



PASCASARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas Ekonomi & Bisnis

Profesional, Unggul, Entrepreneurship & Islam



DR. H. M. YUSUF A. SAMAD, M.M,CHRA

MSDM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MANAJEMEN

DEFINISI MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

Semula SDM merupakan terjemahan dari "*human resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa) (Sutrisno, 2009: 3).

Pengertian MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❑ Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.
- ❑ Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul.

Pengertian MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.
(Sutrisno, 2009: 4-5).

MANAJEMEN

Pengertian MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.”
Simamora (2005:4)

Pengertian MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❑ “Manajemen sumber daya manusia adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.” Erni dan Kurniawan (2005:195)
- ❑ “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.” (Dessler yang diterjemahkan oleh Agus Dharma 2006:5)

Pengertian MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

❑ Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa : ***“manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”***.

Tujuan MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

Setidaknya ada empat Tujuan msdm, yaitu :

1. Tujuan kemasyarakatan/ Sosial → agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.
2. Tujuan Organisasional (*organizational objective*) adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan fungsional (*functional objective*) merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi guna menghindari pemborosan sumber daya.
4. Tujuan pribadi (*individual management objective*) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jikalau tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan (Simamora, 2006:37- 39).

Tujuan MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❖ Menurut Cushway yang dikutip oleh Sutrisno (2010:7-8) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:
- ❖ Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

Tujuan MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❖ Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- ❖ Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

MANAJEMEN

Tujuan MSDM

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❖ Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- ❖ Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- ❖ Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- ❖ Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Tujuan MSDM

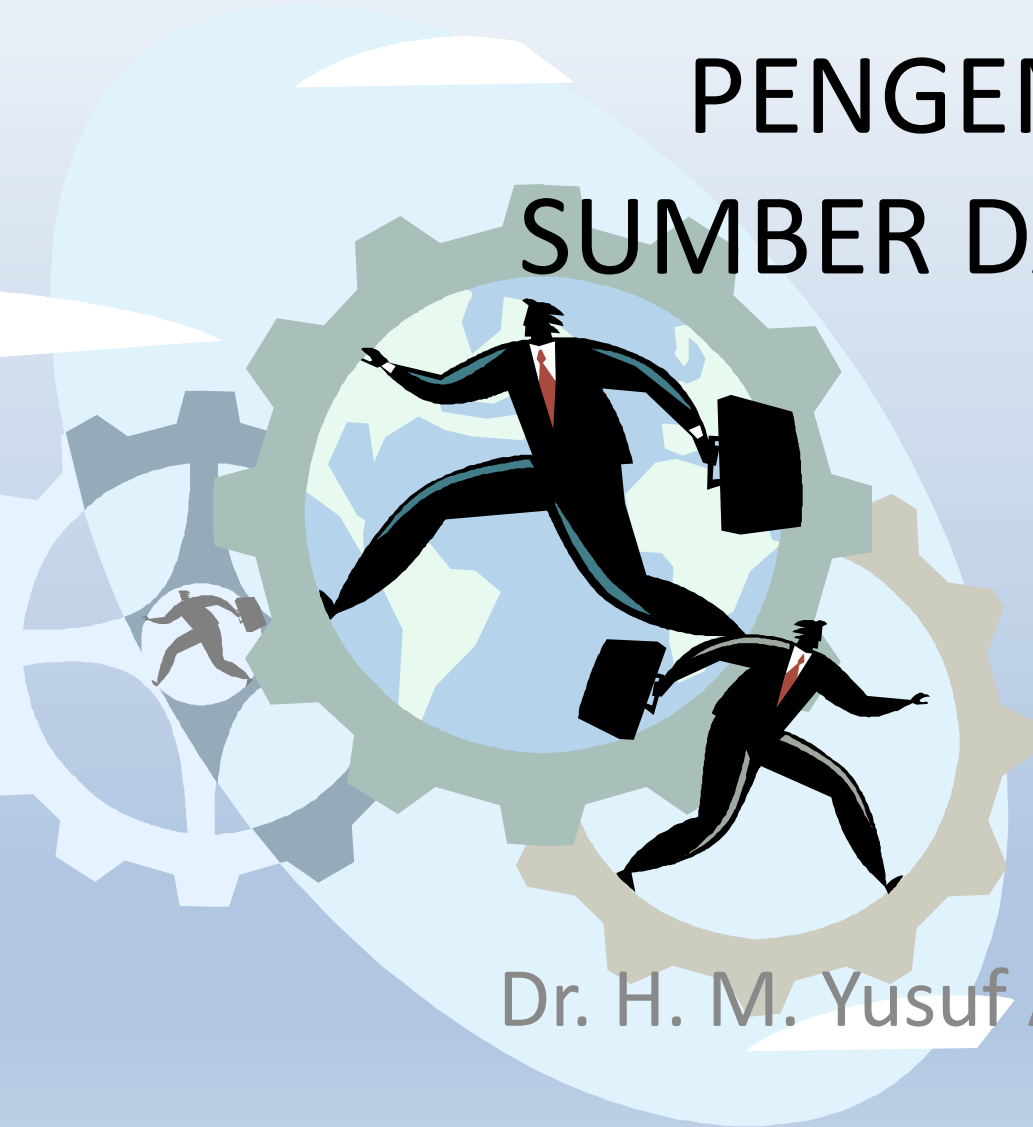
S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❖ Sementara itu, menurut Schuler dalam Sutrisno (2010:8), setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:
 1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
 2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
 3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.
- ❖ Sebuah organisasi berkembang dan bertahan serta mampu bersaing jika komponen penting sumber daya manusia bisa didayagunakan dengan baik.

Pertemuan-2

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



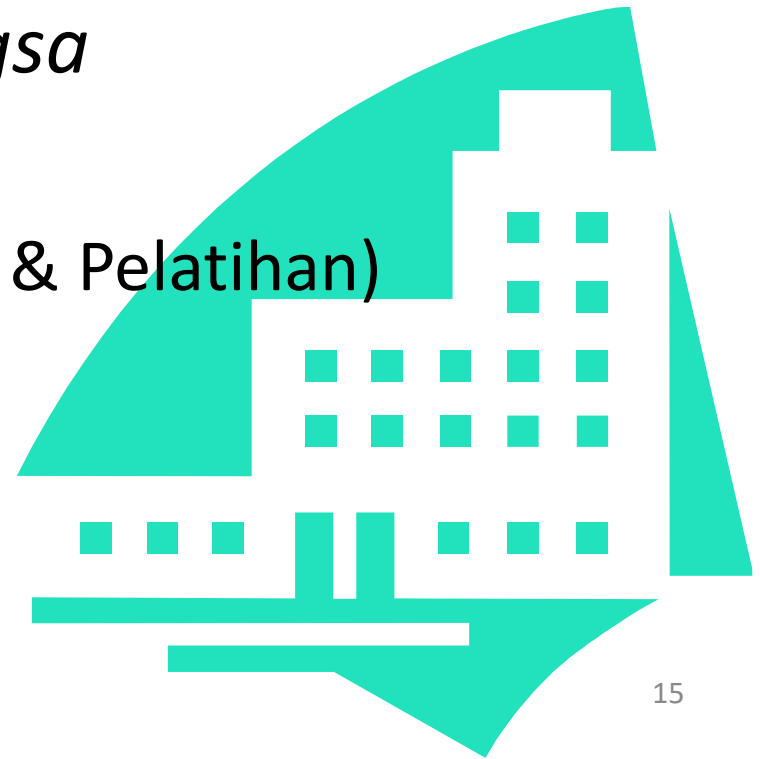
Dr. H. M. Yusuf A. Samad, M.M,CHRA

Pengertian PSDM

- Makro

Suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa

- Perencanaan
- Pengembangan (Pendidikan & Pelatihan)
- Pengelolaan



Pengertian PSDM

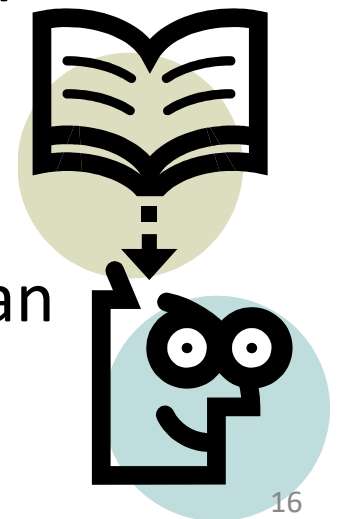
- Mikro

➔ Sama dengan makro tetapi di lingkungan unit kerja

Proses Perencanaan, pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal

⇒ PSDM sebagai investasi

⇒ Conditio sine quanon (yang harus ada dan terjadi di organisasi)



Modal Pembangunan

1. SDA

2. SDM

- Kuantitas
- Kualitas → Kemampuan
 - Fisik → Kesehatan dan Status gizi
 - Non Fisik → Diklat



Perlunya PSDM

- Untuk memenuhi kebutuhan Manusia
- Hirarki Kebutuhan manusia (A.Maslow)
 1. Kebutuhan fisiologis (*Basic Need*)
 2. Kebutuhan rasa aman (*Safety Need*)
 3. Kebutuhan love & belonging (*Social Need*)
 4. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Need*)
 5. Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self Actualization Need*)

Faktor Yang Mempengaruhi PSDM

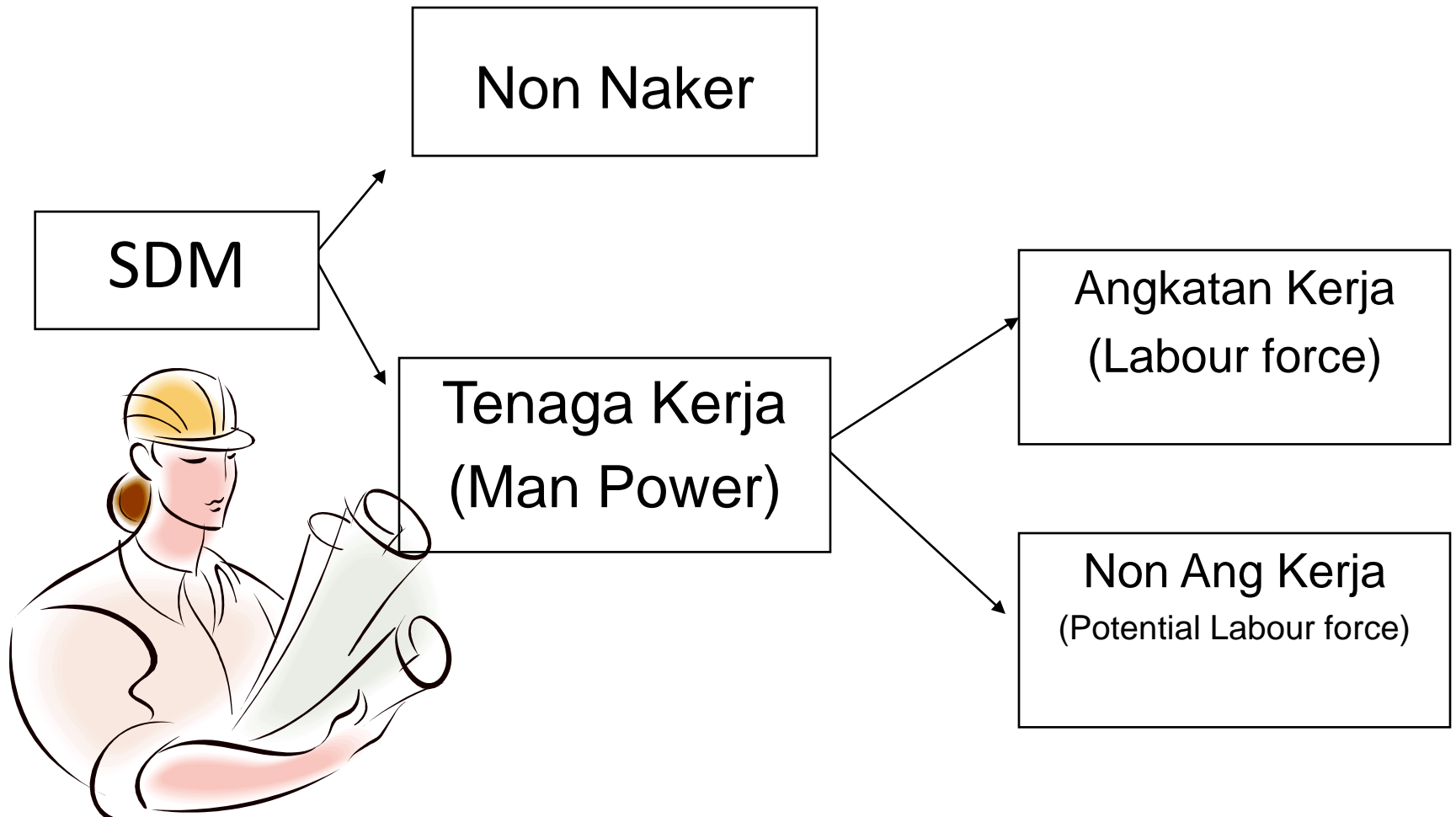
A. Faktor Internal

1. Tujuan Organisasi
2. Strategi jangka panjang organisasi
3. Besar kecilnya organisasi
4. Sifat dan jenis kegiatan
5. Jenis teknologi yang dimanfaatkan

B. Faktor Eksternal

- Kebijakan pemerintah
- Sosial budaya masyarakat
- Perkembangan iptek

Sumber Daya Manusia



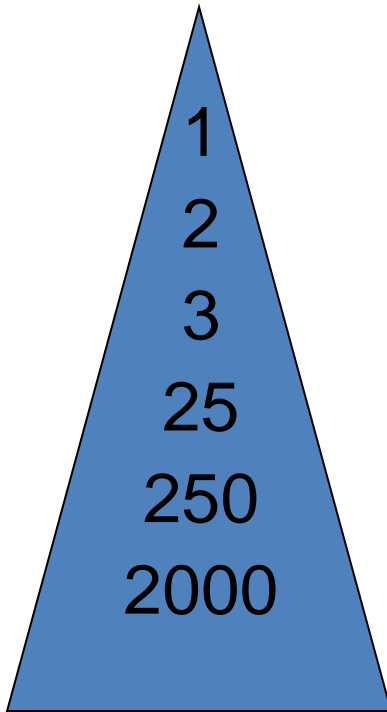
Usia Kerja

- Bekerja : Kegiatan yang memperoleh penghasilan, minimum 2 hari per minggu
- **Usia Kerja** di beberapa negara :
 - 15-55 (Indonesia)
 - 16-60 (USA)
 - 14-60 (India)
- Tingkat Pengangguran :

$$\frac{\text{Jumlah yg Menganggur}}{\text{Jumlah Angkatan Kerja}} \times 100 \%$$

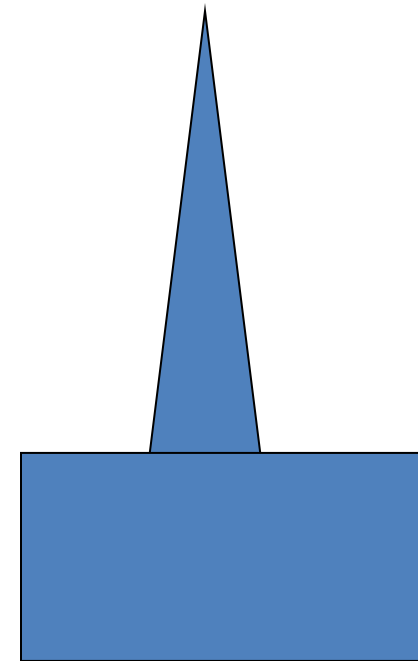


Struktur Keahlian tenaga Kerja



Negara Industri

Sarjana
Teknisi Ahli
Teknisi Industri
JuruTeknik
Setengah Terlatih
Tidak Terlatih



Negara Berkembang

DESAIN PEKERJAAN DAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN

DESAIN PEKERJAAN

- ADALAH FUNGSI PENETAPAN KEGIATAN-KEGIATAN KERJA SEORANG INDIVIDU ATAU KELOMPOK KARYAWAN SECARA ORGANISASIONAL
- TUJUANNYA ADALAH UNTUK MENGATUR PENUGASAN-PENUGASAN KERJA YANG MEMENUHI KEBUTUHAN-KEBUTUHAN ORGANISASI, TEKNOLOGI DAN KEPERILAKUAN
- DARI SUDUT PANDANG MANAJEMEN PERSONALIA, DESAIN PEKERJAAN SANGAT MEMPENGARUHI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, DIMANA HAL INI TERCERMIN PADA KEPUASAN INDIVIDU PARA PEMEGANG JABATAN

ELEMEN-ELEMEN DESAIN PEKERJAAN

ELEMEN ORGANISASIONAL DALAM DESAIN PEKERJAAN, ANTARA LAIN :

- VARIASI
KURANGNYA VARIASI PEKERJAAN BISA MENYEBABKAN KEBOSANAN, DAN SELANJUTNYA KEBOSANAN MENIMBULKAN KELELAHAN YANG AKAN MENGAKIBATKAN KESALAHAN-KESALAHAN
- IDENTITAS TUGAS
BILA PEKERJAAN TIDAK MEMPUNYAI IDENTITAS, PARA KARYAWAN TIDAK AKAN ATAU KURANG MERASA BERTANGGUNGJAWAB DAN MUNGKIN KURANG BANGGA DENGAN HASIL-HASILNYA. INI BERARTI KONTRIBUSI MEREKA TIDAK TAMPAK, SEHINGGA KEPUASAN KERJA BISA MENURUN
- UMPAN BALIK
BILA PEKERJAAN-PEKERJAAN MEMBERIKAN UMPAN BALIK TENTANG SEBERAPA BAIK PELAKSANAAN PEKERJAAN, MAKA KARYAWAN AKAN MEMPUNYAI PEDOMAN ATAU MOTIVASI UNTUK MELAKSNAKAN DENGAN LEBIH BAIK

TEKNIK PERANCANGAN KEMBALI PEKERJAAN

TIDAK SELALU DALAM PEKERJAAN SENANTIASA MEMBUTUHKAN TINGKAT SPESIALISASI YANG TINGGI, OLEH KARENANYA DIPERLUKAN BEBERAPA TEKNIK :

- SIMPLIKASI PEKERJAAN

INI BERARTI PEKERJAAN DISEDERHANAKAN, TUGAS-TUGAS SUATU PEKERJAAN BISA DIBAGI MENJADI DUA, TUGAS YANG TIDAK DIPERLUKAN DIIDENTIFIKASI DAN DIHAPUSKAN.

RESIKO SIMPLIKASI PEKERJAAN ADALAH BAHWA PEKERJAAN-PEKERJAAN BISA MENJADI TERLALU TERSPECIALIASI SEHINGGA MENIMBULKAN KEBOSANAN YANG PADA GILIRANNYA MENYEBABKAN KESALAHAN-KESALAHAN ATAU PERMINTAAN KELUAR

- PERLUASAN KERJA

KADANG BERBAGAI PEKERJAAN DAPAT DIBUAT LEBIH MENARIK DENGAN MEMPERLUASNYA

ADA 3 METODE YANG DAPAT DILAKUKAN :

1. ROTASI JABATAN
2. JOB ENLARGEMENT (PERLUASAN SECARA HORIZONTAL)
3. JOB ENRICHMENT (PERLUASAN SECARA VERTIKAL)

- **ROTASI JABATAN**

MEMINDAHKAN PARA KARYAWAN DARI SUATU PEKERJAAN KE PEKERJAAN LAIN

PEKERJAAN ITU SENDIRI SECARA NYATA TIDAK TIDAK BERUBAH; HANYA PARA KARYAWAN YANG BERPUTAR

ROTASI MENGATASI SIFAT MONOTON DARI PEKERJAAN MELELUI KESEMPATAN UNTUK MENGGUNAKAN BERBAGAI KETERAMPILAN DAN KECAKAPAN LAIN

- **JOB ENLARGEMENT**

BERARTI PENAMBAHAN LEBIH BANYAK TUGAS KEPADA KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN VARIASI PEKERJAAN DAN MENGURANGI SIFAT PEKERJAAN YANG MONOTON

- **JOB ENRICHMENT**

PERLUASAN PEKERJAAN INI MERUPAKAN SUATU PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN UNTUK MEMBERIKAN VARIASI LEBIH BESAR KEPADA KARYAWAN YANG MEMPUNYAI PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN LEBIH

PERLUASAN SECARA VERTIKAL MEMBERIKAN KESEMPATAN BAGI PENGEMBANGAN PRIBADI DAN BERPARTISIPASI DALAM KEGIATAN MANAJERIAL

INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN

- ANALISIS PEKERJAAN SECARA SISTEMATIK MENGUMPULKAN, MENGEVALUASI, DAN MENGORGANISASI INFORMASI TENTANG PEKERJAAN-PEKERJAAN
- INFORMASI PEKERJAAN YANG DIKUMPULKAN MELALUI ANALISIS PEKERJAAN MEMAINKAN PERANAN KRUSIAL DALAM DEPARTEMEN PERSONALIA, KARENA MENSUPLAI DATA MINIMUM UNTUK MELAKSNAKAN KEGIATAN-KEGIATAN PERSONALIA
- DEPARTEMEN PERSONALIA BISA MEMFORMULASIKAN KEGIATAN PENGUMPULAN, EVALUASI DAN ORGANISASI INFORMASI

KEGUNAAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN

1. UNTUK MENETAPKAN BASIS RASIONAL BAGI STRUKTUR KOMPETENSI
2. UNTUK MENGEVALUASI BAGAIMANA TANTANGAN-TANTANGAN LINGKUNGAN MEMPENGARUHI PEKERJAAN INDIVIDUAL
3. MENGHAPUSKAN PERSYARATAN-PERSYARATAN KERJA YANG DAPAT MENYEBABKAN DISKRIMINASI DALAM PENGADAAN PERSONALIA
4. MERENCANAKAN KEBUTUHAN SDM DIWAKTU YANG AKAN DATANG
5. UNTUK MEMADUKAN LAMARAN-LAMARAN DAN LOWONGAN-LOWONGAN PEKERJAAN
6. MENENTUKAN KEBUTUHAN LATIHAN BAGI KARYAWAN BARU DAN LAMA
7. MENGEMBANGKAN RENCANA PENGEMBANGAN KARYAWAN POTENSIAL
8. MENETAPKAN STANDAR PRESTASI KERJA YANG REALISTIK
9. MENEMPETKAN KARYAWAN PADA PEKERJAAN YANG SESUAI KETERAMPILAN MEREKA SECARA EFEKTIF
10. MEMBANTU REVISI STRUKTUR ORGANISASI
11. MEMPERKENALKAN PARA KARYAWAN BARU DENGAN PEKERJAAN MEREKA
12. MEMBERIKAN DATA SEBAGAI FUNGSI SALURAN KOMUNIKASI
13. MENETAPKAN GARIS PROMOSI DALAM SEMUA DEPARTEMEN DAN ORGANISASI

PENGUMPULAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN

TAHAP 1 – PERSIAPAN ANALISIS PEKERJAAN

- IDENTIFIKASI PEKERJAAN
- PENYUSUNAN DAFTAR PERTANYAAN

TAHAP 2 – PENGUMPULAN DATA

- OBSERVASI
- WAWANCARA
- KUESIONER
- KOMBINASI

TAHAP 3 – PENYEMPURNAAN DATA

PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

MERUPAKAN SERANGKAIAN KEGIATAN YANG DILAKUKAN UNTUK MENGANTISIPASI PERMINTAAN-PERMINTAAN BISNIS DAN LINGKUNGAN PADA ORGANISASI DI WAKTU YANG AKAN DATANG DAN UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN-KEBUTUHAN TENAGA KERJA YANG DITIMBULKAN OLEH KONDISI-KONDISI YANG MUNGKIN TERJADI

ADA EMPAT KEGIATAN YANG SALING BERHUBUNGAN MEMBENTUK SISTEM PERENCANAAN SDM YANG TERPADU:

- PERSEDIAAN SUMBERDAYA MANUSIA SEKARANG
- *FORECAST* SUPLAI DAN PERMINTAAN SDM
- RENCANA-RENCANA UNTUK MEMPERBESAR JUMLAH INDIVIDU YANG *QUALIFIED*
- BERBAGAI PROSEDUR PENGAWASAN DAN EVALUASI UNTUK MEMBERIKAN UMPAN BALIK KEPADA SISTEM

SECARA LEBIH SEMPIT PERENCANAAN SDM BERARTI MENGESTIMASI SECARA SISTEMATIK PERMINTAAN (KEBUTUHAN) DAN SUPLAI TENAGA ORGANISASI DIWAKTU YANG AKAN DATANG

PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

MEMUNGKINKAN ORGANISASI UNTUK :

1. MEMPERBAIKI PENGGUNAAN SUMBERDAYA MANUSIA
2. MEMADUKAN KEGIATAN-KEGIATAN PERSONALIA DAN TUJUAN-TUJUAN ORGANISASI DIWAKTU YANG AKAN DATANG SECARA EFISIEN
3. MELAKUKAN PENGADAAN KARYAWAN - KARYAWAN BARU SECARA EKONOMIS
4. MENGEMBANGKAN INFORMASI DASAR MANAJEMEN PERSONALIA UNTUK MEMBANTU KEGIATAN PERSONALIA DAN UNIT ORGANISASI LAINNYA
5. MEMBANTU PROGRAM PENARIKAN DARI PASAR TENAGA KERJA SECARA SUKSES
6. MENGKOORDINASIKAN PROGRAM-PROGRAM MANAJEMEN PERSONALIA YANG BERBEDA-BEDA, SEPERTI RENCANA-RENCANA PENARIKAN DAN SELEKSI

PERMINTAAN SUMBERDAYA MANUSIA :

PERMINTAAN ATAU KEBUTUHAN SDM MANUSIA ORGANISASI DIWAKTU YANG AKAN DATANG ADALAH 'PUSAT' KEGIATAN PERENCANAAN KEPEGAWAIAN

HAMPIR SEMUA PERUSAHAAN HARUS MEMBUAT PREDIKSI KEBUTUHAN-KEBUTUHAN KARYAWAN (PALING TIDAK SECARA INFORMAL) DIWAKTU YANG AKAN DATANG

PERAMALAN KEBUTUHAN KARYAWAN MERUPAKAN BAGIAN YANG TERPENTING DAN TERSULIT UNTUK DILAKSANAKAN, HAL-HAL YANG PERLU DIPERHATIKAN :

- IDENTIFIKASI BERBAGAI PENYEBAB TIMBULNYA PERMINTAAN
- *FORECAST* KEBUTUHAN KARYAWAN

1

BERBAGAI PENYEBAB TIMBULNYA PERMINTAAN SDM DI WAKTU YANG AKAN DATANG

LINGKUNGAN EKSTERNAL	ORGANISASI-ONAL	PERSEDIAAN KARYAWAN
<ul style="list-style-type: none">➤ EKONOMI➤ SOSIAL-POLITIK HUKUM➤ TEKNOLOGI➤ PERSAINGAN	<ul style="list-style-type: none">➤ RENCANA STRATEGIK➤ <i>BUDGET</i>➤ <i>FORCAST</i>➤ PENJUALAN & PRODUKSI➤ DESAIN ORGANISASI & PEKERJAAN	<ul style="list-style-type: none">➤ PENSIUN➤ PERMOHONAN➤ PEMBERHENTIAN➤ KEMATIAN

LINGKUNGAN EKSTERNAL

- PERUBAHAN *LINGKUNGAN* SULIT DIPREDIKSI DALAM JANGKA PENDEK DAN KADANG TIDAK MUNGKIN DIPERKIRAKAN
- PERKEMBANGAN *EKONOMI* MEMPUNYAI PENGARUH YANG BESAR TAPI SULIT DIESTIMASI, CONTOH TINGKAT FLASI DAN SUKU BUNGA
- KONDISI *SOSIAL-POLITIK-HUKUM* MEMPUNYAI IMPLIKASI PADA PERENCANAAN SDM MELALUI BERBAGAI PERATURAN DIBIDANG PERSONALIA, PERUBAHAN SIKAP DAN TINGKAHLAKU
- *TEKNOLOGI* SEKARANG INI TIDAK HANYA SULIT DIRAMAL TAPI JUGA DINILAI, PERKEMBANGAN KOMPUTER SECARA DAHSYAT MERUPAKAN CONTOH YANG MENIMBULKAN GEJOLAK SDM
- AKHIRNYA *PARA PESAING* MERUPAKAN TANTANGAN EKSTERNAL LAIN YANG AKAN MEMPENGARUHI PERMINTAAN SDM ORGANISASI

ORGANISASIONAL

- BERBAGAI KEPUTUSAN POKOK ORGANISASIONAL MEMPENGARUHI PERMINTAAN SDM
- *RENCANA STRATEGIK* PERUSAHAAN ADALAH KEPUTUSAN YANG PALING BERPENGARUH, MENGIKAT PERUSAHAAN DLM JANGKA PANJANG UTK MENCAPAI SASARAN ; TINGKAT PERTUMBUHAN, PRODUK BARU, SEGMENT PASAR BARU
- DALAM JANGKA PENDEK PARA PERENCANA MENTERJEMAHKAN *RENCANA STRATEGIK* MENJADI OPERASIONAL DALAM BENTUK ANGGARAN (*BUDGET*)
- *FORECAST PENJUALAN & PRODUKSI* MESKIPUN TIDAK SETEPAT ANGGARAN JUGA MENYEBABKAN PERUBAHAN KEBUTUHAN PERSONALIA JANGKA PENDEK
- SEDANGKAN *PERLUASAN USAHA* BERARTI KEBUTUHAN SUMBERDAYA MANUSIA BARU

PERSEDIAAN KARYAWAN

- PERMINTAAN SUMBERDAYA MANUSIA
DIMODIFIKASI OLEH KEGIATAN-KEGIATAN
KARYAWAN
- *PENSIUN, PERMOHONAN BERHENTI,*
PEMBERHENTIAN DAN KEMATIAN SEMUANYA
MENAIKKAN KEBUTUHAN PERSONALIA

TEKNIK-TEKNIK FORECASTING

2 (UPAYA UTK MEMPERKIRAKAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA ORGANISASI DIWAKTU YANG AKAN DATANG)

AHLI	ANALISIS TREND	LAINNYA
<ul style="list-style-type: none">➤ TEKNIK <i>DELPHI</i>➤ SURVEI AHLI SECARA FORMAL➤ KEPUTUSAN INFORMAL DAN SEGERA	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>EKSTRAPOLASI</i>➤ <i>INDEKSASI</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ ANALISIS ANGGARAN DAN PERENCANAAN➤ ANALISIS USAHA BARU➤ PENDEKATAN NORMATIF

FORECAST AHLI, EXPERT FORECASTERS

- TERGANTUNG PADA ORANG-ORANG YANG AHLI UNTUK MENGESTIMASI KEBUTUHAN-KEBUTUHAN SDM
- FORCAST INFORMAL DAN SEGERA INI BUKAN MERUPAKAN UPAYA PERENCANAAN YANG SISTEMATIK
- TEKNIK DELPHI JUGA MENDAPATKAN ESTIMASI DARI SEKELOMPOK AHLI, BIASANYA PARA MANAJER. DALAM HAL INI PERENCANA DEPARTEMEN PERSONALIA BERFUNGSI MENYIMPULKAN BERBAGAI PENDAPAT DAN MELAPORKAN KESIMPULAN-KESIMPULAN KEPADA PARA AHLI. KEMUDIAN PARA AHLI MELAKUKAN SURVEI LAGI SETELAH MENDAPAT UMPAN BALIK TERSEBUT, KEGIATAN DIULANG BIASANYA EMPAT ATAU LIMA KALI SURVEI SAMPAI PARA AHLI MENCAPAI KONSENSUS

ANALISIS TREND

- EKSTRAPOLASI MENDASARKAN PADA TINGKAT PERUBAHAN DIMASA LALU UTK MEMBUAT PROYEKSI DIMASA DATANG
CONTOH ; BILA RATA-RATA 2 KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DITERIMA SETIAP BULAN PADA TAHUN LALU MAKA BERARTI ADA 24 KARYAWAN YANG AKAN DITERIMA SELAMA SATU TAHUN YANG AKAN DATANG
- INDEKSASI, ADALAH METODE ESTIMASI KEBUTUHAN KARYAWAN DIWAKTU YANG AKAN DATANG DENGAN MENANDAI TINGKAT PERKEMBANGAN KARYAWAN MELALUI INDEKS
CONTOH KLASIK ADALAH RATIO ANTARA KARYAWAN PRODUKSI DENGAN PENJUALAN.
MISAL ; PARA PERENCANA BISA MENYIMPULKAN BAHWA SETIAP SEPULUH JUTA RUPIAH KENAIKAN PENJUALAN, DEPARTEMEN PRODUKSI MEMERLUKAN TAMBAHAN SATU KARYAWAN BARU

METODE FORCASTING LAINNYA

- *ANALISIS ANGGARAN DAN PERENCANAAN*, DIMANA ORGANISASI PADA UMUMNYA MEMPUNYAI ANGGARAN DAN RENCANA JANGKA PENDEK SECARA RINCI, BUDGET PERUSAHAAN INI AKAN MEMBERIKAN OTORITAS FINANSIAL UNTUK MENAMBAH KARYAWAN
- *ANALISIS USAHA BARU*, BERARTI PERENCANA MENGESTIMASI KEBUTUHAN SDM MELALUI PEMBANDINGAN DENGAN PERUSAHAAN LAIN YANG TELAH MENJALANKAN OPERASI SERUPA
- *PENDEKATAN NORMATIF*, MENDASARKAN DIRI PADA STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN, DEPARTEMEN ATAU DIVISI

Pertemuan-3

Kompetensi SDM Di Era 4.0

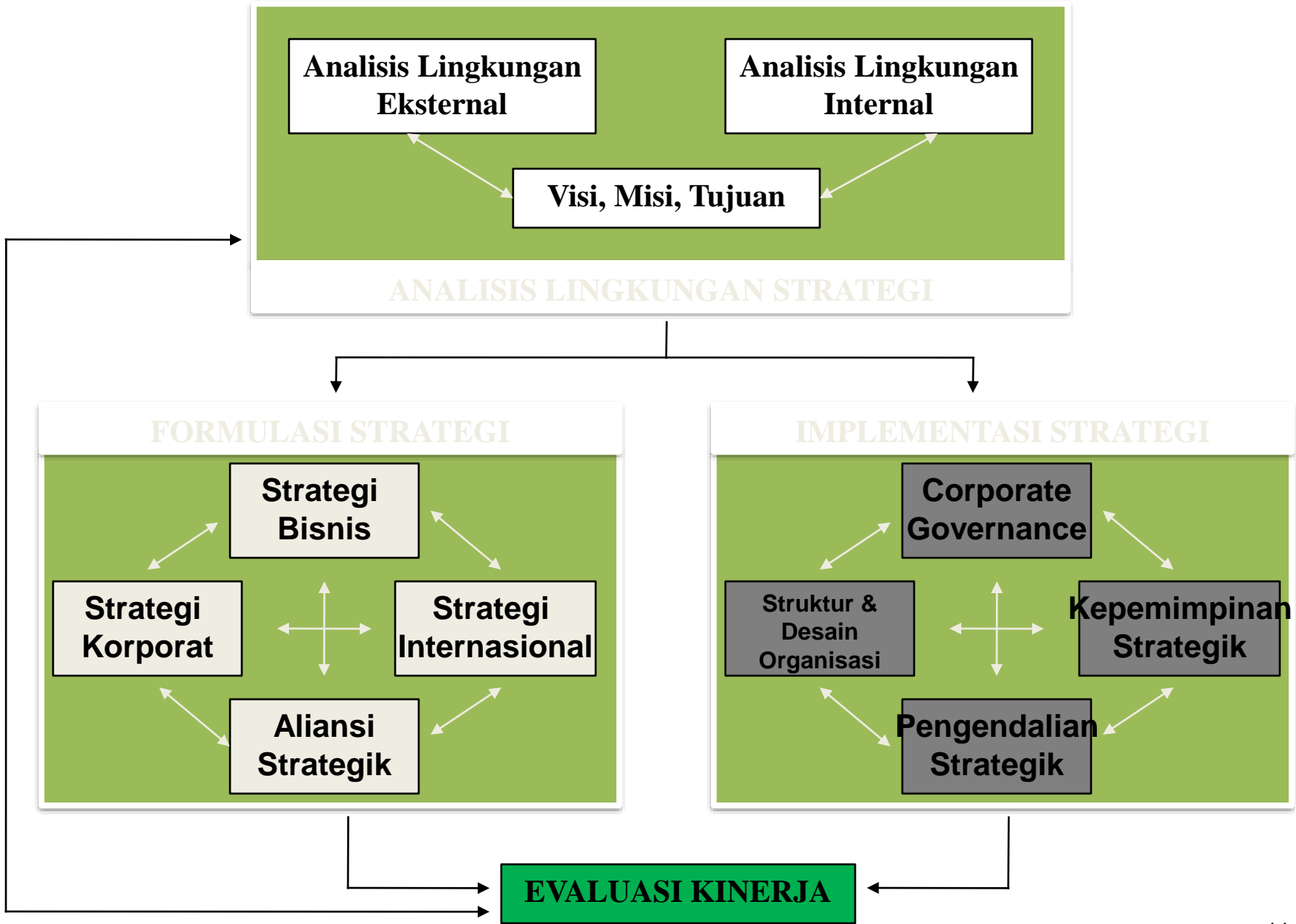
ERA 4.0

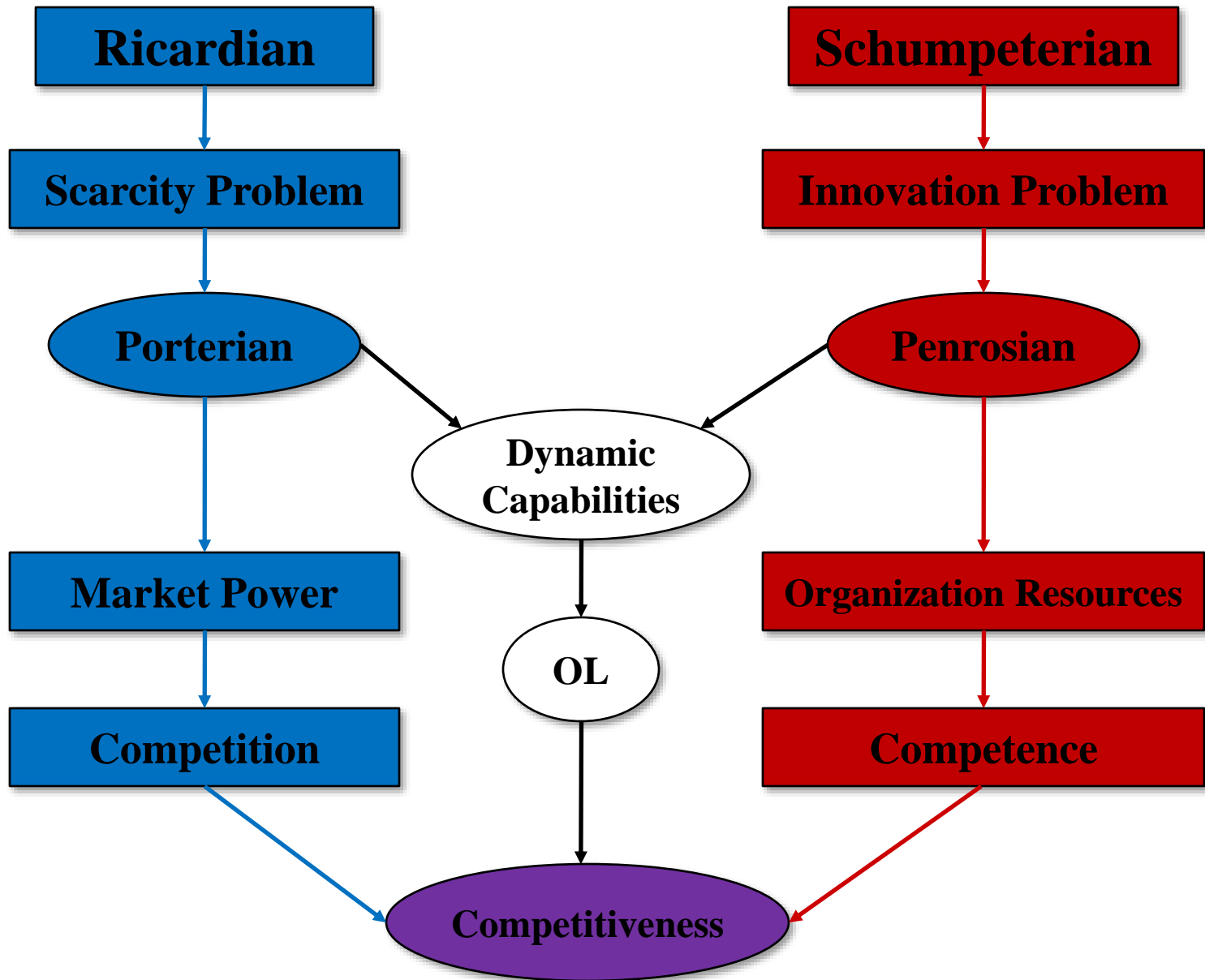
- Revolusi industri ke empat yang lazim disebut 4.0, revolusi pada hamper semua bidang kehidupan.
- Sebelum era 4.0 dimulai dengan revolusi industri 1.0 tahun 1784 Ketika ditemukan tenaga uap dan mesin tenun.
- Era 2.0 ditandai dengan ditemukannya listrik dan berbagai mesin yang lain.
- Era 3.0 dimulai tahun 1969 era computer dan perkakas elektronika. Otomatisasi menjadi mantra dan penanda era ini.
- Hari ini Manusia mulai masuk era 4.0 teknologi informasi berwujud digital menjadi motor utamanya.

ERA 4.0

- Prof. Klaus Schwab, pendiri sekaligus ketua Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum*) mengatakan : ada tiga gugus pembentuk industry 4.0 yaitu :
- 1. Fisik. Gugus fisik yang mudah didapat di masyarakat seperti kendaraan otomatis, percetakan 3 dimensi-3D, robot tingkat lanjut dan material baru.
- 2. Digital, digital digerakkan oleh internet of things atau internet of all things (internet untuk segalaanya).
- 3. Biologi, gugus biologi dalam konteks 4.0⁴³

PROSES MANAJEMEN STRATEGIK





I/O Model of Superior Returns

- Model ***Industrial Organization*** (I/O): *above-average returns* bagi perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik **di luar** perusahaan.
- Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik *lingkungan eksternal*.
- **Keunggulan kompetitif**: posisi perusahaan dalam industri
- **Pilihan stratejik**: memilih industri yang menarik dan posisi yang tepat

Model Resource-Based

- Model **Resource-Based**: *above-average returns* bagi suatu perusahaan amat ditentukan oleh karakteristik **internal** perusahaan.
- Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumberdaya (resources) dan kapabilitas (capabilities) yg berharga, yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh para pesaing.
- Keunggulan kompetitif: memiliki sumberdaya/kapabilitas organisasi yang unik
- Pilihan strategik: mengembangkan sumberdaya/kapabilitas yang unik

Dinamika

Persaingan
Merupakan hasil dari serangkaian kegiatan dan respon kompetisi antar perusahaan yang bersaing dalam suatu industri tertentu

Rivalitas Persaingan

Terjadi ketika dua atau lebih perusahaan saling berebut untuk memperoleh posisi pasar yang lebih baik

Bagaimana mendapatkan Keunggulan Kompetitif ?

Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain.

Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, 2003)

Karena keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi akibat tindakan para pesaing, kita perlu memahami lingkungan persaingan sebagai arena pencarian keunggulan kompetitif.

Memahami Dinamika Persaingan Apa itu persaingan?

Persaingan suatu keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan – seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan.

Persaingan Tradisional vs

Jenis persaingan	Strategi	Aksi	Tujuan	Metode Menghindari persaingan sempurna
Hiperkompetisi dalam lingkungan yang cepat berubah	<ul style="list-style-type: none">Seringkali mengubah strategi berdasarkan pada “the new 7-S’s	<ul style="list-style-type: none">Cepat pergerakan yang agresif dalam menaiki tangga eskalasi	<ul style="list-style-type: none">Keuntungan temporerKejutan yang tak henti-hentinya terhadap <i>status quo</i> diantara para pemain.Yang berada di depan menghancurkan pesaing yang ada di belakangnya	<ul style="list-style-type: none">Perusahaan-perusahaan mengubah arena dengan cepat, dan bergegas melampaui anak tangga di masing-masing arena untuk memulai kembali (<i>restart hypercompetition</i>)

Persaingan Tradisional vs

Jenis persaingan	Strategi	Aksi	Tujuan	Metode Menghindari persaingan sempurna
<p>Tradisional dalam lingkungan stabil (persaingan sempurna)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cocok secara internal• Kokoh, stabil• Menciptakan komitmen (investasi yang tak dapat dirubah lagi) yang sulit berubah sehingga yang lainnya tahu harus menghindari	<ul style="list-style-type: none">• Perlahan-lahan bergerak menaiki tangga• Mencari pasar atau segmen yang tidak terdapat pesaing lain.	<ul style="list-style-type: none">• Menopang keuntungan dari pemain yang berada di depan• Membangun keseimbangan yang stabil di antara para pemain, mempersilahkan pemain menghasilkan uang dan bertahan	<ul style="list-style-type: none">• Perusahaan-perusahaan tak pernah mencapai puncak tangga di setiap arena• Jika semua pemain mencapai anak tangga yang sama, kelompok bekerja sama secara taktis untuk menaikan

Siapa pesaing kita ?

Perspektif industri : pesaing adalah organisasi yang membuat produk atau jasa yang sama. Misala industri otomotif, industri tekstil

Perspektif pemasaran : pesaing adalah organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang sama, Misal : kebutuhan konsumen adalah hiburan, para pesaing : video game, bioskop, musik, dsb

Perspektif strategik : pesaing adalah kumpulan perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri yang mempunyai kesamaan strategi dan sumber daya

Dimensi stratejik untuk membedakan kelompok strategik meliputi : harga, kualitas, tingkat integrasi vertikal, lingkup geografis, kedalaman lini produk, diversifikasi, pangsa pasar, keuntungan, dan karakteristik produk.

Pilihan Strategi Bersaing

Strategi Adaptif (Versi Miles & Snow)

Didasarkan pada keberhasilan organisasi dalam menggunakan strategi untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang tidak pasti.

Pendekatan strategi :

1. Prospektor :

- Strategi yang mengutamakan pada keberhasilan organisasi dalam **berinovasi**, selalu menciptakan **produk baru**, dan kesempatan **pasar** yang baru
- Melakukan penelitian pada produk dan jasa baru yang dapat diciptakan untuk mengikuti perubahan lingkungan

Contoh dalam industri televisi di Indonesia :

Indosiar dianggap **inovatif** dalam menayangkan program AFI yang mampu menyedot perhatian pemirsa televisi dan sekaligus ajang seleksi penyanyi-penyanyi muda berbakat.

Pilihan Strategi Bersaing

2. Bertahan (Defender) :

- Strategi yang mengutamakan stabilitas pasar
- Hanya memproduksi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar potensial
- Mempertahankan bisnis yang telah berkembang dengan baik
- Melakukan apapun yang diperlukan untuk mencegah para pesaing memasuki lahan mereka
- Membuat sesuatu yang menyulitkan para pesaing untuk bisa masuk ke dalam segmen pasar dalam industri yang ditekuni

Perusahaan dengan strategi bertahan dapat terus sukses, selama teknologi dan konsep lini produk yang sempit yang mereka pakai itu masih kompetitif

Pilihan Strategi Bersaing

3. Penganalisis (Analyzer) :

- Strategi dengan menganalisis dan meniru
- Menganalisis secara keseluruhan (produk, jasa, pasar) suatu ide bisnis baru sebelum memutuskan untuk masuk pasar
- Mengamati dan meniru ide-ide yang menjanjikan dan sukses dari para prospektor

Contoh dalam industri televisi di Indonesia :

Keberhasilan Indosiar dengan program AFI ditiru oleh RCTI dengan program Indonesian Idol, TPI dengan KDI

Pilihan Strategi Bersaing

4. Reaktor :

- Strategi dengan hanya beraksi terhadap perubahan lingkungan dengan hanya membuat penyesuaian strategik ketika didesak untuk melakukannya
- Kurang memiliki rencana strategik yang menyeluruh
- Tidak mampu melakukan respons secara cepat terhadap perubahan lingkungan karena kapabilitas dan sumberdaya kurang dikembangkan atau dieksploitasi secara benar

Pilihan Strategi Bersaing

Kerangka Definisi Bisnis Abell

Strategi yang menekankan pada **pelanggan**, dan bukan pada industri dan produk/jasa yang dihasilkan.

Menurut Abell, bisnis dapat dikelompokkan kedalam 3 dimensi :

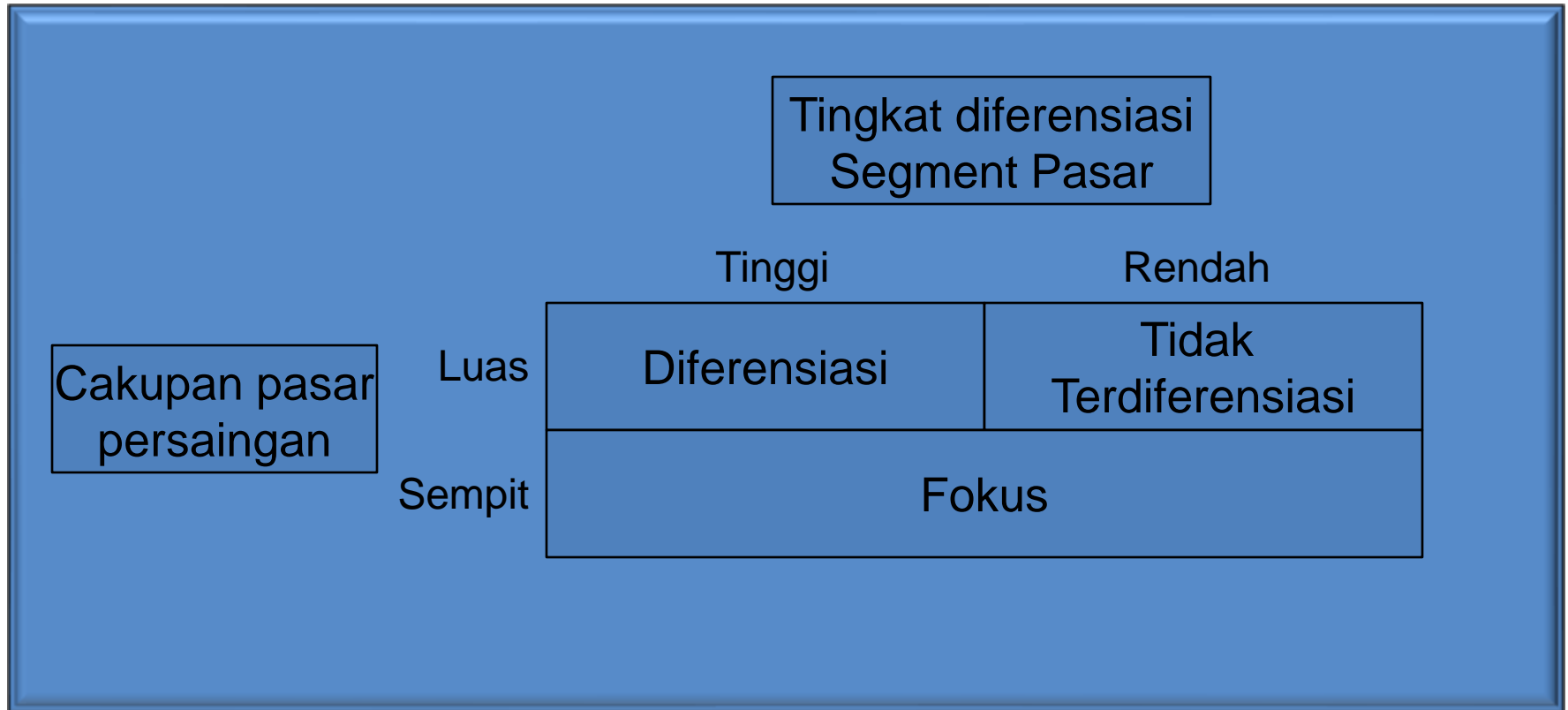
- 1. Kelompok Pelanggan** : Siapa yang dilayani organisasi ?
- 2. Kebutuhan Pelanggan** : Apa yang dibutuhkan konsumen yang bisa dipenuhi oleh organisasi
- 3. Teknologi atau kompetensi inti** : Bagaimana organisasi akan memenuhi kebutuhan tersebut.

Skema klasifikasi strategi bersaing Abell :

Persaingan Bisnis dibedakan dalam 2 aspek penting :

1. Cakupan persaingan (pasar yang luas dan sempit)
2. Diferensiasi produk dan jasa yang ditawarkan (diferensiasi atau homogen?)

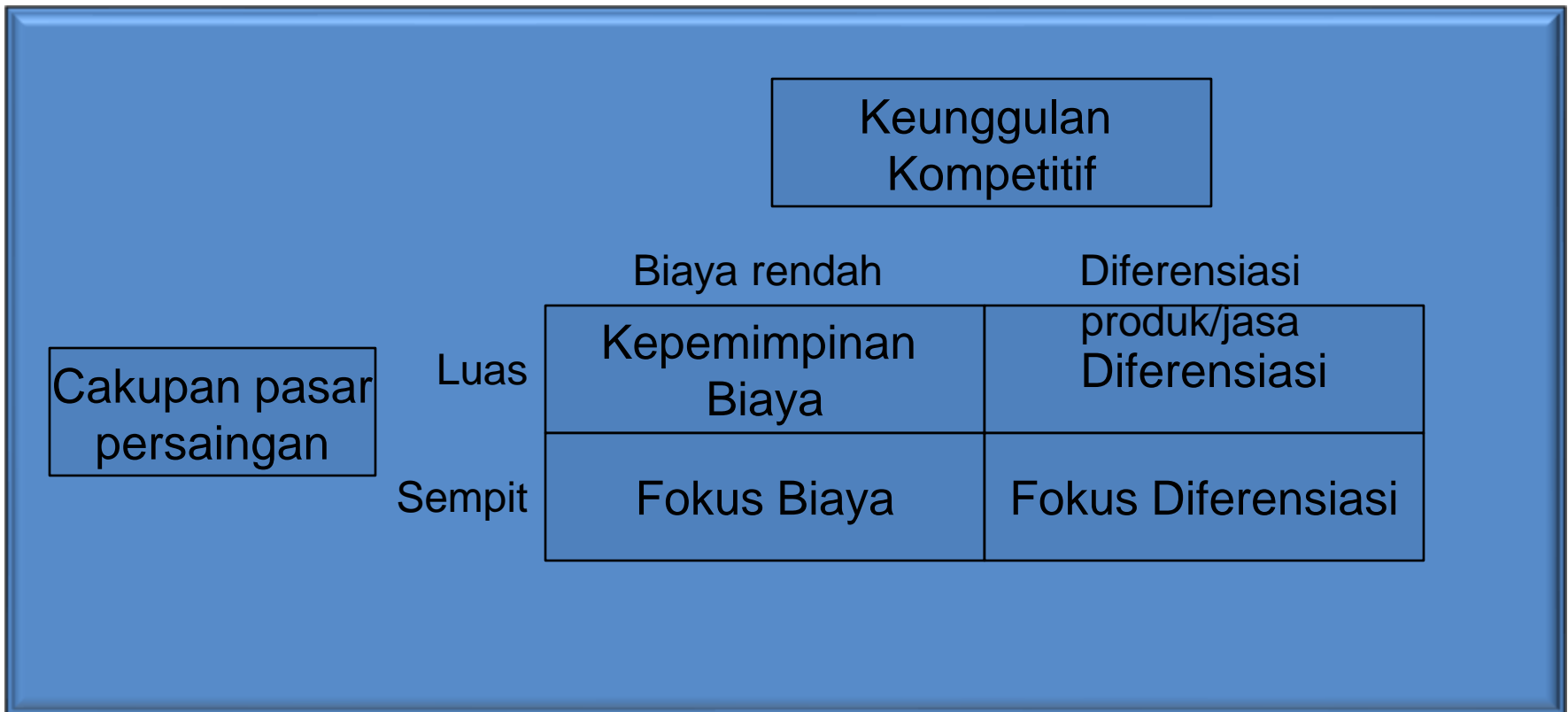
Strategi Bersaing versi Abell



Strategi Bersaing Generik Versi Porter




Strategi bersaing yang tepat menurut Porter :

1. Didasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi
 - Menciptkana biaya rendah (*cost leadership*)
 - Perbedaan (*differentiation*)
2. Cakupan produk-pasar (*competitive scope*)



Cost Leadership Strategi Pada Tingkat Bisnis

Kriteria Kunci:




-  Produk yang terstandarisasi secara relatif
-  Features yang dapat diterima oleh banyak pelanggan
-  Harga kompetitif terendah

Bagaimana Memperoleh Keuntungan Biaya ?

1. Tentukan dan Kontrol Dorongan Biaya
2. Susun kembali *Value Chain* jika dibutuhkan


- Mengubah proses produksi
- Change in automation
- Jalur distribusi baru
- Media iklan baru
- Bahan mentah baru
- Integrasi ke depan
- Integrasi ke belakang
- Ubah lokasi terhadap pemasok atau pembeli

Resiko Utama Cost Leadership Strategi pada Tingkat Bisnis

-  **Perubahan drastis teknologi** dapat menghilangkan keunggulan biaya yang anda miliki
-  **Pesaing dapat mulai belajar Meniru Value Chain**
-  **Fokus pada efisiensi dapat menyebabkan Cost Leader melupakan perubahan preferensi pelanggan**

Strategi Pada Tingkat Bisnis Yang *Terfokus ?*

Strategi pada tingkat bisnis yang terfokus melibatkan pendekatan dasar yang sama sebagai Strategi Pasar Yang Luas. Sehingga, terdapat peluang karena:




 *Focused Differentiators* berkembang pesat dengan memilih pasar yang kecil yang tidak dilayani pemain besar **Contoh:** Custom manufacturers of parts for **Harley-** motorcycles

 *Focused Cost Leadership* **Davidson**
Contoh: IKEA menawarkan peralatan RT yang desain, fungsi & kualitasnya bagus dengan harga terjangkau

Strategi Fokus Berbasis Biaya: Kalkulator Karce

- Fokus pasar Karce adalah pasar menengah ke bawah karena dalam kalangan ini loyalitas yang ada hanyalah loyalitas harga sehingga pasarnya masih sangat besar.
- Karce membangun dan mengembangkan jaringan distribusinya selama lebih dari lima tahun sebelum terjun dalam bisnis ini.
- Pada tahun 1999, Karce mulai melakukan promosi dan hasilnya rata-rata penjualan menjadi 40% per tahun, sedang sebelumnya hanya 15% per tahun.
- Margin yang diambil Karce sangat kecil di bawah 10%, bahkan untuk item tertentu tidak mempunyai margin. Tetapi hasilnya dewasa ini Karce dianggap sebagai salah satu pangsa pasar yang terbesar dalam pasar kalkulator di Indonesia.

Resiko Utama yang berkaitan dengan Strategi *Focused Differentiation*

-  Perusahaan **“tidak terfokus”** karena kompetitor
-  **Kompetitor Besar** membidik celah kecil pasar yang anda layani
-  **Preferensi** niche market **dapat berubah** untuk menandingi pasar yang luas

Perspektif Baru Dalam Strategi Bersaing

1. Penyempurnaan strategi versi Porter dengan menambahkan **strategi diferensiasi biaya rendah yang terintegrasi**
2. **Kerangka Strategi Generik versi Henry Mintberg** yang merupakan cara yang lebih baik untuk menangani meningkatnya kompleksitas dari lingkungan persaingan
3. **Strategi 7S versi D'Aveni** dalam lingkungan hiperkompetisi

Strategi Differensiasi biaya rendah yang terintegrasi

Strategi dimana perusahaan mengembangkan sebuah keunggulan kompetitif yang secara bersamaan mencapai biaya rendah dan diferensiasi pada tingkat yang tinggi.

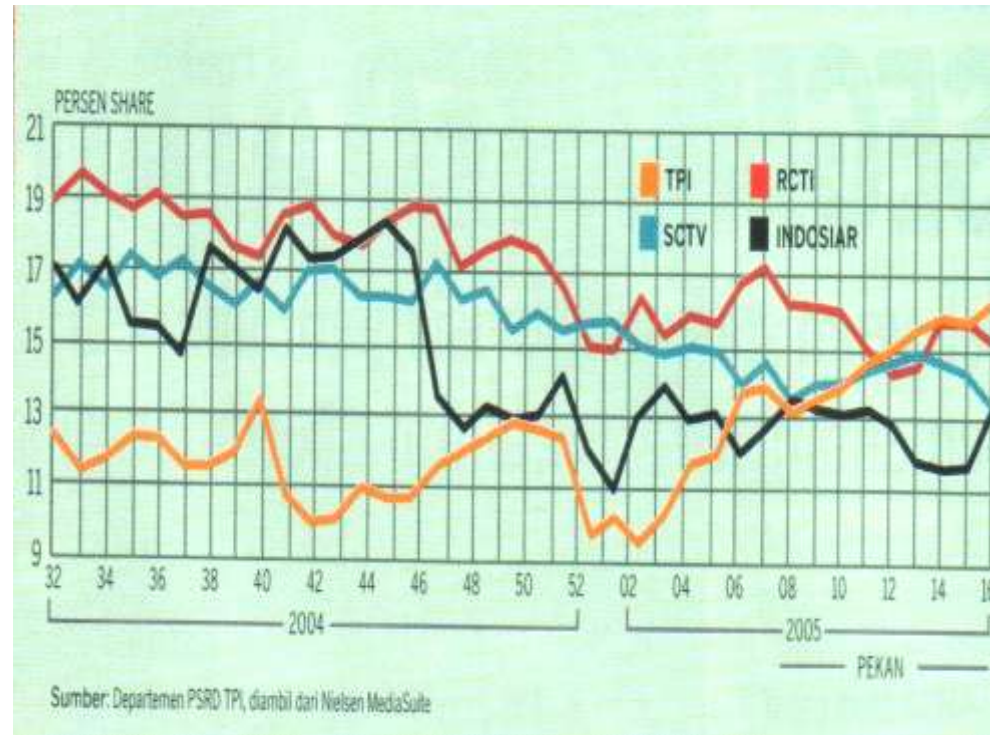
Contoh :

Dell Computer yang sukses dengan cara menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi adalah Compaq, IBM dengan cara memotong harga.

TPI menggunakan strategi diferensiasi sekaligus dengan menekan biaya rendah.

Kasus Perusahaan Televisi TPI: Melesatnya Sang Underdog

Pangsa Pasar TPI dibanding Televisi Swasta Lain (%)

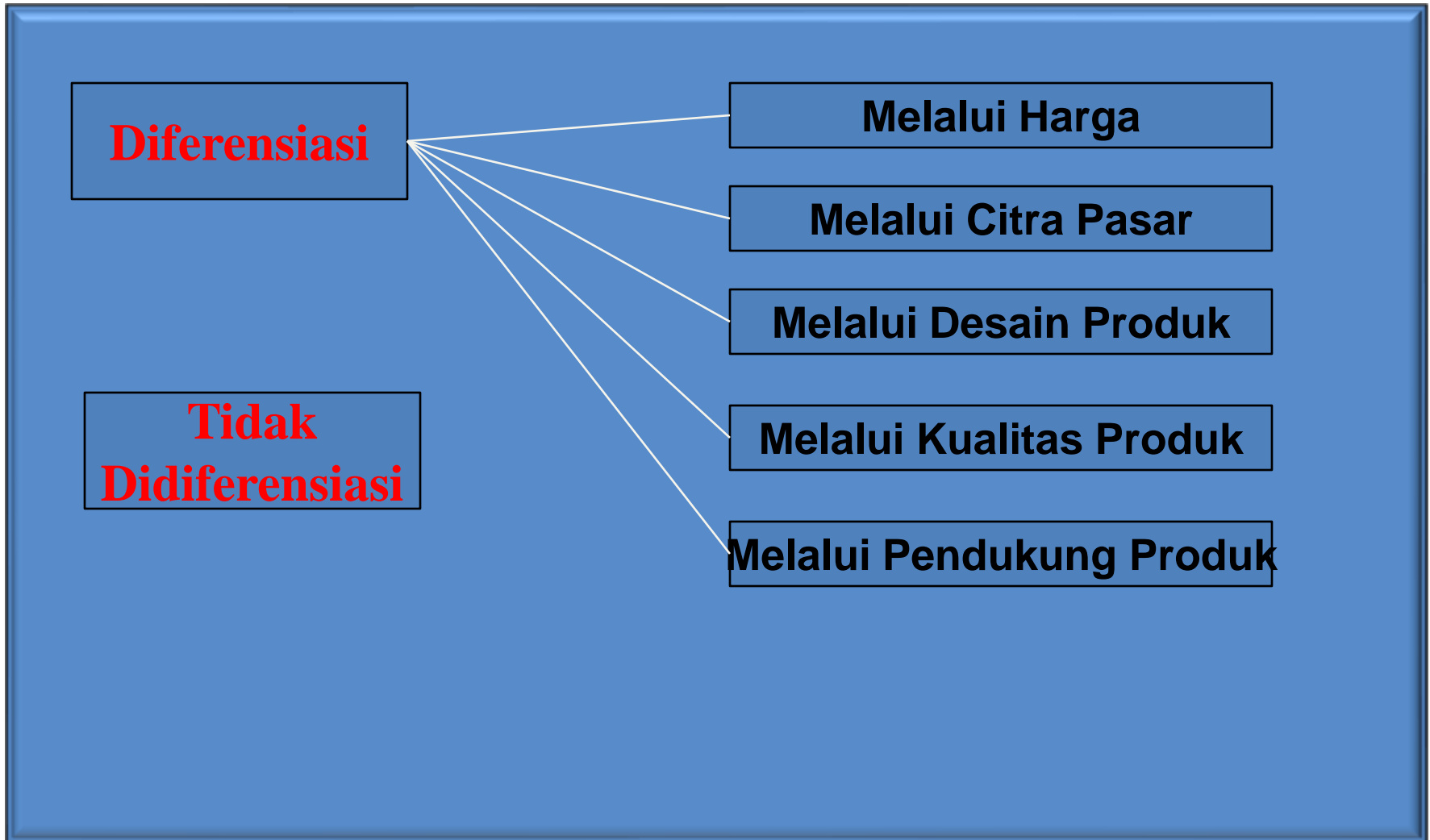


Sumber: Business Week (2005:15)

- Sewaktu masih dalam perlindungan Orde baru, TPI tidak pernah mencapai prestasi tinggi. Barulah setelah tidak didukung Orba, TPI menjadi televisi nomor satu di tanah air dengan share pemirsa 15,3%.
- Pencapaian TPI terutama ditopang oleh 4 acara unggulan Rahasia Illahi, Takdir Illahi, KDI, dan API.
- Strategi yang diterapkan TPI:
 - kembali fokus pada target audience kelas kelas menengah bawah
 - adanya perubahan kultur, di mana manajemen menggenjot disiplin & rasa ikut memiliki terhadap perusahaan.
- Hasilnya adalah pada tahun 2004 pendapatan TPI telah naik 50% dari tahun 2003, dengan kontribusi pendapatan sebesar Rp320 miliar.

Strategi Persaingan Generik Mintzberg

6 (enam) strategi



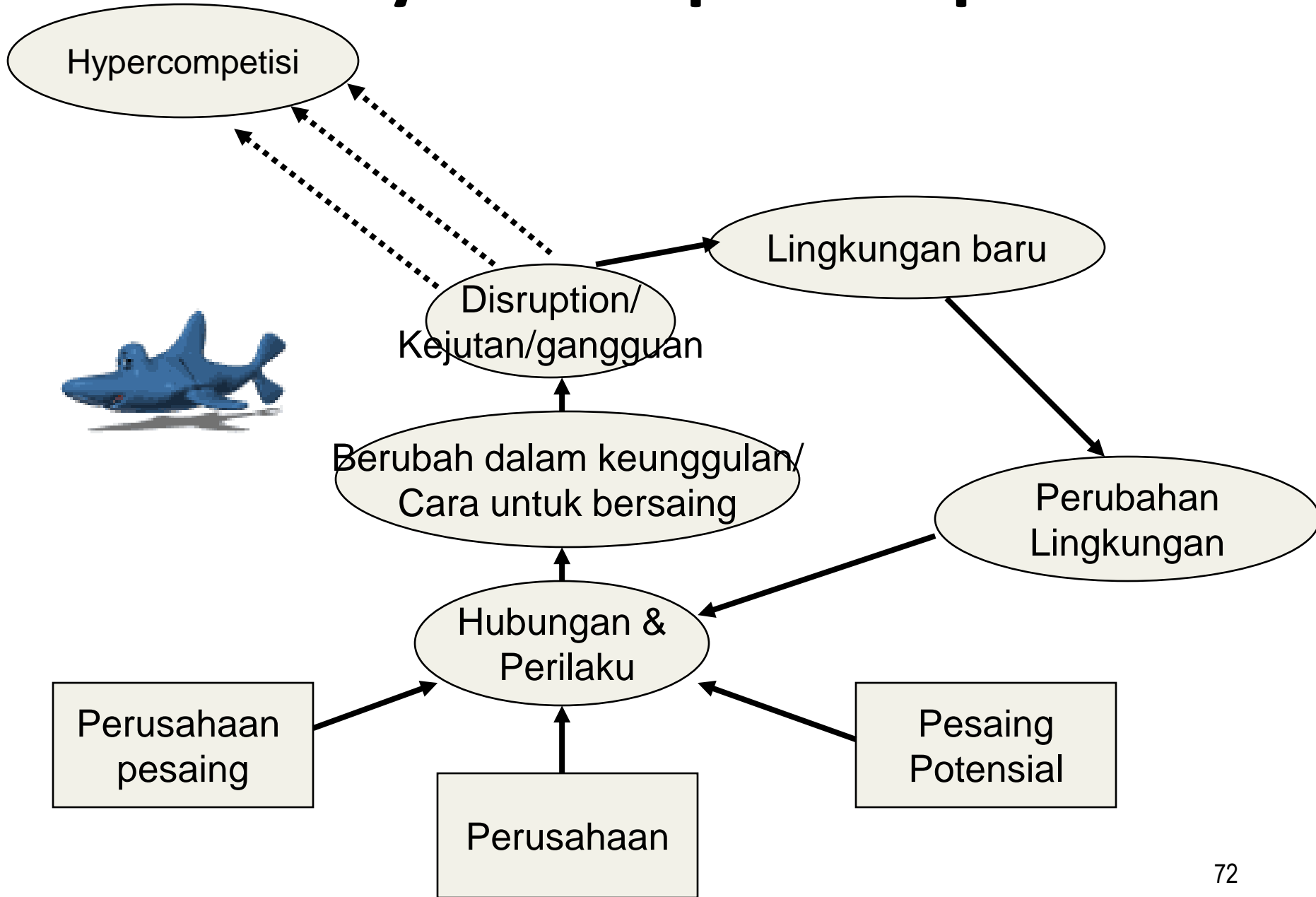
Bersaing dalam Lingkungan bisnis HIPERKOMPETISI

- ➔ Kompetisi yang kita kenal sebelumnya adalah kompetisi tradisional, pergerakan tangga eskalasi berjalan cukup lama dan strategi-strategi yang diciptakan sesuai dengan lingkungan yang relatif stabil dan dapat di prediksi. Basis dari kompetisi tradisional adalah mempertahankan keunggulan bersaing.
- ➔ Hiperkompetisi adalah lingkungan dengan karakter berasal dari pergerakan kompetisi yang sangat cepat dan kuat, di mana para pesaing harus bergerak cepat untuk membangun keunggulan perusahaan dan mengikis keunggulan para pesaingnya.
- ➔ Dalam hiperkompetisi, perusahaan menghasilkan keunggulan bersaing yang baru dan merusak atau menetralkan keunggulan bersaing lawan.
- ➔ Hiperkompetisi menuntut perusahaan untuk selalu berinovasi menciptakan keunggulan-keunggulan bersaing yang baru.

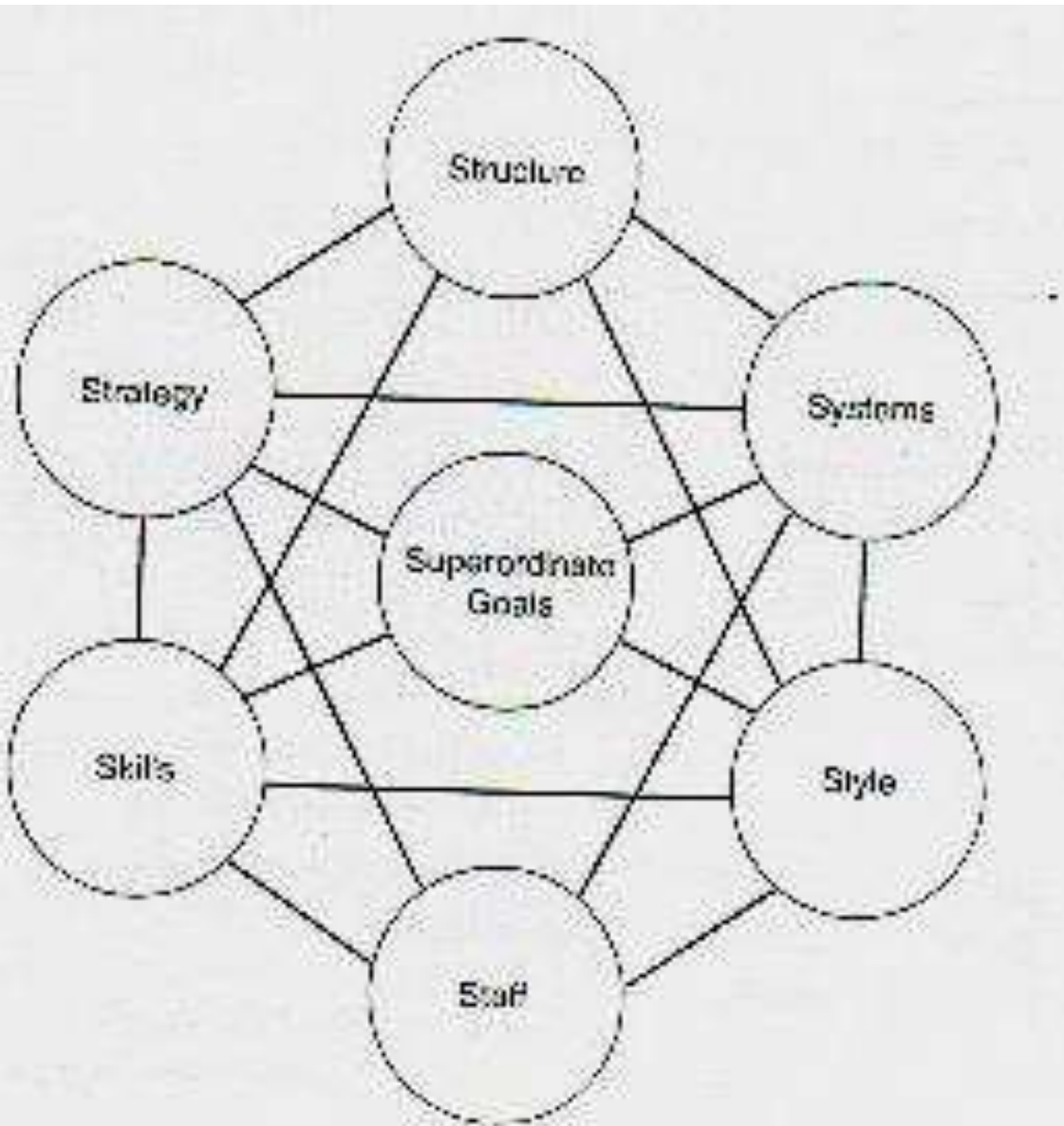
Hiperkompetisi tersebar hampir di setiap sektor industri.



Penyebab Hiperkompetisi



Model SEVEN "S"



- Dikembangkan oleh Peters & Waterman dkk di McKinsey
- 7S sebagai checklist
- Apakah 7S sesuai (fit) secara bersama-sama ataukah tidak konsisten/jelas?
- Bila 7S "fit" & saling memperkuat maka organisasi akan bergerak sesuai dg yg diinginkan
- Bila 7S bertabrakan, maka organisasi akan kehilangan momentum & persatuan.

Analisis 7-S Baru pada kasus Intel Corporation

- **S-1: Superior Stakeholder Satisfaction**
melibatkan konsumen, pembuat komputer, pekerja
- **S-2: Strategic Soothsaying**
kapabilitas teknologi baru yang kinerjanya melebihi pesaing
- **S-3: Speed**
membangun beberapa generasi chip
- **S-4: Surprise**
membuat kompetitor sulit untuk menebak, teknologi alternatif



Analisis 7-S Baru pada kasus Intel Corporation

- **S-5: Shifting the Rules**
area baru & alternatif produk baru
(superkomputer, digital video, flash memory)
- **S-6: Signaling**
transformasi, kampanye Intel Inside
- **S-7: Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts**
menyerang terus sejumlah segmen pasar,
pengembangan kapabilitas teknologi baru



Pergantian Keberuntungan di Industri Kamera: Ayunan pendulum dalam penggunaan 7-S Baru

REVERSALS OF FORTUNE IN THE CAMERA INDUSTRY

Quality of Photos

Swinging Pendulum

Speed/Ease of Processing

1. Kodak leads in quality of film.

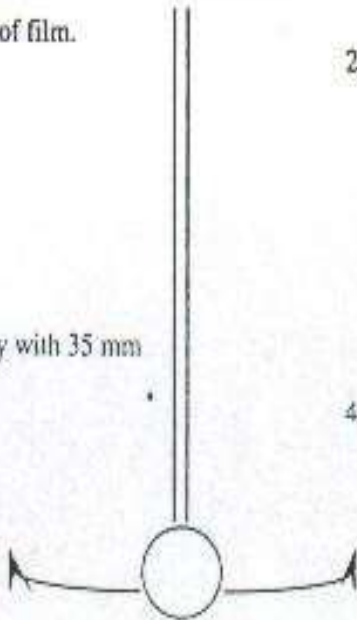
2. Polaroid offers faster/easier processing with instant photography.

Kodak catches up with its own instant cameras and 24-hour processing.

3. Canon improves quality with 35 mm autofocus cameras.

4. Sony introduces digital camera, offering instant viewing. Viewing quality still poor. To successfully compete, picture quality must come closer to prints.

Kodak and others develop capabilities in digital technology.



5. Next Round: Digital photography with higher resolution viewing than even prints or slides and ability to enhance photos through computer manipulation



- Analisis 7-S Baru ini memberikan penjelasan kekuatan dan kelemahan kompetitor dan peluang dalam industri
- Analisis 7-S Baru ini harus dilakukan terus untuk memberikan penaksiran perubahan dan pergantian kesempatan dalam industri.
- Kompetitor masih dapat mengambil kesempatan dari empat arena tersebut.
- Penggunaan 7-S Baru ini merupakan suatu proses yang dinamis

Dynamic Strategic Planning



- Model perencanaan jangka panjang tradisional tidak fleksibel menghadapi tantangan dinamis dalam lingkungan hiperkompetitif.
- Pendekatan 7-S Baru menawarkan suatu pendekatan perencanaan strategik yang lebih fleksibel dan dinamis
- 3 level perencanaan versi New 7S:
 - Planning a vision for disruption
 - S-1 Superior stakeholder satisfaction
 - S-2 Strategic soothsaying
 - Resources planning (building capabilities)
 - S-3 Capabilities for speed
 - S-4 Capabilities for surprise
 - Tactics: Punch-Counterpunch Planning
 - S-5 Shifting the rules of competition
 - S-6 Signaling
 - S-7 Simultaneous and sequential strategic thrusts

Perilaku stratejik perusahaan yang dinamis

Dinamika Kompetisi

Respon persaingan menyebabkan tindakan baru dari perusahaan yang melakukan tindakan awal

Tindakan dan respon membentuk posisi persaingan strategi pada tingkat bisnis tiap perusahaan

Tindakan yang diambil oleh sebuah perusahaan mendatangkan respon dari pesaing


First Mover

- ★ Perusahaan yang pertama kali melakukan tindakan kompetisi
- ★ Umumnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang memungkinkannya menjadi pelopor produk baru, pasar baru atau teknologi baru



- ★ Bisa memperoleh keuntungan di atas rata-rata sampai adanya respon dari pesaing
- ★ Mendapatkan loyalitas pelanggan, yang membantu menciptakan halangan masuk bagi pesaing
- ★ Keuntungan tergantung pada tingkat kesulitan untuk meniru

Second Mover

- ★ Perusahaan yang merespon tindakan First Mover
 - ★ Second Movers sering kali meniru First Movers
 - ★ Kecepatan respon sering kali menentukan keberhasilan
- 
- ★ Harus menguji respon pelanggan sebelum bergerak
 - ★ Second Movers yang “cepat” dapat merebut pelanggan dan mengembangkan loyalitas merek
 - ★ Menghindari beberapa resiko seperti yang dialami First Move
 - ★ Harus memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk meniru

Market Pioneering & Market Share

The Law of Leadership

“It is better to be first than it is to be better.”

**Pemimpin merek & yang pertama
menembus pasar dunia :**

Band Aid, Coca-cola, Federal Express, Playboy,
Time, Tylenol and Xerox, SONY

Di Indonesia:

AQUA (Air Minum Dalam Kemasan)

Kopiko (Permen Kopi)

Sosro (Teh Botol)

Non- Pioneering & Market Share

Market	Pioneer	Market Share Leader
VCR	Sony Betamax	Matsushita VHS
Diet Cola	Diet Rite	Tab and Diet Pepsi
Personal Computer	Apple	IBM
Calculator	Bowmar/Canon	Texas Instrument
Digital Watch	Pulsar	Timex

Menurut Schaars, non-pioner dapat merebut pasar dengan kondisi:

1. Perubahan yang sangat cepat di mana belum ada standarisasi produk
2. Loncatan teknologi yang lebih baik
3. Biaya produksi rendah

Market Pioneers, Market Leaders, and Strategies

Market	Pioneers	Leaders	Strategies
Celluar Com.	Satelindo	Telkomsel	Product
Diet Cola	Diet Rite	Diet Pepsi	Distribution, promotion
Dry Battery	Eveready	ABC	Product, distribution, promotion
Energy Drink	Lipovitan	KratingDaeng	Distribution,promotion
Tootbrush	Manful	Formula	Product, distribution, promotion
Toothpaste	Odol	Pepsodent	Distribution, promotion
VCR	Sony	Matsushita	Product

Jenis Tindakan Kompetitif

Tindakan Strategik

- ◆ Tanggung jawab atas sumber daya organisasi yang spesifik & khusus
- ◆ Sulit untuk dilaksanakan
- ◆ Sulit mundur

Contoh



Major Acquisition

Tindakan Teknis

- ◆ Diusahakan untuk “fine tune” strategi
- ◆ Relatif mudah dilaksanakan
- ◆ Relatif mudah mundur

Contoh



Potongan

Dimensi Kualitas Barang & Jasa

Dimensi Kualitas *Produk* :

Kinerja

Karakteristik Operasional

Ciri

Karakteristik khusus yang penting

Fleksibilitas

Memenuhi spesifikasi operasi

Daya tahan

Lama pakai sebelum kinerja menurun

Kesesuaian

Sesuai dengan standar

Serviceability

Kemudahan & kecepatan memperbaiki; pelayanan normal

Estetika

Bagaimana tampilan & rasa sebuah produk

Perceived quality Penilaian subjektif karakteristik (image produk)

Dimensi Kualitas Barang & Jasa

Dimensi Kualitas *Jasa* :

Ketepatan waktu Dilayani sesuai waktu yang dijanjikan

Kesopanan Dilayani dengan ramah

Konsistensi Layanan yang sama untuk semua pelanggan

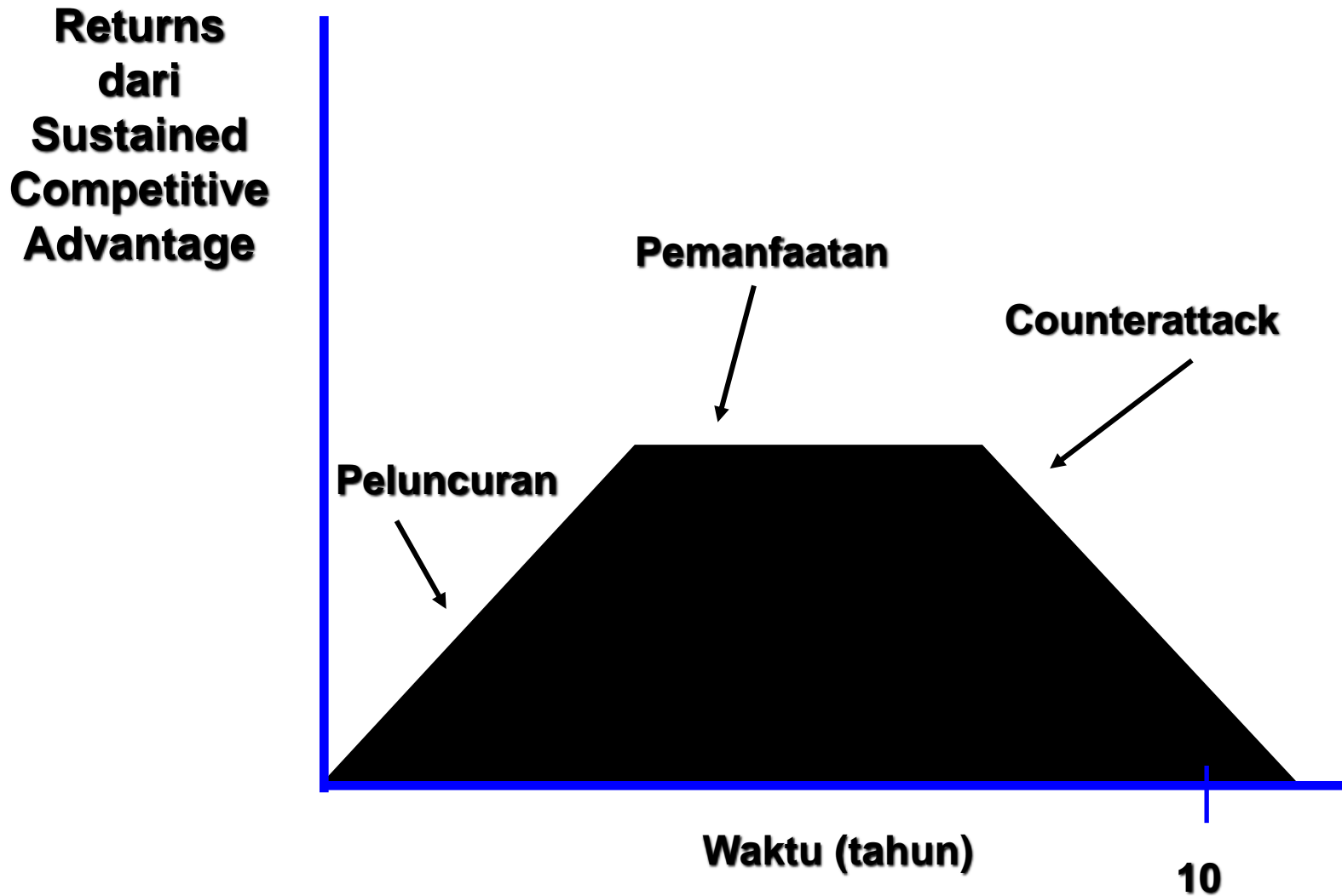
Convenience Aksesibilitas pelanggan

Kelengkapan Semua terlayani, seperti yang diminta

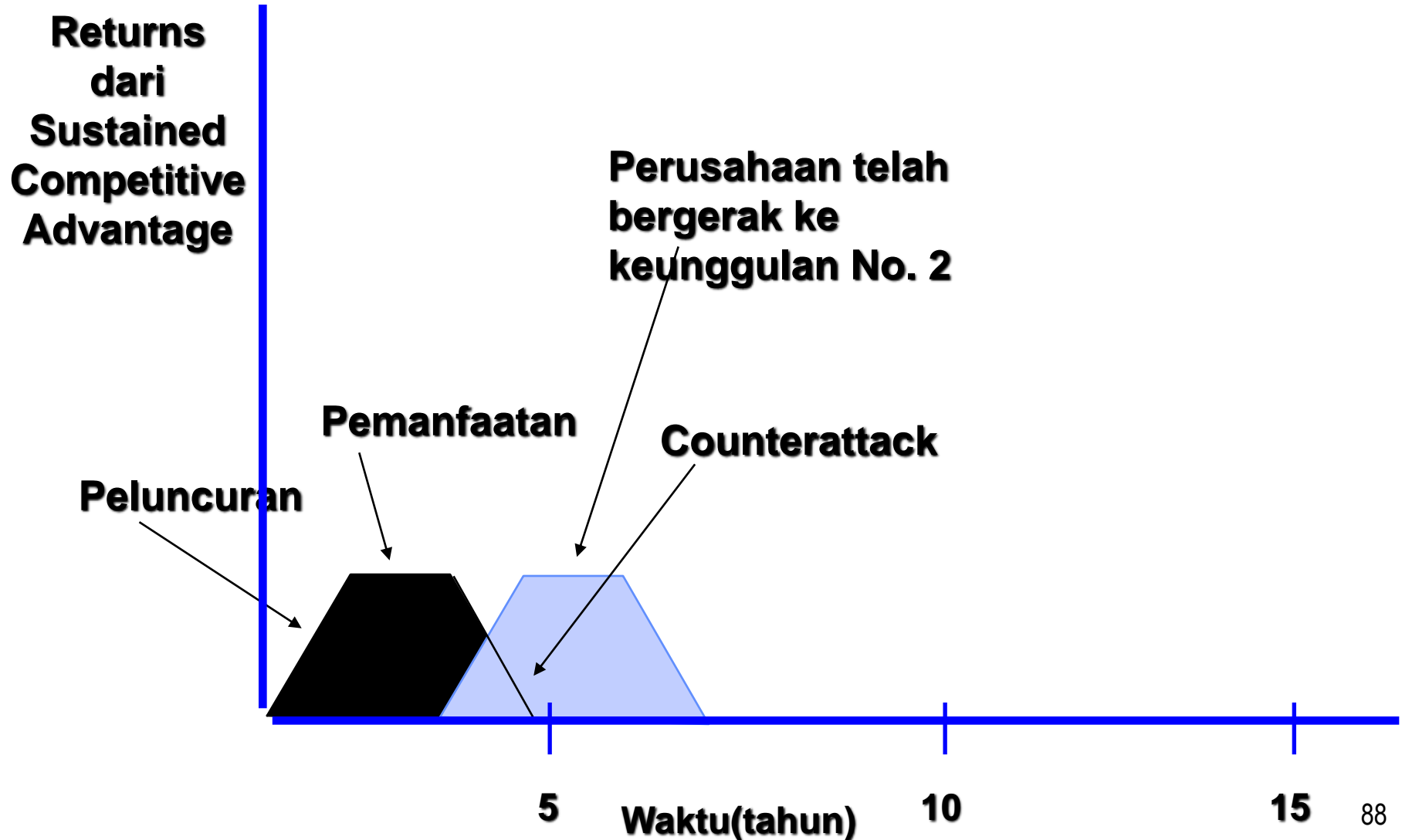
Akurasi Dilayani dengan benar setiap waktu

Erosi Bertahap

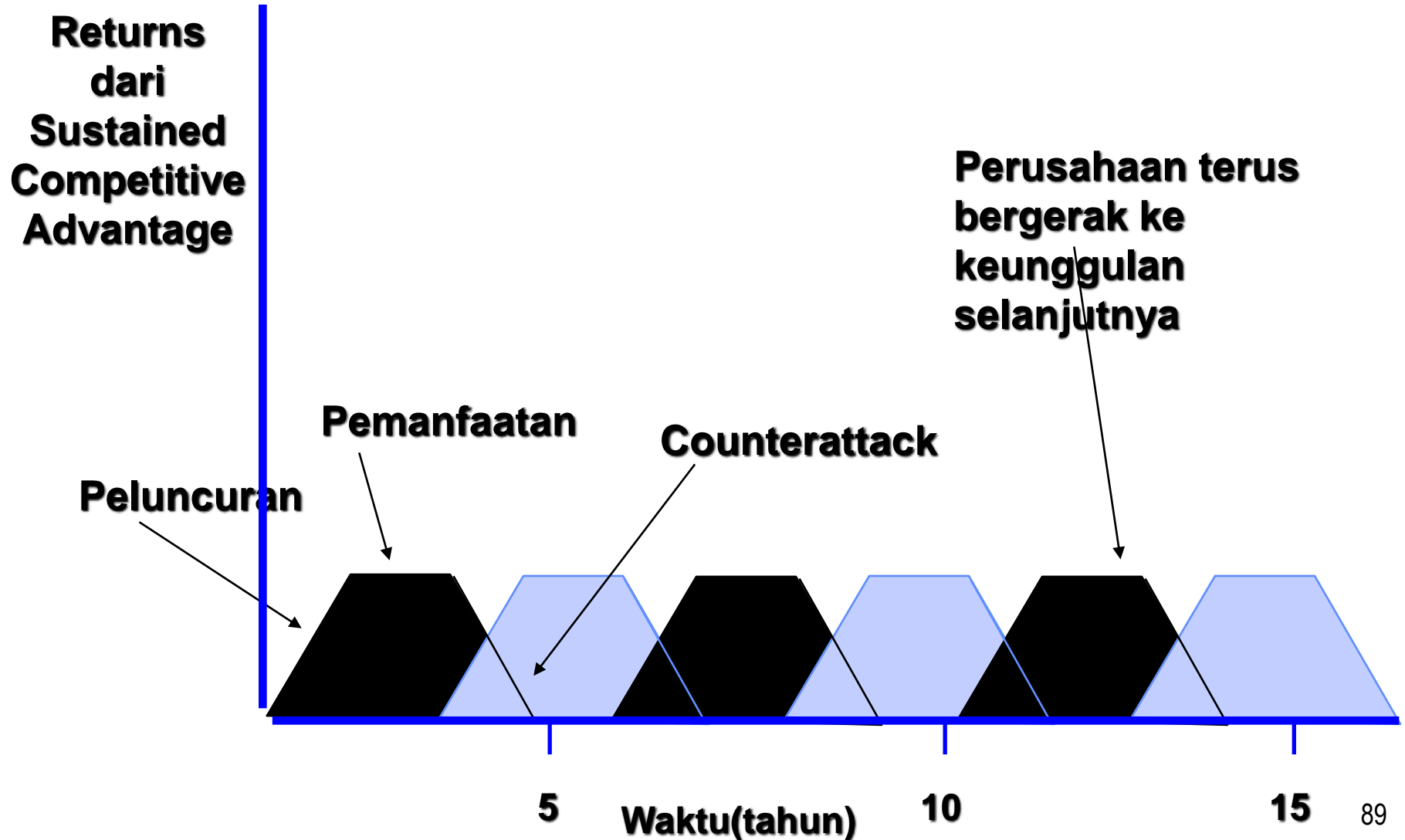
Sustained Competitive Advantage



Memperoleh Keunggulan Temporer untuk Menciptakan Keunggulan yang Berkelanjutan

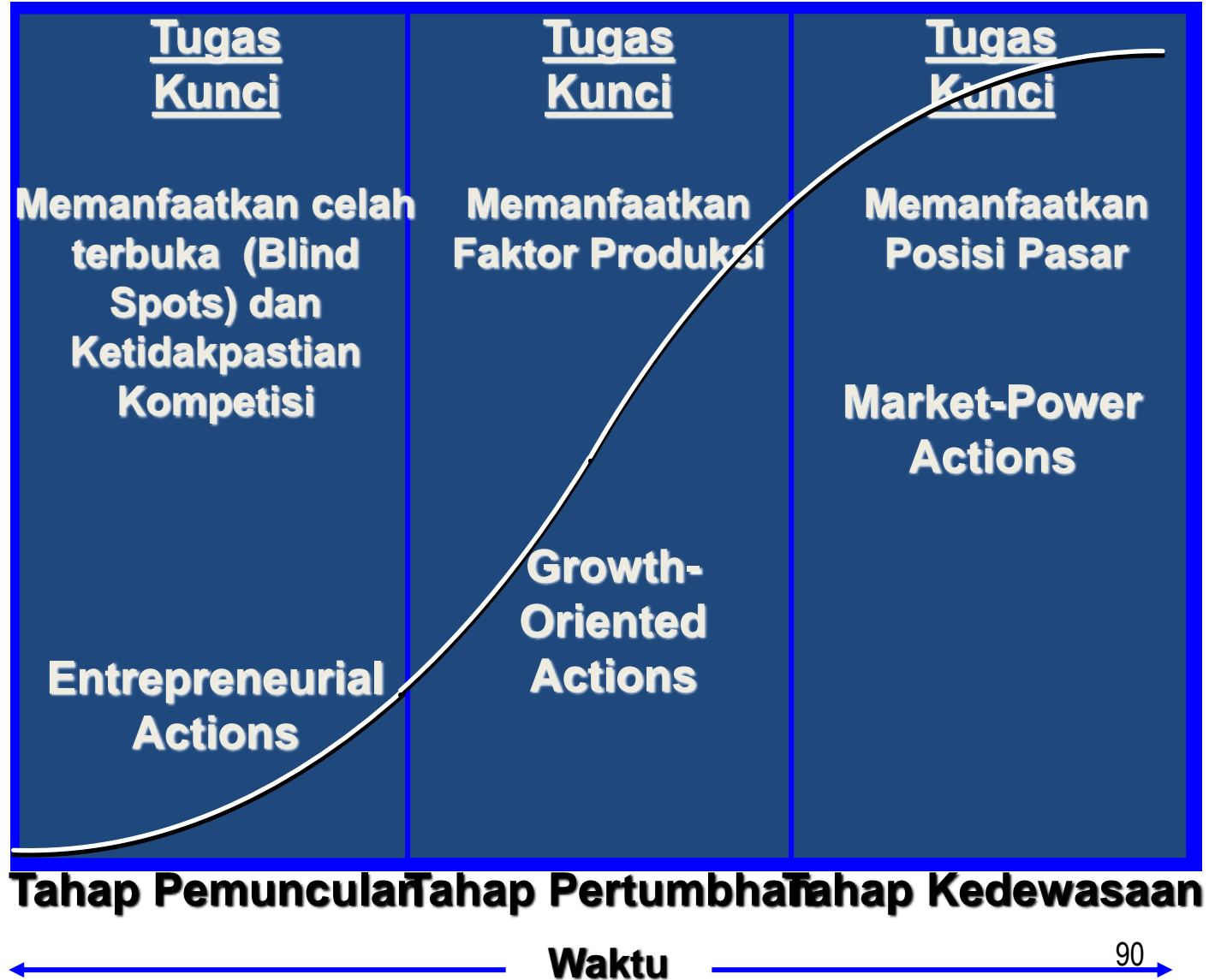


Memperoleh Keunggulan Temporer untuk Menciptakan Keunggulan yang Berkelanjutan



Model Berdasarkan Tindakan Siklus Hidup Industri

**Sumber daya
Perusahaan
&
Kekuatan Pasar**



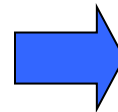
PRODUCT LIFE CYCLE

1. Minor change / Face Lift

Period : 2-3 years after model/major/new model introduced

Objective : To revitalize & refresh the sales before
next new model introduction

Characteristic : small changing in some parts such as grill,
lamp, bumper, interior design, etc



PRODUCT LIFE CYCLE

2. Additional line up

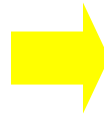
Period : 2-3 years after model/major/new model introduced

Objective : To add more variant & give more preferences to customers

Characteristic : new line up such as automatic transmission, new engine capacity/type, added features, etc.



Honda Jazz Idsi



Honda Jazz V-tec

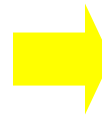
PRODUCT LIFE CYCLE

3. Model/major change

Period : 4-7 years after previous model/new model introduced

Objective : Dramatic changing of model, STP, trend, etc

Characteristic : new model of a product life cycle



PRODUCT LIFE CYCLE

4. New product introduction

Period : no specific timing

Objective : expand sales volume, new positioning in particular segment

Characteristic : new model that previously never enter the market



Toyota Yaris



Toyota Avanza

CUSTOMER PROFILE

< Rp. 150,000,000		SES Cycle	± Household Monthly Income	Main Characteristics	Main economic obstacles
Toyota	Competitors				
Avanza Yaris	Honda Jazz Daihatsu Xenia Daihatsu Taruna Isuzu Panther Suzuki APV Suzuki Aerio	Working class Middle lower class Middle class	7 - 15 mill	<ul style="list-style-type: none"> - In their new beginning of carier/family - Very concern on value for money - Still potential buyer for used car segment - Some of them are also using the car bought by the parents (Jazz, Yaris) - Economical aspect will be their main reasons (fuel consumption, price, maintainance) 	<ul style="list-style-type: none"> - Price increase of product - Credit tightening - Higher interest rate - Slowing down economic condition (very reactive towards this issue) Reaction : <ul style="list-style-type: none"> - Pending buying - Move to used car/cheaper car



CUSTOMER PROFILE

Rp. 150 - 250,000,000		SES Cycle	± Household Monthly Income	Main Characteristics	Main economic obstacles
Toyota	Competitors				
Kijang Innova Vios	Honda Stream Nissan Terrano Honda City Mitsubishi Kuda Suzuki Baleno Suzuki Escudo Hyundai Trajet	Middle class Middle upper class	15 - 30 mill	<ul style="list-style-type: none"> - Already have needs for family activities - Still concern for value for money, but already have many preferences - Profile are more mature, majority is In level older than 30 yo - Reason to buy car are mostly for family, functional such as economical aspects - Already starts more considering emotional aspects (comfort, safety) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bad economic condition - Price extremely increase Reaction : <ul style="list-style-type: none"> - Move to lower ' segment'/cheaper car (without eliminating significance needs & wants)



CUSTOMER PROFILE

Rp. 250 - 350,000,000		SES Cycle	± Household Monthly Income	Main Characteristics	Main economic obstacles
Toyota	Competitors				
Corolla Altis Fortuner	Honda CRV Nissan X-Trail Mitsubishi Grandis Ford Escape KIA Carnival Honda Civic Mitsubishi Lancer	Middle upper class Upper class Upper lower class	30 - 50 mill	<ul style="list-style-type: none"> - Already in a welfare, stable & established in terms of financial & family - Have wider preferences In buying car - Emotional aspects are contributing more as driving force (for pride) - Functional aspects that they concern on are reliable brand, high quality & technology, and already consider comfort - Less concern on Economical aspects 	<p>Shaking in economic will not really shake this segment, especially those who really have needs.</p> <p>Porbably only those who use as additional that will cancel / move to cheaper car</p>



CUSTOMER PROFILE

> Rp. 350,000,000		SES Cycle	± Household Monthly Income	Main Characteristics	Main economic obstacles
Toyota	Competitors				
Camry Alphard Land Cruiser Harrier	BMW 3 series Honda Odyssey BMW 5 series Mercedez-Benz C & E Honda Accord	Upper-upper class Wealthy segment	> 50 mill	<ul style="list-style-type: none"> - Very welfare & established - Cars are mainly for self actualization, such as prestige, luxurious good, & enhance pride - Functional aspects they Still concern on are comfort, high quality & safety - Cars are mainly as additional, not for daily activities - Do not care about Economical aspects 	<p>Basically, they have money & strong purchasing power.</p> <p>If they like & want to have car, they do not really consider economical value</p>



Hal-hal Penting untuk Keberhasilan Strategi

Konsisten dengan kondisi dalam lingkungan persaingan

Realistis, disesuaikan dengan sumber daya perusahaan



Dilaksanakan secara *hati-hati*

Ideologi Inti (*Core Ideology*)

Nilai Inti (<i>Core Value</i>)	<ul style="list-style-type: none">▪Mengangkat budaya status nasional Jepang▪Menjadi pionir, tidak meniru yang lain, mengerjakan yang dianggap tidak mungkin.▪Mendorong kemampuan dan kreativitas individu.
Tujuan Inti (<i>Core Purpose</i>)	Merasakan kenikmatan inovasi dan penerapan teknologi untuk keuntungan dan kesenangan masyarakat luas.

Menggambarkan Masa Depan

Tujuan yang Besar, Panjang, dan Kuat (<i>BHAG</i>)	Menjadi perusahaan yang dikenal sebagai pengubah citra dunia mengenai produk buatan Jepang
Gambaran yang Hidup (<i>vivid discription</i>)	<ul style="list-style-type: none">▪Kami akan menciptakan produk yang menembus dunia.▪Kami akan menjadi perusahaan Jepang yang pertama kali memasuki pasar Amerika.▪Kami akan berhasil mengembangkan teknologi di mana perusahaan Amerika tidak bisa melakukannya (seperti radio transistor)▪Lima puluh tahun dari sekarang nama dan merek perusahaan kami akan terkenal di dunia dan akan bersaing dalam hal inovasi dan kualitas dengan perusahaan manapun di dunia.▪“Made in Japan” akan berarti sesuatu yang baik, dan tidak jelek.

Kiat Sukses

- Apabila diformulasikan, maka kiat sukses bisa dijabarkan sebagai berikut:

$$\mathbf{A \times B \times C \times D = 1}$$

Di mana:

- A adalah **alat** yang diperlukan untuk meraih sukses,
 - B adalah **bekerja** dengan menggunakan alat di atas,
 - C adalah **cita-cita** yang mendorong kita meraih sukses,
 - D adalah **doa**, karena yang menentukan segalanya adalah Tuhan.
- Bila unsur-unsur yang dipaparkan di atas tidak terpenuhi salah satu atau bahkan semuanya, maka ia akan bernilai nol (0).
 - A,B, C, dan D semuanya harus bernilai satu, jangan sampai ada yang bernilai nol. Kalau hasilnya nol maka kegagalan yang akan ditemui.

Pertemuan-4

MOTIVASI

OLEH:

DR. H. M. YUSUF A. SAMAD, M.M, CHRA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM KEBANGSAAN INDONESIA

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

❖ Pada dasarnya suatu organisasi bukan hanya mengharapkan karyawan yang memiliki kompetensi, cakap dan trampil tetapi juga kemauan mereka untuk bekerja untuk bekerja dengan giat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Artinya mereka memiliki dorongan atau daya gerak untuk bekerja yang disebut dengan motivasi.

PENGERTI
AN

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

❖ Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

PENGER
TIAN

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

❖ Morrison dalam Nengsy, Nelly dan Agusti (2013:6) memberikan pengertian motivasi sebagai “kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran.” Jika perilaku tersebut mengarah kepada suatu objek (sasaran), maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target yang sebesar-besarnya, sehingga efektifitas kerja akan dicapai.

PENGER TIAN

Pengetian Motivasi

M O T I V A S I

- ❖ Menurut Gibson yang diterjemahkan oleh Haryanto dalam Manurung (2013:1168) bahwa “motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan menimbulkan dan mengarahkan perilaku.”
- ❖ Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan yang telah ditentukan” (Mulyasa, 2001: 140).

PENGER
TIAN

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

❖ Abraham Spering mengemukakan bahwa “motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri” (dalam Mangkunegara, 2001 : 93).

PENGER
TIAN

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

❖ Mangkunegara (2001:68), mengatakan bahwa :
“Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan *kondisi* yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).”

PENGER
TIAN

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

- ❖ Ada beberapa faktor pendorong timbulnya motivasi yaitu :
 - 1) Usaha (*Effort*), adalah tenaga yang dikeluarkan pegawai pada waktu melakukan pekerjaan.
 - 2) Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan pegawai, seperti kecerdasan dan ketrampilan.
 - 3) Motivasi itu sendiri, seperti pola pekerjaan; rentang kendali, gaya kepemimpinan, afiliasi kelompok dari karyawan tersebut, teknologi dan lain sebagainya.
 - 4) Kepuasan (*satisfaction*) berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan dapat ganjaran.

TEORI

Teori Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

❖ Landy dan Becker (dalam Winardi, 2001:17) mengemukakan bahwa secara garisbesar teori motivasi terbagi menjadi empat yaitu :

- 1) Teori kebutuhan (*need theory*)
- 2) Teori keadilan (*equity theory*)
- 3) Teori ekspektansi (*expectancy theory*)
- 4) Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*)

TEORI

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

- Teori kebutuhan memusatkan perhatian pada apa yang diperlukan orang-orang untuk mencapai kehidupan penuh pemuasan.
- Dalam praktek teori kebutuhan berhubungan dengan peranan yang dimainkan oleh pekerjaan dalam hal memenuhi kebutuhan.
- Menurut teori kebutuhan bahwa seseorang termotivasi apabila ia belum mencapai tingkat-tingkat

TEORI

Pengetian Motivasi

M O T I V A S I

- ❑ Teori keadilan merupakan suatu teori motivasi yang menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam pertukaran-pertukaran sosial atau hubungan-hubungan memberi-menerima.
- ❑ Sedangkan teori ekspektansi menyatakan bahwa, orang-orang termotivasi untuk berperilaku dengan cara-cara yang menimbulkan kombinasi-kombinasi hasil yang diinginkan.

TEORI

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

- Di dalam teori ekspektansi ini mengandung prinsip hedonism, dan teori ini dapat dimanfaatkan untuk memprediksi perilaku pada setiap situasi, sehingga terdapat suatu pilihan antara dua alternatif atau lebih.
- Teori penetapan tujuan maksudnya bahwa para mmanajer dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus berorientasi agar cenderung menemukan jalur yang tepat dan benar.

TEORI

Pengetian Motivasi

M O T I V A S I

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hirarki lima macam kebutuhan yaitu ;

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

TEORI

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

TEORI

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I



TEORI

Pengetian Motivasi

M
O
T
I
V
A
S
I

Maslow dalam Robins (2006:534) memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah.

Kebutuhan fisiologi dan kebutuhan akan rasa aman sebagai order rendah.

Sedangkan kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan untuk mengaktualisasi diri sebagai order tinggi.

Kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu),

sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh dan masa kerja).

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

OLEH:

DR. H. M. YUSUF A. SAMAD, M.M,CHRA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM KEBANGSAAN INDONESIA

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Permasalahan motivasi pelayanan publik dalam pelaksanaan pelayanan oleh birokrasi (PNS) sangatlah penting dipahami dan diperhatikan karena ia sangat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai. Motivasi dalam pekerjaan pelayanan pegawai publik ini telah sering menjadi perhatian banyak peneliti karena ia berhubungan sangat erat dengan prestasi kerja seseorang atau organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya.

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Permasalahan motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation*) ini telah sering menjadi topik kajian para peneliti di Barat dalam upaya mencari dan memahami konsep ideal bagi pelayanan publik dan dalam rangka pengembangan ilmu administrasi dan manajemen publik.
- ❖ Perry dan Wise dalam Syamsir dan Embi (2011:49) mendefinisikan PSM sebagai kecenderungan seseorang individu merespons motif yang secara unik dan biasanya terdapat dalam intistusi-institusi publik. Perry dan Wise telah melakukan beberapa penelitian terhadap para pekerja sektor publik dan para pekerja sukarela (*volunteers*) di Amerika Serikat.

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

❖ Motivasi itu berkenaan dengan empat dimensi, yaitu:

- 1) Ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*),
- 2) Tanggung jawab terhadap kepentingan publik dan kewajiban sebagai warga negara (*commitment to public interest and civic duty*),
- 3) Perasaan keharuan atau kasihan (*compassion*),
- 4) Sikap pengorbanan diri (*selfsacrifice*)

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Keempat dimensi inilah yang pada umumnya terdapat di kalangan para pegawai di berbagai institusi sektor publik. Sedangkan Crewson mengemukakan bahwa PSM adalah orientasi pelayanan seseorang individu – minus orientasi ekonomis – supaya berguna bagi masyarakat, orientasi untuk menolong orang lain, dan semangat untuk memperoleh prestasi yang bersifat intrinsik atau yang berorientasi pelayanan (*service orientation*).

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Dimensi pertama menurut Perry dan Wise erat kaitannya dengan motivasi untuk mencapai prestasi yang memungkinkan seseorang individu memperoleh kepuasan batin/pribadi.
- ❖ Dimensi kedua erat kaitannya dengan motif atau keinginan untuk melayani kepentingan publik yang dapat berupa kepentingan individu dalam program atau pelayanan publik tertentu disebabkan adanya pendirian atau keyakinan yang tulus dan kasih sayang terhadap kepentingan sosial. Sikap kasih sayang tersebut juga erat kaitannya dengan dimensi ketiga, yaitu compassion.

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Motif ini dicirikan oleh adanya keinginan untuk menolong orang lain. Artinya, motif ini mencakupi sifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), sikap ikut merasakan perasaan orang lain (*empathy*), keyakinan moral (*moral conviction*), dan keinginan-keinginan prosocial lainnya.
- ❖ Sementara dimensi keempat, yaitu *self-sacrifice*, mencakupi sikap kecintaan pada tanah air (*patriotism*), tanggung jawab kepada tugas (*duty*), dan kesetiaan (*loyalty*) kepada negara.

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian di atas dapat dipahami bahwa seyogyanya motivasi yang seharusnya terdapat di kalangan para pegawai publik atau PNS adalah motivasi yang lebih mementingkan kepentingan untuk mengabdikan kepada kepentingan publik atau motivasi yang berifat intrinsik, dan bukannya motivasi yang mengarah kepada perilaku yang bertentangan dengan kebutuhan dan kepentingan publik.
- ❖ Seorang PNS seharusnya selalu meletakkan kepentingan publik jauh berada di atas kepentingan pribadi dan seharusnya berperilaku sebagai pelayan dan bukannya minta dilayani oleh publik, sebagaimana yang lebih sering terkesan dan banyak terjadi selama ini di kalangan para birokrasi (PNS) di Indonesia.

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Pada bagian lain dalam kajiannya Perry dan Wise dalam Syamsir dan Embi (2011) menemukan bahwa tingkat dan tipe motivasi pelayanan publik di kalangan pegawai sektor publik memiliki hubungan yang signifikan terhadap pilihan pekerjaan (*job choice*) dan prestasi kerja (*job performance*) seorang pegawai publik, serta terhadap efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.
- ❖ Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat PSM seorang individu maka akan semakin tinggi pula keinginannya untuk memilih pekerjaan (bekerja) pada organisasi sektor publik.

PUBLIC SERVICE MOTIVATION

- ❖ Dari uraian-uraian di atas dapat dipahami bahwa motivasi pelayanan publik yang berlaku di kalangan para pegawai publik di berbagai negara, terutama pada negara-negara maju di Barat yang menganut teori motivasi modern, lebih banyak didorong oleh keinginan untuk mendapatkan ganjaran non-materi atau ganjaran-ganjaran bersifat intrinsik lainnya, seperti keinginan mengabdikan kepada masyarakat dan negara, dan melalui dorongan atau keinginan seperti ini lah mereka akan termotivasi untuk memperoleh prestasi kerja dan kepuasan kerja dalam bentuk kepuasan batin.

Pertemuan-6

REFORMASI BIROKRASI

OLEH:

DR. H. M. YUSUF A. SAMAD, M.M, CHRA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM KEBANGSAAN INDONESIA

Reformasi Birokrasi

- ❖ Kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi yang masih belum memuaskan.
- ❖ Manusia merupakan factor yang paling menentukan pada setiap organisasi.
- ❖ Birokrat sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa.
- ❖ Sementara itu birokrat sering di citrakan sebagai sesuatu yang bertele-tele, sering rapat, sering seminar, banyak bicara, saling menyalahkan, suka membuat berbagai panitia, jam karet, buang waktu, tidak efisien dan korup.

Pengertian Birokasi

- ❑ Secara harfiah birokrasi diartikan *rule by officials* (Heywood, 2002), diatur oleh pejabat.
- ❑ Pengertian khasik (Max Weber), organisasi yang memiliki fungsi tertentu yang diatur dengan peraturan, mematuhi prinsip-prinsip hierarki, unit yang ada dibawah dikontrol dan dikendalikan oleh atasannya, ketentuan administrative, keputusan, dan peraturan dituangkan dan dicatat secara tertulis.

Pengertian Birokrasi

- ❑ Jadi Birokrasi adalah : Suatu organisasi yang memiliki jenjang, setiap jenjang diduduki oleh seorang pejabat yang ditunjuk atau diangkat disertai dengan ataran tentang kewenang dan tanggungjawab, dan setiap kebijakan yang dibuat harus diketahui oleh pemberi mandate.
- ❑ Birokrat adalah pegawai yang bertindak secara birokratis.

Ciri-ciri Birokrasi

- Sentralisasi kekuasaan pada pimpinan.
- Hubungan yang bersifat paternalistic antara birokrasi dengan masyarakat maupun hubungan internal birokrasi.
- Cenderung memandang korupsi sebagai hal wajar.
- Adanya kecenderungan ego sektoral yang tinggi.
- Warisan birokrasi akan menjadi hambatan besar untuk mewujudkan good governance berupa birokrasi yang berupa pelayanan.

Pemberdayaan

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- Pemberdayaan sebagai usaha untuk mendukung pegawai untuk mengembangkan seluruh potensinya guna melaksanakan tugasnya.
- Empat bidang pendayagunaan aparatur negara yang mengalami proses reformasi birokrasi, untuk mencapai lompatan peningkatan kinerja aparat pemerintah.
 - 1) Penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan.
 - 2) Peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur.
 - 3) Pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme.
 - 4) Pengembangan layanan prima.

Perbaikan Birokrasi Publik

- 1) Mengkaji ulang fungsi pemerintah.
- 2) Filosofi birokrasi publik.
- 3) Struktur Organisasi.
- 4) Revisi peraturan perundang-undangan.
- 5) Kebijakan sumberdaya aparatur (pengadaan, pembinaan dan peningkatan kompetensi).
- 6) Manajemen perbaikan birokrasi.

Kebijakan Reformasi & Good Governance

- 1) Manajemen perencanaan dalam pemerintahan negara belum diselenggarakan secara terpadu dan terintegrasi.
- 2) Peranan lembaga pusat system administrasi negara.
- 3) Kinerja kepegawaiaan negara.
- 4) Klasifikasi jabatan yang disusun secara professional.

Kebijakan Reformasi & Good Governance

- 5) Gender mainstreamin.
- 6) Asosiasi Profesional PNS.
- 7) Model desentralisasi terbatas.
- 8) Mobilitas PNS daerah terbatas.
- 9) Sistem informasi kepegawaiaan kurang akurat.
- 10) Program diklat.
- 11) Sistem penggajian.
- 12) Praktek Korupsi, kolusi dan nepotisme Dalam penerimaan dan penempatan pegawai.

❖ Aparatur harus terus diupayakan penerapan kompetensi dengan profesionalisme dan budaya kerja secara berdisiplin, sehingga mempunyai kemampuan teknis yang tinggi serta manajerial yang hebat, budaya kerja keras dan prestasi tinggi.

- ❖ Bangga kepada pekerjaannya dan menunjukkan komitmen pribadi pada kualitas, bertanggungjawab, aspiratif dan penuh inisiatif, tidak menunggu perintah, melibatkan diri secara aktif, selalu mencari terobosan baru, selalu belajar, berusaha meningkatkan kemampuannya, mendengar kebutuhan orang yang dilayaninya, mempunyai sifat empati tinggi, jujur dapat dipercaya dan memegang rahasia, terbuka pada saran dan kritik serta memiliki komitmen moral yang tinggi serta sanggup mempertanggungjawabkan kepada Allah SWT.

- ❖ Profesionalisme adalah pilar yang akan menempatkan birokrasi sebagai mesin yang efektif bagi Pemerintah dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam bekerja secara baik.
- ❖ Ukuran profesionalisme adalah : kompetensi, efisiensi, efektifitas dan tanggungjawab.

❖ Ketetapan MPR-RI Nomor XI/1998 serta UU No. 28 th 1999 memuat tujuh Asas penyelenggara negara yang bersih dari KKN.

- 1) Kepastian hukum
- 2) Tertip penyelenggaraan negara.
- 3) Kentingan umum
- 4) Keterbukaan
- 5) Proporsionalitas
- 6) Profesionalitas dan
- 7) Akuntabilitas.

❖ Ketetapan MPR Nomor VI tahun 2002 merekomendasikan kepada Presiden agar membangun kultur birokrasi Indonesia yang :

- 1) Transparan
- 2) Akuntabel
- 3) bersih
- 4) Bertanggungjawab
- 5) Dapat menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan masyarakat.

- ❖ Membangun kultur birokrasi merupakan bagian dari reformasi birokrasi Pemerintah yaitu upaya sistematis, terpadu dan konprehensif untuk mewujudkan Pemerintah yang baik.
- ❖ Reformasi adalah : P5 (Pengubahan, perombakan, pemetaan, perbaikan, penyempurnaan).
- ❖ Birokrasi adalah : Aparatur, lembaga instansi, organisasi Pemerintah, pegawai Pemerintah, system kerja dan perangkat.

Visi Pembangunan

S
U
M
B
E
R
D
A
Y
A

M
A
N
U
S
I
A

- ❖ Visi pembangunan Indonesia 2005 – 2025 jangka panjang adalah : Indonesia yang maju dan mandiri, adil dan demokratis, serta aman dan bersatu dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).
- ❖ Misi : mewujudkan Indonesia yang maju dan mandiri, adil dan demokratis serta aman dan bersatu.
- ❖ Dibidang aparatur negara, penjabaran visinya

MANAJEMEN

SUMBERDAYA MANUSIA

- ❖ Reformasi kepegawaian perlu dilakukan karena sumberdaya aparatur merupakan titik sentral Dalam system administrasi.
- ❖ Dimensi strategisnya mencakup :
 - Budaya organisasi
 - Gaya kepemimpinan
 - Kepegawaian
 - Kompetensi
 - Struktur
 - Sistem dan
 - Strategi.

Pertemuan – 7

Kepemimpinan interpreneur

OLEH:

DR. H. M. YUSUF A. SAMAD, M.M

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM KEBANGSAAN INDONESIA

❖ MEMILIKI INSTING BERTANDING (FASTABIQUL KHAIRAT)

- ❑ Semangat bertanding merupakan sisi lain dari citra seorang muslim yang memiliki semangat jihad. Panggilan untuk bertanding dalam segala lapangan kebajikan dan meraih prestasi, dihayatinya dengan rasa penuh tanggung jawab sebagai pembuktian ayat Al-Qur'an yang telah menggoreskan kalamnya yang sangat motivatif, sebagaimana firman-Nya.
- ❑ *“Setiap umat ada kiblatnya (sendiri), maka hendaklah kamu sekalian berlomba-lomba (dalam kebaikan) dimana saja kamu berada sudah dipastikan Allah akan mengumpulkan kamu semuanya...” (Al-Baqarah:48).*

Kepemimpinan interpreneur

- ❑ Insting bertanding merupakan butir darah dan sekaligus mahkota kebesaran setiap muslim, yang sangat obsesif untuk selalu tampil meraih prestasi atau achievements yang tinggi. Mereka sadar bahwa harga diri atau mahkotanya berada pada kemampuannya menetapkan arah dan tujuan (goal) dan kemudian bersaing dengan sehat untuk menggapai tujuannya tersebut, sebagaimana Allah berfirman di atas.
- ❑ Mana mungkin dia bisa berlomba atau bertanding apabila tidak ada gairah untuk bekerja, bergerak, dan berjuang. Untuk itu, dia tidak akan pernah menyerah pada kelemahan atau pengertian nasib dalam artian sebagai seorang fatalis. Hal itu Sebagai mana dikatan William Jennings Bryan, "Nasib bukanlah masalah

- ❑ *(Destiny is not a matter of chance, it is a matter of choice; it is no thing to be waited for, it is a thing to be achieved).*
- ❑ Sebagai seorang yang ingin menjadi the winner dalam setiap pertandingan, dia selalu melakukan latihan, menjaga seluruh kondisi yang dimilikinya serta sangat kritis untuk menghitung aset dirinya. Karena lebih baik dia mengetahui dan mengakui kelemahan sebagai persiapan untuk bangkit daripada dia bertarung tanpa mengetahui potensi diri, karena sama saja dengan seorang yang bertindak nekad, spekulatif.

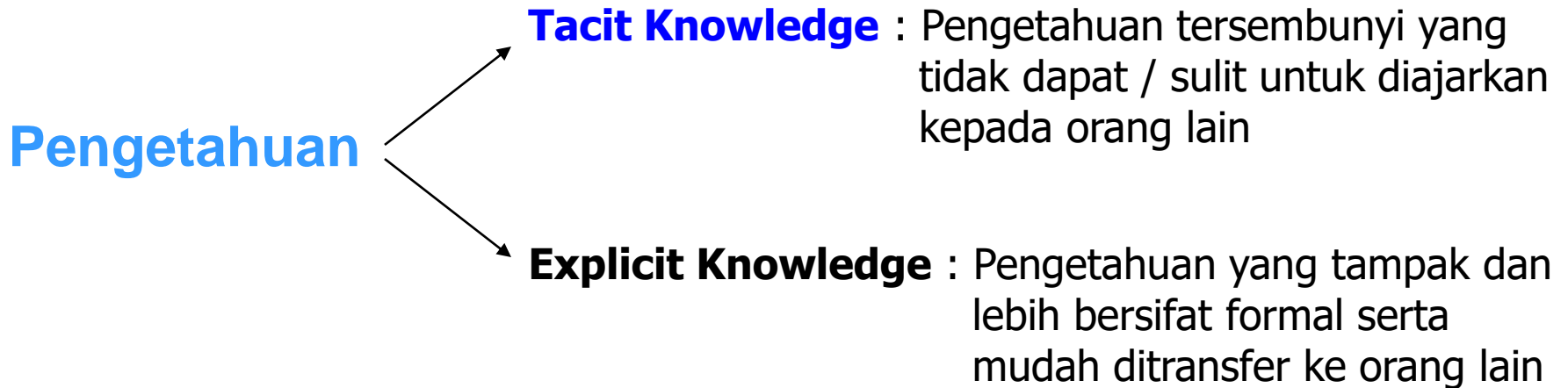


PERTEMUAN-8

MENGUKUR DAN MENGELOLA INTELLECTUAL CAPITAL

PERAN INTELLECTUAL CAPITAL

Intellectual Capital → **Pengetahuan** dan **kemampuan** yang dimiliki oleh suatu kelompok sosial (Organisasi, Komunitas Intelektual, Praktek Profesional) (Ghoshal, 1998)



Kemampuan → Kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan

Intellectual Capital → Materi intelektual yang telah diformalisasi, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi.

Organisasi menempatkan materi intelektual dalam bentuk :

- **Aset dan Sumber Daya**
- **Perspektif dan kemampuan eksplisit dan Tacit**
- **Data**
- **Informasi**
- **Pengetahuan**
- **Kebijakan**

INTELLECTUAL CAPITAL

```
graph TD; IC[INTELLECTUAL CAPITAL] --> HC[HUMAN CAPITAL (Modal Manusia)]; IC --> SC[STRUCTURAL CAPITAL (Modal Struktural)]; IC --> CC[CUSTOMER CAPITAL (Modal Pelanggan)];
```

HUMAN CAPITAL (Modal Manusia)

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional & economic rent

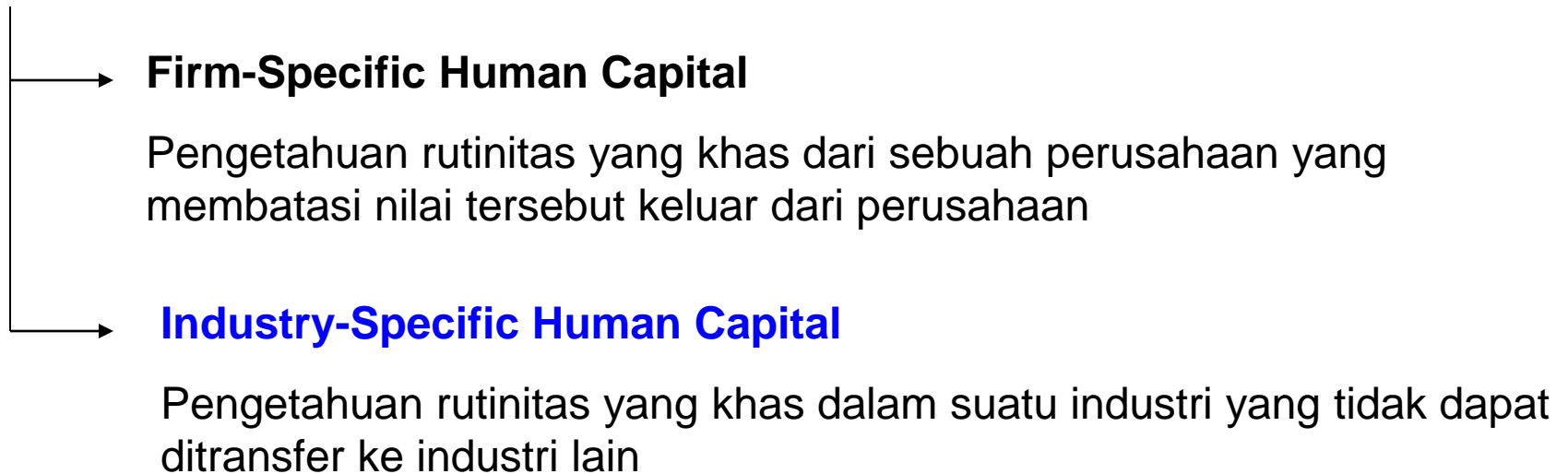
STRUCTURAL CAPITAL (Modal Struktural)

Menyimpan dan mempertahankan pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut menjadi properti perusahaan

CUSTOMER CAPITAL (Modal Pelanggan)

Hubungan organisasi dengan orang-orang yang berbisnis dengan organisasi tersebut

HUMAN CAPITAL



MENGIDENTIFIKASI HUMAN CAPITAL

Yang mendukung kontribusi investasi Human Capital dalam organisasi :

1. Karyawan dengan human capital tinggi → Lebih memungkinkan untuk memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi → perusahaan dapat mempertahankan pelanggan atau menarik pelanggan baru.
2. Pelanggan potensial dapat mempergunakan kualitas human capital dari karyawan suatu perusahaan sebagai suatu filter untuk memilih layanan yang mereka berikan. Jika kualitas layanan tersedia, tingkat pendidikan dan pengalaman perusahaan dapat bertindak sebagai indikator kemampuan dan kompetensi perusahaan tersebut.

Contoh kasus Program penerapan human capital di perusahaan GE

Program penerapan human capital yang disebut : **Work-Out GE**, yakni :

- Serangkaian pertemuan tanpa akhir yang melibatkan para karyawan untuk mengajukan perubahan-perubahan proses kerja, dan atasan hadir untuk mendengarkan, menyetujui dan menolak usulan dan gagasan tersebut.

Keberhasilan dapat dicapai, karena :

- Perusahaan memberikan kebebasan kepada para karyawannya untuk mengutarakan ide-ide mereka tanpa sungkan terhadap atasan dan belenggu birokrasi. Agar ide tersebut dapat diketahui orang lain, perusahaan menciptakan kesempatan-kesempatan dengan tujuan agar pengetahuan pribadi menjadi pengetahuan publik, dan pengetahuan tersembunyi (tacit) menjadi pengetahuan explicit.

JENIS-JENIS SKILL/KETRAMPILAN YANG BERPERAN DALAM ORGANISASI :

- 1. COMMODITY SKILL** → Kemampuan yang tidak spesifik untuk suatu bisnis tertentu, dapat langsung diperoleh dan umumnya sama nilainya bagi setiap bisnis. Misalnya : Kemampuan mengetik.
- 2. LEVERAGE SKILL** → Pengetahuan yang tidak spesifik untuk perusahaan industri, namun relatif lebih berharga bagi suatu perusahaan dari pada perusahaan lain. Misalnya : Programmer di suatu bank berbeda nilainya dengan programmer di perusahaan komputer.
- 3. PROPRIETARY SKILL** → Pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan. Misalnya : Hak paten

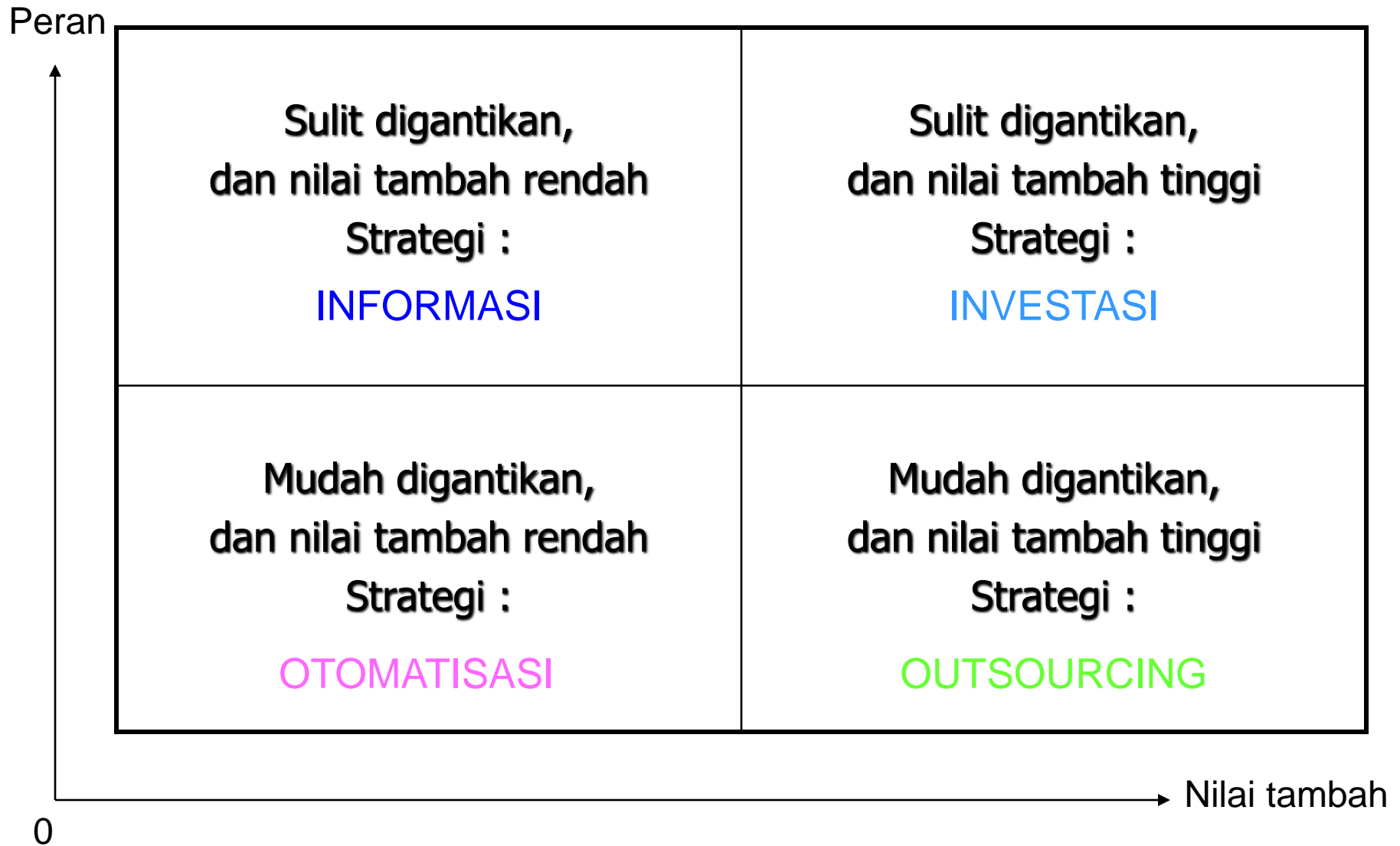
Peta keberadaan SDM dalam suatu perusahaan :

SDM yang memiliki pengalaman	SDM yang memiliki pengalaman dan kemampuan
SDM yang memiliki kemampuan	SDM yang memiliki kemampuan namun kurang pengalaman

Bagaimana peran **SDM tsb** dalam perusahaan dan dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan ?



Strategi apa yang harus dilakukan suatu perusahaan agar intensitas human capital dapat ditingkatkan ?

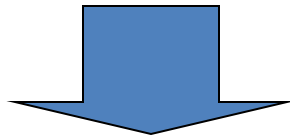


STRUCTURAL CAPITAL

Dalam Intellectual Capital ada 2 hal yang perlu diperhatikan :

1. Tubuh pengetahuan semi permanen yang tumbuh dalam suatu pekerjaan seseorang atau organisasi.
2. Perangkat yang mengembangkan batang tubuh pengetahuan dengan data atau keahlian relevan kepada orang yang membutuhkan pada saat yang tepat

Ketika begitu banyak informasi mengalir ke dalam perusahaan, pengetahuan yang mengandung nilai tambah tidak bersifat rutin, sehingga sangat sulit memprediksi pengetahuan apa yang diperlukan



Struktural Capital, memiliki 2 tujuan yang harus dicapai :

1. Mengkodifikasi pengetahuan yang dapat ditranfer → agar sistem tidak hilang
2. Menghubungkan para karyawan dengan data, dan keahlian

CUSTOMER CAPITAL

CUSTOMER CAPITAL



- Perlu diukur / dihitung, karena merupakan sumber Pendanaan, misal Merk, dapat diukur dengan cara :
 - Premi yang dibayarkan pelanggan untuk suatu produk tertentu dibandingkan dengan merk produk lainnya
 - Menghitung biaya modal dan tingkat balas jasa atas modal untuk menghitung nilai aset (reputasi merk) yang menciptakan premi tersebut
- Muncul dalam bentuk proses belajar, akses, dan kepercayaan.
- Merupakan aset yang paling bernilai. Jejaknya dalam laporan keuangan lebih mudah ditelusuri dibandingkan dengan yang ditinggalkan orang, sistem, atau kemampuan
- Dituntut pemahaman dinamika manajemen aset untuk memperoleh tingkat laba dari customer capital
- Pengetahuan sebagai komponen nilai transaksi ekonomi terpenting, yakni pengetahuan tentang apa yang diperdagangkan

PENGUKURAN INTELLECTUAL CAPITAL

Intellectual Capital merupakan komitmen dan kompetensi dari SDM dalam melakukan pekerjaannya, maka dapat diformulasikan :

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Komitmen} \times \text{Kompetensi}$$

Bagaimana mengkaji Kompetensi dan Komitmen dalam perusahaan atau unit ?

Perusahaan menetapkan indeks dari tingkat rata-rata keterampilan karyawan (kompetensi) dikali dengan retensi rata-rata karyawan yang sama (Komitmen)

Kompetensi : misalnya : Peningkatan pengetahuan, dan kemampuan

Komitmen : misalnya : kemampuan dalam suatu kerangka waktu dan mengevaluasi komitmen terhadap tujuan organisasi

MENINGKATKAN KOMPETENSI

- 1. BUY** : Mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi yang dilakukan, misalnya : Seleksi dan Staffing dari mulai entry level sampai officer level.
- 2. BUILD** : Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik : Strategi yang dilakukan, misalnya dengan melaksanakan : Diklat, dan atau bentuk on-the-job experience
- 3. BORROW**: Perusahaan mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide /gagasan, kerangka kerja, dan alat untuk menjadikan perusahaan menjadi lebih kuat, Strategi, misalnya menggunakan tenaga konsultan untuk menangani suatu pekerjaan
- 4. BOUNCE** : Perusahaan mengeluarkan karyawan yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja dan yang dikeluarkan harus memahami mengapa mereka dan apa yang diharapkan dari mereka.
- 5. BIND** : Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritis pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan, dan kompetensi sangat penting, dan menahan para teknikal, operasional, dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting

MENINGKATKAN KOMITMEN

Sebuah perusahaan dapat memperkuat komitmen dengan melakukan 2 cara :

1. Mengurangi tuntutan kerja karyawan, yakni dengan cara :

- **Menentukan prioritas** → melakukan aktivitas yang berguna dan menunda atau menghilangkan aktivitas yang kurang atau tidak berguna
- **Menetapkan fokus** → Menetapkan beberapa aktivitas yang sangat penting saja (menentukan tema bagi aktivitas perusahaannya)
- **Melakukan rekayasa** → Memperpendek jalur, otomatisasi, dan penyederhanaan kerja.

2. Meningkatkan Kemampuan Karyawan, dengan cara :

- **Kontrol** → karyawan melakukan self control
- **Strategi atau visi** → memberi arahan visi dan arah strategi
- **Tantangan kerja** → Simulasi kerja
- **Kolaborasi dan team-work** → membentuk tim

- **Kultur kerja** → Membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan
- **Membagi keuntungan** → Memberi kompensasi kepada karyawan karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- **Komunikasi** → Menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka
- **Perhatian** → Memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan sesuai martabatnya
- **Teknologi** → Memberi karyawan teknologi yang membuat pekerjaan menjadi lebih mudah
- **Pelatihan dan Pengembangan** → Memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik



Pertemuan-9

Mengelola Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah

GARIS BESAR BAB

- Sifat dan Pengambilan Keputusan
- Perspektif Rasional Dari Pengambilan Keputusan
- ASPEK-ASPEK Perilaku dari Pengambilan Keputusan
- Pengambilan Keputusan Kelompok dan Tim Dalam Organisasi

Sifat dari Pengambilan Keputusan

- Definisi Pengambilan Keputusan; Tindakan Memilih Satu Alternatif dari Serangkaian Alternatif.
- Proses Pengambilan Keputusan; Mengenali dan mendefinisikan sifat dari situasi keputusan, mengidentifikasi alternatif, memilih alternatif “terbaik”, dan menempatkannya kedalam praktek

Jenis Keputusan

- Keputusan yang terprogram (programmed decision) adalah sesuatu yang terstruktur atau muncul dalam frekwensi tertentu (atau keduanya)
- Keputusan yang tidak terprogram (nonprogrammed decision) adalah keputusan yang secara relatif tidak terstruktur dan muncul lebih jarang dari pada suatu keputusan yang terprogram.

Pertemuan-10

LINGKUNGAN BUDAYA
DAN MULTIBUDAYA

LINGKUNGAN BUDAYA DAN MULTIBUDAYA

- Sifat Budaya Organisasi dan Budaya Sosial
- Budaya Organisasi
- Keanekaragaman dan Multikulturalisme dalam Organisasi
- Dampak Keanekaragaman dan Multikulturalisme dalam Organisasi.
- Mengelola Keanekaragaman dan Multikulturalisme dalam Organisasi
- Menuju Organisasi yang Multikultural

1. Sifat Budaya Organisasi dan Budaya Sosial

- Budaya Organisasi
- Multikulturalisme
- Keanekaragaman

Budaya Organisasi

Serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami apa yang dianut organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Multikulturalisme

Lingkup masalah yang luas yang terkait dengan perbedaan nilai-nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang dipunyai orang-orang yang berbeda budaya.

Keanekaragaman

Muncul dalam sebuah komunitas ketika para anggotanya berbeda satu sama lain dalam satu dimensi yang penting atau lebih, seperti umur, gender, atau etnis.

2. Budaya Organisasi

- Pentingnya Budaya Organisasi
- Determinan Budaya Organisasi
- Mengelola Budaya Organisasi

Budaya organisasi

Merupakan suatu masalah lingkungan yg penting bagi manajer. Manajer harus paham bahwa budaya adalah suatu diterminan penting yg memenuhi seberapa baik organisasi mereka akan berkinerja.

Budaya dapat ditentukan dan dikelola dalam beberapa cara yang berbeda.

3. Keanekaragaman dan Multikulturalisme dalam Organisasi

- Tren dalam Keanekaragaman dan multikulturalisme
- Dimensi Keanekaragaman dan Multikulturalisme, (distribusi Usia, gender, etnis),
- Dimensi lain dalam keanekaragaman
- Perbedaan multikultural

Keanekaragaman dan Multikulturalisme

Semakin meningkat dalam organisasi saat ini karena perubahan demografis, keinginan organisasi untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja mereka, tekanan hukum, dan peningkatan globalisasi.

Terdapat beberapa dimensi penting dalam keanekaragaman, termasuk usia, gender, etnis.

Lanjut

Usia keseluruhan dari tenaga kerja meningkat. Lebih banyak wanita yg memasuki tempat kerja, walaupun di beberapa lingkungan masih terdapat langit-langit kaca.

Di AS semakin banyak kaum Hispanik yang juga memasuki tempat kerja dan persentase dari kaum kulit putih secara berangsur menurun.

4. Dampak dari keanekaragaman dan multikulturalisme dalam organisasi

Dapat mempengaruhi organisasi dalam berbagai cara. Sebagai contoh, kedua hal tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (berdasarkan argumen biaya, akuisisi sumber daya, pemasaran, kreativitas, pemecahan masalah, dan fleksibilitas sistem). Dilihat dari pihak lain juga dapat menjadi sumber konflik dalam suatu organisasi.

5. Mengelola Keanekaragaman dan Multikulturisme dalam Organisasi

Dapat dilakukan baik oleh individu maupun oleh organisasi

Pendekatan individu termasuk pemahaman empati, toleransi, dan kemauan untuk berkomunikasi.

Pendekatan utama organisasi adalah melalui kebijakan, praktik, pelatihan keanekaragaman, dan budaya.

6. Menuju Organisasi yang Multikultural

Suatu Organisasi yang telah mencapai tingkat keanekaragaman yang tinggi, mampu untuk sepenuhnya memanfaatkan keuntungan dari keanekaragaman, dan relatif memiliki masalah yang berhubungan dengan keanekaragaman lebih sedikit

