



Bagian Ketiga

Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

“Untuk menjamin kesuksesan sebuah perusahaan, sangat ditentukan pada kemahiran manajer dalam “memanusiakan” orang dalam perusahaannya. Semakin disadari betapa pentingnya seseorang untuk mencapai tujuan, maka sudah sewajarnya ia semakin dihargai pula”



Dimanusiakan Orang dalam Perusahaan

Dalam tatanan masyarakat global, peran strategis sumberdaya manusia (SDM) makin dominan. Orang semakin kreatif, karena pengetahuan dan komunikasi antar manusia melahirkan aksi-aksi yang terkadang di luar perkiraan. Manajer yang kurang tanggap terhadap persoalan ini akan kena "batunya". Dia akan terperangkap pada persoalan tidak terlaksananya kebijakan perusahaan. Dalam dunia tanpa batas, orang memang ingin lebih dimanusiakan. Dimensinya berpegang dan kompetensi yang melekat di dalamnya berada, meskipun tidak saling lepas.

Paradigma baru pengelolaan SDM dewasa

Menjadi Wirausahawan Handal



ini telah bergeser pemahaman dari *people issues* ke *people related business issues*. Artinya, persoalan bisnis selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Implikasinya menuntut kontribusi semua pihak yang ada dalam organisasi, dan penghargaan terhadap setiap kontribusi tersebut agar sumber daya berkelanjutan ada peningkatan kualitasnya.

Daya dukung SDM perusahaan harus diletakkan pada posisi yang paling tepat pada pencapaian visi perusahaan. Reputasi perusahaan dan hubungan yang positif dengan *stakeholder* sangat terkait dengan kompetensi SDM perusahaan. *Repositioning* peran SDM dalam konteks itu membutuhkan upaya *customerizing* yang akurat. Artinya, tidak dapat sembarangan mengobok-obok karyawan yang ada dalam perusahaan. Karyawan sebagai pribadi memiliki eksistensi tersendiri. Di dalam kelompok, baik formal maupun informal, eksistensi tadi menyatu ke dalam kepentingan kelompok, dan seterusnya berakumulasi menjadi eksistensi organisasi.

Agar eksistensi tadi tidak menjadi kontra produktif dengan pencapaian visi perusahaan, *customerizing* diibaratkan bagai menyusun sebuah "konser musik" yang harus terdengar apik di telinga. Seni menciptakan sebuah alunan musik yang pas dengan pengelolaan SDM perusahaan



ini, tidak dapat dilakukan secara terpisah satu sama lain. Caranya dapat dilakukan dengan, Pertama, membuat definisi yang jelas terhadap tanggung jawab setiap orang dalam perusahaan dan tanggung jawab perusahaan terhadap SDM dan sendiri dalam rangka mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya menurut Sculler adalah *time and money management, motivating, quality of life and competency*.

Kedua, agenda aksi SDM melalui pelaporan secara periodik. Setiap orang harus terpantau dan didokumentasi segala sesuatu yang dilakukannya dalam perusahaan. Jadi, *people is the most important factor*, sehingga setiap tugasnya secara jelas dialokasikan.

Ketiga, kesesuaian tanggung jawab yang dibebankan pada setiap orang dengan eksistensi orang itu dalam perusahaan. Kapabilitas yang berlebihan dari beban tugas adalah kerugian bagi perusahaan. Sedangkan beban tugas yang melebihi kapabilitas SDM, juga menimbulkan pemborosan karena kefrustasian SDM dapat melahirkan distorsi kerja. Pada akhirnya, di sini berputar pada *the right man on the right jobs*.

Keempat, orang juga perlu dievaluasi agar terjadi pembelajaran terhadap apa yang dikerjakannya. Sehingga, pada akhirnya ia akan benar-benar akan menjadi orang bisnis. Kejujuran



penilaian merupakan kunci keberhasilan evaluasi. SDM perusahaan akan merasa tidak dihargai bila evaluasi bukan dilakukan untuk menaikkan kinerja mereka.

Terkait dengan peran SDM tersebut dan proses *repositioning* -nya, manajer perusahaan harus meletakkan orang sebagai garda terdepan dalam setiap kebijakannya. Kompetensi dan integritas SDM harus diselaraskan dengan model organisasi untuk menjamin lahirnya keunggulan kompetitif perusahaan. Pengembangan organisasi perusahaan diletakkan pada upaya menciptakan peran strategis SDM, seperti menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi menjadi eksekutif administrasi yang ahli dan mampu menjadi panutan, serta senantiasa menjadi agen perubahan.

Pada akhirnya, untuk menjamin kesuksesan organisasi akan terletak pada kemahiran manajer dalam memanusiakan orang dalam perusahaan. Semakin disadari betapa pentingnya seseorang untuk mencapai tujuan, maka sudah sewajarnya ia semakin dihargai pula. Pola penghargaan itu sangat terkait dengan cara pandang manajer terhadap SDM itu sendiri. Jika ingin mereformasi kinerja SDM, maka secara sadar seorang manajer harus mereformasi dulu dirinya sendiri. []



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Menumbuhkan Budaya Kerja Berprestasi Tinggi

Perbedaan antara wanita dan pria saat ini tidak ada lagi. Dalam bisnis, prestasi yang dicapai wanita tidak kalah dengan apa yang dapat diraih oleh kaum pria. Lihat saja keberhasilan yang diraih Betty Alisyahbana, yang pada 1 Januari 2000 diangkat sebagai *Country Manager* PT IBM Indonesia.

Pada awalnya, wanita lulusan Arsitektur ITB tahun 1984 ini hanyalah sebagai *marketing trainee*. Namun karena kesungguhannya, tahun 1992 kariernya melejit dengan menduduki jabatan *marketing manager*. Bahkan tahun 1994, ia dipromosikan lagi menjadi *general manager channel & general business*. Prestasi demi prestasi

Menjadi Wanita Sahawan Handal



itulah yang membawanya menduduki jabatan penting di PT IBM Indonesia.

Satu aspek yang dapat dipelajari dari kesuksesan Betty Alisyahbana di PT IBM Indonesia, sebagaimana yang diutarakan oleh Ari Sulistyono, selaku pejabat yang digantikannya (*Bisnis Indonesia*, 2000), adalah kemampuannya menumbuhkan budaya kerja prestasi tinggi (*high performance culture*) di lingkungan karyawan yang menggeluti bidang penjualan dan pemasaran.

Budaya perusahaan pada dasarnya memiliki dimensi yang kasat mata dan dimensi yang tidak dapat diraba. Keberhasilan membangun budaya perusahaan dengan sendirinya merupakan sukses yang tidak ternilai. Dalam dimensi yang kasat mata, budaya perusahaan dapat diamati dari perilaku umum, seperti cara anggota organisasi melayani pelanggannya, cara berpakaian karyawan, cara berkomunikasi antara manusia yang ada dalam perusahaan, baik vertikal maupun horizontal, tata cara lain yang hidup dan berkembang dalam perusahaan yang dapat diidentifikasi secara nyata.

Pada dimensi yang tidak kasat mata, budaya merupakan bagian yang paling sulit untuk dirubah karena menyangkut dengan sisi kognitif sistem nilai sebuah perusahaan. Lekat di



2. Dalamnya adalah ide atau gagasan anggota organisasi perusahaan tentang lingkungannya dan ancaman interaksi yang mungkin dilakukannya untuk menanggapi dinamika yang terjadi pada dirinya dan perusahaan di mana ia bekerja.

Elemen-elemen budaya yang dimiliki ekspektasi menuju sukses mencakup perilaku agresif, berorientasi pada tujuan, kreatif dan inovatif, berani menanggung resiko, seimbang

antara jangka pendek dan jangka panjang, mengutamakan keputusan bersama dan memiliki komitmen terhadap rekan kerja. Tidak ada satu orang pun yang secara lengkap memiliki semua elemen ini secara optimal. Untuk itu, diperlukan kepiawaian meramu

sebuah tim yang dapat saling mengisi, sehingga terciptanya sinergi untuk memenangkan persaingan. Identitas itu mencerminkan suatu budaya perusahaan diramu dari identitas budaya individu yang ada dalam perusahaan.

Fungsi budaya perusahaan bagi kepen-

"Keberhasilan membangun budaya perusahaan dengan sendirinya merupakan sukses yang tidak ternilai harganya"



tingan perusahaan sangatlah kompleks. *Pertama*, menciptakan suatu identitas bersama bagi para anggota organisasi perusahaan yang pada akhirnya akan ikut membangun komitmen bersama kepada perusahaan.

Kedua, di satu pihak membantu memelihara stabilitas dan integritas perusahaan. Di pihak lain terus mengembangkan dinamika serta diferensiasi dalam perusahaan. *Ketiga*, menjadi pembentuk perilaku organisasi perusahaan yang membantu para anggota untuk membedakan hal-hal yang baik dari yang buruk, hal yang nyata dari hal yang ilusi. Makanya, budaya perusahaan sering disebut sebagai *blueprint of conducts* yang bersifat mengkoordinasikan berbagai kegiatan anggota organisasi perusahaan agar menjadi lebih efektif dan efisien sebagai suatu keseluruhan tindakan perusahaan.

Dalam kaitannya dengan nilai kerja (*work value*) faktor budaya yang diimplementasikan dalam pekerjaan setiap hari perlu senantiasa ditumbuhkan. Budaya kerja prestasi tinggi (*high performance culture*) hanya dapat diciptakan melalui kepemimpinan yang kondusif. Untuk itu, ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer sehingga mampu melahirkan kepemimpinan yang menumbuhkan budaya kerja bernilai tinggi.



Pertama, bersikap matang (*mature*). Dalam arti memiliki kestabilan jiwa dan emosi, tidak grogi menghadapi kejadian yang tidak menyenangkan. *Kedua*, empati. Dalam arti mau mengerti pikiran dan perasaan orang lain, bersikap baik, tidak selalu ingin menang sendiri, atau dilayani. *Ketiga*, bersikap konsisten dan positif dalam setiap waktu. *Keempat*, senantiasa menambah pengetahuan dan keterampilan, mampu membuat keputusan dalam segala kondisi, serta memiliki *sprit of accomplishment*, dan selalu berusaha menjadi yang terbaik.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



***“Apabila dilaksanakan
dengan baik, program mutu
dapat menjadi suatu cara
bagi organisasi menciptakan
keunggulan kompetitif yang
berkelanjutan”***

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Revolusi Mutu Proses Kerja yang Berkelanjutan

Suatu revolusi mutu mulai menyebar, baik di sektor bisnis maupun di sektor publik, selama tahun 80-an dan tahun 90-an. Dalam era informasi global saat ini mutu sudah menjadi pra syarat untuk eksis. Pasar internasional menjadikan aspek penentu transaksi bisnis. Di Indonesia, peningkatan kesadaran masyarakat terhadap mutu memaksa perusahaan untuk mengelola bisnisnya sesuai dengan perkembangan dinamika tersebut.

Istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan revolusi tersebut adalah Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Management (TQM) yang diilhami oleh program mutu yang dikembangkan W. Edward Deming. Sebuah organisasi yang dikelola dengan baik, menurut Deming, adalah organisasi yang memiliki pengendalian statistik untuk mengurangi variabilitas dan menghasilkan mutu yang seragam serta keluaran yang mudah diramalkan.

Munculnya manajemen mutu pada dasarnya didorong oleh kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dan berfokus pada perbaikan proses kerja secara berkesinambungan. Pusat perhatian lebih besar diletakkan pada pelanggan, baik intern maupun ekstern. Artinya, semua orang yang berinteraksi dengan organisasi atau perusahaan ditempatkan sebagai fokus pelayanan prima yang harus disediakan perusahaan. Pada prinsipnya TQM merupakan niat untuk tidak pernah merasa puas, sehingga perhatian bagi perbaikan secara terus menerus merupakan faktor kunci.

Organisasi atau perusahaan melakukan perbaikan tidak hanya pada bidang-bidang tertentu saja, tetapi harus merambah pada segala apa yang dilakukan organisasi. Bukan hanya produk akhir yang harus menjadi penekanan, melainkan juga bagaimana organisasi penyerahan, seberapa cepat organisasi menanggapi



keluhan, seberapa sopan panggilan-panggilan telepon yang dijawab. Termasuk bagaimana penanganan konflik yang timbul dalam organisasi.

Untuk sampai pada implementasi mutu secara menyeluruh dalam perusahaan diperlukan adanya sistem pengukuran yang tepat. Setiap variabel penting dalam dinamika organisasi menggunakan teknik-teknik tertentu untuk mengidentifikasi masalah, melacak sampai ke akar-akarnya dan menghilangkan penyebab-penyebabnya. Dalam perspektif ini, pemberdayaan karyawan menjadi syarat mutlak sebagai wahana menemukan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi atau perusahaan.

Apabila dilaksanakan dengan baik, program mutu dapat menjadi suatu cara bagi organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui TQM karyawan didorong untuk menggunakan keterampilan analitis dan kreatifitas mereka untuk terus menerus

“Apabila dilaksanakan dengan baik, program mutu dapat menjadi suatu cara bagi organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan”



memperbaiki efisiensi dan efektifitas keseluruhan organisasi. Perusahaan membuat patokan-patokan untuk mencapai kinerja tepat waktu dan menciptakan suasana yang kondusif bagi lahirnya inovasi, sehingga pelanggan senantiasa mendapatkan pelayanan yang terbaik.

Dalam mengejar keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui TQM, organisasi mencari cara membedakan diri mereka sendiri dari pesaing. Strategi kompetitif yang biasanya dipakai berpegang pada pendekatan yang dikemukakan Michael Porter (1999) dalam melakukan analisis industri. Terdapat lima faktor yang dapat digunakan para manajer dalam menilai daya tarik industri.

Pertama, ancaman pemain baru dan hambatan-hambatan untuk masuk. Faktor-faktor seperti skala ekonomi, loyalitas merek, dan persyaratan-persyaratan permodalan sangat menentukan seberapa mudah atau seberapa sulit bagi pesaing baru untuk memasuki sebuah industri.

Kedua, ancaman produk pengganti. Faktor-faktor seperti biaya-biaya perpindahan dan loyalitas pembeli menentukan sejauh mana pelanggan-pelanggan cenderung untuk membeli suatu produk pengganti. *Ketiga*, kekuatan tawar



menawar para pembeli. Faktor-faktor seperti jumlah para pembeli di pasar, informasi pembeli, dan tersedianya produk substitusi menentukan jumlah pengaruh yang dimiliki oleh para pembeli dalam sebuah industri.

Keempat, kekuatan tawar menawar para pemasok. Faktor-faktor seperti derajat konsentrasi pemasok dan tersedianya masukan-pengganti menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki oleh para pemasok perusahaan-perusahaan dalam industri. *Kelima*, pesaing yang ada sekarang. Faktor-faktor seperti pertumbuhan industri, permintaan yang meningkat atau menurun, dan perbedaan produk menentukan seberapa hebat akan terjadi persaingan di antara perusahaan dalam industri.

Berpijak pada hasil analisis terhadap kelima kekuatan persaingan tadi, strategi perusahaan disusun dan dipilih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan perusahaan akan menguat dengan membudayakan program mutu secara keseluruhan dalam menanggapi semua tekanan yang dihadapinya. Melalui TQM program mutu dalam perusahaan dapat diimplementasikan secara sistematis dan terencana dengan baik. []



“Manajemen modern dewasa ini memang lebih memfokuskan pada keunggulan kinerja. Sebab, ini merupakan syarat mutlak bagi seorang manajer yang sukses”

Menjadi Wirausahawan Handal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Performance Excellence Berbagai Agenda Manajer

Saat ini banyak sekali tema-tema baru tentang manajemen. Berbagai terbitan menyajikan banyak informasi tentang perangkat-perangkat manajemen yang dapat digunakan manajer untuk mencapai sukses. Sebut saja *process reengineering* dan *virtual organization*. Keduanya merupakan resep-resep manajemen yang dapat dipakai untuk meraih sukses. Konsep lainnya seperti *agile factories* dan *network firms*. Semuanya terus diuji dan diperdebatkan kehandalan dan fleksibilitasnya untuk diterapkan dalam perusahaan.

Satu kenyataan yang dihadapi manajer adalah makin beranekaragamnya tantangan

Menjadi Wansabawan Handal



tugas dan luasnya wilayah yang harus diselenggarakan untuk menemukan peluang mencapai sukses. Untuk itulah organisasi sekarang lebih menentukan manajer yang mampu menciptakan *excellence* ke dalam operasi sehari-hari, ke dalam organisasi sebagai tempat kerja yang berkualitas tinggi.

Indonesia yang sudah mulai masuk pada wilayah pasar terbuka dihadapkan pada tantangan yang berat untuk melahirkan para manajer seperti itu. Selama ini perusahaan-perusahaan Indonesia terkenal dengan istilah "jago kandang". Itupun karena pasar Indonesia belum dimasuki oleh pesaing asing. Globalisasi ekonomi memaksa perubahan itu, sehingga likandang sendiri pun manajer-manajer Indonesia akan berhadapan dengan pemain-pemain asing yang lebih berkualitas. Konsekuensinya adalah perbaikan mutu dan menjadikan *excellence* sebagai agenda baru.

Manajemen modern dewasa ini memang lebih menfokuskan pada keunggulan kinerja (*performance excellence*). Semenjak diterbitkannya buku *In Search of Excellence; Lessons from America's Best Companies* oleh Tom Peters dan Robert Waterman, pencarian *performance excellence* merupakan pra syarat mutlak bagi seorang manajer untuk dikategorikan sebagai manajer



yang sukses.

Sebagaimana dikutip Jhon R. Schermerhon, (1999), kedua penulis tersebut mencoba merinci beberapa atribut penting dari *performance excellence* sebagai panduan bagi manajer untuk memformulasikan diri dan menciptakan *excellence* ke dalam operasi perusahaan.

Pertama, manajer harus berpegang pada prinsip *a bias toward action*. Manajer harus membuat keputusan dan mengusahakan segala sesuatu dapat tercapai. Tidak ada istilah yang tepat untuk ini selain meminimalkan kesalahan dalam mengambil keputusan dan mengerahkan segala sumberdaya untuk mencapainya.

Kedua, tidak keluar dari konsep *marketing modern*, yakni *closeness to the customers*. Pelanggan merupakan sasaran utama sehingga mengetahui kebutuhan dan keinginannya, serta menomorutkan kepuasan pelanggan, syarat mutlak mencapai sukses.

Ketiga, berkenaan dengan komitmen yang tegas tentang *autonomy and entrepreneurship*. Berarti segala inovasi, perubahan, dan pengambilan resiko harus ditopang kelahiran dan keberadaannya dalam perusahaan.

Keempat, berkenaan dengan prinsip *productivity through people*, di mana sumberdaya manusia merupakan kunci dalam kualitas dan



kinerja.

Kelima, atribut yang berkaitan dengan perencanaan, yakni *hand on and value driven*. Sebuah perusahaan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang tujuan organisasionalnya. Arah dan misi perusahaan harus digambarkan dengan jelas dan semua komponen yang ada dalam perusahaan mampu memahaminya dan memiliki komitmen yang kuat untuk mengacunya. *Keenam*, lebih selektif dan bersifat *sticking to the knitting*. Artinya, manajer harus mampu memusatkan perhatiannya pada apa yang terbaik yang dilakukan organisasi tanpa harus terpengaruh oleh isu dan intrik bisnis, baik dari dalam perusahaan maupun dari lingkungan luar perusahaan.

Ketujuh, tidak menyukai birokrasi yang rumit atau lebih menyenangi *simple form and learn staff*. Manajer untuk itu akan mengurangi tingkatan manajemen dan tenaga staff.

Bagaimana pun seorang manajer haruslah *simultaneus loose tight properties*. Fleksibilitas yang terkendali senantiasa harus dimainkan untuk mampu mengantisipasi perubahan. Manajer tidak boleh kaku menerapkan segala aturan main yang telah ditetapkan, tetapi ia tidak pula boleh menjadi orang yang plin-plan. []



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Menjaga Keanekaragaman untuk Kinerja Manajerial

Dahulu, hampir semua pemilik perusahaan berhadapan dengan pekerja yang relatif homogen. Perusahaan didirikan dengan mempekerjakan sanak famili. Bahkan terdapat dikotomi yang sangat jelas antara keluarga pria dan wanita. Para sanak keluarga pria dituntut untuk bekerja di pabrik, sedangkan wanitanya tidak dilibatkan sama sekali dalam kegiatan bisnis tersebut.

Zaman sekarang perubahannya sangat mendasar. Pengelola perusahaan sudah dihadapkan pada persoalan keanekaragaman tenaga kerja (*workforce diversity*). Secara demografis tenaga kerja sangat berbeda, seperti



umur, jenis kelamin, suku, ras, dan asal daerahnya. Termasuk karakteristik yang melekat pada diri pekerja tersebut jika dikaitkan dengan kondisi fisik, mental, pendidikan, dan pengalamannya.

Dalam segala situasi, manajer berkewajiban mencapai produktivitas yang tinggi, dengan menciptakan kualitas lingkungan kerja yang tinggi bagi beraneka ragam tenaga yang melahnyanya semakin meningkat, sejalan dengan perkembangan perusahaan. Sebagaimana diungkapkan DR. Renee Lerche (1999), salah seorang direktur pelatihan dan pengembangan perusahaan Mobil Ford, komitmennya pada keanekaragaman didasarkan pada keyakinan bahwa keanekaragaman seharusnya merupakan bagian dari sesuatu yang lain yang lebih besar..., kita seharusnya melakukan bagaimana membuat teman-teman kita menjadi lebih baik".

Bila diamati di lingkungan bisnis sekarang, banyak ditemukan wanita yang bekerja yang berasal dari *single parent* atau rumah tangga dengan suami istri sama-sama berkarir (*two-career households*). Keadaan ini menuntut adanya situasi lingkungan yang bersahabat. Manajer yang tanggap tentu akan lebih memfokuskan kebijakan pada hal-hal yang berkaitan dengan aspek keluarga, seperti cuti fleksibel dan bantuan



perawanan anak.

Meningkatnya keanekaragaman di tempat kerja telah menyadarkan banyak orang akan arti pentingnya praktek pemekerjaan secara adil. Keanekaragaman memungkinkan perusahaan memperoleh manfaat tertentu apabila perusahaan berhasil memanfaatkan potensi dari masing-masing tenaga kerja. Hanya saja bias rasangka secara budaya (*cultural bias*) dalam bentuk *prejudice*, yakni anggapan negatif serta sikap tidak rasional terhadap orang-orang tertentu karena identitas kelompok mereka yang minoritas, masih sering menghambat. Termasuk pula *discrimination*, yakni yang merugikan kelompok minoritas karena menolak mereka untuk mendapat manfaat secara penuh sebagai anggota organisasi.

Sesuatu yang sering disebut sebagai *glass ceiling affect*, yaitu terdapatnya suatu hambatan yang tidak terlihat secara jelas yang menghalangi wanita dan pekerja minoritas dalam mencapai tingkatan tertentu dalam tanggung jawab

**“Mengelola
keanekaragaman
berarti men-
dorong setiap
tenaga kerja yang
ada dalam
perusahaan untuk
melakukan
sesuatu demi
potensi mereka”**

Menjadi Wirausahawan Handal



organisasional, masih berakar dalam perusahaan. Kondisi demikian jelas kurang efektif jika kompleksitas tantangan yang dihadapi perusahaan ingin diselesaikan secara optimal.

Menelola keanekaragaman berarti mendorong setiap tenaga kerja yang ada dalam perusahaan untuk melakukan sesuatu demi potensi mereka. Ini berarti manajer secara sadar menciptakan suatu lingkungan, sehingga setiap orang mempunyai usaha yang sama untuk memberikan sumbangan, peran serta, dan yang paling utama, mampu mengembangkan diri.

Konflik dalam organisasi perusahaan yang tumbuh dengan keanekaragaman tenaga kerja dikelola sedemikian rupa sehingga masing-masing tenaga kerja merasa adanya persaingan menuju sukses untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk membantu karyawan memahami dan memberi penghargaan terhadap keanekaragaman tenaga kerja, pelatihan-pelatihan khusus perlu dikembangkan dalam perusahaan, sesuai dengan peran dan bidang tugas yang diemban karyawan.

Kinerja manajerial pada akhirnya merupakan hasil konfigurasi masing-masing kinerja para karyawan yang beraneka ragam dengan keahliannya sendiri-sendiri. Semakin mampu seorang manajer memanfaatkan potensi yang ada



pada karyawannya, dan meramu potensi parsial menjadi kekuatan dalam sebuah kekuatan bersama yang lebih besar, semakin memungkinkan pencapaian tujuan organisasi terealisasi secara optimal. []

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak mengikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.