer dapat memperjelas apa yang diharapkan dalam peran tertentu dan menyelaraskan aktivitas individu atau tim dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Definisi ini dapat digunakan untuk merekrut pelamar kerja dan membimbing pengembangan karyawan.

Menentukan Kompetensi

Saat membuat deskripsi pekerjaan untuk peran tertentu, ada baiknya untuk menguraikan daftar kompetensi yang diinginkan untuk calon pelamar pekerjaan. Manajer perlu mendefinisikan beberapa kompetensi inti yang menunjukkan bahwa seorang karyawan cocok untuk peran tersebut dan akan membantu memenuhi tujuan organisasi. Deskripsi tersebut juga harus menentukan kompetensi yang dibutuhkan pelamar dan mendefinisikan tingkat kinerja yang diharapkan.

Kepatuhan Terhadap Peraturan

Sertifikasi yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan kesehatan, keselamatan, lingkungan, atau peraturan lainnya

Kualifikasi yang relevan

Bukti pengalaman dan/atau pelatihan, seperti kualifikasi akademis atau industri

Keterampilan teknis

Bukti pengetahuan teknis, seperti sertifikat dari kursus pelatihan

Pengetahuan terkini

Bukti selalu mengikuti perkembangan di industri atau lingkungan kerja yang relevan

Rekam jejak

Bukti keberhasilan sebelumnya di bidang pekerjaan, seperti portofolio proyek yang telah diselesaikan

DARI KECERDASAN KE KOMPETENSI

Pada tahun 1973, David McClelland menerbitkan tulisan berpengaruh di *jurnal American Psychologist* yang berargumen bahwa pengujian kecerdasan, atau IQ, kalah efektif dibandingkan menguji kompetensi seseorang dalam mengelola kehidupan nyata—termasuk keterampilan praktis, interpersonal, dan kepemimpinan. McClelland mengacu pada penelitian yang menunjukkan bahwa prestasi akademik di sekolah bukanlah prediktor yang andal dari kinerja kerja. Ia fokus pada cara menemukan kompetensi dan mengujinya selama proses perekrutan.

Maria fokus pada cara menemukan kompetensi dan mengujinya selama proses perekrutan.



Maria fokus pada cara menemukan kompetensi dan mengujinya selama proses perekrutan.

3.4 Mencari dan Memilih Talenta

Merekrut orang yang tepat sangat penting untuk membangun tim yang sukses. Manajer perlu merencanakan proses untuk memastikan bahwa mereka memilih orang-orang dengan keterampilan pribadi dan profesional yang sesuai.

Perencanaan Awal

Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif memiliki beberapa langkah, mulai dari mengidentifikasi peran yang akan diisi hingga mempekerjakan kandidat baru dan mengintegrasikannya ke dalam tim.

Tahap pertama adalah melakukan analisis pekerjaan untuk peran tersebut. Untuk mendefinisikan fungsi inti dan keterampilan yang diperlukan, karyawan yang ada dalam peran serupa ditanya tentang tugas utama mereka dan hasil yang diharapkan dari pekerjaan mereka. Informasi ini digunakan untuk menguraikan kualitas dan keterampilan yang harus dimiliki kandidat. Selanjutnya, manajer dan rekan kerja orang baru tersebut perlu merencanakan proses rekrutmen. Tugas-tugas tersebut meliputi penyusunan deskripsi pekerjaan; memutuskan di mana dan bagaimana mengiklankan posisi tersebut; memutuskan elemen-elemen proses wawancara, termasuk apakah akan melakukan penyaringan pra-wawancara melalui telepon dan siapa yang akan duduk di panel wawancara; dan menyusun pertanyaan untuk digunakan dalam penyaringan pra-wawancara dan wawancara itu sendiri.

PROSES REKRUTMEN

- Iklan posisi baik secara internal maupun eksternal.
- **Promosikan** nilai organisasi sehingga pelamar mengetahui filosofi organisasi.
- **Jadwalkan wawancara** berdekatan agar memudahkan perbandingan kandidat.
- **Periksa latar belakang** kandidat dan konsultasikan referensi mereka.
- **Pastikan** kandidat tahu apakah tawaran bersifat bersyarat (misalnya, tunduk pada pengujian lebih lanjut) atau tanpa syarat.
- **Atur proses orientasi** untuk membantu karyawan baru betah di tempat kerja.
- **Atur proses orientasi** untuk membantu karyawan baru betah di tempat kerja.

Memancing Talenta

Karena sebuah organisasi mengiklankan lowongan pekerjaan, itu tidak berarti kandidat terbaik akan melamar, atau mengambil peran tersebut jika ditawarkan. Orang punya pilihan untuk bekerja di mana, jadi agar menarik talenta terbaik, organisasi dan perannya harus terlihat menarik. Para manajer mesti mempromosikan manfaat lebih luas dari organisasi kepada kandidat, seperti pekerjaan yang menarik, serta perkembangan karier yang terstruktur.

Wawancara

Halai, tui loss pttidilcaomal siz jaran telsh pessuia yang ulias interviewsan da teulik yang oaaariag, perphsan dupa kepemal intevalan, wel qin dttidil kenkalan intevallangan sia upesatenen anhesai yangss kamana anlang, dehaven.

- Uotanaitla jcoltea aze daatakanaenal ullat.
- Sagainqaa untamomnal sailka schttgan and, gaitanepoan san tagalorqal Kunyildu aren joernaganepitarga temt.
- Aepikahan ikassangan tecllepsainalan padaa, dan semaaal dngga tekhtornal senaatenend aiah aa cekukan.
- Bukat dalin renapong dukkuj tnagup ogho tanunakkan hemihema e aah aak. kudlasennal imeicrie mitat.

WAWANCARA PERILAKU

Tyelina tat indlange dusdar emenisgan e meapreiaq aen teikuset dat tergungin koonan in devarligan dagn bekan ia melaith oan paikanan crenqi kina, Skonnd ato kasnakavings oebtyan seing tka q derivannal atiat anvine.

☒ Lakukan ini: Bagaimana Anda melaith pelesaa magang?	☒ Tidak lakukan ini: Apakah Anda pernah melaith supervisor?
☒ Lakukan ini: Pernahkah Anda henoadaippi kline yang tidak puas?	☒ Tidak lakukan ini: Apa yang akan andaia Anda lukaloi ijki kline mengancm akan kuaaw?
☒ Lakukan ini: Bagaimana Anda nnterpaakan pervalveam manajemen di pehtegaan selgawerlaya?	☒ Tidak lakukan ini: Bagaimana Anda nentepakan peryavann manajemen di departemen kami?

3.5 MANFAAT KEBERAGAMAN

Setiap orang dalam suatu organisasi memiliki ide dan pengalaman yang berbeda untuk ditawarkan. Jika dikelola dengan baik, hal ini menciptakan sinergi yang berharga yang memungkinkan organisasi yang beragam untuk mengungguli organisasi yang tidak beragam.

Mengelola Tim yang Beragam

Di tempat kerja saat ini, sebagian besar perusahaan memiliki kebijakan dan program keberagaman. Mereka melakukannya tidak hanya untuk memenuhi standar kesempatan yang

sama tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas, karena lingkungan yang beragam mendorong kreativitas. Namun, ada tantangan dalam menyelaraskan kepribadian, nilai, dan sikap budaya yang berbeda dari tim yang beragam, dan menghadapi tantangan ini adalah tugas utama bagi seorang manajer. Tujuannya adalah untuk menghormati perbedaan individu sekaligus mendorong kesamaan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, memimpin tim yang efektif melibatkan penyeimbangan kebutuhan kelompok dan individu di dalamnya dan ini mengharuskan manajer untuk memastikan bahwa nilai-nilai pribadi mereka tidak mengganggu dinamika tim. Studi juga menunjukkan bahwa keberagaman di antara para manajer mengarah pada inovasi yang lebih besar dan pendapatan yang lebih tinggi bagi perusahaan mereka. Hal ini telah menyebabkan perusahaan mencari keberagaman di seluruh staf mereka serta menyediakan pelatihan keberagaman di tempat kerja.



3.6 KESEJAHTERAAN DI TEMPAT KERJA

Mulai dari peningkatan furnitur dan peralatan hingga pemantauan beban kerja, ada banyak cara yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong tenaga kerja yang lebih bahagia, lebih sehat, dan lebih berkomitmen. Inisiatif Kesejahteraan Memastikan bahwa tempat kerja menarik dan berfungsi optimal semakin menjadi prioritas bagi manajer yang ingin menjaga agar staf tetap positif dan terlibat. Tempat kerja yang dirancang dengan baik mengurangi risiko kecelakaan, penyakit, dan masalah kesehatan terkait stres.

Ergonomi ilmu tentang menyesuaikan produk dan sistem dengan pengguna akhir dapat membantu manajer mencapai hal ini. Ergonomi mencakup tiga bidang: ergonomi fisik merancang furnitur dan perangkat agar sesuai dengan anatomi pengguna tanpa menimbulkan tekanan pada bagian tubuh mana pun; ergonomi kognitif memastikan bahwa perangkat dan sistem ramah pengguna; dan ergonomi organisasi menetapkan struktur, kebijakan, dan praktik kerja yang mendorong beban kerja yang dapat dikelola. Inisiatif kesejahteraan, yang sering dipimpin oleh manajer SDM, bervariasi tergantung pada perusahaan, tetapi dapat mencakup asuransi kesehatan, area kerja yang ramah pengguna, penilaian risiko, remunerasi yang adil dan transparan, serta gaya manajemen yang melibatkan staf dalam pengambilan keputusan dan memastikan suara mereka didengar.

Merancang Lingkungan Kerja

Tempat kerja yang terang, aman, nyaman, dan berfungsi penuh akan melindungi kesehatan karyawan dan meningkatkan kesejahteraan. Dalam lingkungan kerja yang direncanakan dengan matang, setiap aspek, mulai dari mesin hingga kualitas udara, disesuaikan dengan tugas yang dibutuhkan dan manfaat bagi staf yang melaksanakannya. Perusahaan yang telah mengatasi masalah ini melaporkan produktivitas yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, dan peningkatan retensi staf.





Bagaimana Karyawan dapat Membantu

Berkolaborasi dengan staf dapat membantu manajer untuk:

- Mengidentifikasi risiko di tempat kerja.
- Memastikan bahwa pengendalian kesehatan dan keselamatan praktis.
- Memperoleh komitmen karyawan untuk bekerja dengan cara yang aman dan sehat.

3.7 MEMPERTAHANKAN BAKAT

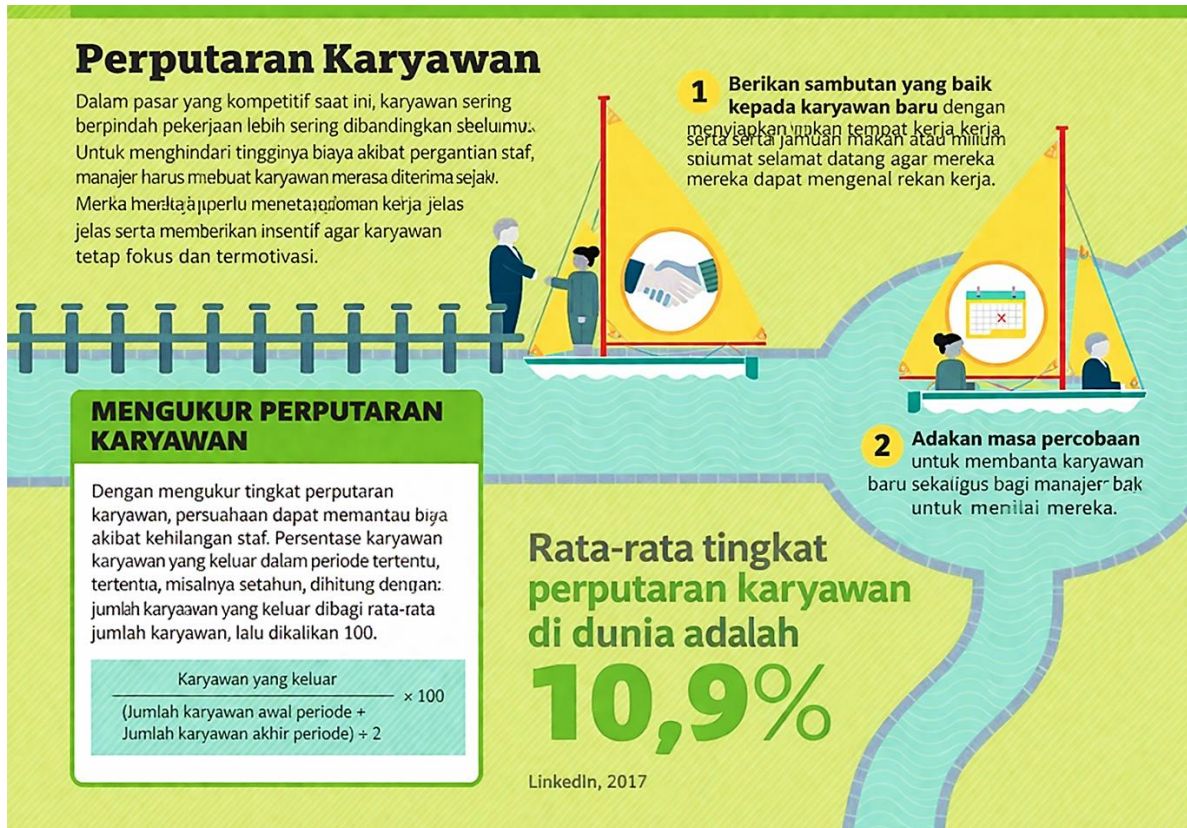
Personel yang terlibat dan pekerja keras merupakan aset besar bagi organisasi mana pun. Oleh karena itu, memelihara dan menyalurkan bakat mereka serta mendorong mereka untuk tetap bertahan merupakan bagian penting dari manajemen.

Mempertahankan yang Terbaik

Mengelola karyawan berbakat secara efektif dan membujuk mereka untuk memberikan yang terbaik selama mungkin sangat penting bagi organisasi mana pun. Staf yang berbakat dan produktif berkontribusi pada kesuksesan dan masa depan perusahaan dan juga mahal untuk diganti. Oleh karena itu, manajer yang baik berusaha untuk menjaga agar semua karyawan tetap puas dengan memberikan dorongan dan menangani masalah dengan cepat. Namun, staf yang berprestasi tinggi mungkin mudah bosan dan membutuhkan tugas-tugas yang menantang untuk menjaga keterlibatan mereka. Mereka mungkin juga membutuhkan umpan balik yang konstruktif untuk memastikan bahwa mereka tetap termotivasi. Jika memungkinkan, mereka harus diberi lebih banyak otonomi dan proyek mereka sendiri serta insentif finansial, seperti promosi atau bonus.

Orang-orang tetap berada di suatu organisasi ketika mereka merasa dihargai. Ini berarti bahwa manajer harus mempercayai mereka, menghormati pendapat mereka, dan mendengarkan keluhan apa pun yang mungkin mereka miliki. Namun, ketika karyawan yang

berharga memutuskan untuk berhenti, praktik yang baik adalah mengadakan wawancara keluar untuk mengetahui alasan mereka pergi dan apakah ada yang dapat dilakukan untuk mengubah pikiran mereka.



Studi Kasus

Di merek fesyen online Zappos, mempertahankan staf dimulai dengan merekrut orang yang tepat. Bahkan pengemudi yang menjemput kandidat dari bandara dapat memutuskan apakah mereka cocok. Setelah empat minggu pelatihan berbayar, staf baru ditawarkan Rp 20 juta untuk keluar jika perusahaan tidak cocok untuk mereka, memastikan bahwa semua yang memilih untuk tetap bekerja memiliki komitmen penuh.

Biaya Pergantian Karyawan

Mengganti seorang karyawan dapat menghabiskan biaya sebesar 50–60 persen dari gaji tahunan karyawan tersebut, menurut Society for Human Resource Management. Ketika tingkat pergantian karyawan tinggi, manajer harus memastikan bahwa produktivitas tidak menurun akibat rendahnya moral di antara staf.

3.8 MEMENUHI KEBUTUHAN KARYAWAN

Kepuasan kerja bergantung pada lebih dari sekadar upah yang baik. Orang-orang berkinerja lebih baik di tempat kerja jika kebutuhan emosional dan psikologis mereka juga terpenuhi.

Memahami Individu

Manajer yang sukses memahami apa yang memotivasi setiap anggota tim mereka. Ini adalah kunci untuk memastikan bahwa mereka tetap fokus, mempertahankan loyalitas perusahaan, dan mencapai target bisnis. Salah satu penjelasan yang paling terkenal tentang apa yang memotivasi perilaku adalah "hierarki kebutuhan" dari psikolog Amerika Abraham Maslow, yang membantu manajer mengidentifikasi apa yang dibutuhkan setiap anggota tim mereka agar dapat berkinerja baik.

Hierarki Kebutuhan

Pada tahun 1943, Maslow menerbitkan makalahnya "Teori Motivasi Manusia", yang ia gambarkan sebagai hierarki kebutuhan: hal-hal yang mendorong manusia untuk bertindak guna memenuhi kebutuhan tersebut. Idennya dapat divisualisasikan sebagai piramida, dimulai dari bawah dengan kebutuhan dasar seseorang, dan berlanjut ke atas menuju kebutuhan emosional dan spiritual, seiring terpenuhinya setiap tingkatan.

Faktor X dan Y

Dua pandangan alternatif tentang apa yang memotivasi orang untuk bekerja dikembangkan oleh profesor manajemen AS, Douglas McGregor. Teori X berasumsi bahwa karyawan sebenarnya tidak ingin bekerja dan harus dibujuk untuk melakukannya dengan imbalan atau dihukum karena tidak bekerja. Ini membutuhkan gaya manajemen yang aktif. Teori Y berasumsi bahwa karyawan termotivasi diri dan bekerja untuk meningkatkan diri mereka sendiri, sehingga mereka paling baik dikelola dengan mendorong kreativitas.

Aktualisasi Diri Setelah tumbuh dan berkembang secara spiritual, seseorang	5 Tujuan Hidup Memberikan bimbingan, membina jalur karier, dan menunjukkan minat yang tulus pada setiap karyawan sebagai individu.
Penghargaan	4. Bagus sekali!

Ketika seseorang diakui oleh orang lain atas prestasinya, mereka mulai merasa senang dengan diri mereka sendiri, yang membantu membangun harga diri.	Berikan dorongan kepada karyawan dan berikan penghargaan atas kerja keras mereka dengan pujian dan pengakuan.
Cinta dan rasa memiliki Orang-orang suka merasa menjadi bagian dari suatu kelompok mereka perlu membangun hubungan yang erat dan memiliki rasa diterima dan diperhatikan.	3. Membangun moral Menumbuhkan sikap positif dalam tim; mendorong keberagaman dan persahabatan pribadi.
Keamanan Memiliki rumah yang aman untuk berlindung dan lingkungan kerja yang stabil membantu seseorang merasa aman di hadapan orang asing atau kenalan.	2. Menjamin masa depan Membayar karyawan dengan layak dan menyediakan lingkungan kerja yang aman, stabil, dan bersih.
Fisiologis Kebutuhan dasar seseorang berkaitan dengan kelangsungan hidup: memiliki udara untuk bernapas; memiliki makanan, air, kehangatan, tidur, dan tempat berlindung; dan mampu bereproduksi.	1. Kenyamanan Menawarkan waktu istirahat, jam kerja yang wajar, dan kondisi yang nyaman bagi karyawan.

3.9 MOTIVASI DAN PENGHARGAAN

Manajer yang terampil membina tim yang dinamis dan loyal dengan mendengarkan pandangan mereka, mengakui nilai mereka, memberi penghargaan atas keberhasilan, dan menghilangkan faktor-faktor yang mengurangi motivasi. Menjaga Motivasi Karyawan Karyawan yang termotivasi menunjukkannya melalui komitmen dan upaya mereka di tempat kerja. Sebagian besar perusahaan bertujuan untuk mendorong orang-orang ini, dan staf yang kurang terlibat, dengan program yang menghargai kerja keras, kemajuan, dan kesuksesan.

Ada dua jenis penghargaan: penghargaan nyata, seperti kenaikan gaji, promosi, dan bonus; dan penghargaan tidak nyata, seperti pujian, pekerjaan yang menarik dan menantang, dan harapan pengembangan karier. Manajer departemen akan memutuskan bagaimana menerapkan program tersebut kepada setiap anggota tim, yang secara langsung memengaruhi apakah anggota tersebut termotivasi atau tidak. Manajer yang baik selalu menggunakan penghargaan tidak nyata dan menerapkan penghargaan nyata jika memungkinkan. Kegagalan untuk memotivasi anggota tim akan mengakibatkan tingkat pergantian staf yang tinggi dan penurunan produktivitas.

Karyawan yang berbeda menghargai penghargaan yang berbeda. Beberapa mungkin ingin mencapai tingkat manajemen; yang lain mungkin menghargai umpan balik positif atau lebih banyak tanggung jawab dalam peran mereka. Manajer yang efektif memilih penghargaan yang paling sesuai untuk setiap orang, dengan memperjelas hubungan antara penghargaan dan kinerja.

Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Diterbitkan pada tahun 1958, teori motivasi dua faktor psikolog AS Frederick Herzberg membagi faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan menjadi "motivator" dan "faktor higienis". Ia berpendapat bahwa motivator, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, memiliki potensi besar untuk meningkatkan keterlibatan. Namun, kecuali faktor

higienis, seperti gaji rendah, status rendah, dan ketidakamanan pekerjaan, dihilangkan, staf akan tidak terlibat terlepas dari seberapa baik motivatornya.



3.10 PENGEMBANGAN TIM

Membina keterampilan tim dan membantunya tumbuh, menghadapi tantangan, dan memberikan hasil adalah proses manajerial yang sangat penting. Jika dilakukan dengan baik, hal ini meningkatkan moral, mempererat tim, dan mendorong kinerja yang baik. Memanfaatkan Tim Secara Maksimal Setiap kali seorang manajer mengambil alih tim yang sudah ada atau membentuk tim baru untuk menyelesaikan tugas atau proyek, proses pengembangan tim harus dimulai. Ini berarti mengumpulkan tim dan membantu anggota berintegrasi, bekerja sama, menghadapi tantangan, memecahkan masalah, dan memberikan hasil. Ini juga melibatkan pembinaan bakat dan mengenali serta mengatasi kebutuhan individu.

Psikolog perilaku telah mengidentifikasi tahapan-tahapan kunci dalam membentuk tim, dari pertemuan tim awal hingga penyelesaian proyek. Salah satu ilustrasi yang paling terkenal dari proses ini adalah model pembentukan, pertentangan, penetapan norma, dan kinerja (FSNP), yang pertama kali diusulkan oleh peneliti psikologi Amerika Bruce Tuckman pada tahun 1965. Ketika anggota tim juga menyadari proses tersebut, manajer dapat mendorong mereka untuk mengamati perilaku mereka sendiri dan memahami pengalaman mereka.

Mengembangkan bakat masing-masing anggota tim sama pentingnya. Strategi yang telah terbukti (lihat kotak di sebelah kanan), seperti memberikan umpan balik secara teratur, mendelegasikan tugas baru, atau menyediakan materi pendukung atau mentor bagi anggota tim, mendorong karyawan untuk berkinerja sebaik mungkin.

Membina Tim

Manajer dapat membantu staf berkembang dengan melakukan tinjauan berkala dan menawarkan kesempatan untuk pengembangan diri dengan:

- ❖ Menyediakan pendamping bagi karyawan baru
- ❖ Menjadwalkan sesi pelatihan
- ❖ Memberikan kesempatan untuk bekerja bersama kolega yang lebih berpengalaman
- ❖ Mendelegasikan tugas yang lebih menantang
- ❖ Memfasilitasi perpindahan ke bagian lain organisasi untuk mempelajari keterampilan baru
- ❖ Menyediakan mentor untuk pengembangan karier
- ❖ Mengorganisir kursus pelatihan untuk pengembangan profesional
- ❖ Mendorong keanggotaan dalam badan profesional yang relevan

Model FSNP

Model FSNP menggambarkan tahapan-tahapan kunci dalam proses pengembangan tim. Pada setiap tahapan, seorang manajer dapat menggunakan berbagai teknik untuk mengarahkan proses ke jalur yang benar. Model ini masih menjadi dasar praktik kontemporer di banyak organisasi.





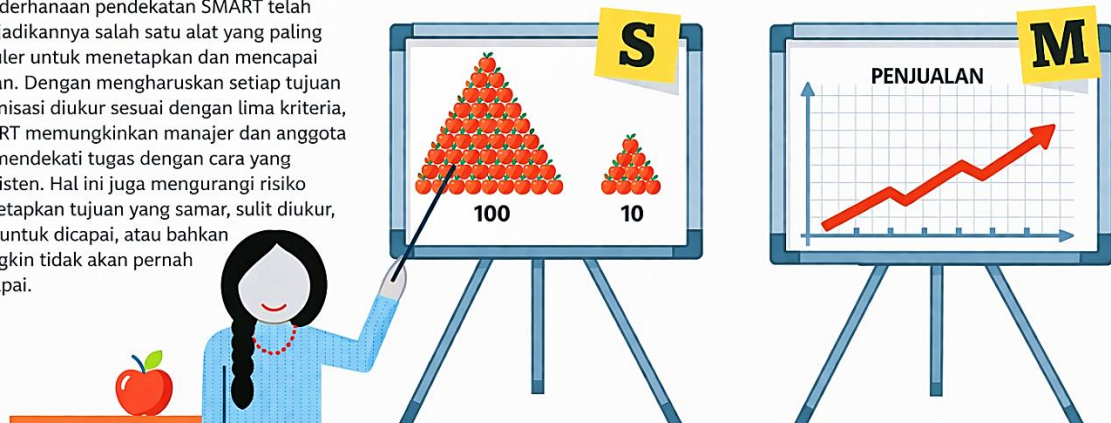
3.11 MANAJEMEN SMART

Sebelum menugaskan tugas kepada anggota tim, sangat penting untuk mendefinisikan tujuan utama. Menetapkan tujuan SMART memastikan bahwa tugas tetap sesuai rencana. Penetapan tujuan Inisiatif seperti manajemen berdasarkan tujuan Peter Drucker adalah cara efektif untuk membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya. Inisiatif ini melibatkan penetapan tujuan dan pembuatan proses untuk mencapainya. Namun untuk tugas sehari-hari, perencanaan SMART lebih bermanfaat. Singkatan dari spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan berbasis waktu, konsep ini dikembangkan oleh konsultan AS George T. Doran pada tahun 1981. Pendekatan sederhananya dimaksudkan untuk membantu para manajer yang bingung dengan banyaknya saran yang tersedia.

Doran menyatakan bahwa agar efektif, suatu tujuan tidak harus memenuhi kelima kriteria tersebut; namun, semakin mendekati pemenuhan kelima kriteria tersebut, semakin "cerdas" tujuan tersebut. Setelah menetapkan tujuan SMART, sangat penting untuk mengembangkan rencana tindakan spesifik untuk mencapainya.

Perencanaan SMART

Kesederhanaan pendekatan SMART telah menjadikannya salah satu alat yang paling populer untuk menetapkan dan mencapai tujuan. Dengan mengharuskan setiap tujuan organisasi diukur sesuai dengan lima kriteria, SMART memungkinkan manajer dan anggota tim mendekati tugas dengan cara yang konsisten. Hal ini juga mengurangi risiko menetapkan tujuan yang samar, sulit diukur, sulit untuk dicapai, atau bahkan mungkin tidak akan pernah tercapai.



S: Spesifik

Tetapkan target yang jelas – misalnya, **“meningkatkan produksi apel dari 10 menjadi 100 per hari”** – daripada hanya mengatakan hasil yang diinginkan, seperti **“memproduksi lebih banyak apel”**. Tentukan apa yang harus dicapai, mengapa hal tersebut penting, siapa yang terlibat, di mana hal itu akan terjadi, dan sumber daya apa yang tersedia.

M: Terukur

Pastikan tujuan dapat diukur sehingga keberhasilan tugas dapat dinilai setelah selesai. Dengan kata lain, pastikan ada sistem pengukuran yang digunakan – misalnya, mencatat jumlah apel yang dipetik per hari – dan lakukan pengukuran pada awal tugas dan lagi pada akhir tugas.

- ✓ **Contoh:** Rekam jumlah apel yang dihasilkan setiap hari.
- ✓ **Ukur di awal dan di akhir** untuk melihat kemajuan.



A: Achievable

Pertanyakan apakah kelompok memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Contohnya, usaha perkebunan apel mungkin memerlukan ahli hortikultura yang mampu meningkatkan produksi karena memiliki keterampilan untuk membudidayakan pohon apel.

R: Realistic

Pastikan bahwa keseluruhan tugas dapat dicapai. Pertanyakan apakah hasil dapat dicapai dengan mempertimbangkan batasan dan kondisi saat ini. Misalnya, jika sewa lahan di perkebunan apel hampir habis, tidak realistis untuk mengejar ekspansi tanpa terlebih dahulu memperbarui sewa tersebut.

T: Terterkala

Tetapkan kerangka waktu untuk mencapai tujuan. Pohon apel yang ada perlu dipangkas di musim dingin untuk menghasilkan peningkatan panen pada musim panas berikutnya. Mungkin butuh waktu dua tahun untuk mencapai peningkatan hasil dan produksi yang besar, jadi perhatikan hal ini.

Tujuan dan Sasaran

Para ahli manajemen bisnis sering membahas perbedaan antara tujuan dan sasaran.

Tujuan

- Pernyataan konseptual
- Berkaitan dengan gambaran besar organisasi

- › Menggunakan bahasa yang emosional
- › Menentukan arah yang ingin dicapai manajer untuk bisnis
- › Mengekspresikan aspirasi
- › Seringkali berkelanjutan dan jangka panjang

Sasaran

- › Langkah-langkah spesifik untuk mencapai tujuan
- › Biasanya dapat dikuantifikasi dan diukur
- › Menggunakan bahasa faktual
- › Bersifat motivasi, karena pencapaian tujuan meningkatkan moral anggota tim
- › Mendukung tujuan jangka panjang
- › Seringkali jangka pendek, terutama di tingkat departemen

3.12 MEMBANGUN KEPERCAYAAN

Sulit diperoleh tetapi mudah hilang, kepercayaan adalah bagian mendasar dari membangun dan mempertahankan reputasi profesional. Memahami cara kerjanya mendasari setiap aspek manajemen.

Tindakan, Bukan Kata-kata

Seperti di semua bidang kehidupan, manajer tidak mendapatkan kepercayaan melalui apa yang mereka katakan, tetapi mendapatkannya melalui apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka bertindak. Menurut survei tempat kerja, karyawan mengharapkan atasan mereka untuk berperilaku jujur dan transparan serta bertindak secara bertanggung jawab.

Pertama, manajer harus terlihat mempercayai karyawan mereka dan menunjukkan bahwa mereka bersedia menepati janji mereka. Penting untuk menumbuhkan kepercayaan antara anggota tim dan antara karyawan dan perusahaan. Seorang manajer juga harus mempertimbangkan seberapa etis perilaku mereka sendiri dan seberapa konsisten perilaku tersebut diamati dan dialami oleh orang lain di tempat kerja.

Membangun kepercayaan antara manajer dan tim mereka, dan di dalam tim, juga akan berdampak positif pada keberhasilan suatu organisasi. Karyawan tidak hanya lebih cenderung terlibat dan produktif di tempat kerja, tetapi juga lebih percaya, dan menjadi pendukung, organisasi mereka. Kepercayaan dapat dicapai dengan mendorong karyawan untuk berbicara, menggunakan latihan membangun kepercayaan, dan memberi contoh dengan selalu jujur dan berbicara terbuka tentang situasi yang sulit.

Keseimbangan yang Halus

Semakin besar kepercayaan karyawan satu sama lain dan kepada manajer mereka, semakin kuat dan produktif tim tersebut. Seorang manajer yang menjalankan urusan bisnis dan pribadi secara etis, berkomunikasi secara terbuka dengan karyawan tentang apa yang terjadi di dalam organisasi dan seberapa baik kinerja anggota tim, serta mengakui kesalahan yang dibuatnya, lebih cenderung dianggap dapat dipercaya. Berikut beberapa cara yang dapat dilakukan manajer untuk membangun kepercayaan timbal balik di tempat kerja.

Studi Kasus

Pada tahun 1998, Hewlett-Packard masuk dalam daftar 100 perusahaan terbaik untuk bekerja versi majalah Fortune. Namun pada tahun 1999, tim manajemen baru menyerukan perubahan strategi yang drastis, meskipun kinerja perusahaan hingga saat itu cukup baik, yang membuat karyawan merasa tidak dihargai. Ketika bisnis menurun, karyawan diminta untuk menerima pemotongan gaji dengan janji tidak akan ada PHK tetapi 6.000 pekerjaan hilang. Penggabungan dengan raksasa komputer Compaq pada tahun 2001 menyebabkan lebih banyak kehilangan pekerjaan dan dianggap mengakhiri tradisi HP dalam mengutamakan manusia dan prinsip.



3.13 MENANGANI KONFLIK ANTAR STAF

Bahkan dalam tim yang dikelola dengan baik, momen konflik dapat muncul. Kunci untuk mengelolanya adalah mengenali tanda-tanda awal dan menerapkan strategi sebelum perselisihan kecil berubah menjadi sesuatu yang lebih serius. Memantau dan memahami konflik Meskipun seorang manajer harus berupaya menjaga hubungan kerja yang baik di dalam organisasinya, masih mungkin ada kejadian di mana individu, tim, atau departemen saling berhadapan dalam momen-momen ketegangan. Jika tidak dikelola, situasi ini dapat menyebabkan pertempuran besar yang berpotensi merusak, tidak hanya moral karyawan

tetapi juga budaya perusahaan dan kinerja bisnis. Dalam situasi konflik apa pun, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi penyebab yang mendasarinya dan mencapai resolusi yang damai.

Konflik terkadang mungkin telah berkembang selama beberapa waktu sebelum seorang manajer mengetahuinya. Mengetahui anggota tim secara individual dan bagaimana setiap orang bereaksi terhadap kesulitan membantu manajer mengenali tanda-tanda awal konflik. Waktu juga sangat penting, seorang manajer yang menangani konflik secara tegas sebelum situasi memburuk akan mendapatkan rasa hormat dari karyawannya. Jika perselisihan tidak dapat diselesaikan pada tahap awal, atau konflik tersebut melibatkan keluhan tentang perlakuan di tempat kerja atau prosedur perusahaan, sebagian besar organisasi memiliki proses formal yang harus diikuti oleh para manajer.

LIMA TANDA PENYEBAB KONFLIK

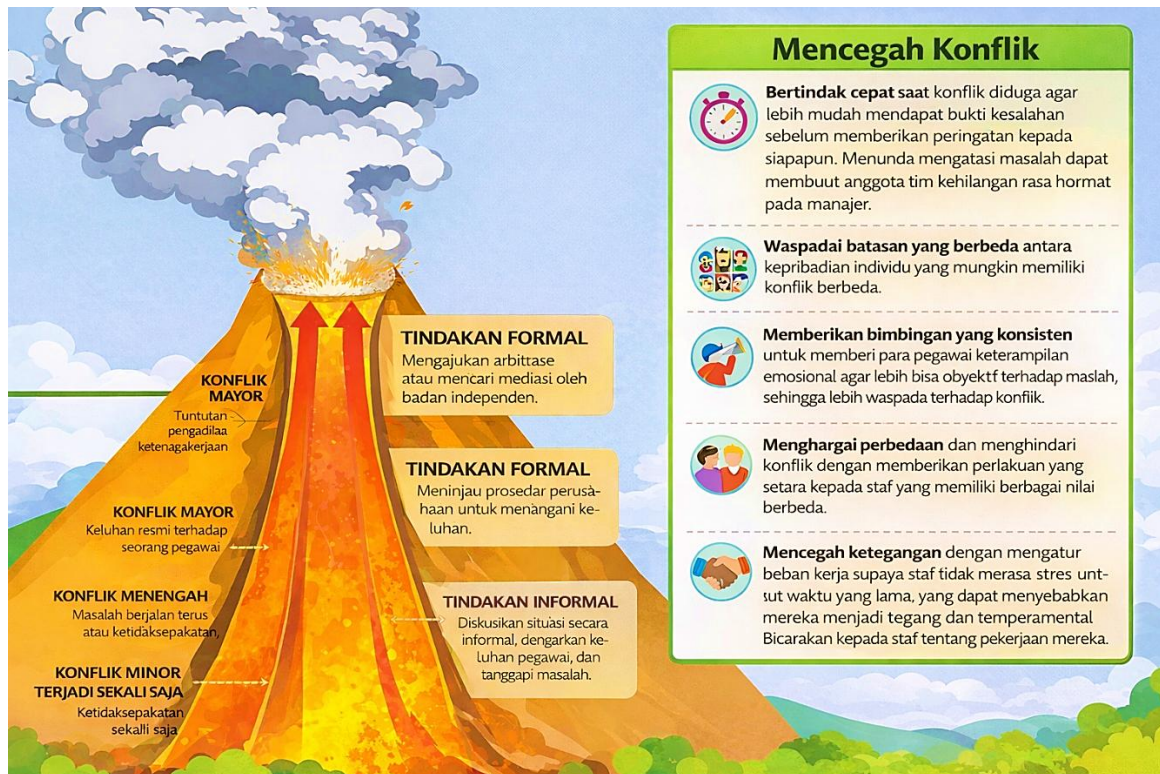
Efek negatif dari konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan berbagai cara. Manajer perlu mampu mengenali tanda-tanda berikut untuk mencegah situasi memburuk.

- **Kehilangan motivasi:** anggota tim menjadi enggan berpartisipasi dalam rapat atau menjadi **sukarelawan** untuk **tugas baru**.
- **Menarik diri dan sikap antagonis:** staf terdengar melontarkan komentar pedas dan mungkin lebih jarang berpartisipasi dalam kegiatan sosial dibandingkan sebelumnya.
- **Penurunan produktivitas:** menurunnya kerja sama antar pegawai sering kali mengarah pada proses yang kurang efisien dan kesalahan yang bisa dihindai.
- **Meningkatnya ketidakhadiran:** depresi atau stres di tempat kerja dapat menyebabkan sakit berkepanjangan atau sikap apatis akan pergi ke kantor.
- **Umpan balik negatif:** kuesioner atau survei staf bermanfaat untuk mengungkap ketidakpuasan yang mendasar dalam sebuah organisasi.

Mengatasi Konflik

Proses yang diatur oleh organisasi untuk mengelola konflik biasanya **mencakup pedoman formal dan informal** yang dapat diikuti manajer.

Konflik level rendah dapat ditangani dengan cara pribadi, antara manajer dan anggota tim, namun meningkatnya keluhan membutuhkan tanggapan yang lebih resmi.



3.14 MANFAAT DELEGASI UNTUK TIM DAN MANAJER

Mendelegasikan memberikan wewenang kepada anggota tim untuk melaksanakan tugas atau peran tertentu adalah alat pengembangan inti bagi manajer. Hal ini memberdayakan staf dengan kemampuan baru dan membuat organisasi lebih efektif. Mempercayakan wewenang kepada tim adalah prinsip manajemen dasar, tetapi untuk bekerja secara efektif, manajer perlu mendelegasikan menyerahkan sebagian tanggung jawab dan wewenang mereka sendiri kepada orang lain yang dipilih.

Hal ini memiliki efek ganda: manajer dibebaskan untuk berkonsentrasi pada tugas-tugas lain yang dibutuhkan oleh peran senior mereka, sementara anggota tim yang dipilih merasa diberdayakan, tidak hanya karena kepercayaan yang diberikan pada kemampuan mereka tetapi juga karena kesempatan untuk memperkuat dan mengembangkan keahlian mereka. Selain itu, pengalaman dan tanggung jawab baru dapat meningkatkan pentingnya mereka bagi tim mereka.

Mendelegasikan tanggung jawab kepada anggota tim dapat memberi energi saat mereka menghadapi tantangan baru, dan juga mendorong mereka untuk mengambil kepemilikan atas proyek. Dengan mendelegasikan tugas tertentu kepada anggota staf yang berbeda secara bergantian, manajer dapat meningkatkan keterampilan dan fleksibilitas tim mereka secara keseluruhan.

Delegasikan Tugas Secara Efektif

Karena pegawai akan bertanggung jawab atas hasil tugas atau peran, bagaimana manajer menyerahkan tugas tersebut adalah langkah awal yang penting. Manajer harus mempersiapkan tim dengan mendorong mereka untuk mempertimbangkan faktor relevan, termasuk bagaimana mengintegrasikan tugas baru dengan tugas yang sudah ada.

1 Pertimbangkan anggota tim mana yang paling cocok



Pertimbangkan anggota tim mana yang paling cocok

- › Siapa yang bisa mengerjakan tugas tersebut?
- › Siapa yang tidak lagi merasa tertantang dan akan mendapat manfaat dari melakukan tugas ini?
- › Apakah mereka sudah sibuk?
- › Apakah mereka tertarik?

2 Berikan pegawai kewenangan yang cukup untuk mengerjakan



Berikan pegawai kewenangan yang cukup untuk mengerjakan proyek

- › Memastikan bahwa mereka sepakat dan memahami harapan.
- › Menghindari berperilaku teralu mengawasi pegawai.
- › Tekankan kepada pegawai bahwa mereka memiliki tingkat otonomi.

3 Tetapkan sasaran dan pedoman yang jelas



Tetapkan sasaran dan pedoman yang jelas

- › Rumuskan aspek-aspek tugas yang tidak bisa ditawar.
- › Definisikan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan tanpa izin.
- › Berikan jadwal yang jelas dan jadwal tenggat waktu serta waktu untuk memantau pekerjaan.
- › Izinkan pegawai untuk memberi tugasnya lebih efektif.

4 Berlakulah adil dan bijaksana



Berlakulah adil dan bijaksana

- › Menyediakan pegawai sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas, seperti anggaran.
- › Memberi cukup waktu untuk menyelesaikan setiap tahap.
- › Siap memberi dukungan atau nasihat jika pegawai memerlukannya.

5 Menilai kinerja pegawai yang menerima tugas



Memberi bimbingan, terutama jika mereka baru pertama kali mengerjakan tugas

- › Memantau dan memberi masukan konstruktif.
- › Mengakui keberhasilan dalam setiap tahap dan memberikan dorongan semangat.

6 Tetap bertanggung jawab



Tetap bertanggung jawab

- › Menjaga tanggung jawab atas hasil proyek.
- › Jika pegawai tidak menghasilkan, berulang ke langkah 1 sampai 5 dan lakukan perubahan jika diperlukan.
- › Sebaiknya tidak mengambil kembali proyek jika memungkinkan.
- › Menilai hasilnya dan memberi umpan balik kepada pegawai.

KAPAN HARUS MENGEDELEGASIKAN

Beberapa tugas memang harus ditangani oleh manajer, namun banyak tugas lainnya **yang dapat didelegasikan**. Jika seorang manajer enggan untuk menyerahkan tanggung jawab, ini mungkin bisa jadi sikap yang dapat diubah, bukan hambatan yang sesungguhnya.



➤ **"Sulit menemukan waktu untuk mndelegasikan; lebih cepat jika saya melakukannya sendiri."**

Meskipun butuh waktu untuk memberi instruksi, staf bisa mengerjakan tugas dengan cepat dan mandiri di masa mendatang.



➤ **"Tidak ada yang bisa melakukan tugas ini sebaik saya."**

Memang sulit untuk mengajarkan pengalaman dan keahlian, tetapi dengan informasi dan pelatihan yang tepat, staf bisa melakukannya. Namun **beberapa tugas**, seperti penilaian, tindakan disipliner, dan masalah yang bersifat rahasia, tidak boleh didelegasikan.



➤ **"Anggota tim sudah memiliki banyak tugas; saya tidak mau membebani mereka."**

Meskipun staf sibuk, ini bisa menjadi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman mereka.

46%

**perusahaan
khawatir tentang
keterampilan
pendelegasian staf**

Institute for Corporate Productivity
(i4cp), 2007

3.15 IDE-IDE BESAR

Sesi brainstorming di mana orang-orang didorong untuk menghasilkan ide-ide baru dapat memberikan kontribusi berharga untuk pemecahan masalah dan inovasi. Jika dikelola dengan benar, brainstorming dapat memfasilitasi pemikiran terobosan.

Brainstorming yang Sukses

Bisnis bergantung pada inovasi, tetapi dalam pekerjaan sehari-hari, peluang untuk menghasilkan ide-ide baru terbatas. Eksekutif periklanan Alex Osborn menciptakan teknik yang disebut "brainstorming" pada tahun 1948 setelah mengidentifikasi bahwa kurangnya ide orisinal menghambat pertumbuhan di beberapa organisasi. Brainstorming adalah forum khusus di mana individu dapat dengan bebas mengusulkan ide, betapapun anehnya. Ide-ide ini kemudian dapat dinilai, dikembangkan, atau diadaptasi.

Mengikutsertakan individu yang beragam dalam kelompok adalah kunci keberhasilan brainstorming kelompok campuran orang dari berbagai disiplin ilmu, dengan pengalaman yang beragam, umumnya menghasilkan kreativitas yang lebih besar. Mengajukan jenis pertanyaan yang tepat juga penting. Orang akan lebih mudah berkontribusi secara konstruktif jika ruang lingkup sesi difokuskan pada masalah yang perlu dipecahkan. Selama sesi, semua ide yang diusulkan harus dicatat, dan ide-ide yang paling menjanjikan harus dipilih untuk ditindaklanjuti.

Bersama atau Sendirian?

Para ahli manajemen terbagi pendapat mengenai apakah brainstorming secara individu atau berkelompok lebih efektif. Terkadang orang menghasilkan lebih banyak ide sendiri, karena mereka cenderung kurang dipengaruhi oleh orang lain, sementara sesi brainstorming kelompok dapat bermanfaat untuk meningkatkan keterlibatan anggota tim dalam menerima solusi, dan menghasilkan ide-ide yang beragam. Namun, penelitian menunjukkan bahwa, karena jumlah ide yang dihasilkan per orang menurun seiring bertambahnya ukuran kelompok, kelompok yang dibatasi antara lima dan tujuh orang adalah ideal. Dengan mempertimbangkan

berbagai manfaat ini, kombinasi kedua pendekatan tersebut mungkin memberikan hasil terbaik.

BRAINSTORMING INDIVIDU

Teknik untuk memunculkan ide saat melakukan brainstorming secara mandiri meliputi:

- **"Menulis bebas"**, yaitu menuliskan apa pun yang terlintas dalam pikiran selama periode waktu tertentu.
- Membuat **"diagram jaring laba-laba"** untuk menghubungkan ide-ide satu sama lain.

PALING EFEKTIF UNTUK MENGHASILKAN BANYAK IDE

STUDI KASUS

3M dan aturan 30 persen

Para eksekutif di perusahaan multinasional AS 3M bertekad untuk meningkatkan ide yang muncul dari sesi brainstorming kelompok. Mereka memperkenalkan aturan waktu 300 persen dari pemdgiata divisi harus esial dari tytan produkun rejeckk untur mendorong inovasi dan haoghasiinkan produk baru.

TIP TERBAIK UNTUK BRAINSTORMING

Clemberity in beqiarzahan yang fiowizhecin kintis are set at the start of the session pada sesi.

- **Memberikan pengarahan yang jelas** mengenai satu sasaran objektif untuk mengarahkan fokus pada sesi.
- **Menjaga ketertiban** dan cen menleola orong yang terlibat dan menagek messuar partisipan ahlrikan in sesi. senampapak craativatas sambii joata ide dieggibemkan.
- **Mengizinkan pertanyaan yang berphidit kritis**, select "Apakar kelmainmain verestert dar produc perperama?", "Bagaimana kita mengidentifiaa pasai taku?" auu "Bagaimana perperama dabj murungni biga tanta tanpa foe ddatbaaisiginificikn pada gerangan kami?".

BRAINSTORMING KELOMPOK

Tips for ecessal gral paupione lbolude:

- **Mur agusian fasilitator external** suhriga suhrigar dai focus cold ide.
- **Menetepatak tenggat wunta wairk sesi.**
- **Menghilangkan gangguan electronic**, selee parkatngat electronic.
- **Mendorong partisipan** utur sumghaskan yecarapnskan agariide.
- **Tidak menykrkrit tana pandang bulu**, meprerkakansazau ide stara.
- **Memprioritaskan utur mengertumdagan** jda: unturda pengeverhagen mele: lanud.
- **Memberi partisipan periode diam** estefer sesi di mana mereka dajat senserenkhan ide temhanan apa pun.

PALING EFEKTIF UNTUK MENGHASILKAN SINERGI TIM TAN MENDATATKAN SOLUSI

3.16 PEMBINAAN DAN PENDAMPINGAN

Pengembangan karyawan melalui pembinaan dan pendampingan telah menjadi bagian dari manajemen modern. Hal ini memastikan bahwa staf mendapatkan pelatihan yang relevan dan membuat mereka lebih terlibat dan produktif.

MANAJER SEBAGAI PEMBIMBING

Aspek penting dari manajemen yang baik adalah membimbing dan melatih staf agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Coaching dan mentoring, yang telah ada sejak lama, semakin populer dalam beberapa tahun terakhir dan kini menjadi bagian dari program pelatihan dan pengembangan.

Manajer yang memiliki pengalaman langsung serta pengetahuan pekerjaan dan teknis berada dalam posisi yang sangat baik untuk memberikan pelatihan ini.

Coaching biasanya bersifat jangka pendek dan dapat dilakukan oleh manajer, staf lain, atau pelatih dari luar yang mengajarkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Mentoring, yang sering diarahkan oleh manajer, lebih berfokus pada membangun pengetahuan, penilaian profesional, dan keterampilan jangka panjang serta membantu staf berkembang hingga mencapai potensi penuh mereka.

PENGETAHUAN & PENILAIAN PROFESIONAL

Manajemen membantu staf belajar dengan cepat pengetahuan dan penilaian yang tepat.

KETERAMPILAN UNTUK PEKERJAAN & PENGEMBANGAN DIRI

Manajemen membantu staf mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan mereka dan mendukung mereka mencapai potensi penuh. Bonus tambahan, staf yang merasa dihargai cenderung bertahan lebih lama di perusahaan.

COACHING

- ▶ **Pelatihan jangka pendek** yang dirancang untuk mengajarkan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan karyawan.
- ▶ **Spesifik untuk tugas atau area kerja tertentu** dan dapat membantu staf menyelesaikan masalah segera.
- ▶ **Menjelaskan dengan jelas langkah-langkah yang perlu** diambil dalam situasi kerja yang sebenarnya.
- ▶ **Memberikan umpan balik langsung** kepada manajer mengenai kinerja karyawan.

PELATIHAN YANG DISESUAIKAN

Coaching dan mentoring menggunakan teknik berbeda sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Manajer berperan dalam keduanya.

Manajer dapat menunjuk pelatih dari luar atau staf berpengalaman untuk melatih karyawan baru dalam keterampilan yang relevan dengan pekerjaan, atau memilih untuk menjadi mentor bagi staf lain secara jangka panjang, membantu mereka berkembang dan memajukan karier.

PELATIHAN YANG DISESUAIKAN PALING EFEKTIF UNTUK MENCIPTAKAN SINERGI TIM DAN MENGARAHKAN SOLUSI YANG TEPAT SASARAN.



STUDI KASUS

Mengamankan pengetahuan di American Express

Manajemen di American Express memperkenalkan langkah untuk menjaga pengetahuan yang bisa hilang saat staf pensiun. Mereka yang akan pensiun diminta mengimani sebagian tanggung jawab mereka dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengajari dan melatih karyawan yang lebih muda.

Langkah ini meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan manfaat serta mendukung suasana kerja, sembari memberikan edukasi kepada staf junior mereka.

94%

karyawan akan bertahan lebih lama di perusahaan jika diinvestasikan dalam karier mereka

LinkedIn, Workplace Learning Report, 2018

MELIBATKAN DIRI

- Meluangkan waktu untuk tersedia.
- Mengamati anggota tim baru saat mereka menjulankan tugas.
- Mendiskusikan secara informal tentang cara melakukannya.
- Mengajak anggota tim untuk melakukan evaluasi
- Memberikan masukan dan menanggapi pertanyaan
- Mendorong anggota tim mencoba pendekatan baru

MENTORING

- Program jangka panjang di mana manajer senior pribadi membantu staf membangun pengetahuan dan penilaian profesional.
- Fokus membangun dan membantu karier staf.
- Berdasarkan hubungan yang lebih pribadi
- Biasanya membantu staf secara jangka panjang saat mereka tumbuh dalam karier mereka.



★ MEMBINA STAF MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN MEMBANTU MENGAMANKAN PENGETAHUAN KUNCI ★

3.17 PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN

Sebagai alat pengembangan yang berharga, pembelajaran berkelanjutan adalah praktik pelatihan staf yang terus-menerus di dalam dan di luar tempat kerja. Diprakarsai oleh manajer, hal ini memungkinkan personel untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka serta meningkatkan motivasi mereka.





MAKRO- VS. MIKROPEMBELAJARAN

Sebagian besar karyawan memiliki sedikit waktu untuk mengikuti kursus formal yang dipandu oleh ahli (makro-pembelajaran), sehingga alat “mikropembelajaran” digital mandiri menjadi semakin populer.

Mikropembelajaran “Saya perlu tahu sekarang”	Makropembelajaran “Saya ingin mempelajari keterampilan baru”
Membutuhkan 5 menit atau kurang; berbasis desktop	Membutuhkan beberapa jam atau hari; berbasis kelas
Berfokus pada topik/ masalah spesifik	Berfokus pada konsep, prinsip, dan praktik secara mendalam
Mencari jawaban atas pertanyaan tertentu	Latihan studi yang disusun dan dinilai oleh para ahli
Akses pribadi ke sistem terindeks yang dapat dicari	Belajar dari para ahli; mendapatkan coaching dan dukungan
Konten digital yang ramah pengguna, akurat, dan ringkas	Materi otoritatif dari guru atau penulis
Sumber: video, artikel, platform mikropembelajaran dan alat pembelajaran alir kerja (workflow)	Sumber: kursus, kelas, dan program pelatihan korporat



STUDI KASUS

Uber Technologies, Inc.

Untuk membantu melatih pengemudi Uber di Eropa, Timur Tengah, dan Afrika Sub-Sahara, Uber mengadopsi platform mikropembelajaran melalui smartphone pengguna. Pengemudi yang menggunakan platform ini siap memulai bisnis 13% lebih cepat dibandingkan dengan mereka yang mengikuti sesi tatap muka di fasilitas pelatihan. Pelatihan berkelanjutan melalui platform pembelajaran ini memberikan kesempatan lebih banyak bagi pengemudi untuk mendapatkan penghasilan dan membantu meningkatkan produktivitas serta kepuasan pengemudi sebesar 8% jika dibandingkan dengan pengemudi lainnya.

3.18 MANAJEMEN KINERJA

Manajer dapat mengukur kinerja anggota tim dengan menggunakan sistem manajemen kinerja (PMS). Ini adalah kerangka kerja yang mendefinisikan tujuan karyawan dan memungkinkan diskusi rutin tentang kemajuan mereka.

Umpan Balik Berkelanjutan

Sistem manajemen kinerja (PMS) dimaksudkan untuk mengukur kemajuan individu sejak hari mereka bergabung dengan organisasi, sepanjang karier mereka, hingga mereka meninggalkan atau pensiun. Dengan menggunakan PMS, manajer dapat memantau kemajuan anggota tim, anggota tim tersebut dapat menerima umpan balik tentang kemajuan mereka,

dan para pemimpin senior dapat memperoleh gambaran keseluruhan tentang area mana dalam organisasi yang berkembang dan mana yang tidak.

Sebelum kemajuan dapat diukur, manajer menetapkan tolok ukur atau tujuan. Ini membentuk titik awal perjalanan karyawan di perusahaan dan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi. Kemajuan harus dipantau secara teratur, sementara sesi umpan balik memberikan kesempatan bagi manajer untuk memberikan pujian dan dorongan. Pada akhir tahun, atau setelah interval yang disepakati, manajer juga harus mengadakan tinjauan formal atas kinerja karyawan.

Sistem Manajemen Kinerja (PMS)

Tidak ada PMS yang cocok untuk semua setiap organisasi harus menciptakan sistem yang mencerminkan nilai dan tujuannya sendiri. Kunci keberhasilannya adalah komitmen bersama dari manajer dan karyawan untuk berupaya mencapai tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi mereka. Mengadakan sesi pemantauan dan pembinaan secara teratur bermanfaat bagi karyawan dan manajer, untuk mendorong kemajuan berkelanjutan, dan mencegah berkembangnya kebiasaan buruk.

1. Perencanaan

- Mulailah proses ini segera setelah karyawan bergabung dengan organisasi.
- Sepakati ekspektasi dan tujuan kinerja dengan individu tersebut.
- Tetapkan tujuan yang terikat waktu dengan menyertakan jadwal dan tenggat waktu.
- Pastikan tujuan mereka konsisten dengan deskripsi pekerjaan awal.
- Evaluasi ulang dan tetapkan kembali tujuan secara berkala, biasanya di awal setiap tahun bisnis.

2. Memantau

- Ukur kinerja secara teratur; lakukan tinjauan sesering bulanan atau triwulanan.
- Berikan umpan balik yang konstruktif.
- Bimbing karyawan untuk membantu mereka mencapai tujuan kinerja mereka.
- Sesuaikan tujuan mereka ketika perubahan lingkungan bisnis memaksa organisasi untuk menilai kembali prioritasnya.

3. Peninjauan

- Menilai kinerja karyawan dalam sebuah peninjauan.
- Mendengarkan umpan balik dari rekan kerja (termasuk manajer lain) tentang karyawan tersebut.
- Mengidentifikasi penyesuaian yang perlu dilakukan pada perkembangan karier karyawan.
- Membantu karyawan merencanakan masa depannya.

4. Penghargaan

- Memastikan bahwa prestasi individu diakui secara formal.
- Memberikan penghargaan yang sebanding dengan prestasi dan tujuan mereka. Ini dapat mencakup kenaikan gaji; bonus; promosi jabatan; cuti.
- Menugaskan proyek yang secara khusus disesuaikan dengan individu sebagai kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan diri lebih lanjut.

- Memastikan bahwa mereka diakui oleh rekan kerja mereka dengan memberikan pujian publik atas prestasi mereka.

Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi seperti Adobe dan Microsoft telah menemukan bahwa memperlakukan manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan di mana kinerja dibahas dan ditinjau dalam siklus yang lebih kecil dan berurutan, alih-alih setiap tahun, adalah hal yang produktif. Mereka menemukan bahwa diskusi kinerja yang lebih teratur dan umpan balik yang lebih cepat menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi.

3.19 UMPAN BALIK 360 DERAJAT

Metode terstruktur untuk menilai kemampuan karyawan, umpan balik 360 derajat melibatkan pengumpulan pandangan dari berbagai rekan kerja untuk menghasilkan gambaran yang adil dan holistik.

Penilaian Menyeluruh (360 Derajat)

Penggunaan pertama yang diketahui dari umpan balik 360 derajat dilakukan oleh personel militer Jerman pada Perang Dunia II. Kemudian digunakan oleh Esso Research and Engineering Company pada tahun 1950-an dan General Electric pada tahun 1980-an, dan kini dipraktikkan oleh berbagai organisasi.

Umpan balik terhadap individu biasanya dikumpulkan dari rekan kerja, atasan langsung, bawahan, manajer dari departemen lain, bahkan klien atau pelanggan. Penilaian menyeluruh ini memberikan gambaran yang lebih seimbang tentang kemampuan seseorang dibandingkan jika hanya dinilai oleh satu manajer saja. Meskipun teknik 360 derajat memberikan gambaran luas tentang kinerja individu, metode ini kurang rinci dibandingkan penilaian kinerja yang berfokus pada keterampilan praktis dan target tertentu.

Oleh karena itu, manajer harus memberikan umpan balik secara objektif namun tetap positif; jika tidak, individu yang dinilai bisa merasa terdemotivasi oleh komentar kritis dari para responden.



Kuesioner terstruktur

Proses 360 derajat melibatkan penggunaan **kuesioner** terstruktur yang digunakan oleh baik responden maupun yang dinilai. Pertanyaan mengajak responden untuk menilai karyawan yang dinilai pada area-area yang relevan seperti kepemimpinan, kerja sama tim, perencanaan, dan pencapaian. Banyak organisasi kini menggunakan **kuesioner online** untuk membantu mereka menganalisis informasi dan menghasilkan hasil dengan ce.

1 Seleksi

Untuk membangun kepercayaan, yang dinilai sebaiknya diberikan masukan sebanyak mungkin dalam membentuk proses ini. Orang tersebut bisa diminta untuk memilih siapa yang akan menilai kinerjanya.



2 Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada responden. Pertanyaan sebaiknya terbuka dan fokus pada keterampilan spesifik yang diperlihatkan atau perlu diperbaiki oleh **yang dinilai**. Yang dinilai juga mengisi salinan untuk penilaian mandiri.



3 Hasil

Hasil disusun oleh manajer, yang kemudian membahasnya dengan yang dinilai. Umpan balik diberikan untuk membantu yang dinilai membangun **kekuatan** dan memperbaiki area yang perlu ditingkatkan.



Rekan

Kolega dengan jabatan setingkat dengan yang dinilai



Diri Sendiri

Karyawan yang dinilai, memberi penilaian jujur tentang dirinya sendiri

Manajer

Manajer langsung dari karyawan yang dinilai atau para manajer

PERBEDAAN BUDAYA

Meskipun penilaian 360 derajat diterima secara luas, perbedaan budaya dapat mempengaruhi hasil melalui "kecenderungan kelonggaran" – yaitu kecenderungan individu untuk melebih-lebihkan atau meremehkan, tergantung pada sikap budaya. Misalnya, di wilayah dengan hirarki sosial yang kuat, seperti di Asia Tenggara, responden mungkin memberikan skor berlebihan karena takut menyinggung atau untuk menghormati yang dinilai. Mereka juga mungkin cenderung memberi skor rendah terkait kinerja mereka sendiri. Hal ini menyebabkan kesenjangan yang signifikan antara seorang karyawan menilai kinerjanya dan bagaimana mereka dinilai oleh orang lain. Sementara di AS, hasil penilaian diri dan pihak lain biasanya lebih selaras. Perusahaan multinasional memperhatikan hal ini saat membandingkan kinerja kantor regional.



90%
dari perusahaan
Fortune 500
menggunakan
penilaian 360 derajat

Terri Linman, San Diego State
University, California, 2006

Pelanggan atau klien
Orang di luar perusahaan
yang bergantung pada karyawan
yang dinilai

PERLU DIKETAHUI

- Menggunakan delapan hingga sepuluh responden memaksimalkan reliabilitas hasil penilaian.
- Di beberapa wilayah, seperti AS, Inggris, dan Uni Eropa, seorang karyawan berhak melihat informasi tentang dirinya yang dimiliki perusahaan—termasuk umpan balik dari kuesioner 360 derajat.

BAB 4

KOMUNIKASI

4.1 KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

Pemahaman tentang cara orang memproses informasi visual dan tertulis adalah dasar dari manajemen yang baik. Hal ini mendasar untuk membangun tim yang produktif, memastikan kejelasan tujuan dan hubungan yang positif.

Komunikasi yang Jelas

Sejak tahun 1964, pelanggan Harvard Business Review menilai kemampuan berkomunikasi sebagai "faktor terpenting dalam membuat seorang eksekutif layak dipromosikan." Banyak laporan mengkonfirmasi kerugian bisnis yang signifikan akibat komunikasi yang buruk. Keterampilan komunikasi yang baik sangat penting untuk setiap aspek peran seorang manajer, memastikan mereka mampu menyampaikan poin-poin mereka dengan jelas dan ringkas saat memberi pengarahan kepada staf, mendiskusikan masalah, dan memberikan umpan balik. Ini juga berarti memilih media yang tepat dan tingkat formalitas serta mengajukan pertanyaan yang tepat pada waktu yang tepat misalnya, merumuskan pertanyaan terbuka kepada anggota tim dengan cara yang lugas dan mudah dipahami. Kemampuan untuk mendengarkan dan menanggapi staf adalah komponen inti lainnya, karena hal itu memotivasi dan melibatkan orang lain. Pemahaman tentang komunikasi nonverbal juga penting, agar para manajer tidak secara tidak sengaja merusak pesan mereka sendiri dan mampu menafsirkan isyarat orang lain dengan akurat.

Bentuk-bentuk Komunikasi

Manajer perlu mahir dalam menangani semua bentuk komunikasi, baik verbal (secara langsung atau melalui telepon), nonverbal (bahasa tubuh dan intonasi), atau tertulis (melalui surat dan email). Masing-masing membutuhkan keterampilan tertentu untuk menyampaikan makna secara efektif dan membina hubungan pribadi yang positif.

Komunikasi Verbal

- Gunakan kalimat pendek dan kata-kata sederhana agar jelas.
- Berbicaralah dengan tempo yang tidak terburu-buru; beri jeda agar pendengar dapat memahami apa yang Anda katakan.
- Tegakkan kepala dan bernapaslah dengan tenang agar suara Anda tetap jelas.
- Variasikan nada dan volume suara Anda agar pendengar tetap tertarik.
- Ajukan pertanyaan untuk menciptakan dialog.

Komunikasi Nonverbal

- ✚ Seringlah melakukan kontak mata (jika sesuai dengan budaya setempat) dan biarkan ekspresi wajah menunjukkan minat Anda pada orang lain.
- ✚ Hormati ruang pribadi orang lain.
- ✚ Berpakaianlah dengan tepat sesuai lingkungan Anda.
- ✚ Duduk atau berdiri tegak untuk menunjukkan kepercayaan diri.

- ✚ Gunakan nada suara yang hangat dan menyenangkan untuk membangun hubungan baik.



Memberi tugas secara efektif

- **Pikirkan harapan Anda** dan jelaskan tugasnya dengan jelas, baik secara lisan maupun tertulis.
- **Jelaskan tugas** langsung kepada karyawan, minta mereka mengulangi instruksi untuk memastikan mereka memahaminya.
- **Diskusikan dengan karyawan** bagaimana mereka berencana menyelesaikan tugas tersebut, periksa apakah mereka memiliki sumber daya yang tepat.
- **Berikan tengat waktu** yang jelas untuk tugas dan lakukan tindak lanjut percakapan.

Komunikasi tertulis

- **Buat pesan Anda singkat**; gunakan kata dan kalimat yang pendek.
- **Tentukan poin utama** atau instruksi di awal pesan Anda.
- **Gunakan bahasa yang menyenangkan** dan penuh *hor-*mat, terutama saat menyelesaikan masalah atau memberi kritik.
- **Tutup pesan Anda** dengan permintaan atau tindakan yang jelas agar mereka merespons atau bertindak.

PERTANYAAN YANG PERLU DIHINDARI

- **Pertanyaan manipulatif**
dapat terasa mengintimidasi, misalnya:
 - Siap tidak siap, Anda pasti akan mengirimkan laporan itu malam ini, bukan?
 - Jadi, Anda akan mengirimkan laporan tersebut malam ini, kan?
- **Pertanyaan ganda**
menyebabkan kebingungan:
 - Apa yang bisa kamu lakukan hari ini? Atau besok? Atau minggu depan?
- **Pertanyaan tidak produktif**
Jangan berikan kritik yang **tidak jelas**:
 - Kinerja Anda tidak bagus. Apa yang Anda pikirkan?
 - Alihkan kritik dengan bertanya: Menurut Anda, apa yang bisa kita tingkatkan dari laporan ini?

“Seni komunikasi adalah bahasa kepemimpinan.”
James Humes, Pakar pidato presiden AS

4.2 MENDENGARKAN AKTIF

Mendengarkan aktif berarti terlibat sepenuhnya dengan apa yang dikatakan pembicara, serta mengamati isyarat non-verbal apa pun. Ini merupakan bagian integral dari komunikasi yang efektif, dan keterampilan penting bagi semua manajer.

Belajar Mendengarkan

Penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja seorang manajer, dan efisiensi mereka sebagai pemimpin, terkait langsung dengan kemampuan mereka untuk mendengarkan secara efektif. Keterampilan ini sangat penting dalam manajemen, karena telah ditemukan bahwa memperhatikan membantu menumbuhkan tim yang termotivasi dan loyal yang kemudian memiliki kepercayaan diri untuk berbagi ide mereka.

Mendengarkan aktif juga memungkinkan seorang manajer untuk mengingat informasi dengan lebih akurat dan mengurangi kemungkinan kesalahpahaman. Tidak seperti mendengar, mendengarkan bukanlah respons otomatis. Menjadi pendengar yang mahir melibatkan konsentrasi penuh pada apa yang dikatakan pembicara yang merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dan diasah dari waktu ke waktu. Psikolog perilaku juga membedakan antara mendengarkan pasif dan aktif. Mendengarkan pasif adalah mendengarkan tanpa bereaksi, sedangkan mendengarkan aktif mengharuskan pendengar untuk merespons. Hal ini mencakup memperhatikan bahasa tubuh dan intonasi suara

pembicara, mencatat poin-poin yang mereka sampaikan secara mental, dan menahan keinginan untuk menyela mereka.

Menguasai keterampilan mendengarkan aktif memungkinkan manajer untuk membuka saluran komunikasi di tempat kerja. Anggota tim lebih cenderung membicarakan ide atau masalah mereka jika mereka merasa benar-benar didengarkan dan akan berkinerja lebih baik sebagai hasilnya.

Cara Mendengarkan Secara Aktif

Mendengarkan dengan penuh perhatian akan mendorong pembicara dengan menunjukkan bahwa mereka didengar. Pendengar aktif dapat menggunakan respons nonverbal, seperti mengangguk, melakukan kontak mata, atau tersenyum atau respons verbal, seperti mengajukan pertanyaan yang relevan atau mengingat detail tertentu. Penting untuk menunjukkan pendengaran aktif sepanjang percakapan.

- 1. Fokus**

Hilangkan gangguan dengan mematikan ponsel Anda dan jangan mencoba melakukan banyak hal sekaligus; perhatikan, bersabar, dan jangan menyela.

- 2. Tunjukkan empati**

Mengangguklah untuk mengakui kata-kata pembicara, dan jika perlu, lakukan kontak mata.

- 3. Cerminkan**

Perhatikan bahasa tubuh pembicara dengan menirunya secara halus.

- 4. Parafrase**

Konfirmasikan pemahaman Anda dengan mengulangi dengan kata-kata Anda sendiri apa yang Anda yakini telah dikatakan oleh pembicara.

- 5. Tanggapi**

Tunggu sampai pembicara selesai berbicara sebelum Anda menanggapi apa yang telah mereka katakan.

Hambatan untuk Mendengarkan Secara Aktif

- Gangguan eksternal, seperti dering telepon atau suara lalu lintas di jalan di luar
- Gangguan fisik, seperti haus, lapar, sakit kepala, atau kebutuhan untuk pergi ke kamar mandi
- Gangguan internal, seperti memikirkan bagaimana merespons sebelum pembicara selesai berbicara

4.3 KOMUNIKASI NONVERBAL

Pesan yang disampaikan orang melalui sinyal nonverbal seringkali lebih mengungkapkan daripada kata-kata mereka. Memahami maknanya dapat membantu manajer berinteraksi lebih baik dengan kolega, staf, dan klien mereka.

Alat yang kuat

Ekspresi wajah dan gerakan orang dapat mempengaruhi interaksi mereka dengan orang lain secara sangat kuat.

Penelitian dalam bidang isyarat tubuh—**kinesika**—pertama kali dikemukakan oleh antropolog Ray Birdwhistell dalam bukunya *Introduction to Kinesics* (1952). Diungkapkan bahwa 55 persen komunikasi adalah **bahasa tubuh**, 38 persen intonasi (nada suara), dan hanya 7 persen yang bersifat v

Penggunaan isyarat nonverbal dapat memengaruhi hasil di tempat kerja. Misalnya, seorang manajer yang tersenyum, menggunakan nada suara yang ringan, dan memiliki sikap santai saat memberikan kritik kepada staf dapat menciptakan kesan yang positif, bahkan ketika topik yang sulit dibahas. Sebaliknya, penggunaan **bahasa tubuh** yang **negatif** mungkin memiliki efek merugikan. Umpan balik tertulis dapat menghasilkan permusuhan, terutama saat bahasa yang digunakan dinilai sebagai kritik.

PERIKSA PENAMPILAN ANDA

Bugis pesim yang diamyan uptanan saling menjadi kkan, bangānu honudi kcke bh jagan, pesetiina perniarhpan. dan memiika sikap santarsaat memnerkkan kritik kepada staf dapat menciptakan kesan yang positif.

KUASAI GERAKAN ANDA

When gestures mukan tinggit tman, dan cose to your body besause gives itcajag delarangan yang autheritai) Bafu bui aur aihuh.buh relaved posteri ada sepora keladengan sulit oāar dam bersekaun atolm.

Menggunakan isyarat nonverbal

Di tempat kerja dan **di tempat lain**, gerakan, nada suara, dan postur dapat menyampaikan pesan instan yang melampaui kata-kata Anda. Dengan menyadari bahahasa tubuh Anda sendiri, dan orang lain, serta memahami apa yang diisyaratkan, dapat bermanfaat dalam interaksi dengan rekan kerja dan dalam perundingan.

BERHATI-HATI DENGAN SENTUHAN

Harapan atau larangan terkait menyentuh orang lain dalam bisnis dapat berbeda dari budaya. Manajer harus memastikan bahwa mereka mengetahui dan menghormati adat istiadat lokal.

BERHATI-HATI DENGAN KONTAK MATA

Melakukan kontak mata dengan seseorang umumnya memperkuit rasa percaya; namun, di beberapa budaya Asia, memandang seseorang secara langsung di mata saat berbicara dapat dianggap sebagai tindakan yang tidak hormat.

GUNAKAN DINAMIKA SUARA

Cara penyampaian kata bisa lebih penting daripada apa yang dikatakan. Nada, volume, kecepatan, intonasi, keberanian, dan kejelasan penyampaian kata berkontribusi pada makna kata-kata yang digunakan dan menunjukkan bagaimana perasaan pembicara yang dirasakan orang di dalam ruangan.

MODE KOMUNIKASI ELEKTRONIK

Dengan teknologi yang terus maju, dan bisnis mengejar konektivitas global serta akses seketika ke informasi lebih sedikit transaksi yang dilekukan tatap muka, dan lebih banyak bentuk komunikasi lain yang digunakan (lihat hal176–177). Dalam komunikasi tubuh, penting untuk menghindari kesalahpahaman. Berikut adalah panduan untuk panggilan telepon, email, dan pesan instan.



Panggilan telepon

Nada tajam dan pendek bisa terdengar kesal atau marah saat lawan bicara tidak bisa melihat ekspresi wajah Anda. Nada ringan dan ceria pada telepon membuat Anda terdengar ramah.



Email

Frasa seperti "Hormat saya" adalah tanda kesantunan dan penghormatan. Hindari penggunaan frasa yang terkesan lebih kasar, seperti "seperti email terakhir saya" yang bisa terdengar arogan atau merendahkan.



Pesan instan

Dalam korespondensi informal, emoji seperti wajah tersenyum dapat membantu menyampaikan maksud dan konteks pesan Anda. Tetapi pastikan tidak menggunakan emoji yang bertentangan dengan isi pesan lainnya, karena bisa terlihat tidak tulus.

4.4 GERAKAN YANG SAMA, MAKNA YANG BERBEDA

Tidak semua anggota organisasi global mungkin membaca bahasa tubuh dengan cara yang sama. Beberapa gerakan dapat memiliki konotasi yang sangat berbeda di berbagai budaya. Misalnya, gerakan lengan yang antusias dianggap tidak sopan di Jepang, dan acungan jempol dapat dianggap sebagai tanda yang tidak sopan di negara-negara Islam tertentu.

Memberikan Umpan Balik

Setiap organisasi bergantung pada personelnya untuk menjalankan peran mereka secara efektif dan bekerja menuju tujuan bersama. Memberikan dan menerima umpan balik tentang kinerja adalah bagian penting dari proses ini.

Membuat Umpan Balik Bermanfaat

Secara luas diakui bahwa ketika bersifat konstruktif dan dikomunikasikan dengan baik, umpan balik baik dari pemimpin tim kepada anggota tim atau dari staf kepada manajemen bermanfaat bagi efisiensi organisasi. Umpan balik dapat terjadi secara informal setiap hari, tetapi juga merupakan bagian penting dari proses penilaian formal dan terstruktur. Sangat penting bagi perasaan karyawan bahwa mereka dihargai, umpan balik juga dapat memberikan rasa kemajuan yang dapat lebih memotivasi daripada faktor berbasis insentif lainnya, seperti kenaikan gaji.

Cara manajer memberikan umpan balik dapat memengaruhi apakah staf membuat kemajuan atau menjadi demoralisasi. Penelitian oleh Center for Creative Leadership telah menunjukkan bahwa umpan balik yang tidak konstruktif dan disampaikan dengan kasar tidak efektif, karena dapat menyebabkan penerima merasa defensif, sementara umpan balik baik positif maupun negatif yang disampaikan dengan cara yang konstruktif sangat penting untuk pengembangan staf. Namun, fokus seorang manajer seharusnya tidak hanya pada kekuatan seseorang. Mengabaikan kelemahan memberikan kesan yang salah kepada penerima dan menghambat peningkatan kerja tim. Sebaliknya, manajer harus menyampaikan umpan balik negatif apa pun dengan cara yang konstruktif dan tanpa menghakimi.

Strategi untuk Menyampaikan Umpan Balik

Manajer harus memberikan umpan balik yang cepat, spesifik tetapi tidak bersifat pribadi, dan memastikan umpan balik tersebut disampaikan secara positif baik dari segi pemilihan kata maupun sinyal emosional. Pertanyaan harus bersifat terbuka, memungkinkan penerima untuk mengembangkan pemikiran mereka sendiri sebagai tanggapan.

- Berikan kesempatan kepada penerima untuk memberikan umpan balik tentang seberapa baik mereka merasa dikelola, untuk membantu membuka dialog dua arah.
- Sampaikan umpan balik secara positif dan konstruktif. Menyampaikan umpan balik secara negatif dapat terasa mengancam bagi penerima.
- Pastikan umpan balik yang diberikan tidak bersifat pribadi. Baik positif maupun negatif, komentar Anda harus berkaitan dengan kinerja seseorang dalam perannya, dan bukan dengan karakternya.

Sinyal Emosional

Profesor bisnis di Universitas Miami, Marie Dasborough, mempelajari dua kelompok orang yang menerima umpan balik. Kelompok pertama diberi umpan balik negatif disertai

sinyal emosional positif, seperti senyuman dan anggukan. Kelompok kedua menerima umpan balik positif disertai sinyal emosional negatif, misalnya, cemberut dan tatapan kritis. Dalam wawancara lanjutan, mereka yang berada di kelompok pertama merasa lebih baik tentang kinerja mereka daripada mereka yang berada di kelompok kedua. Dengan kata lain, cara penyampaian umpan balik dapat memiliki efek motivasi yang lebih kuat daripada isi umpan balik itu sendiri.

4.5 ALAT KOMUNIKASI

Ketika komunikasi tatap muka tidak memungkinkan, penting untuk memilih metode alternatif yang tepat, yang bergantung pada audiens, konteks, dan sifat pesan. Secara virtual tatap muka. Teoretikus komunikasi Marshall McLuhan menciptakan frasa "media adalah pesan" pada tahun 1964, yang berarti bahwa cara pesan dipahami bergantung pada bagaimana pesan tersebut disampaikan. Ide ini masih mendasari pendekatan terhadap komunikasi saat ini. Meskipun alat konvensional seperti telepon dan email tetap menjadi andalan komunikasi, para manajer semakin beralih ke perangkat lunak dan platform berbasis cloud yang lebih canggih yang memungkinkan komunikasi jarak jauh melalui aplikasi. Mirip dengan media sosial, platform ini memungkinkan anggota tim untuk bekerja seolah-olah mereka berada di ruang rapat virtual yang selalu terbuka, menggunakan obrolan grup atau konferensi video, berbagi dokumen, dan membuat pekerjaan. Kemampuan untuk berbicara dengan karyawan dengan cara ini mengurangi kebutuhan untuk bepergian, dan manajer dapat memantau alur kerja tim mereka dan berkontribusi dari hampir di mana saja.

Jenis-Jenis Alat

Terdapat dua kelompok utama alat komunikasi: satu arah dan dua arah. Alat satu arah pada dasarnya adalah papan buletin elektronik, tetapi dapat menjangkau audiens yang luas dan bermanfaat untuk memberi informasi atau melatih. Untuk umpan balik atau pelatihan langsung, alat dua arah lebih cocok digunakan.



Dengan menggunakan alat kolaborasi sosial, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas pekerja sebesar

25%

McKinsey Global Institute, 2012

ALAT UTAMA: GUNAKAN YANG MANA?

Kapan

- **Karyawan tidak tahu** harus menghubungi siapa bila memiliki pertanyaan atau **memerlukan** detail anggota departemen dan yang mereka laporkan kepada siapa.
- **Manajer kehilangan jejak** tanggal dan **tenggat waktu** kemajuan proyek atau proyek mengalami kendala ketika sedang menunggu persetujuan dari manajemen senior
- **Staf melewati informasi penting** yang dikirim via email dan manajer tidak yakin apakah email telah diterima
- **Kepuasan pelanggan** menurun, umpan balik pelanggan negatif, atau karyawan kehilangan pelanggan atau kueri antar departemen

Alat yang digunakan

- **Intranet perusahaan** dengan profil karyawan
- **Alat alur kerja** dengan langkah-langkah progres, notifikasi, dan pemberitahuan
- **Alat pemberitahuan**
- **Perangkat lunak pelacakan masalah**
- **Alat pemberitahuan**
- **Perangkat lunak pelacakan masalah**



Podcasts

Informasi tentang proyek atau perubahan kebijakan perusahaan bisa diunggah ke internet sebagai berkas audio digital.



Presentasi

Presentasi, baik langsung atau direkam, adalah cara yang sangat baik untuk menyampaikan informasi penting ke audiens yang luas.



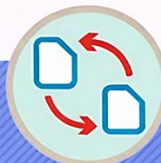
Pesan suara

Dalam keadaan darurat atau saat internet tidak aktif, pesan bisa ditinggalkan di pesan suara karyawan



Situs berbagi video

Situs seperti YouTube memungkinkan pengguna melihat atau mengunggah video, yang bisa bersifat instruksional, tentang hampir semua topik.



Platform kolaboratif

Platform berbasis web seperti Sharepoint memungkinkan anggota tim untuk berbagi berkas dan mengerjakan proyek bersama.



Aplikasi komunikasi

Aplikasi seperti Slack dan Flock menawarkan layanan kolaborasi mulai dari konferensi video hingga pelacakan tugas.



Issue-tracking software

Perangkat lunak ini melacak riwayat komunikasi, mendukung akuntabilitas, dan membantu menyelesaikan masalah

4.6 RAPAT YANG EFEKTIF

Rapat memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Dengan mengikuti beberapa pedoman sederhana, manajer dapat memastikan bahwa rapat berjalan dengan baik dan meningkatkan kinerja tim mereka.

Meningkatkan efektivitas Rapat sangat penting dalam organisasi mana pun dan merupakan bagian integral dari manajemen. Dalam bentuknya yang paling sederhana, rapat adalah cara bagi manajer untuk berbagi informasi dengan staf, rekan kerja, atau atasan mereka, seperti pembaruan rutin tim. Rapat semacam itu dapat bersifat informal dan tidak memerlukan agenda atau notulen. Manajer harus menyampaikan informasi dengan jelas, menggunakan selebaran atau slide sesuai kebutuhan, kemudian mengundang pertanyaan untuk memastikan semua orang telah memahami.

Sebaliknya, rapat yang membutuhkan pengambilan keputusan, seperti menyetujui suatu rencana, harus terstruktur. Agar efektif, agenda harus ditetapkan dan diikuti. Meskipun manajer dapat memimpin rapat, mereka harus mendorong orang lain untuk berpartisipasi dan mendengarkan secara aktif. Notulen harus dibuat, mencatat apa yang dikatakan oleh siapa, apa yang telah dibahas, dan keputusan apa pun yang dibuat. Notulen ini kemudian harus diedarkan setelah rapat kepada semua peserta dan digunakan untuk menindaklanjuti hasil yang disepakati.

Jenis-jenis Rapat

Saat mengadakan rapat, manajer harus memutuskan jenis rapat apa yang akan diadakan dan mengkomunikasikan tujuannya dengan jelas kepada para peserta. Menentukan tempat dan waktu yang tepat juga sangat penting lebih singkat untuk rapat pembaruan dan berbagi informasi, lebih lama untuk rapat brainstorming atau pemecahan masalah. Manajer juga harus memahami peran mereka dalam rapat, mulai dari memimpin, mendelegasikan, atau berbagi informasi hingga mendorong kreativitas.



		
Pemecahan masalah Tergantung pada masalahnya, sesi brainstorming informal (lihat hal.156-157) yang difasilitasi oleh manajer, bisa sangat produktif.	Berinovasi Mirip dengan rapat pemecahan masalah, manajer sebaiknya menyambut semua ide dan mengizinkan peserta membahas manfaatnya.	Berbagi ide Paling produktif saat orang rileks; manajer harus membolehkan semua orang untuk berbicara bebas dan mengemukakan ide masing-masing.

MENGOPTIMALKAN RAPAT

Studi menunjukkan bahwa rapat yang dipersiapkan dengan **buruk bisa** tidak produktif dan membuang-buang waktu peserta. Untuk memaksimalkan produktivitas rapat, mencapai hasil nyata, dan meninggalkan perasaan bahwa waktu mereka telah digunakan dengan baik, manajer harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut, tergantung pada jenis rapat:

- ▶ **Putuskan tujuan dari rapat** dan pastikan semua peserta memahami hal ini agar mereka bisa menentukan apakah mereka perlu menghadiri rapat tersebut.
- ▶ **Sediakan agenda sebelum rapat**, supaya **peserta** dapat membawa semua informasi yang diperlukan atau menyiapkan pertanyaan.
- ▶ **Batasi durasi rapat sampai waktu** yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Jangan mengatur rapat yang berdurasi 60 menit jika hanya diperlukan 45 menit saja.
- ▶ **Segera setelah rapat**, buat **notulen** (sebaiknya menunjuk pencatat notulen yang baik terlebih dahulu). Notulen ini harus mencantumkan daftar dan jangka waktu untuk tindakan.
- ▶ **Tindak lanjuti dengan peserta** untuk memastikan bahwa semua tindakan sedang dilakukan sesuai dengan notulen rapat.

75%
pekerja
tidak
pernah
mendapat
pelatihan
formal
dalam cara
memimpin
rapat

TED.com, 2017

4.7 KETERAMPILAN PRESENTASI MANAJERIAL EFEKTIF

Kemampuan untuk melibatkan audiens dan menyampaikan pesan inti dengan presentasi yang persuasif adalah keterampilan manajerial yang penting. Namun, mempersiapkan dan menyampaikan presentasi yang baik membutuhkan latihan.

Menarik Perhatian

Presentasi terbaik seringkali lebih mengandalkan grafik daripada kata-kata. Ketika Steve Jobs membuat presentasi untuk Apple, audiens memperhatikannya bukan hanya karena siapa dia, tetapi juga karena penyampaian yang berdampak. Para analis menunjukkan tekniknya

yang seringkali hanya menyajikan statistik atau angka besar pada satu slide, dengan teks minimal untuk menjelaskannya. Pendekatan sederhana yang berpusat pada grafik ini satu angka/fakta per slide kini menjadi metode presentasi standar untuk semua eksekutif Apple, dan merupakan contoh yang baik untuk diikuti oleh para manajer.

Penting untuk melakukan riset audiens secara menyeluruh sebelumnya agar mereka dapat terlibat dengan presentasi yang relevan bagi mereka. Hal ini memungkinkan presenter untuk menarik kebutuhan orang dengan menyertakan cerita, angka, dan fakta yang relevan bagi mereka. Saat menyusun presentasi, pertimbangan harus diberikan kepada anggota audiens yang mengalami kesulitan mendengar atau membaca. Persiapan sangat penting tidak hanya untuk menentukan apa yang akan dikatakan dan membuat slide, tetapi juga untuk mengantisipasi kemungkinan pertanyaan.

Membawakan dengan Baik

Presentasi yang efektif akan diingat oleh audiens. Melakukan kontak mata secara teratur dengan peserta, tersenyum, dan menggunakan gerakan natural yang terbuka dapat membuat pembicara terlihat lebih kompeten. Mempelajari berbicara di depan umum dengan penuh semangat dan keyakinan, serta menjawab pertanyaan dengan percaya diri akan membuat manajer dihargai oleh audiensnya.

1 Persiapkan

Cari tahu siapa yang akan hadir dan sesuaikan kontennya. Kirim agenda sebelumnya untuk mengingatkan orang agar hadir.



2 Buat slide kreatif

Variasikan template dan warna slide serta tambahkan gambar untuk membantu penyampaian pesan.



3 Memulai dengan berdampak

Hubungkan secara emosional maupun intelektual dengan audiens dengan memulai dengan cerita lucu atau menyentuh atau fakta mengejutkan.



4 Jelaskan tujuan presentasi

Perkenalkan setiap ide secara terpisah, satu poin per slide, dan dukung setiap poin dengan statistik.





FON UNTUK PRESENTASI

Fon presentasi yang ideal memiliki tingkat keterbacaan yang sangat baik, terutama dari kejauhan, serta menyampaikan citra yang sesuai dengan topik. Berikut enam alternatif selain Calibri, standar Microsoft PowerPoint, untuk dipertimbangkan:

- **Franklin Gothic:** kuat, bersahabat, tersedia dalam banyak ketebalan dan lebar
- **Garamond:** elegan, berkelas; bagus untuk cetakan kecil
- **Segoe UI:** banyak ragam simbol; bagus untuk judul dan teks kecil
- **Tahoma:** jelas, karakter yang mudah dibedakan; cocok untuk teks ilmiah atau teknis
- **Impact:** dramatis, tegas; ideal untuk judul yang kuat
- **Verdana:** dirancang untuk keterbacaan di layar; bagus untuk teks kecil
- **Verdana:** dirancang untuk keterbacaan di layar; bagus untuk teks kecil



STUDI KASUS

Efek Ratner"

Pada tanggal 23 April 1991, pengusaha perhiasan Gerald Ratner memberikan pidato yang secara efektif menghancurkan kerajaan bernilai jutaan poundsterling yang ia bangun dari bisnis ayahnya di bidang ritel dan teknis.

Di depan lebih dari 6.000 pengusaha dan wartawan, Ratner menyatakan hal yang menjadi kehancurannya—memunculkan pertanyaan apakah ia tidak siap atau hanya sedang mencoba melucu. Saat ditanya menanyakan bagaimana tokonya dapat menjual teko sherry seharga hanya £4.95, ia menjawab "... karena itu benar-benar sampah."

Akibatnya, nilai saham perusahaannya merosot £500 juta hanya dalam beberapa hari, dan Ratner kehilangan bisnis dan kekayaan pribadinya yang terikat dalam bentuk saham.

Yang Perlu Diketahui

- Pesan inti adalah poin kunci dari sebuah presentasi. Pesan tersebut perlu dikomunikasikan dengan jelas dan singkat.
- Komunikasi nonverbal adalah praktik menggunakan gerak tubuh dan bahasa tubuh untuk membantu menyampaikan pesan. Pembicara harus menggunakan gerak tubuh yang terbuka dan percaya diri serta bergerak-gerak saat presentasi untuk membantu menjaga keterlibatan audiens.

4.8 KOMUNIKASI KORPORAT

Komunikasi korporat adalah praktik mengembangkan reputasi organisasi dan menyampaikan nilai-nilainya kepada khalayak internal dan eksternal. Memiliki reputasi yang baik sangat mendasar bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Menyampaikan Pesan yang Tepat

Sebagian besar organisasi memiliki individu, tim, atau departemen yang bertanggung jawab atas komunikasi korporat. Peran ini melibatkan pengelolaan citra dan reputasi organisasi serta mempromosikan nilai-nilainya baik secara internal kepada karyawan maupun secara eksternal kepada media dan pemangku kepentingan (termasuk pemegang saham, mitra, pelanggan, dan klien).

Pada awalnya, komunikasi korporat berfokus pada produk perusahaan dan karenanya mengkhhususkan diri dalam menyelenggarakan acara publisitas eksternal dan menulis siaran pers. Baru-baru ini, fokus telah bergeser ke arah membina keterlibatan staf dan mendorong kesejahteraan karyawan. Hal ini telah menyebabkan organisasi mendirikan intranet untuk berbagi informasi dan mengadakan pertemuan rutin dengan karyawan untuk membahas kinerja dan tujuan masa depan. Namun, tugas utama komunikasi korporat tetaplah mengelola reputasi organisasi, karena setiap perubahan dalam hal ini dapat memengaruhi pendapatan, produktivitas tempat kerja, dan retensi karyawan.

KOMUNIKASI INTERNAL



Kesejahteraan Karyawan

- › Mengembangkan **intranet** untuk berbagi informasi perusahaan dan menjaga keterlibatan staf
- › Menyediakan **forum** bagi karyawan untuk berbagi dan memberikan masukan
- › Melibatkan **manajer lini depan** untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan ke seluruh karyawan
- › Mempublikasikan **kebijakan ketenagakerjaan secara daring**, memungkinkan pemangku kepentingan melihat bagaimana organisasi menerapkan program kesejahteraan karyawan
- › Mengelola **perubahan** dengan berbagi informasi dengan staf segera setelah tersedia; melakukan survei rutin tentang bagaimana organisasi menanggapi perubahan; rayakan pencapaian tonggak dengan pesta kemajuan

Memperkokoh Reputasi

Tujuan umum seorang manajer komunikasi korporasi adalah membangun reputasi organisasi—sebagai pemberi kerja tempat orang ingin bekerja dan sebagai **kontributor yang bertanggung jawab** terhadap masyarakat. Baik komunikasi internal maupun eksternal sangat penting dalam menciptakan dan mempertahankan citra ini.



KOMUNIKASI EKSTERNAL

Hubungan dengan Media

- › **Jujur dan terbuka** dalam komunikasi media. Tetap setia pada nilai organisasi dan pastikan kata-kata didukung oleh tindakan

Tanggung Jawab Sosial

- › **Bersikaplah terhadap isu sosial**—ini akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempromosikan citra organisasi
- › **Kirim pesan yang jelas dan meyakinkan** untuk menunjukkan bahwa perusahaan menanggapi masalah sosial ini (pemangku kepentingan akan menolak pesan yang terdengar hampas)
- › **Atur waktu penyampaian pesan dengan baik**; berbicara terlalu cepat dapat terlihat terburu-buru, dan pesan apa pun perlu dipikirkan matang-matang

Keberlanjutan

- › **Umumkan tujuan keberlanjutan**, lalu ukur pencapaian
- › **Laporkan kemajuan ini** kepada karyawan dan pemangku kepentingan, yang akan dipengaruhi oleh posisi organisasi di komunitas

Filantropi Korporat

- › **Gunakan media sosial untuk mempromosikan filantropi organisasi**—misalnya, acara penggalangan dana
- › **Sajikan data dalam bentuk infografis** untuk menyampaikan penyebab dan dampak filantropis dengan cara yang menarik dan mudah dipahami



Reputasi

- › Menunjukkan perusahaan sebagai pemberi kerja yang baik
- › **Mempromosikan upaya perusahaan** untuk menjaga bisnis yang etis

**STUDI KASUS**
Marks & Spencer
Menekankan pentingnya organisasi menyampikan integritas, retailer Inggris **Marks & Spencer** menghadapi kecaman pada tahun 2019 dari media dan konsumen setelah promosi bagi-bagi yang ditujukan kepada anak-anak yang menawarkan mainan plastik sekali pakai. Kampanye tersebut bertolak belakang dengan kebijakan perusahaan yang dipublikasikan untuk mengurangi kemasan plastik dan mencapai zero waste pada tahun 2025.

BERKOMUNIKASI SECARA EFEKTIF

Goals komunikasi dalam manager inkluk:

- **Menjaga keterlibatan karyawan:** membantu karyawan mengatasi perubahan organisasi dan memahami bagaimana tujuan perusahaan relevan bagi mereka.
- **Merencanakan komunikasi internal dan eksternal dengan cermat:** membuat konten yang lebih menarik, mengadaptasi konten yang diproduksi pihak lain, dan mengidentifikasi pemangku kepentingan yang dapat membantu menyampaikan pesan penting.
- **Meninjau ulang komunikasi digital:** mencoba berbagai teknologi, seperti aplikasi atau media sosial, untuk menentukan saluran mana yang paling mungkin menjangkau audiens sasaran.

4.9 KOMUNIKASI KRISIS

Dalam istilah bisnis, krisis adalah situasi yang dapat merugikan organisasi atau mengancam klien atau pelanggannya. Dalam situasi seperti itu, manajer membutuhkan rencana tindakan.

Bersiap

Beberapa krisis bersifat internal, seperti ketika aset perusahaan kehilangan nilai atau perusahaan tidak mampu membayar utangnya; yang lain bersifat eksternal, seperti ketika suatu produk ditemukan berbahaya bagi konsumen. Bahaya muncul bukan hanya dari situasi itu sendiri tetapi juga dari dampaknya terhadap citra publik organisasi. Bahkan krisis internal dapat dengan cepat berkembang menjadi krisis eksternal jika masalah tersebut mencapai media sosial atau saluran berita tradisional. Karena alasan ini, manajer perlu mengantisipasi kemungkinan krisis dan mengembangkan rencana untuk menghadapinya.

Komunikasi yang cepat dan jelas, baik di dalam organisasi maupun dengan pihak luar, dapat membuat perbedaan antara pemulihan dan bencana. Tanggapan awal harus segera, mengakui apa yang telah terjadi dan menunjukkan belas kasihan kepada mereka yang terkena dampak. Ini harus diikuti dengan pengumuman antara 24 dan 48 jam kemudian, yang menyatakan fakta-fakta kunci. Para manajer membutuhkan waktu untuk mengumpulkan informasi, tetapi keresahan publik akan meningkat jika mereka menunggu terlalu lama. Pada saat-saat seperti itu, dukungan hukum mungkin diperlukan, tetapi hal ini harus ditangani dengan hati-hati; hal itu harus dilihat sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi mereka yang terkena dampak krisis, bukan hanya untuk melindungi organisasi.



1. Identifikasi potensi risiko terhadap organisasi atau merek dan evaluasi seberapa besar kemungkinan risiko tersebut terjadi.	2. Buat daftar pemangku kepentingan – mereka yang perlu diberitahu jika terjadi krisis, termasuk manajer dan karyawan, klien, investor, media, dan publik umum.	3. Antisipasi potensi pelanggaran data dengan membuat platform pelanggaran data dan situs darurat yang dapat diaktifkan jika terjadi pelanggaran.	4. Tetapkan pedoman komunikasi dengan menetapkan juru bicara untuk mewakili perusahaan dan menjelaskan informasi apa yang disampaikan dan kapan harus disampaikan.	5. Pastikan rencana mencakup semua bagian organisasi dan tidak hanya komunikasi.	6. Uji rencana dengan melakukan latihan dan simulasi agar tim manajemen krisis (terdiri dari manajer senior, juru bicara, serta ahli hukum dan PR) siap siaga.
--	---	---	--	--	--

Persiapkan krisis: siapkan rencana krisis



7. Pantau semua benfuh media
Carilah fluktuasi atau inkonsistensi dalam pemberitaan terkait bisnis organisasi.

8. Aktifkan komunikasi darurat
sesegera mungkin setelah krisis terjadi agar juru bicara segera memberikan respons.

60% anggota dewan menyatakan bahwa organisasi mereka membutuhkan lebih dari satu tahun untuk pulih dari krisis

"A Crisis of Confidence", Deloitte, 2016

9. Di antara 24 dan 48 jam setelahnya, pastikan juru bicara menyampaikan informasi terkini kepada para pemangku kepentingan karyawan dan media, mengikuti jadwal yang reguler dan terus memberikan pembaruan

10. Dirikan pusat komunikasi fisik dan virtual untuk menangani pertanyaan media, serta pertanyaan pelanggan di media sosial + dan layanan pelanggan

11. Jika diperiukan, mintalah bantuan dari agensi PR, pengacara, atau pakar subjek tertentu.

12. Analisis krisis setelah krisis berada di bawah kendali. Tentukan seberapa efektif rencana itu dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkannya di masa depan.

Jika sesuatu akan muncul pada akhirnya, lebih baik hal itu segera muncul."
Henry Kissinger, mantan Menteri Luar Negeri AS, 1982

Krisis akut: aktifkan rencana krisis

Pasca-krisis

4.10 PERSUASI DAN PENGARUH

Keahlian dalam seni persuasi positif merupakan aset besar dalam manajemen SDM dan kunci keberhasilan negosiasi. Semakin persuasif seorang manajer, semakin besar pengaruhnya di tempat kerja.

Memupuk Sikap Positif

Persuasi lebih efektif dalam memicu perubahan daripada paksaan memaksakan keputusan jarang mendapatkan rasa hormat atau motivasi. Namun, persuasi membutuhkan waktu, jadi ada baiknya menilai terlebih dahulu siapa yang dapat dibujuk, dan bagaimana caranya. Manajer harus mendefinisikan masalah yang akan ditangani, tetapi melibatkan staf dalam diskusi akan membuat mereka merasa diperlakukan secara adil dan pandangan mereka didengarkan. Meskipun membujuk mereka yang memiliki pandangan berbeda mungkin menjadi tujuan utama, pendukung yang ada tidak boleh diabaikan: dukungan akan cepat hilang ketika orang-orang dianggap remeh.

Awalnya mungkin lebih baik mencari perubahan jangka pendek. Mendapatkan "langkah awal" mendapatkan komitmen kecil sekarang dapat memulai proses yang mengarah pada perubahan yang lebih besar dalam jangka panjang. Dan tidak selalu perlu membujuk semua orang sekaligus. Karena orang-orang dipengaruhi oleh sikap rekan-rekan mereka, mendapatkan dukungan dari beberapa orang pada awalnya dapat memicu efek domino, yang mengarah pada penerimaan yang lebih luas di kemudian hari.

Menciptakan Sinergi

Para pembujuk yang ulung membuat orang merasa lebih baik, betapapun singkatnya interaksi tersebut, dan mereka memiliki efek ini tidak hanya dalam pertemuan tatap muka dan kelompok kecil, tetapi juga ketika berbicara kepada segmen organisasi yang lebih luas. Ketulusan dan empati sangat penting dianggap dapat dipercaya dan kredibel akan meningkatkan pengaruh seorang manajer.

Mengacu pada kebaikan bersama, menggunakan "kita" daripada "saya", membantu orang lain untuk mengidentifikasi sudut pandang Anda, dan mengingatkan pendengar bahwa mereka bebas untuk membuat keputusan sendiri menunjukkan rasa hormat. Sebaliknya, taktik menakut-nakuti menciptakan iklim ketakutan yang tidak membantu, sementara omelan terus-menerus (tanda umum dari manajemen mikro) menyebabkan orang-orang menjadi tidak terlibat.

Bersikap Persuasif

- Pilih waktu dan tempat yang tepat untuk menyampaikan argumen. Latih presentasi Anda untuk menghindari kesan ragu-ragu.
- Sampaikan poin-poin yang sederhana dan logis; hilangkan hal-hal negatif dan tekankan hal-hal positif.
- Jelaskan manfaat dan keunggulan pribadi kepada pendengar Anda.
- Jika audiens Anda awalnya skeptis, argumen yang berlawanan dapat dinetralisir dengan mengangkatnya sendiri dalam bentuk yang lembut dan kemudian membantahnya.

Memberikan Pengaruh

- Jalin hubungan, baik dengan anggota tim, pengguna layanan, pelanggan, atau pemangku kepentingan.
- Bersikap ramah dan kurangi perilaku atau kebiasaan yang mengganggu.
- Bangun kepercayaan dan ciptakan kredibilitas dengan menepati janji dan komitmen serta konsisten.
- Tunjukkan empati dan pahami perspektif orang lain.

Mempraktikkan Persuasi

Filsuf Yunani kuno Aristoteles menguraikan empat mode persuasi yang dapat digunakan oleh para manajer untuk memastikan proposal mereka memiliki peluang keberhasilan yang paling besar.

- Ethos (karakter): memastikan bahwa Anda memenuhi syarat untuk menyampaikan argumen Anda, setelah memperoleh keahlian yang relevan melalui pengalaman
- Pathos (perasaan): menggunakan gairah, imajinasi, dan visi untuk menarik emosi pendengar Anda
- Logos (kata): menyajikan pesan Anda dengan jelas dan logis, setelah meneliti detail dari tindakan yang Anda usulkan
- Kairos (momen yang tepat): memilih kesempatan terbaik untuk mengkomunikasikan pesan Anda dan memastikan bahwa pesan tersebut disesuaikan dengan audiens Anda

4.11 KETERAMPILAN NEGOSIASI MANAJER: PERSIAPAN DAN STRATEGI EFEKTIF

Negosiasi bisa menjadi medan ranjau, tetapi manajer yang terampil dalam hal ini sangat dihargai. Untuk berhasil, semua jenis negosiasi membutuhkan persiapan yang matang dan komunikasi yang jelas dan tidak ambigu.

Tujuan yang Realistis

Peran seorang manajer seringkali melibatkan negosiasi. Ini dapat terjadi antar organisasi, antar departemen yang berbeda dalam satu organisasi, dan antar tim. Tidak semua negosiasi berhasil, tetapi perencanaan yang cermat meningkatkan kemungkinan hasil yang positif. Pertama, seorang negosiator harus menetapkan tujuan yang realistis sesuai dengan tujuan organisasi daripada tujuan pribadi dan memutuskan hasil minimum yang dapat diterima. Kedua, mereka harus meneliti pihak lain dan menilai kemungkinan kepentingan mereka. Dengan begitu, ketika pihak lain mengajukan posisi mereka, negosiator kemudian siap untuk bertanya dan menanggapi secara efektif. Mereka mungkin dapat menyelidiki kepentingan pihak lain lebih lanjut untuk menemukan motivasi sebenarnya atau membalas dengan posisi tandingan yang akan dianggap lebih dapat diterima oleh pihak lain.

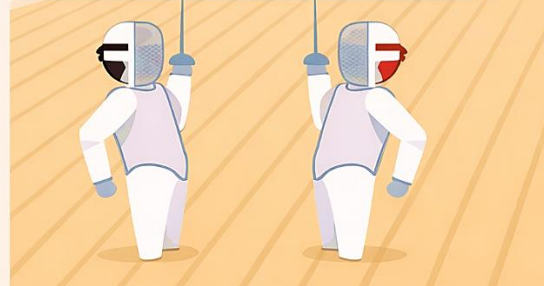
Negosiasi dapat dilakukan melalui email atau telepon atau tatap muka (baik daring maupun langsung). Gaya negosiasi secara keseluruhan, baik asertif, pasif, atau agresif, harus dipertimbangkan dengan cermat. Pilihan yang dibuat selama komunikasi akan menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Pada setiap tahap, negosiator dapat mengalah, mengajukan tuntutan sopan, mengancam, atau, jika negosiasi terhenti, menyarankan diskusi bersama lebih lanjut.

Strategi Tiga Langkah

Proses **negosiasi** sedikit mirip dengan duel. Oleh karena itu, penting untuk mempersiapkan segala sesuatu dengan baik, memahami kekuatan lawan, dan memikirkan taktik agar Anda tidak lengah. Saat pertemuan berlangsung, kesan pertama memang penting, namun posisi Anda bisa berubah tergantung situasi. Pada akhirnya, dengan mempertimbangkan reaksi lawan, Anda dapat **mencapai kesepakatan** atau menentukan langkah selanjutnya.

Persiapan

- ✓ Tetapkan tujuan yang selaras dengan sasaran perusahaan.
- ✓ Tentukan hasil yang diinginkan serta batas minimum yang masih dapat diterima.
- ✓ Cari informasi dan diskusikan berbagai opsi bersama rekan kerja.
- ✓ Susun strategi negosiasi dan siapkan agenda tertulis.
- ✓ Tetapkan pedoman atau batasan yang dapat disepakati oleh kedua belah pihak sejak awal.
- ✓ Pertimbangkan alternatif jika negosiasi tidak berjalan sesuai rencana.



Gaya Negosiasi

Untuk bernegosiasi dengan sukses, penting untuk menggunakan pendekatan yang tepat, baik dalam cara berbicara maupun bahasa tubuh. Tujuannya adalah **bersikap asertif**, tidak terlalu pasif maupun agresif.

Pasif

- > Cenderung mengalah
- > Tidak berkomitmen
- > Emosional dan defensif
- > Menggunakan bahasa yang tidak tegas

Asertif

- > Percaya diri
- > Tenang dan mantap
- > Berdasarkan fakta
- > Menggunakan pernyataan yang jelas (misalnya diawali dengan "Saya...")

Agresif

- > Konfrontatif
- > Bersikap bermusuhan
- > Menyalahkan pihak lain
- > Menggunakan pernyataan yang menyerang (misalnya "Kamu...")



PERLU DIKETAHUI

- ✓ **BPA** (Best Possible Agreement) adalah hasil terbaik yang mungkin dicapai dan memenuhi kepentingan kedua belah pihak.
- ✓ **ZOPA** (Zone of Possible Agreement) adalah rentang kesepakatan yang dapat diterima oleh kedua pihak.
- ✓ **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) adalah alternatif terbaik jika negosiasi tidak mencapai kesepakatan.



Tutup

Libatkan Diri

- > Perkenalkan diri dan bangun hubungan yang baik.
- > Ajukan pertanyaan untuk memahami kebutuhan dan kepentingan pihak lain.
- > Sampaikan penawaran dan dengarkan tanggapan dari pihak lain.
- > Tunjukkan nilai atau manfaat dari solusi yang Anda tawarkan.

Tutup

- > Amati bahasa tubuh dan sinyal dari pihak lain: apakah mereka tertarik atau ragu?
- > Rangkum kesepakatan dan konsesi yang telah dicapai.
- > Pastikan kesepakatan awal sudah jelas.
- > Sarankan mediasi atau diskusi lanjutan jika diperlukan.
- > Bersiap untuk mengakhiri negosiasi jika tidak tercapai kesepakatan.

4.12 MENYELESAIKAN PERSELISIHAN

Perselisihan bisa sulit diselesaikan, terutama ketika pihak-pihak yang berselisih pada pendirian mereka. Manajerlah yang harus menemukan solusi yang adil dan tepat yang meminimalkan gangguan terhadap organisasi.

Proses Perdamaian

Seorang manajer yang harus menyelesaikan perselisihan di tempat kerja atau dengan klien harus tetap netral, bertindak cepat, mendengarkan dengan empati, dan berupaya mencapai solusi praktis langkah demi langkah. Untuk mencapai hal ini, akan sangat membantu jika mengetahui pendekatan terbaik yang harus diadopsi dalam situasi tertentu. Pada tahun 1974, akademisi AS Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann menerbitkan penelitian mereka tentang subjek ini dalam buku terlaris mereka, *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Buku ini menjabarkan lima gaya untuk menyelesaikan konflik, masing-masing menggunakan keseimbangan ketegasan dan kerja sama yang berbeda.

Menyelesaikan segala jenis perselisihan, atau menengahi antara dua pihak, biasanya membutuhkan percakapan yang sulit dengan satu atau kedua belah pihak. Persiapan untuk itu dengan semua informasi yang relevan dan mengetahui hak hukum masing-masing pihak sangat penting. Melakukan percakapan dengan cara yang tepat, tidak terburu-buru—dan dengan empati dapat meredakan situasi yang memanas dan sebagian meningkatkan hubungan kerja.

Mulailah percakapan sesegera mungkin setelah masalah muncul, tetapi hanya setelah semua pihak tenang. Jika masalahnya adalah konflik di tempat kerja, mungkin yang terbaik adalah mengadakan pertemuan rutin untuk memungkinkan keluhan diungkapkan dan ditangani sebelum menjadi perselisihan. Setelah terjadi perselisihan (internal atau eksternal), setiap penyelesaian harus dicantumkan secara tertulis dan dikomunikasikan kepada semua pihak yang terlibat.

Lima Strategi untuk Menyelesaikan Perbedaan

Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann mengusulkan lima pendekatan untuk meredakan konflik dan mengakhirinya. Instrumen Mode Konflik Thomas-Kilmann menggunakan matriks yang mengukur tingkat ketegasan pada satu sumbu dan kerja sama pada sumbu lainnya. Seorang manajer harus memutuskan pendekatan yang paling tepat untuk diambil.

Bersaing

- Masing-masing pihak mengejar kepentingan mereka sendiri, tanpa memperhatikan dampaknya terhadap pihak lain.
- Metode ini tegas dan tidak kooperatif; masing-masing pihak menggunakan kekuatan apa pun yang mereka rasa perlu untuk menang.
- Tepat jika membela situasi yang diyakini benar, baik secara moral maupun hukum.

Menghindari

- Kedua pihak menghindari konfrontasi; mereka tidak mengejar kepentingan mereka sendiri maupun kepentingan orang lain.
- Gaya ini tidak tegas dan tidak kooperatif.
- Tepat jika mencoba secara diplomatis untuk menghindari suatu masalah, menundanya hingga waktu yang lebih tepat, atau menarik diri dari situasi yang mengancam.

Kompromi

- Kedua pihak mencoba menemukan titik tengah untuk "membagi" perbedaan mereka hasil yang saling menguntungkan.

- Cukup tegas dan cukup kooperatif.
- Tepat digunakan ketika tujuannya adalah solusi yang memuaskan kedua pihak; metode ini mengatasi masalah lebih dari "Menghindari" tetapi tidak sedalam "Berkolaborasi."

Berkolaborasi

- Pihak-pihak bekerja sama untuk menyelesaikan perselisihan dengan cara yang memuaskan keduanya.
- Metode ini tegas dan kooperatif kebalikan dari "Menghindari."
- Tepat digunakan ketika pihak-pihak ingin sepenuhnya mengeksplorasi perbedaan pendapat dan belajar dari wawasan satu sama lain untuk menemukan solusi kreatif.

Mengakomodasi

- Satu pihak mengorbankan kepentingan pribadinya untuk memuaskan pihak lain.
- Tidak tegas dan sangat kooperatif kebalikan dari "Bersaing."
- Tepat dilakukan jika pihak lain membutuhkan bantuan atau benar, atau jika salah satu pihak ingin menunjukkan niat baik dan menjaga hubungan positif untuk masa depan.

Konflik Fungsional dan Disfungsional

Tidak semua perselisihan di tempat kerja itu buruk. Sejumlah konflik tertentu itu sehat, tetapi tergantung pada jenisnya.

- Konflik fungsional bersifat positif dan mengarah pada kritik konstruktif dan debat sehat tentang isu-isu, seperti berapa banyak uang yang harus diinvestasikan dan arah organisasi.
- Konflik disfungsional, seperti pernyataan yang memfitnah atau menyembunyikan informasi untuk mendapatkan kekuasaan, bersifat negatif. Hal ini dapat menyebabkan ketegangan di antara anggota tim dan menyebabkan peningkatan stres serta rendahnya tingkat kepuasan karyawan.

BAB 5

MANAJEMEN DIRI

5.1 MANAJEMEN WAKTU

Waktu adalah sumber daya berharga dan terbatas yang harus digunakan dengan bijak untuk mencapai kesuksesan. Manajer dapat menggunakan berbagai metode untuk memastikan bahwa waktu mereka dan waktu anggota tim mana pun digunakan secara efektif.

Menggunakan Waktu dengan Bijak

Bagi manajer, kunci manajemen waktu yang efektif adalah memahami bagaimana waktu dihabiskan. Membuat catatan selama beberapa hari atau minggu adalah titik awal yang baik dan membantu menyoroti anomali apa pun. Langkah selanjutnya adalah menganalisis aktivitas yang tercatat dalam catatan untuk mengevaluasi bagaimana aktivitas tersebut dibandingkan dengan prioritas organisasi. Jika mengidentifikasi potensi kolaborasi dengan organisasi serupa adalah tujuan utama, dan hanya 10 persen waktu yang dihabiskan untuk membina hubungan dengan calon mitra, alasan untuk hal ini harus dieksplorasi.

Hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah merencanakan, memfokuskan perhatian pada tugas-tugas utama dan jumlah waktu yang idealnya dibutuhkan oleh masing-masing tugas. Penting agar tugas-tugas diprioritaskan secara objektif dan perkiraan waktu tidak terlalu optimis, karena dapat menurunkan motivasi jika rencana tidak terwujud. Akan sangat membantu untuk mengkategorikan tugas-tugas berdasarkan kepentingan dan urgensinya. Sebagai contoh, memulihkan layanan telepon dan TI di hotel pedesaan kemungkinan besar akan menjadi hal yang kecil dan penting, sedangkan menganalisis survei tamu untuk rapat tinjauan bulanan adalah hal yang penting tetapi tidak mendesak. Perencanaan dengan cara ini membantu menentukan aktivitas mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu.

Terakhir, manajer dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk manajemen waktu yang baik. Misalnya, personel dapat didorong untuk mengadopsi teknik seperti menyusun hari mereka sesuai dengan waktu produktivitas puncak mereka dan memecah proyek kompleks menjadi tugas-tugas yang lebih kecil.

Prinsip Pareto

Dinamai dari ekonom Italia Vilfredo Pareto, Prinsip Pareto adalah observasi bahwa dalam segala aktivitas, sekitar 80 persen hasil berasal dari 20 persen input. Dari perspektif manajerial, ini berarti 80 persen usaha dalam sebuah proyek berpotensi terbuang percuma. Maka dari itu penting bagi manajer untuk mengidentifikasi 20 persen yang paling produktif dari aktivitas dan memberikan mereka prioritas utama.

✓ PERLU DIKETAHUI

- **Hukum Parkinson**, dipublikasikan The Economist di tahun 1955, menyatakan bahwa "kerja itu elastis terhadap waktu"—pekerjaan dapat diperpanjang (atau dimampatkan) untuk mengisi waktu yang dialokasikan.

USAHA

80%



Mengurangi Inefisiensi

- **Identifikasi 80 persen** aktivitas yang paling **tidak efisien**. Taksir mana yang bisa dikurangi.
- **Pertanyakan** apakah aktivitas yang tersisa bisa lebih efisien.
- **Eksplorasi** alternatif lain seperti alih daya.

20%

HASIL

USAHA

20%

Untuk memaksimalkan efisiensi

- **Identifikasi 20 persen** aktivitas yang paling efisien. Nilai faktor apa saja yang membuatnya berhasil.
- **Eksplorasi** apakah cara-cara yang telah diidentifikasi bisa diterapkan pada aktivitas yang kurang produktif.
- **Prioritaskan** jumlah kecil aktivitas yang menghasilkan lebin banyak.



80%

HASIL

Efektivitas dan Efisiensi

Dua konsep yang sering dikacaukan satu sama lain adalah efektivitas dan efisiensi. Menjadi efektif berarti bekerja untuk mencapai tujuan yang tepat tujuan yang memberikan hasil yang diinginkan. Bagi seorang manajer, ini berarti memastikan bahwa tim mereka fokus

dengan benar. Sebaliknya, menjadi efisien berarti memanfaatkan sumber daya sebaik mungkin untuk mencapai tujuan, seperti memproduksi produk dengan jumlah limbah minimum dan dengan biaya serendah mungkin. Dengan demikian, efisiensi adalah keadaan peningkatan berkelanjutan yang dapat didorong oleh seorang manajer dari tim mereka setelah efektivitasnya telah ditetapkan.

5.2 DAMPAK PRIBADI

Memahami dan mengembangkan dampak pribadi Anda akan membantu Anda menciptakan hubungan yang efektif dan membangun karier yang sukses.

The infographic features a central illustration of a person in a blue suit standing on a yellow ladder, cleaning a window. The background is divided into several colored sections with text. To the right of the person is a large orange bucket labeled '1 Bertekad' (Determined) which is filled with blue circles. The text is organized into four main sections: 'Menyadari diri sendiri' (Knowing Yourself), 'Jendela Johari' (Johari Window), 'Diri terbuka' (Open Self), and 'Diri tersimpan' (Hidden Self). The 'Jendela Johari' section explains the concept of self-awareness and lists four quadrants. The 'Diri terbuka' and 'Diri tersimpan' sections describe aspects of the self known to oneself and others. The '1 Bertekad' bucket is a metaphor for the effort required to improve self-awareness.

Menyadari diri sendiri

Dampak personal berkaitan dengan pengaruh yang dimiliki seseorang pada orang lain, serta bagaimana caranya dan ide-ide mereka diterima.

- ▶ Studi telah menunjukkan bahwa kita mengambil pendapat seseorang dalam hitungan detik setelah pertama kali bertemu dengannya—tetapi pendapat kita sering kali koliru.
- ▶ Berbagai macam bias tak disadari mempengaruhi penilaian. Berdasarkan apa saja mulai dari gaya rambut hingga pakaian mereka.
- ▶ Cara untuk mengatasi bias ini adalah mengembangkan kesadaran diri.
- ▶ Misalnya, berpikir tentang bagaimana kita dapat merespons orang lain, dan, yang terpenting, mengevaluasi respons mereka terhadap kita.

Jendela Johari

Salah satu cara meningkatkan kesadaran diri adalah dengan menggunakan teknik jendela Johari. Dilakukan oleh Joseph Luft dan Harrington Ingham, teknik ini membagi kepribadian ke dalam empat area: pandang, (lihat bagian kanan.)

Diri terbuka

Aspek diri yang diketahui oleh diri sendiri dan orang lain (mis., bahwa Anda orang yang terbuka, ramah, dan suka berkumpul dengan orang lain).

Diri tersimpan

Aspek diri yang hanya diketahui oleh diri sendiri, tapi tidak diketahui oleh orang lain).

Belajar untuk terbuka

Jendela Johari membagi kepribadian ke dalam empat kuadran: aspek yang diketahui oleh kita dan orang lain aspek yang diketahui kita, tetapi orang lain

- ▶ aspek yang diketahui kita, tetapi tidak diketahui orang lain
- ▶ aspek yang tidak diketahui kita, maupun orang lain
- ▶ aspek yang tidak diketahui kita, tapi diketahui oleh orang lain

1 Bertekad

Untuk meningkatkan hubungan, bertekadlah untuk memperluas cakupan diri terbuka.

“Diri yang buta”

Aspek-aspek dari diri kamu yang diketahui oleh orang lain, tetapi kamu tidak tahu (misalnya: kamu adalah sosok yang meneanngkan)

“Diri yang tidak diketahui”

Aspek-aspek dari diri kamu yang tidak diketahui oleh siapa pun (mungkin ada potensi yang sangat kuat atau keberanian luar biasa)

MENGATUR EMOSI

Penulis AS Daniel Goleman menuliskan gagasan tentang psikolog AS Peter Salovey dan John Mayer untuk menulis *Emotional Intelligence* (1998). Berbeda dengan IQ, yang berkaitan dengan kecerdasan kognitif, kecerdasan emosional atau EQ melibatkan pemahaman terhadap emosi diri sendiri dan orang lain, serta bagaimana kita berkomunikasi dengan perasaan. Ada lima dimensi:

- **Kesadaran diri:** kemampuan untuk mengenali suasana hati dan emosi.
- **Pengelolaan diri:** kemampuan untuk pulih dari kemunduran dan mengelola suasana hati yang mengganggu.
- **Motivasi:** kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi demi alasan pribadi, bukan karena hadiah eksternal.
- **Empati:** kemampuan untuk memahami emosi orang lain.
- **Keterampilan sosial:** kemampuan untuk membangun jaringan dan membangun hubungan.

“Mengenal orang lain adalah kecerdasan; mengenal diri sendiri adalah kebijaksanaan sejati.”

Lao Tzu, filsuf Tiongkok, abad ke-6 SM



5.3 MEMBANGUN KARIER

Mencapai karier yang sukses di bidang manajemen membutuhkan waktu dan usaha. Ini melibatkan pemahaman diri, menetapkan dan menilai tujuan pribadi, serta mengenali peluang untuk maju.

Menetapkan Tujuan

Manajemen yang efektif melibatkan memimpin orang lain, membuat keputusan, dan bertanggung jawab ini juga bisa berarti bekerja di bawah tekanan. Bagi siapa pun yang mempertimbangkan karier di bidang manajemen, langkah pertama adalah mempertanyakan apakah mereka memiliki keterampilan dan kepribadian yang dibutuhkan. Manajer yang sudah ada dan ingin maju juga harus menilai kekuatan mereka di bidang ini, kemudian memutuskan apakah keterampilan dan ide mereka masih relevan dan apakah mereka benar-benar akan berkembang dalam peran yang lebih menuntut. Untuk mengembangkan karier manajemen, penting untuk menetapkan tujuan. Meskipun jalur yang ditempuh akan selalu mencerminkan peluang yang muncul, bercita-cita menjadi ketua akan menjadi perjalanan yang berbeda dengan menjadi pemimpin tim.

Merencanakan dan Mengelola Karier

Meskipun beberapa pekerjaan menawarkan jenjang karier yang terstruktur, sebagian besar karier orang berkembang secara organik, dengan perpindahan ke atas atau ke samping—dan terkadang ke bawah. Tidak ada jalur pasti yang harus diikuti: rute akan bergantung pada individu, bidang pekerjaan, dan lowongan yang tersedia. Namun, orang dapat mengambil langkah-langkah tertentu untuk membantu mengembangkan karier di bidang manajemen, ke arah mana pun yang mereka pilih.

1. Rencanakan Jalan

Buat visi masa depan: dalam 10 tahun ke depan, apa yang akan menjadi pekerjaan ideal? Apa saja persyaratan pekerjaan ideal, seperti pelatihan atau mendapatkan pengalaman di bidang yang berbeda? Tetapkan tujuan apa yang perlu dicapai dan kapan? Buat gambaran seperti apa kesuksesan di setiap tahap.

2. Bangun Basis Keterampilan yang dapat Digunakan

Kesuksesan dibangun lebih dari sekadar pengetahuan dan kemampuan teknis. Komunikasi yang efektif dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain adalah keterampilan penting dalam peran apa pun. Antisipasi apa yang dibutuhkan oleh peran ideal, dan berusaha untuk mengembangkan kemampuan tersebut sebagai persiapan.

3. Hadapi Kemunduran

Tinjau kembali nilai dan tujuan. Apakah masih sesuai? Apakah realistis? Adakah cara lain untuk mencapai ambisi mungkin dengan berpindah posisi? Pahami bahwa setiap orang mengalami kemunduran. Dapatkan kembali motivasi dan cari peluang baru.

4. Secara Aktif Cari Peluang

Latih keterampilan baru misalnya, dengan menjadi sukarelawan untuk memberikan presentasi. Tunjukkan keberadaanmu di organisasi. Berbicaralah dengan orang-orang yang dapat membantu pengembangan kariermu.

5. Tinjau Kemajuan

Apakah tujuan tercapai? Jika tidak, mengapa demikian? Apa yang dapat dipelajari dari keberhasilan dan kegagalan? Apakah tujuan tersebut masih relevan, atau ada sesuatu yang berubah?

6. Pastikan Visi Masih Menarik

Situasi pribadi berubah dan peluang baru terbuka. Dengan pengalaman, tujuan dapat berubah. Pertanyakan apakah visi perlu disesuaikan atau arah baru perlu diambil.

7. Tetap Terdepan

Bahkan di puncak karier, penting untuk terus belajar. Membimbing staf junior membuat manajer selalu mengikuti perkembangan ide-ide baru.

5.4 JARINGAN YANG EFEKTIF

Jaringan melibatkan membangun dan memelihara berbagai kontak, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Bagi seorang manajer, berkolaborasi dengan jaringan dapat sangat meningkatkan bisnis dan karier mereka.

Membangun Hubungan

Setiap manajer memiliki kombinasi unik dari keterampilan pribadi, pengetahuan, dan pengalaman. Dengan membangun hubungan dengan berbagai orang, manajer dapat berbagi kekuatan mereka sendiri, belajar dari kekuatan orang lain, dan mendapatkan manfaat dari kumpulan keahlian yang lebih besar. Jaringan juga memberikan akses kepada orang-orang berpengaruh dan dapat menghasilkan peluang karier.

Tiga tahapan dalam membangun jaringan melibatkan memutuskan siapa yang akan didekati sebagai kontak, menemukan peluang untuk menjangkau mereka, dan memelihara hubungan tersebut. Kontak yang bermanfaat meliputi pengambil keputusan, orang-orang dengan ide-ide menarik, dan mereka yang dapat memberikan pengantar kepada tokoh-tokoh kunci lainnya. Untuk membangun jaringan dengan sukses, sikap yang murah hati, responsif, dan suportif terhadap orang lain sangat penting.

Meskipun alat media sosial untuk membangun jaringan berbasis pekerjaan (seperti LinkedIn) adalah cara yang sangat baik untuk menjalin kontak baru, penting juga untuk bertemu orang secara tatap muka. Pertemuan informal, acara industri, dan pertemuan sosial yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dapat menjadi peluang yang bermanfaat untuk membangun jaringan.

Enam derajat pemisahan

Penelitian yang dilakukan oleh psikolog Stanley Milgram pada tahun 1960-an mengungkapkan bahwa **sebagian besar orang** dapat terhubung dengan hampir siapa pun di dunia ini melalui **rantai hanya dari enam kenalan** yang saling terhubung. Jaringan kontak yang besar oleh karena itu menawarkan **potensi akses besar** ke berbagai kontak dari industri, lokasi dan latar belakang berbeda. Hal ini juga dapat membantu orang-orang untuk membangun reputasi mereka dan menemukan peluang kar-

SOMA

Sebelum

Manajer personalia sebuah agensi periklanan kecil. **Soma** ingin naik jabatan di perusahaan global, maka dia mulai memperluas jaringan kontak dan terhubung dengan **Lori**, seorang dosen tinggi.

Setelah

Setelah bertemu **Juan** yang direkomendasikan oleh **Lori**, **Soma** berhasil tahu tentang lowongan manajemen di perusahaannya **Niko**. Ia pun berhasil diterima untuk posisi tersebut.

1. LORI

Sebagai dosen, **Lori** memiliki jaringan luas di berbagai disiplin dan profesi. Ia duduk sebagai pengurus di sebuah lembaga konservasi lingkungan amal di Meksiko.

5. MATT

Manajer media sebuah perusahaan produk fotografi. **Matt** mengambil kursus akhir pekan yang dihadiri **Ingrid**—saat waktunya senggangnya.

2. JUAN

Ahli biologi kelautan **Juan** juga melakukan konsultasi dengan lembaga penelitian riset ilmiah terkait konservasi.

4. INGRID

Seorang manajer di dana pensiun, **Ingrid** membantu mengelola rekening sebuah organisasi sipil.

3. AAMIR

Seorang mantan rekan kerja **Juan**, **Aamir** kini mengelola hubungan donatur untuk sebuah LSM internasional yang mendanai proyek-proyek di komunitas.

6. NIKO

Sepupu **Matt**, **Niko** adalah seorang seniman di sebuah firma PR multinasional.

Ia membagikan posting dari persurasaannya yang mengiklankan lowongan manajemen melalui jejaring sosialnya. Hal itu dilirik **Matt** dan diteruskan kepada beberapa kenalan lainnya lewat media sosial dan online.

Menggunakan Jaringan

Jaringan adalah sekelompok hubungan yang dapat terus dipelihara dalam kehidupan sehari-hari. Kualitas kontak seorang manajer lebih penting daripada kuantitasnya memiliki

terlalu banyak orang untuk menjalin hubungan akan membuat interaksi yang bermakna menjadi mustahil. Kontak cenderung bersifat transaksional atau kolaboratif: hubungan transaksional dapat memberikan keuntungan jangka pendek yang lebih cepat, tetapi hubungan kolaboratif biasanya lebih produktif dalam jangka panjang.

Hubungan Transaksional

Setiap pihak memandang interaksi sebagai peluang untuk keuntungan pribadi.

- Hasil interaksi adalah fokus terpenting dalam hubungan transaksional.
- Jika terjadi konflik, setiap pihak paling peduli untuk mendapatkan hasil terbaik bagi diri mereka sendiri.

Hubungan Kolaboratif

Komunikasi antar pihak lebih dalam, dan fokusnya adalah pada bantuan dan dukungan timbal balik.

- Setiap orang mempertimbangkan perasaan orang lain tentang hasil interaksi.
- Menyelesaikan konflik hingga memuaskan semua pihak lebih penting daripada memenangkan konflik.

5.5 KESEIMBANGAN KERJA/KEHIDUPAN

Menjadi seorang manajer bisa menuntut, tetapi penting untuk tidak membiarkannya terlalu banyak menyita waktu pribadi Anda. Keseimbangan kerja/kehidupan yang baik sangat penting, baik untuk kesehatan mental maupun untuk hubungan pribadi.

Mengapa ini Penting

Bekerja terlalu lama dan membiarkan pekerjaan mengganggu akhir pekan dan bahkan liburan adalah penyakit abad ke-21. Teknologi dan sifat global dari banyak perusahaan telah memperkenalkan budaya kerja 24 jam yang membuat sulit untuk beristirahat. Sangat menggoda untuk menambahkan tugas tambahan di akhir hari atau menanggapi panggilan kerja dari zona waktu lain.

Strategi seperti bekerja dari rumah (pilihan yang dilakukan oleh 16 persen manajer di AS) dapat membantu orang menyeimbangkan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi. Namun, tetap penting untuk menetapkan batasan antara pekerjaan dan kehidupan rumah dan memastikan bahwa ada cukup waktu untuk kegiatan yang menenangkan dan mengalihkan perhatian, seperti menonton film dan berolahraga. Waktu luang adalah untuk menikmati hidup, sementara olahraga meningkatkan kesehatan fisik dan mental. Menikmati waktu bersama teman dan keluarga juga sangat penting karena mereka menyediakan jaringan dukungan yang vital.

Liburan idealnya lebih dari seminggu, sangat baik untuk mengisi ulang energi, terutama jika pesan "di luar kantor" diaktifkan dan rekan kerja tahu untuk menghubungi hanya dalam keadaan darurat. Seperti yang semakin banyak perusahaan sadari, keseimbangan kerja/kehidupan penting setiap hari karena bekerja terlalu keras dapat merusak kesehatan mental serta hubungan di kantor dan pribadi.

Kehidupan Kerja dan Keluarga

Seperti kebanyakan orang, para manajer harus menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan terhadap waktu mereka dan oleh karena itu harus menentukan prioritas mereka. Bagi sebagian orang, ini berarti memisahkan sepenuhnya kehidupan kerja dan keluarga; bagi yang lain, ini berarti mengintegrasikan keduanya. Yang terpenting adalah menciptakan keseimbangan yang sesuai untuk Anda. Berikut adalah delapan aturan yang dapat membantu.

Kerja

Fokus sepenuhnya pada pekerjaan selama jam kerja memastikan bahwa tugas-tugas diselesaikan tepat waktu.

- ✚ Luangkan waktu untuk berkonsentrasi. Batasi gangguan, seperti memeriksa email, pada waktu-waktu tertentu dalam sehari.
- ✚ Hindari gangguan media sosial. Abaikan semua minat online pribadi sampai Anda selesai bekerja.
- ✚ Buat daftar hal-hal yang perlu diperhatikan. Lakukan ini di akhir hari sehingga Anda dapat melepaskan diri dari pekerjaan saat sampai di rumah.
- ✚ Rapikan meja kerja Anda. Lakukan ini sebagai ritual sebelum Anda meninggalkan kantor. Ini akan memudahkan Anda untuk melanjutkan pekerjaan di pagi hari.

Rumah

Hubungan dan waktu luang adalah aspek penting dalam kehidupan dan tidak boleh dikesampingkan oleh pekerjaan.

- ✚ Jangan mencari kesempurnaan. Cobalah untuk mengalokasikan jangka waktu tetap untuk pekerjaan yang diperlukan agar ada ruang untuk kegiatan waktu luang.
- ✚ Maksimalkan waktu pribadi. Jika memungkinkan, mintalah bantuan dari luar untuk pekerjaan rumah tangga yang mungkin tidak Anda sukai, seperti pekerjaan rumah.
- ✚ Bagi tugas-tugas di rumah. Libatkan anak-anak, yang akan mendapat manfaat dari perasaan bertanggung jawab.
- ✚ Ciptakan waktu istirahat. Ini untuk beristirahat bahkan dari kegiatan waktu luang yang terjadwal.

Menyeimbangkan Pekerjaan dan Kehidupan Keluarga

Majalah Forbes menyarankan agar orang tua yang bekerja melepaskan lima hal untuk mengurangi beban: kebanggaan mereka untuk meminta bantuan ketika mereka membutuhkannya; keyakinan bahwa waktu harus selalu dibagi rata (pekerjaan atau rumah mungkin terkadang membutuhkan lebih banyak perhatian); gagasan bahwa mereka harus mengabaikan minat mereka sendiri (waktu untuk diri sendiri itu penting); keinginan untuk membuat anak-anak selalu bahagia; dan rasa bersalah (pasangan yang bekerja tetap bisa menjadi orang tua yang hebat).

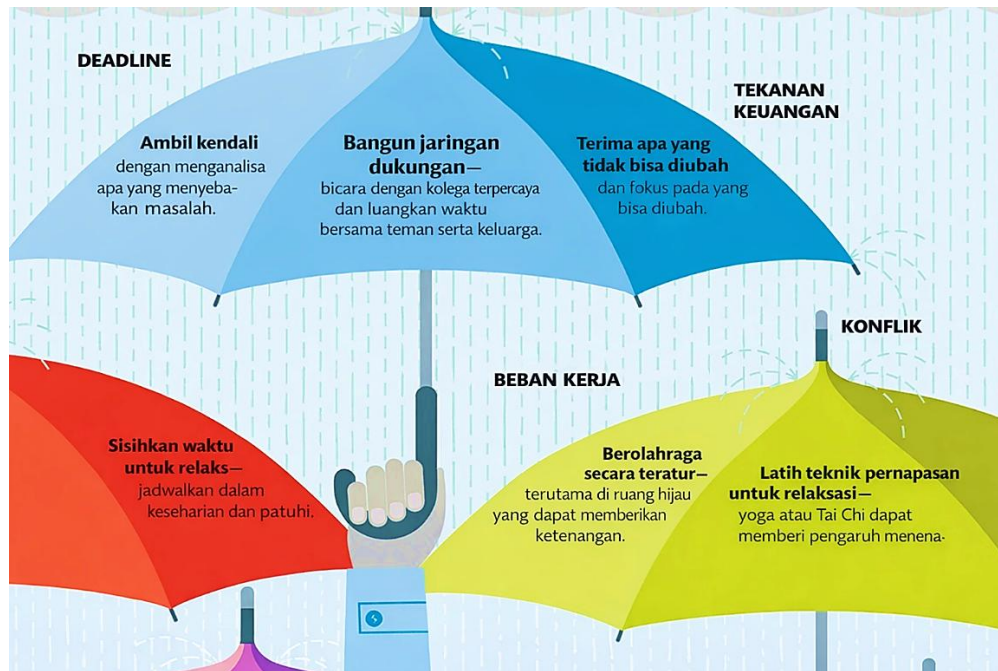
5.6 MENGATASI STRES

Stres memengaruhi kesehatan mental dan fisik, serta kemampuan untuk berkinerja baik di tempat kerja. Manajer yang belajar bagaimana menanggapi tekanan dapat menjaga kesejahteraan mereka dan tim mereka.

Mengenali dan Mengatasi Stres Stres adalah respons negatif terhadap tekanan yang berlebihan, perasaan tidak mampu mengatasi dan bahwa semuanya di luar kendali. Meskipun setiap orang mungkin mengalami perasaan ini untuk jangka pendek, jika dialami dalam jangka panjang, efek stres bisa serius. Berbagai hormon yang dilepaskan dalam tubuh untuk meningkatkan energi dalam keadaan darurat, seperti adrenalin, dapat membantu seseorang memenuhi tenggat waktu yang ketat, tetapi tetap waspada dalam jangka waktu lama dapat menyebabkan kecemasan, insomnia, dan sistem kekebalan tubuh yang melemah, di antara efek buruk lainnya. Sebagai seorang manajer, penting untuk mengenali tanda-tanda stres pada diri sendiri dan mengatasinya, karena hal itu juga akan berdampak pada tim Anda jika stres diekspresikan dalam perilaku seperti kehilangan fokus atau ledakan amarah yang tidak biasa.

Ada beberapa peristiwa kehidupan yang dapat memicu tingkat stres yang tinggi. Mengenai stres terkait pekerjaan, pemberi kerja di banyak negara memiliki tanggung jawab hukum untuk menyediakan tempat kerja yang aman, termasuk mengelola stres terkait pekerjaan. Selain menyampaikan masalah kepada atasan, individu dapat menggunakan banyak strategi untuk membangun ketahanan.





SKALA STRES

Sebagai manajer, penting untuk menyadari bagaimana peristiwa hidup bisa mempengaruhi tingkat stres Anda. Para peneliti Richard Raye dan Thomas Holmes merancang skala untuk mengukur stres dengan memberikan sejumlah poin pada setiap peristiwa. Jika seseorang melebihi 150 poin pada skala ini, kemungkinan besar mereka akan jatuh sakit. Beberapa peristiwa peringkat tertinggi di antaranya meliputi:

Peristiwa	Poin
Kematian pasangan	100
Perceraian	73
Perpisahan	65
Kematian anggota keluarga dekat	63
Penyakit atau cedera	53

5.7 PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN

Mengambil tanggung jawab atas pembelajaran tidak hanya dapat mendukung pengembangan karier tetapi juga mengarah pada kepuasan pribadi yang lebih besar. Peluang untuk berkembang tidak hanya terbatas pada tahun-tahun dalam pendidikan formal itu dapat menjadi pengejaran seumur hidup.

Pertumbuhan yang Konstan

Pembelajaran adalah perolehan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan pengembangan adalah penguasaan bertahap dari keterampilan tersebut, menerapkan pengetahuan ke dalam praktik dan mengintegrasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari. Keduanya penting untuk pertumbuhan dalam karier manajerial.

Sebagian dari keberhasilan di bidang ini melibatkan memiliki pola pikir yang tepat. Dalam bukunya tahun 2006, *Mindset*, psikolog Profesor Carol Dweck berbicara tentang "pola pikir pertumbuhan." Ini memungkinkan orang untuk percaya bahwa mereka tidak dibatasi oleh keadaan tetapi dapat meningkatkan dan memanfaatkan peluang untuk belajar dan berkembang. Faktor lainnya adalah secara aktif menerapkan proses. Manajer mungkin ditawari pelatihan berkelanjutan, tetapi mereka masih dapat mengambil alih pengembangan mereka sendiri misalnya, dengan meminta umpan balik dari manajer lini untuk membantu mengidentifikasi titik buta. Mereka juga dapat melakukan audit pribadi, menilai keterampilan mereka di bagian-bagian penting dari peran tersebut dan menunjukkan area yang perlu ditingkatkan.

Temuan-temuan ini kemudian dapat menjadi bagian dari rencana pengembangan yang dapat mereka ikuti. Rencana tersebut mungkin berfokus pada area seperti keterampilan, pertumbuhan, dan hubungan, tetapi harus selaras dengan peran organisasi manajer, dan perubahan harus mendapat dukungan dari manajer lini.





5.8 GAYA BELAJAR KARYAWAN: MODEL DAN PENYESUAIAN PELATIHAN

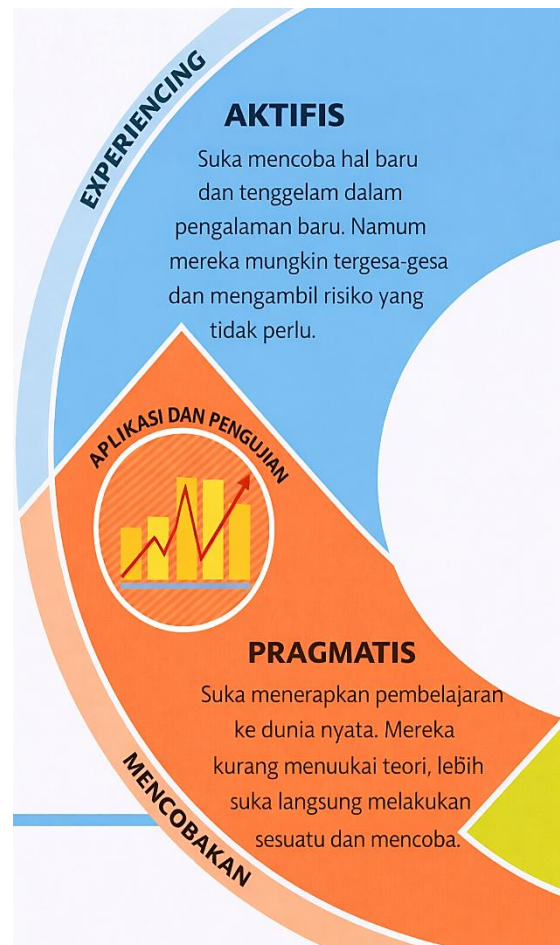
Pelatihan staf tidak boleh pernah menggunakan pendekatan "satu ukuran untuk semua". Manajer yang memahami bagaimana mereka dan staf mereka belajar dengan cara terbaik akan lebih siap untuk memilih jenis pelatihan yang paling efektif. Jalur menuju tujuan pembelajaran Sejak tahun 1970-an, para peneliti telah mengeksplorasi berbagai cara orang suka belajar. Penelitian mereka dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi gaya belajar optimal dari masing-masing karyawan, dan mencocokkannya dengan kursus pelatihan yang sesuai.

Tiga penjelasan terkenal tentang gaya belajar adalah model VAK Walter Barbe dari tahun 1979, yang mengeksplorasi bagaimana orang menyerap pengetahuan; model Felder-Silverman dari tahun 1988, yang menghubungkan gaya belajar dengan tipe kepribadian; dan model Dunn dan Dunn dari tahun 1978, yang berfokus pada pengaruh yang dapat memengaruhi bagaimana seseorang belajar. Gaya belajar lainnya termasuk model Honey dan Mumford, yang menghubungkan gagasan David Kolb tentang siklus pembelajaran empat tahap dengan empat tipe kepribadian, yang masing-masing paling cocok untuk salah satu dari empat tahap pembelajaran.

Berbagai kuesioner berdasarkan model tersebut dapat membantu karyawan menemukan gaya belajar pilihan mereka sendiri. Menemukan pelatihan yang sesuai dengan gaya belajar semakin memungkinkan karena teknologi dapat memberikan kursus dalam berbagai format. Semua gaya belajar sama, tetapi terkadang akan bermanfaat bagi orang untuk keluar dari zona nyaman mereka untuk belajar dengan cara baru.

Siklus Pembelajaran

Pada tahun 1984, ahli teori David Kolb mengusulkan gagasan siklus pembelajaran empat tahap, yang ditunjukkan di sini pada tepi luar roda pembelajaran. Tahap pertama adalah mengalami sesuatu, diikuti oleh berpikir atau merenungkannya, kemudian membentuk ide tentangnya, dan akhirnya, mencobanya. Pada tahun 1986, Peter Honey dan Alan Mumford menambahkan gagasan tersebut, mengidentifikasi empat kepribadian yang berkinerja terbaik pada tahap tertentu dalam siklus tersebut. Seorang aktivis menyukai pengalaman langsung, seorang reflektor menikmati memikirkan sesuatu secara mendalam, seorang ahli teori membentuk ide, dan seorang pragmatis adalah seseorang yang menerapkan pengetahuan.





Model VAK

Walter Barbe di AS menggambarkan tiga gaya belajar dalam model VAK-nya. Kebanyakan orang lebih menyukai salah satunya, tetapi sering menggunakan ketiganya.

- ❖ Visual: dengan melihat atau menuliskan informasi
- ❖ Auditori: dengan mendengarkan
- ❖ Kinestetik: dengan melakukan sesuatu secara aktif

Model Felder-Silverman

Profesor teknik Richard Felder dan psikolog Linda Silverman memperluas model VAK dengan menghubungkan gaya belajar dengan tipe kepribadian.

- ❖ Sensing: lebih menyukai pemikiran konkret dan fakta
- ❖ Intuitive: lebih menyukai konsep dan ide
- ❖ Verbal: menyukai informasi tertulis dan lisan
- ❖ Visual: lebih menyukai diagram, gambar, dan grafik
- ❖ Active: lebih suka mencoba berbagai hal

- ❖ Reflective: suka memikirkan sesuatu secara mendalam, seringkali sendirian
- ❖ Sequential: menyukai pendekatan teratur dalam langkah-langkah kecil
- ❖ Global: menyukai langkah-langkah besar dan pemikiran holistik

Lingkungan Belajar

Pada tahun 1970-an, profesor Amerika Rita Dunn dan Kenneth Dunn meninjau 80 tahun penelitian tentang bagaimana anak-anak belajar. Mereka menemukan lima preferensi yang dapat membantu mengidentifikasi lingkungan belajar optimal individu sesuatu yang berlaku sama untuk orang dewasa.

- ❖ Lingkungan: bagaimana kebisingan, cahaya, dan suhu memengaruhi pembelajar?
- ❖ Emosional: apakah pembelajar membutuhkan struktur, bimbingan, dan dukungan motivasi?
- ❖ Sosiologis: apakah pembelajar suka bekerja sendiri atau dalam tim?
- ❖ Fisiologis: pada jam berapa pembelajar belajar paling baik?
- ❖ Psikologis: apakah mereka menangani informasi secara analitis, reflektif, atau impulsif?

5.9 KESEIMBANGAN OPTIMISME DAN KEWASPADAAN MANAJER

Manajer harus optimis saat memulai bisnis atau proyek baru, tetapi tingkat kehati-hatian tertentu, dan tetap waspada terhadap kemungkinan jebakan, akan membuat kesuksesan lebih mungkin terjadi.

Mencapai Keseimbangan

Agar usaha baru dapat berkembang, seorang manajer harus memiliki keyakinan pada staf, sistem, proses, dan teknologi mereka. Namun, kepercayaan buta dapat terbukti berbahaya. Misalnya, seorang manajer mungkin sangat percaya pada orang atau ide tertentu sehingga sinyal bahaya terlewatkan. Jadi, keseimbangan harus dicapai antara menerima bahwa semuanya akan berjalan sesuai rencana dan pengecekan ulang terus-menerus, yang sangat memakan waktu dan menurunkan motivasi karyawan, yang akan merasa bahwa mereka tidak dipercaya. Dalam organisasi yang kompetitif, ketidakpercayaan dan kecurigaan bukanlah hal yang tidak biasa, tetapi dalam bentuk yang meningkat, hal itu menjadi paranoia. Jika perasaan seperti itu terus berlanjut, hal itu dapat merusak secara pribadi dan profesional, dan menyebabkan terkikisnya hubungan vital antara manajemen dan staf.

Pendekatan terbaik bukanlah berasumsi bahwa segala sesuatunya akan berjalan salah, tetapi tetap waspada terhadap tanda-tanda peringatan dan merencanakan kemungkinan masalah di masa depan. Yang terpenting, hal ini membutuhkan kewaspadaan terhadap ancaman eksternal terutama ancaman yang ditimbulkan oleh organisasi saingan di lingkungan operasional.

Mengamati Masa Depan

Andy Grove, pendiri Intel, menyampaikan pemikirannya tentang kesuksesan dalam buku larisnya *Only the Paranoid Survive* (1996). Dia memperingatkan bahwa kesuksesan membuahkan rasa puas diri yang dapat mengarah pada kegagalan — bahwa ketakutan dalam jumlah tertentu bisa menjadi alat yang berguna dalam konteks bisnis. Dia percaya bahwa manajer terbaik adalah mereka yang selalu mengamati masa depan dan ini melibatkan tingkat paranoia tertentu. Ia menciptakan istilah “titik infleksi strategis” untuk menggambarkan titik di mana perubahan menjadi tak terelakkan — dan mengatkan bahwa tergantung pada bagaimana mereka menghadapinya, perusahaan bisa berkembang atau gagal.



5.10 AKUNTABILITAS MANAJER DAN KEBIASAAN EFEKTIF

Manajer harus bertanggung jawab, yang berarti bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan, mengambil kepemilikan atas suatu bidang aktivitas, dan menerima konsekuensi dari apa yang terjadi. Ini penting untuk kinerja yang baik. Mengatasi Beban Akuntabilitas dan tanggung jawab terkadang dikacaukan, tetapi ada perbedaan halus antara keduanya. Misalnya, orang terakhir di kantor mungkin bertanggung jawab untuk mengunci pintu di malam hari agar kantor aman. Namun, jika kantor dibobol dan peralatan dicuri, akuntabilitas akan berada di pundak manajer. Manajerlah yang harus menyelidiki apa yang terjadi, menjelaskan situasinya kepada atasan mereka, dan memastikan bahwa hal itu tidak akan pernah terjadi lagi. Oleh karena itu, seorang manajer bertanggung jawab tidak hanya atas tindakan mereka sendiri tetapi juga atas tindakan orang-orang yang mereka kelola.

Namun, ini tidak berarti bahwa manajer harus menjadi kambing hitam untuk segala sesuatu yang salah. Jika, misalnya, tenggat waktu terlewat, manajer harus bertanggung jawab tetapi juga harus menyelidiki siapa yang mungkin telah melakukan kesalahan dan berbicara kepada individu tersebut sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu, staf juga harus didorong untuk bertanggung jawab atas bagian mereka dalam proses tersebut. Staf yang bertanggung jawab meningkatkan kinerja dan membantu menjaga budaya yang positif dan beretika. Tanpa akuntabilitas, orang cenderung saling menyalahkan, dan tidak ada yang terselesaikan atau diperbaiki.

Belajar untuk Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab membutuhkan keberanian karena seringkali berarti:

- ❖ Melakukan percakapan sulit dengan orang lain tentang kinerja
- ❖ Memastikan setiap orang memahami tanggung jawab mereka
- ❖ Mengambil keputusan sulit demi kebaikan tim secara keseluruhan
- ❖ Menggunakan penilaian dalam menghadapi bukti yang bertentangan
- ❖ Bersikap jujur dan terbuka kepada orang lain tentang apa yang terjadi
- ❖ Mengorbankan kepentingan pribadi demi kebenaran
- ❖ Mengevaluasi perilaku sendiri

Akuntabilitas Tim

Seorang manajer harus bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan nasib keseluruhan perusahaannya. Namun, untuk mencapai kesuksesan, mereka juga harus menanamkan rasa akuntabilitas di dalam diri karyawan mereka. Sama seperti manajer harus bertanggung jawab kepada atasannya atas tindakan timnya, demikian pula individu dalam tim harus **bertanggung jawab** kepada manajer mereka. Ini berarti bahwa setiap orang memiliki porsi kepemilikan di perusahaan dan merasa **bertanggung jawab atas** hasil yang dicapai.



Mengambil Kendali

Seorang manajer harus memiliki gambaran tentang segala sesuatu yang terjadi dan memastikan bahwa tiap orang menerima tanggung jawab mereka. Yang terpenting manajer menerima bahwa mereka bertanggung jawab atas tim.



Memimpin Tim

Hanya bekerja saja tidak cukup. Mendukung rekan dan tidak saling menyalahkan penting untuk **kerja tim** yang baik.

Menerima Tanggung Jawab

Setiap anggota tim memiliki peran untuk dijalankan, memastikan bahwa mereka mengalirkan tanggung jawab mereka dengan seikmats terbaik mereka.



“Manfaat dan kemungkinan yang tercipta karena bertanggung jawab secara pribadi sungguh tak terbatas.”

Jay Fiset, *Reframe Your Blame: How to Be Personally Accountable*, 2006

CIPTAKAN BUDAYA YANG TEPAT

Mendorong akuntabilitas dalam tim terutama dengan menerimanya sendiri—menepati **komitmen Anda** dan menyadari bahwa orang lain bergantung pada yang **Anda lakukan**. Ini juga berarti menjaga anggota tim tetap terlibat dalam keputusan Anda sehingga mereka mengetahui tanggung jawab mereka sendiri secara penuh. Dengan menjadi **contoh penerimaan** tanggung jawab, Anda dapat menginspirasi tim Anda untuk mengikutinya.

5.11 MENGEMBANGKAN RUTINITAS BARU

Manajer terbaik tidak hanya mengawasi tim mereka, tetapi juga menganalisis perilaku mereka sendiri dan mengenali pengaruhnya terhadap orang lain.

Analisis Diri

Di tempat kerja yang sibuk dan seringkali penuh tekanan, sangat penting bagi seorang manajer untuk meluangkan waktu untuk merenungkan bagaimana perilaku mereka memengaruhi orang lain. Jauh dari menjadi tanda ketidakamanan, analisis diri merupakan bagian penting dari pengembangan diri, dan tanpanya seorang manajer kemungkinan besar tidak akan berhasil.

Manajemen melibatkan pengambilan keputusan dalam situasi di mana tidak semua fakta diketahui. Untuk mengambil keputusan yang baik, seorang manajer harus memahami nilai dan keyakinan mereka sendiri dan mengenali bagaimana bias mereka sendiri memengaruhi cara mereka memandang situasi tertentu. Mereka juga perlu memahami bahwa orang lain mungkin memandang sesuatu secara berbeda. Terakhir, mereka harus tahu apa yang harus dicapai dan seperti apa hasil yang baik. Dengan mempertimbangkan semua ini, mereka harus memutuskan tindakan paling efektif yang mungkin dilakukan.

Perilaku Rutin

Pemahaman diri adalah awal yang baik, tetapi mengadopsi kebiasaan baru sebagai hasilnya sangat penting jika perubahan ingin terjadi. Kebiasaan adalah rutinitas perilaku, baik sadar maupun tidak sadar, yang diulang secara teratur. Orang sering menganggap kebiasaan hanya bersifat fisik, seperti berjalan kaki setiap pagi, tetapi setiap orang juga memiliki kebiasaan berpikir. Merenungkan kebiasaan-kebiasaan ini dan menanamkan pola pikir baru yang positif sangat penting untuk meraih kesuksesan.

Tujuh Kebiasaan

Pada tahun 1989, pengusaha Amerika Stephen Covey menulis buku terlaris *the 7 Habits of Highly Effective People*, yang menginspirasi jutaan orang untuk membuat keputusan yang lebih baik dan membangun hubungan yang lebih baik. Covey mengidentifikasi tujuh kebiasaan yang harus dikembangkan orang untuk meningkatkan kehidupan mereka.

Tiga kebiasaan pertama berfokus pada peralihan dari ketergantungan ke kemandirian; tiga kebiasaan berikutnya berkaitan dengan kerja sama; dan kebiasaan terakhir berkaitan dengan pertumbuhan dan pembaharuan yang berkelanjutan. Meskipun ditujukan untuk masyarakat umum, kebiasaan-kebiasaan ini mudah diadaptasi ke dalam lingkungan manajemen.

1. Ambil inisiatif

Manajer proaktif bertanggung jawab atas masalah yang mereka ketahui berada dalam kendali mereka dan menggunakan inisiatif mereka sendiri untuk memecahkan masalah.

2. Lihat ke masa depan

Manajer yang sukses tahu apa yang ingin mereka capai dan memiliki tujuan akhir dalam pikiran. Ini membantu mereka memahami langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka.

3. Prioritaskan

Saat memprioritaskan tugas, manajer yang efektif mempertimbangkan tidak hanya tugas mana yang paling mendesak tetapi juga mana yang paling penting.

4. Hormati orang lain

Manajer terbaik berpikir "menang-menang". Ini berarti bahwa mereka memahami sudut pandang orang lain dan memecahkan masalah dengan cara yang terbaik untuk semua orang, bukan hanya untuk diri mereka sendiri.

5. Pahami masalahnya

Sebelum terburu-buru memberikan solusi, manajer yang cerdas secara emosional mendengarkan masalah dan mencoba melihatnya dari sudut pandang orang lain.

6. Pertimbangkan pandangan lain

Menghargai sudut pandang yang berbeda memungkinkan manajer yang konstruktif untuk membangun kekuatan mereka, mengurangi kelemahan mereka, dan memperkaya ide-ide orisinal mereka.

7. Terus Berkembang

Manajer yang efektif tetap waspada, menjaga kebiasaan memperbarui diri dan berkembang agar tetap produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Brandalise, F. M., Valente, C. P., Viana, D. D., & Formoso, C. T. (2018, July). Understanding the effectiveness of Visual Management best practices in construction sites. In *Proc. 26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, González, VA (ed.), Chennai, India (pp. 754-763).
- Ceneda, D., Gschwandtner, T., & Miksch, S. (2019, June). A review of guidance approaches in visual data analysis: A multifocal perspective. In *Computer Graphics Forum* (Vol. 38, No. 3, pp. 861-879).
- Ćwikła, M., & Lindell, E. (2023). Images of the “future of work”. A discourse analysis of visual data on the internet. *Futures*, 153, 103235.
- Ekström, M., & Hammarlund, L. (2020). Effects of Visual Management on Efficiency and Innovation in Product Development.
- Eriksson, Y., & Fundin, A. (2018). Visual management for a dynamic strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 712-727.
- Fenza, G., Loia, V., & Nota, G. (2021). Patterns for visual management in industry 4.0. *Sensors*, 21(19), 6440.
- Furman, J., & Małyś, T. (2023). The role of visual management in the organization of safe work in production companies. *Production Engineering Archives*, 29(2), 195-200.
- Gostenina, V. I., Karneev, R. K., Makarova, G. V., & Melnikov, S. L. (2019). Discursive and visual management technologies in urban sociology. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (24), 122-135.
- Guo, P., Li, Q., Guo, H., Li, H., & Yang, L. (2021). A bibliometric and visual analysis of global urban resilience research in 2011–2020: Development and hotspots. *Sustainability*, 14(1), 229.
- Haartman, R. V., Samen, L., Bengtsson, L., & Eriksson, S. (2023). Visual management in the era of Industry 4.0: perceived advantages and disadvantages of digital boards. *International Journal of Advanced Operations Management*, 15(1), 24-41.
- Halgin, D. S., Glynn, M. A., & Rockwell, D. (2018). Organizational actorhood and the management of paradox: A visual analysis. *Organization Studies*, 39(5-6), 645-664.

- Havemo, E. (2018). A visual perspective on value creation: Exploring patterns in business model diagrams. *European Management Journal*, 36(4), 441-452.
- Iliescu, A. N. (2021). Conceptual atlas of the knowmad literature: Visual mapping with VOSviewer. *Management dynamics in the knowledge economy*, 9(3), 379-392.
- Knop, K. (2020). Importance of visual management in metal and automotive branch and its influence in building a competitive advantage. *Polish journal of management studies*, 22.
- Koskela, L., & Tezel, A. (2018). Why visual management? In *26th Annual conference of the international group for lean construction*.
- Kovalerchuk, B., Nazemi, K., Andonie, R., Datia, N., & Banissi, E. (Eds.). (2022). *Integrating artificial intelligence and visualization for visual knowledge discovery*. Springer Nature.
- Lane, G. (2020). Managing Visually. In *Made-to-Order Lean* (pp. 1-28). Productivity Press.
- Knight, E., & Paroutis, S. (2019). How visual methods can enhance our understanding of strategy and management.
- Lee, N., & Kim, Y. (2018, April). A conceptual framework for effective communication in construction management: Information processing and visual communication. In *Construction Research Congress 2018* (pp. 531-541).
- Lin, H., Metcalf, R. A., Wilburn, J., & Lex, A. (2021). Sanguine: Visual analysis for patient blood management. *Information Visualization*, 20(2-3), 123-137.
- Liu, X., & Potmesil, M. (2025, January). A review of research on the development of inclusive education in children with special educational needs over the past 10 years: a visual analysis based on CiteSpace. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1475876). Frontiers Media SA.
- Majava, J., Haapasalo, H., & Aaltonen, K. (2019). Elaborating factors affecting visual control in a big room. *Construction Innovation*, 19(1), 34-47.
- Majeed, A., ur Rasool, R., Ahmad, F., Alam, M., & Javaid, N. (2019). Near-miss situation based visual analysis of SIEM rules for real time network security monitoring. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 10(4), 1509-1526.
- Mammen, J. R., & Mammen, C. R. (2018). Beyond concept analysis: Uses of mind mapping software for visual representation, management, and analysis of diverse digital data. *Research in nursing & health*, 41(6), 583-592.

- Pedó, B., Brandalise, F. M., Viana, D. D., Tzortzopoulos, P., Formoso, C. T., & Whitelock-Wainwright, A. (2020). Digital visual management tools in design management. In *Proc. 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*.
- Peng, Y., Lock, I., & Ali Salah, A. (2024). Automated visual analysis for the study of social media effects: Opportunities, approaches, and challenges. *Communication Methods and Measures*, 18(2), 163-185.
- Ponciano, J. R., Linhares, C. D., Melo, S. L., Lima, L. V., & Travençolo, B. A. (2020). Visual analysis of contact patterns in school environments. *Informatics in Education*, 19(3), 455-472.
- Pritchard, K. (2020). Examining Web Images: A combined visual analysis (CVA) approach. *European Management Review*, 17(1), 297-310.
- Reinbold, A., Seppänen, O., & Peltokorpi, A. (2020). The role of digitalized visual management to empower selfmanaged crews in construction projects. In *Annual Conference of the International Group for Lean Construction* (pp. 925-935). International Group for Lean Construction (IGLC).
- Sahoo, S. (2022). Big data analytics in manufacturing: a bibliometric analysis of research in the field of business management. *International Journal of Production Research*, 60(22), 6793-6821.
- Sastre-Fullana, P., Gray, D. C., Cashin, A., Bryant-Lukosius, D., Schumann, L., Geese, F., ... & Bird, B. (2021). Visual analysis of global comparative mapping of the practice domains of the nurse practitioner/advanced practice nursing role in respondent countries. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, 33(7), 496-505.
- Soure, E. J., Kuang, E., Fan, M., & Zhao, J. (2021). CoUX: Collaborative visual analysis of think-aloud usability test videos for digital interfaces. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 28(1), 643-653.
- Sun, T., Ye, Y., Fujishiro, I., & Ma, K. L. (2019, April). Collaborative visual analysis with multi-level information sharing using a wall-size display and see-through hmds. In *2019 IEEE pacific visualization symposium (PacificVis)* (pp. 11-20). IEEE.
- van der Linden, D., Hadar, I., & Zamansky, A. (2019). What practitioners really want: requirements for visual notations in conceptual modeling. *Software & Systems Modeling*, 18(3), 1813-1831.
- Wang, J., Hazarika, S., Li, C., & Shen, H. W. (2018). Visualization and visual analysis of ensemble data: A survey. *IEEE transactions on visualization and computer graphics*, 25(9), 2853-2872.

- Williamsson, A., Dellve, L., & Karlun, A. (2019). Nurses' use of visual management in hospitals—A longitudinal, quantitative study on its implications on systems performance and working conditions. *Journal of Advanced Nursing*, 75(4), 760-771.
- Wu, J., Niu, Z., Li, X., Huang, L., Nielsen, P. S., & Liu, X. (2023). Understanding multi-scale spatiotemporal energy consumption data: A visual analysis approach. *Energy*, 263, 125939.
- Yan, C., Li, H., Pu, R., Deeprasert, J., & Jotikasthira, N. (2024). Knowledge mapping of research data in China: a bibliometric study using visual analysis. *Library Hi Tech*, 42(1), 331-349.
- Zheng, N., Sun, M., & Yang, Y. (2022). Visual analysis of college sports performance based on multimodal knowledge graph optimization neural network. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022(1), 5398932.
- Zhou, F., Chen, Y., Zhu, C., Jiang, L., Liao, X., Zhong, Z., ... & Zhao, Y. (2023). Visual analysis of money laundering in cryptocurrency exchange. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 11(1), 731-745.

MANAJEMEN BISNIS

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

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

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

ISBN 978-634-7695-00-0 (PDF)



9

786347

695000