

Modul 5 CCO110 - Organisasi dan Manajemen

Sumber : Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.

THE ROLE OF STRATEGIC DIRECTION IN ORGANIZATION DESIGN

Sasaran organisasi adalah keadaan yang diinginkan dari organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi.² Sebuah sasaran merepresentasikan hasil atau titik akhir menuju upaya organisasi mana yang diarahkan. Pilihan sasaran dan strategi memengaruhi bagaimana organisasi harus dirancang.

Eksekutif puncak memutuskan tujuan akhir organisasi akan berusaha dan menentukan arah yang diperlukan untuk mencapainya. Ini adalah tujuan dan arah yang membentuk bagaimana organisasi dirancang dan dikelola. Memang, tanggung jawab utama manajemen puncak adalah untuk menentukan tujuan, strategi, dan desain organisasi, di situ mengadaptasi organisasi ke lingkungan yang berubah. Manajer menengah melakukan banyak hal yang sama untuk departemen utama dalam pedoman yang disediakan oleh manajemen puncak. Dilustrasikan hubungan di mana manajer puncak memberikan arahan dan kemudian mendesain.

Proses penentuan arah biasanya dimulai dengan penilaian peluang dan ancaman di lingkungan eksternal, termasuk jumlah perubahan, ketidakpastian, dan ketersediaan sumber daya, yang sudah di diskusikan secara lebih rinci. Manajer puncak juga menilai kekuatan internal dan kelemahan untuk menentukan kompetensi khas perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain di industri. Analisis kompetitif dari lingkungan internal dan eksternal adalah salah satu konsep sentral dalam manajemen strategis

Langkah selanjutnya adalah mendefinisikan dan mengartikulasikan maksud strategis organisasi. Ini termasuk mendefinisikan keseluruhan misi dan tujuan resmi berdasarkan kecocokan yang tepat antara peluang eksternal dan kekuatan internal. Para pemimpin kemudian merumuskan tujuan operasional khusus dan strategi yang menentukan bagaimana organisasi itu untuk mencapai keseluruhan misinya. Desain organisasi mencerminkan cara sasaran dan strategi diterapkan sehingga perhatian dan sumber daya organisasi secara konsisten difokuskan untuk mencapai misi dan sasaran.

Desain organisasi adalah administrasi dan pelaksanaan rencana strategis. Arah organisasi dilaksanakan melalui keputusan tentang bentuk struktural, termasuk apakah organisasi akan dirancang untuk pembelajaran atau orientasi efisiensi, seperti yang dibahas dalam Bab sebelumnya, serta pilihan tentang informasi dan sistem kontrol, jenis teknologi produksi, kebijakan sumber daya manusia, budaya, dan keterkaitan dengan organisasi lain. Perubahan struktur, teknologi, kebijakan sumber daya manusia, budaya, dan keterkaitan antarorganisasi akan dibahas dalam bab-bab selanjutnya. Juga perhatikan panah pada diagram berjalan dari desain organisasi kembali ke maksud strategis. Ini berarti bahwa strategi sering dibuat dalam struktur organisasi saat ini, sehingga desain saat ini membatasi, atau memberi batasan pada, sasaran dan strategi. Lebih sering daripada tidak, bagaimanapun, tujuan dan strategi baru dipilih berdasarkan kebutuhan lingkungan, dan kemudian upaya manajemen puncak untuk mendesain ulang organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Akhirnya, diilustrasikan bagaimana manajer mengevaluasi efektivitas upaya organisasi — yaitu, sejauh mana organisasi menyadari tujuannya. Bagan ini mencerminkan cara-cara yang paling populer untuk mengukur kinerja, yang masing-masing dibahas nanti dalam bab ini. Penting untuk dicatat di sini bahwa pengukuran kinerja memberi umpan balik ke lingkungan internal, sehingga kinerja masa lalu organisasi dinilai oleh manajemen puncak dalam menetapkan tujuan baru dan arah strategis untuk masa depan.

Peran manajemen puncak penting karena manajer dapat menafsirkan lingkungan secara berbeda dan mengembangkan tujuan yang berbeda. Sebagai contoh, seorang CEO baru di Borders Group percaya bahwa pengecer buku itu kehilangan kesempatan dengan menekankan pada toko-toko bata dan mortirnya sambil sedikit memperhatikan dunia ritel buku online. Ketika George Jones mengambil alih sebagai CEO, ia dengan cepat melihat e-commerce sebagai “komponen penting dari bisnis kami.” Borders mengakhiri aliansinya dengan Amazon.com dan membuka kembali situs web bermerek sendiri. Ini memberi anggota Borders Rewards peluang untuk mendapatkan manfaat secara online, yang tidak dapat mereka lakukan melalui Amazon. Bertujuan untuk menjadi kekuatan dalam penjualan buku online, Borders meninggalkan strateginya untuk memperluas konsep superstore buku, menjual sebagian besar toko di luar negerinya dan menutup banyak toko di Amerika Serikat.

Pilihan yang dibuat oleh manajer puncak tentang sasaran, strategi, dan desain organisasi memiliki dampak yang luar biasa terhadap efektivitas organisasi. Ingat bahwa sasaran dan strategi tidak tetap atau dianggap biasa. Manajer puncak dan manajer menengah harus memilih tujuan untuk unit mereka masing-masing, dan kemampuan untuk membuat pilihan yang baik sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Desain organisasi digunakan untuk mengimplementasikan tujuan dan strategi dan juga menentukan keberhasilan organisasi.

ORGANIZATIONAL PURPOSE

Semua organisasi, termasuk MySpace, Johnson & Johnson, Google, Universitas Harvard, Gereja Katolik, Departemen Pertanian AS, laundry lokal, dan toko lingkungan, ada untuk suatu tujuan. Tujuan ini dapat disebut sebagai tujuan keseluruhan, atau misi. Bagian-bagian yang berbeda dari organisasi menetapkan tujuan dan sasaran mereka sendiri untuk membantu memenuhi tujuan, misi, atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

Strategic Intent

Banyak jenis tujuan ada dalam organisasi, dan masing-masing jenis melakukan fungsi yang berbeda. Namun, untuk mencapai kesuksesan, tujuan organisasi dan strategi difokuskan dengan maksud strategis. Niat Strategis berarti bahwa semua energi dan sumber daya organisasi diarahkan ke tujuan keseluruhan yang terfokus, menyatukan, dan menarik. Contoh tujuan ambisius yang menunjukkan maksud strategis adalah visi Komatsu untuk "Melampirkan Caterpillar," Canon ke "Beat Xerox," dan Coca-Cola's "Untuk menempatkan Coke dalam 'jangkauan lengan' setiap konsumen di dunia."

Niat Strategis memberikan fokus untuk tindakan manajemen. Tiga aspek yang terkait dengan tujuan strategis adalah misi, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif.

Misi. Sasaran keseluruhan untuk sebuah organisasi sering disebut misi — alasan organisasi untuk eksistensi. Misi ini menggambarkan nilai-nilai dan keyakinan bersama organisasi dan alasan keberadaannya. Misi ini kadang-kadang disebut tujuan resmi, yang mengacu pada definisi ruang lingkup bisnis yang ditetapkan secara

formal dan hasil yang ingin dicapai oleh organisasi. Pernyataan tujuan resmi biasanya mendefinisikan operasi bisnis dan dapat berfokus pada nilai, pasar, dan pelanggan yang membedakan organisasi. Baik disebut pernyataan misi atau tujuan resmi, pernyataan umum organisasi tentang tujuan dan filosofinya sering ditulis dalam manual kebijakan atau laporan tahunan. Pernyataan misi untuk State Farm ditunjukkan dalam lampiran. Perhatikan bagaimana keseluruhan misi, nilai, dan visi semuanya didefinisikan.

Salah satu tujuan utama dari pernyataan misi adalah untuk berfungsi sebagai alat komunikasi. Pernyataan misi mengkomunikasikan kepada karyawan saat ini dan calon, pelanggan, investor, pemasok, dan pesaing apa organisasi berdiri dan apa yang dicoba untuk dicapai. Pernyataan misi mengkomunikasikan legitimasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal, yang dapat bergabung dan berkomitmen pada organisasi karena mereka mengidentifikasi dengan tujuan dan visi yang dinyatakan. Sebagian besar pemimpin puncak menginginkan karyawan, pelanggan, pesaing, pemasok, investor, dan masyarakat lokal untuk melihat mereka dalam cahaya yang menguntungkan, dan konsep legitimasi memainkan peran penting. Di dunia korporasi saat ini dari kepercayaan yang lemah, peningkatan regulasi, dan prihatin untuk lingkungan alam, banyak organisasi menghadapi kebutuhan untuk mendefinisikan kembali misi mereka untuk menekankan tujuan perusahaan di lebih dari istilah keuangan. Perusahaan di mana manajer dengan tulus dipandu oleh pernyataan misi yang berfokus pada tujuan sosial yang lebih besar, seperti Medtronic Untuk mengembalikan orang ke kehidupan yang utuh dan kesehatan "atau kebebasan Liberty Mutual" Membantu orang hidup lebih aman, lebih aman, "biasanya menarik lebih banyak karyawan, memiliki hubungan yang lebih baik dengan pihak eksternal, dan berkinerja lebih baik di pasar dalam jangka panjang.

Keunggulan kompetitif. Tujuan keseluruhan dari maksud strategis adalah untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif mengacu pada apa yang membuat organisasi terpisah dari yang lain dan menyediakannya dengan keunggulan khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien di pasar. Strategi selalu berubah seiring waktu untuk menyesuaikan kondisi lingkungan, dan manajer yang baik memperhatikan tren yang mungkin memerlukan perubahan dalam cara perusahaan beroperasi. Manajer menganalisis pesaing dan lingkungan internal dan eksternal untuk menemukan peluang persaingan yang potensial dan mempelajari kemampuan baru apa yang dibutuhkan organisasi untuk mendapatkan yang terbaik terhadap perusahaan lain dalam industri. Pertimbangkan bagaimana manajer di Walgreens mengubah tujuan dan strategi mereka untuk mempertahankan persaingan keuntungan.

Layanan pelanggan yang kuat dan pengetahuan apoteker terbaik selalu menjadi kekuatan utama bagi Walgreens. Sekarang kompetensi ini diterapkan pada skala yang lebih luas ketika perusahaan bergerak ke industri perawatan kesehatan yang lebih besar. Seperti di Walgreens, manajer berusaha untuk mengembangkan strategi yang berfokus pada kompetensi inti mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kompetensi inti. Kompetensi inti perusahaan adalah sesuatu yang sangat baik dalam organisasi dibandingkan dengan pesaingnya. Kompetensi inti mungkin di bidang penelitian dan pengembangan yang unggul, pengetahuan teknologi ahli, efisiensi proses, atau layanan pelanggan yang luar biasa. Di VF, sebuah perusahaan pakaian besar yang memiliki Vanity Fair, Nautica, Wrangler, dan The North Face, strategi berfokus pada kompetensi inti perusahaan dalam hal efisiensi operasional dan

keterampilan pemasaran. Ketika VF membeli The North Face, misalnya, sistem distribusinya sangat buruk sehingga toko-toko mendapatkan pakaian ski di akhir musim dingin dan peralatan berkemah di akhir musim panas. Margin laba usaha perusahaan minus 35 persen. Para manajer di VF merombak sistem distribusi, distribusi, dan keuangan The North Face dan dalam lima tahun menggandakan penjualan menjadi \$ 500 juta dan meningkatkan margin laba menjadi 13 persen yang sehat. Gaylord Hotels, yang memiliki hotel besar dan pusat konferensi di beberapa negara bagian serta kompleks Opryland dekat Nashville, Tennessee, berkembang pesat berdasarkan kompetensi inti dalam menyediakan layanan yang luar biasa untuk pertemuan-pertemuan kelompok besar. Helikopter Robinson berhasil melalui pengetahuan teknologi tinggi untuk membangun helikopter kecil dua tempat duduk yang digunakan untuk berbagai hal, mulai dari patroli polisi di Los Angeles menggembala ternak di Australia. Dalam setiap kasus, para pemimpin mengidentifikasi apa yang perusahaan mereka lakukan dengan sangat baik dan membangun strategi di sekitarnya.

Operative Goals

Misi organisasi dan sasaran secara keseluruhan memberikan dasar untuk mengembangkan sasaran operasi yang lebih spesifik. Tujuan operasional menetapkan tujuan yang dicari melalui prosedur operasi aktual dari organisasi dan menjelaskan apa yang sebenarnya sedang berusaha dilakukan oleh organisasi. Tujuan operatif menggambarkan hasil terukur spesifik dan sering berkaitan dengan jangka pendek. Tujuan operasional biasanya berkaitan dengan tugas-tugas utama yang harus dilakukan oleh organisasi. Sasaran khusus untuk setiap tugas utama memberikan arahan untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari di dalam departemen. Tujuan operasional yang khas termasuk sasaran kinerja, sasaran sumber daya, sasaran pasar, sasaran pengembangan karyawan, sasaran produktivitas, dan sasaran untuk inovasi dan perubahan.

Keseluruhan penampilan. Profitabilitas mencerminkan kinerja organisasi nirlaba secara keseluruhan. Profitabilitas dapat dinyatakan dalam bentuk laba bersih, laba per saham, atau laba atas investasi. Sasaran kinerja keseluruhan lainnya adalah pertumbuhan dan volume output. Pertumbuhan berhubungan dengan peningkatan penjualan atau keuntungan dari waktu ke waktu. Volume berkaitan dengan total penjualan atau jumlah produk atau layanan yang dikirim. Sebagai contoh, Jelly Belly Candy Company, yang praktis menciptakan pasar untuk biji-bijian jelly, memiliki tujuan meningkatkan penjualan sebesar 25 persen menjadi \$ 200 juta pada tahun 2010. Tujuan terkait termasuk memperkenalkan lini permen baru serta mendapatkan kacang Jelly Belly menjadi lebih banyak gerai ritel.

Pemerintah dan organisasi nirlaba seperti agen layanan sosial atau serikat pekerja tidak memiliki tujuan profitabilitas, tetapi mereka memiliki tujuan yang berusaha untuk menentukan pengiriman layanan kepada klien atau anggota dalam tingkat biaya tertentu. The Internal Revenue Service memiliki tujuan memberikan tanggapan yang akurat terhadap 85 persen pertanyaan wajib pajak tentang undang-undang pajak baru. Target pertumbuhan dan volume juga dapat menjadi indikator kinerja keseluruhan dalam organisasi nonprofit. Memperluas layanan mereka ke klien baru adalah tujuan utama bagi banyak lembaga layanan sosial, misalnya.

Sumber daya. Sasaran sumber daya berkaitan dengan perolehan sumber material dan keuangan yang dibutuhkan dari lingkungan. Mereka mungkin melibatkan mendapatkan pembiayaan untuk pembangunan pabrik baru, menemukan sumber

bahan mentah yang lebih murah, atau merekrut lulusan teknologi berkualitas tinggi. Sasaran sumber daya untuk Universitas Stanford termasuk menarik para profesor dan mahasiswa terbaik. Produsen otomotif seperti Honda Motor Company dan Toyota Motor Corporation memiliki sasaran sumber daya untuk memperoleh suku cadang mobil berkualitas tinggi dengan biaya rendah. Untuk organisasi nirlaba, sasaran sumber daya mungkin termasuk merekrut relawan yang berdedikasi dan memperluas basis pendanaan organisasi.

Pasar. Tujuan pasar berhubungan dengan pangsa pasar atau posisi pasar yang diinginkan oleh organisasi. Tujuan pasar sebagian besar merupakan tanggung jawab departemen pemasaran, penjualan, dan periklanan. Dalam industri mainan, Mega Bloks Inc. dari Kanada mencapai target pasar untuk menggandakan pangsa pasar blok bangunan mainan menjadi 30 persen. Raksasa industri, LEGO Group Denmark, sedang mengevaluasi kembali strategi untuk mencoba mendapatkan kembali pangsa pasar yang hilang. Tujuan pasar juga dapat berlaku untuk organisasi nirlaba. Medical Center Rumah Sakit Anak Cincinnati, tidak puas dengan peran regional yang terbatas dalam perawatan kesehatan, telah mendapatkan pangsa pasar nasional yang semakin berkembang dengan mengembangkan keahlian di bidang perlakuan yang langka dan kondisi kompleks dan tanpa henti berfokus pada kualitas.

Pengembangan Karyawan. Pengembangan karyawan berkaitan dengan pelatihan, promosi, keamanan, dan pertumbuhan karyawan. Ini termasuk manajer dan pekerja. Tujuan pengembangan karyawan yang kuat adalah salah satu karakteristik umum untuk organisasi yang secara teratur muncul di daftar majalah Fortune dari "100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja." Sebagai contoh, Wegmans Food Markets yang dimiliki keluarga, yang telah muncul di daftar setiap tahun sejak awal dan terpilih sebagai jaringan supermarket teratas di Amerika oleh Food Network pada tahun 2007, memiliki motto "Karyawan Pertama, Pelanggan Kedua," yang mencerminkan penekanan perusahaan pada tujuan pengembangan karyawan.

Produktifitas. Sasaran produktivitas berkaitan dengan jumlah output yang dicapai dari sumber daya yang tersedia. Mereka biasanya mendeskripsikan jumlah input sumber daya yang diperlukan untuk mencapai output yang diinginkan dan dengan demikian dinyatakan dalam istilah "biaya untuk unit produksi," "unit yang diproduksi per karyawan," atau "biaya sumber daya per karyawan." Manajer di Akamai Technologies, yang menjual layanan pengiriman konten Web, tetap mengawasi penjualan per karyawan untuk melihat apakah perusahaan memenuhi sasaran produktivitas. Chief Financial Officer Akamai, Timothy Weller, melihat statistik ini sebagai "satu ukuran produktivitas karyawan termudah.

Inovasi dan Perubahan. Tujuan inovasi berkaitan dengan fleksibilitas internal dan kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan tak terduga di lingkungan. Sasaran inovasi sering ditentukan sehubungan dengan pengembangan layanan, produk, atau proses produksi baru tertentu. Procter & Gamble mengambil pendekatan baru untuk inovasi yang membawa ide dari pengusaha dan peneliti luar. Manajer menetapkan sasaran untuk mendapatkan 50 persen inovasi perusahaan dari luar organisasi pada tahun 2010, naik dari sekitar 35 persen pada tahun 2004 dan hanya 10 persen pada tahun 2000.

Organisasi yang berhasil menggunakan serangkaian tujuan operatif yang seimbang secara hati-hati. Meskipun sasaran profitabilitas adalah penting, beberapa perusahaan terbaik saat ini mengakui bahwa fokus tunggal pada laba bottom-line mungkin bukan cara terbaik untuk mencapai kinerja tinggi. Inovasi dan perubahan tujuan semakin

penting, meskipun pada awalnya mungkin menyebabkan penurunan laba. Tujuan pengembangan karyawan sangat penting untuk membantu mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

The Importance of Goals

Baik tujuan resmi dan tujuan operatif penting bagi organisasi, tetapi mereka melayani tujuan yang sangat berbeda. Tujuan resmi dan pernyataan misi menggambarkan sistem nilai untuk organisasi dan menetapkan tujuan dan visi keseluruhan; Tujuan operatif merupakan tugas utama organisasi. Tujuan resmi melegitimasi organisasi; tujuan operatif lebih eksplisit dan terdefinisi dengan baik.

Tujuan operasional melayani beberapa tujuan spesifik. Untuk satu hal, tujuan memberi para karyawan suatu arah, sehingga mereka tahu apa yang sedang mereka kerjakan. Ini dapat membantu memotivasi karyawan menuju target spesifik dan hasil penting. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sasaran tinggi yang spesifik dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Orang-orang seperti memiliki fokus untuk kegiatan dan upaya mereka. Pertimbangkan Guitar Center, pengecer yang tumbuh cepat di Amerika Serikat. Manajer menetapkan sasaran khusus untuk tim penjualan di setiap gerai Guitar Center setiap pagi, dan karyawan melakukan apa pun yang diperlukan, tanpa kehilangan uang perusahaan, untuk memenuhi target. Ungkapan tak tertulis gitar Center yang tidak tertulis "Ambil kesepakatan" berarti bahwa tenaga penjual dilatih untuk mengambil kesepakatan yang menguntungkan, bahkan dengan margin setajam silet, untuk memenuhi target penjualan harian.

Tujuan penting lainnya dari tujuan adalah bertindak sebagai pedoman untuk perilaku karyawan dan pengambilan keputusan. Tujuan yang tepat dapat bertindak sebagai seperangkat batasan pada perilaku dan tindakan individu sehingga karyawan berperilaku dalam batas-batas yang dapat diterima organisasi dan masyarakat yang lebih besar. Mereka membantu untuk menentukan keputusan yang tepat mengenai struktur organisasi, inovasi, kesejahteraan karyawan, atau pertumbuhan. Akhirnya, tujuan memberikan standar untuk penilaian. Tingkat kinerja organisasi, baik dalam hal laba, unit yang dihasilkan, tingkat kepuasan karyawan, tingkat inovasi, atau jumlah keluhan pelanggan, membutuhkan dasar untuk evaluasi. Tujuan operasional memberikan standar ini untuk pengukuran.

A FRAMEWORK FOR SELECTING STRATEGY AND DESIGN

Untuk mendukung dan mencapai maksud strategis organisasi dan membuat orang tetap fokus ke arah yang ditentukan oleh misi organisasi, visi, dan tujuan operasi, manajer harus memilih strategi dan pilihan desain spesifik yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan tujuannya dalam lingkungan kompetitifnya. Pada bagian ini, kami memeriksa beberapa pendekatan praktis untuk memilih strategi dan desain. Kuesioner dalam kotak "Bagaimana Anda Sesuai Desain?" Pada bab ini akan memberi Anda beberapa wawasan tentang kompetensi manajemen strategis Anda sendiri.

Strategi adalah rencana untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa manajer memikirkan tujuan dan strategi sebagai interchangeable, tetapi untuk tujuan kita, tujuan menentukan ke mana organisasi ingin pergi dan strategi menentukan bagaimana itu akan ada. Misalnya, tujuan mungkin untuk mencapai 15 persen pertumbuhan penjualan tahunan; strategi untuk mencapai sasaran itu mungkin termasuk iklan agresif untuk menarik pelanggan baru, memotivasi wiraniaga untuk meningkatkan ukuran rata-rata pembelian

pelanggan, dan memperoleh bisnis lain yang menghasilkan produk serupa. Strategi dapat mencakup sejumlah teknik untuk mencapai tujuan. Inti dari merumuskan strategi adalah memilih apakah organisasi akan melakukan kegiatan yang berbeda dari para pesaingnya atau akan melakukan kegiatan serupa secara lebih efisien daripada para pesaingnya.

Dua model untuk merumuskan strategi adalah model Porter dari strategi kompetitif dan tipologi strategi Miles dan Snow. Masing-masing menyediakan kerangka kerja untuk tindakan kompetitif. Setelah menjelaskan dua model, kita akan membahas bagaimana pilihan strategi mempengaruhi desain organisasi.

Porter's Competitive Forces and Strategies

Salah satu model yang populer dan efektif untuk merumuskan strategi adalah kekuatan dan strategi kompetitif Porter. Michael E. Porter mempelajari sejumlah organisasi bisnis dan mengusulkan agar manajer dapat merumuskan strategi yang membuat organisasi lebih menguntungkan dan kurang rentan jika mereka memahami lima kekuatan dalam lingkungan industri.³⁰ Porter menemukan kekuatan berikut menentukan posisi perusahaan vis-à-vis pesaing-vis di industri:

- **Ancaman Pendetang Baru.** Ancaman pendatang baru untuk suatu industri dapat menciptakan tekanan bagi organisasi yang mapan, yang mungkin perlu menekan harga atau meningkatkan tingkat investasi mereka. Sebagai contoh, ketika para manajer di Nike mengetahui bahwa perusahaan pakaian atletik yang tumbuh cepat, Under Armour, yang direncanakan untuk terjun ke bisnis penjualan sepatu atletik, mereka dengan cepat berinvestasi dalam menghidupkan kembali kategori pelatihan silang panjang-mati perusahaan mereka dengan merancang pelatih SPARQ yang baru.

Ancaman masuk dalam industri sangat tergantung pada jumlah dan tingkat hambatan potensial, seperti biaya. Jauh lebih mahal untuk masuk ke industri manufaktur mobil, misalnya, daripada memulai kedai kopi khusus.

- **Kekuatan Pemasok.** Pemasok besar dan kuat dapat membebankan harga yang lebih tinggi, membatasi layanan atau kualitas, dan mengalihkan biaya kepada pelanggan mereka, menjaga lebih dari nilai untuk diri mereka sendiri. Konsentrasi pemasok dan ketersediaan pemasok pengganti merupakan faktor penting dalam menentukan kekuatan pemasok. Satu-satunya pemasok bahan atau informasi kepada perusahaan akan memiliki kekuatan besar, misalnya. Perusahaan Nielsen telah menggunakan kekuatan yang luar biasa dengan jaringan televisi karena baru-baru ini menjadi satu-satunya sumber data peringkat yang digunakan para eksekutif jaringan untuk membuat keputusan periklanan dan pemrograman. Kekuatan Nielsen baru-baru ini memudar karena masalah kontrol kualitas, serta ancaman yang disajikan oleh TiVo, penyedia perekam video digital, yang telah mulai menawarkan audiens rinci dan data peringkatnya sendiri ke jaringan.

- **Kekuatan Pembeli.** Pelanggan yang kuat, sisi lain pemasok yang kuat, dapat menurunkan harga, menuntut kualitas atau layanan yang lebih baik, dan menaikkan biaya untuk organisasi pemasok. Wal-Mart, misalnya, sangat kuat sehingga dapat dengan mudah menempatkan sekrup ke produsen yang memasok barang untuk dijual di tokonya.

- **Ancaman Pengganti.** Kekuatan alternatif dan pengganti produk atau layanan perusahaan mungkin dipengaruhi oleh perubahan dalam biaya, teknologi baru, tren sosial yang akan membelokkan kesetiaan pembeli, dan perubahan lingkungan lainnya. Perusahaan-perusahaan farmasi besar berada di bawah tekanan kuat dari kompetisi

umum karena paten pada banyak obat-obatan populer telah kadaluarsa dalam beberapa tahun terakhir.³³ Penyedia layanan telepon jarak jauh konvensional telah menderita karena pengenalan layanan telepon berbasis Internet yang murah.

• **Persaingan di antara Pesaing yang Ada.** Persaingan di antara pesaing dipengaruhi oleh empat kekuatan sebelumnya, serta oleh biaya dan diferensiasi produk. Porter telah mengacu pada "slugfest iklan" ketika menggambarkan pengacakan dan perebutan posisi yang terjadi di antara pesaing sengit dalam industri. Persaingan antara Coke dan Pepsi adalah contoh yang terkenal. Baru-baru ini, Coke mencetak gol besar dengan sponsornya di Olimpiade Beijing, tetapi pemasaran kreatif Pepsi membuat banyak konsumen Cina berpikir itu adalah sponsor resmi.

Dalam menemukan keunggulan kompetitifnya dalam lima kekuatan ini, Porter menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengadopsi salah satu dari tiga strategi: diferensiasi, kepemimpinan berbiaya rendah, atau fokus. Strategi fokus, di mana organisasi berkonsentrasi pada kelompok pasar atau pembeli tertentu, dibagi lagi ke dalam fokus biaya rendah dan diferensiasi terfokus. Ini menghasilkan empat strategi dasar. Untuk menggunakan model ini, manajer mengevaluasi dua faktor, keunggulan kompetitif dan lingkup kompetitif. Sehubungan dengan keuntungan, manajer menentukan apakah akan berkompetisi melalui biaya yang lebih rendah atau melalui kemampuan untuk menawarkan produk dan layanan unik atau khas yang dapat memberikan harga premium. Manajer kemudian menentukan apakah organisasi akan bersaing di lingkup yang luas (bersaing di banyak segmen pelanggan) atau ruang lingkup yang sempit (bersaing dalam segmen pelanggan tertentu atau sekelompok segmen). Pilihan ini menentukan pemilihan strategi.

Salah satu tanggung jawab utama manajer adalah memutuskan ke mana organisasi harus pergi di masa depan dan bagaimana mendapatkannya di sana. Di beberapa organisasi, biasanya yang kecil, perencanaan bersifat informal. Di pihak lain, para manajer mengikuti kerangka perencanaan yang terdefinisi dengan baik. Perusahaan menetapkan misi dasar dan secara berkala mengembangkan tujuan dan rencana formal untuk melaksanakannya. Organisasi besar seperti Royal Dutch / Shell, IBM, dan United Way melakukan latihan perencanaan komprehensif setiap tahun—meninjau misi, tujuan, dan rencana mereka untuk memenuhi perubahan lingkungan atau harapan pemangku kepentingan penting seperti masyarakat, pemilik, atau pelanggan. Dari empat fungsi manajemen — perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian, perencanaan dianggap yang paling mendasar. Segala sesuatu yang lain berasal dari perencanaan. Namun perencanaan juga merupakan fungsi manajemen yang paling kontroversial. Bagaimana cara para manajer merencanakan masa depan dalam lingkungan yang terus berubah? Gejolak ekonomi, politik, dan sosial beberapa tahun terakhir telah memicu minat baru dalam perencanaan organisasi, terutama perencanaan untuk masalah dan kejadian yang tidak terduga. Namun perencanaan tidak bisa membaca masa depan yang tidak pasti. Perencanaan tidak dapat menjinakkan lingkungan yang bergejolak. Pernyataan oleh Jenderal Colin Powell, mantan Menteri Luar Negeri AS, menawarkan peringatan bagi para manajer: "Tidak ada rencana pertempuran yang bertahan dari kontak dengan musuh." 1 Apakah itu berarti tidak ada gunanya membuat rencana? Tentu saja tidak. Tidak ada rencana yang bisa sempurna, tetapi tanpa rencana dan tujuan, organisasi dan karyawan yang diserang. Namun, manajer yang baik memahami bahwa rencana harus tumbuh dan berubah untuk memenuhi persyaratan baru.

OVERVIEW OF GOALS AND PLANS

Sasaran adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan adalah penting karena organisasi ada untuk suatu tujuan, dan sasaran tidak sesuai dan menyatakan tujuan tersebut. Rencana adalah cetak biru untuk pencapaian tujuan dan spesifikasi alokasi sumber daya yang diperlukan, jadwal, tugas, dan tindakan lainnya. Tujuan menentukan tujuan masa depan; rencana tentukan cara hari ini. Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua ide; itu berarti menentukan tujuan organisasi dan mendefinisikan sarana untuk mencapainya.

Tingkat Tujuan dan Rencana

Diilustrasikan tingkat tujuan dan rencana dalam suatu organisasi. Proses perencanaan dimulai dengan misi formal yang mendefinisikan tujuan dasar organisasi, terutama untuk audiens eksternal. Misi ini adalah dasar untuk tingkat (tujuan) tujuan dan rencana strategis, yang pada gilirannya membentuk tingkat taktis (divisi) dan tingkat operasional (departemen). Manajer puncak biasanya bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan strategis dan rencana yang mencerminkan komitmen terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi, seperti yang dijelaskan dalam bagian sebelumnya. Tujuan dan rencana taktis adalah tanggung jawab manajer menengah, seperti kepala divisi utama atau unit fungsional. Seorang manajer divisi akan merumuskan rencana taktis yang berfokus pada tindakan utama yang harus diambil divisi untuk memenuhi bagiannya dalam rencana strategis yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Rencana operasional mengidentifikasi prosedur atau proses spesifik yang dibutuhkan pada tingkat yang lebih rendah dari organisasi, seperti masing-masing departemen dan karyawan. Manajer dan penyelia lini depan mengembangkan rencana operasional yang berfokus pada tugas dan proses spesifik dan yang membantu mencapai tujuan taktis dan strategis. Perencanaan di setiap level mendukung level lainnya

Tujuan Tujuan dan Rencana

Ketidakpastian tentang masa depan dan kompleksitas lingkungan saat ini membanjiri banyak manajer dan menyebabkan mereka fokus pada masalah operasional dan hasil jangka pendek daripada tujuan jangka panjang dan rencana. Namun, perencanaan umumnya berdampak positif kinerja perusahaan. Selain meningkatkan kinerja keuangan dan operasional, tujuan dan rencana eksplisit di setiap level.

Benefit organization karena mereka mengirim pesan penting ke khalayak eksternal dan internal:

- **Legitimasi.** Misi organisasi menggambarkan apa yang dimaksud oleh organisasi dan alasan keberadaannya. Ini melambangkan legitimasi untuk audiens eksternal seperti investor, pelanggan, pemasok, dan masyarakat setempat. Misi membantu mereka lihat perusahaan dalam cahaya yang menguntungkan. Misi yang kuat juga berdampak pada karyawan, memungkinkan mereka untuk berkomitmen pada organisasi karena mereka mengidentifikasikan diri dengan tujuan dan alasan keberadaannya secara keseluruhan.
- Sumber motivasi dan komitmen. Tujuan dan rencana meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan dengan mengurangi ketidakpastian dan menjelaskan apa yang harus mereka selesaikan. Kurangnya sasaran yang jelas dapat menghambat motivasi karena orang tidak mengerti apa yang mereka kerjakan. Sedangkan tujuan memberikan "mengapa" dari keberadaan organisasi atau

subunit, rencana memberitahu "bagaimana." Sebuah rencana memungkinkan karyawan tahu tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

- Alokasi sumber daya. Tujuan membantu manajer memutuskan di mana mereka perlu mengalokasikan sumber daya, seperti karyawan, uang, dan peralatan. Misalnya, DuPont memiliki tujuan menghasilkan 25 persen pendapatan dari sumber daya terbarukan pada tahun 2010. Tujuan ini memungkinkan manajer mengetahui bahwa mereka perlu menggunakan sumber daya untuk mengembangkan bahan yang dapat diperbarui dan terurai, memperoleh bisnis yang menghasilkan produk dengan sumber daya terbarukan, dan membeli peralatan yang mengurangi limbah, emisi, dan penggunaan energi.
- Panduan untuk bertindak. Tujuan dan rencana memberikan arahan. Mereka memusatkan perhatian pada target spesifik dan mengarahkan upaya karyawan ke hasil yang penting. Untuk melihat bagaimana tujuan dapat memandu tindakan, pertimbangkan Guitar Center, salah satu pengecer tercepat di Amerika Serikat. Manajer memberikan tujuan spesifik kepada tim penjualan di setiap gerai Guitar Center setiap pagi, dan karyawan melakukan apa pun yang diperlukan, tanpa kehilangan uang perusahaan, untuk memenuhi target. Mantra yang bertanda tangan pengecer yang tumbuh cepat dari "Ambil kesepakatan" berarti bahwa tenaga penjual dilatih untuk mengambil kesepakatan meja pro, bahkan dengan margin setajam silet, untuk memenuhi target penjualan harian.
- Dasar pemikiran untuk keputusan. Melalui penetapan tujuan dan perencanaan, para manajer mengklarifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Mereka dapat membuat keputusan untuk memastikan bahwa kebijakan internal, peran, kinerja, struktur, produk, dan pengeluaran akan dibuat sesuai dengan hasil yang diinginkan. Keputusan di seluruh organisasi akan selaras dengan rencana.

Standar kinerja.

Karena tujuan menentukan hasil yang diinginkan untuk organisasi, mereka juga berfungsi sebagai kriteria kinerja. Mereka memberikan standar penilaian. Jika sebuah organisasi ingin tumbuh sebesar 15 persen, dan pertumbuhan aktual adalah 17 persen, manajer akan melampaui standar yang ditentukan.

Proses Perencanaan Organisasi

Proses perencanaan secara keseluruhan, mencegah manajer berpikir hanya dalam hal kegiatan sehari-hari. Proses dimulai ketika manajer mengembangkan rencana keseluruhan untuk organisasi dengan jelas mendefinisikan misi dan sasaran strategis (tingkat perusahaan). Kedua, mereka menerjemahkan rencana tersebut ke dalam tindakan, yang mencakup mendefinisikan rencana dan tujuan taktis, mengembangkan peta strategis untuk menyelaraskan tujuan, merumuskan rencana kontingensi dan skenario, dan mengidentifikasi tim intelijen untuk menganalisis isu-isu utama yang kompetitif. Ketiga, manajer memaparkan faktor operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Ini melibatkan merancang tujuan dan rencana operasional, memilih langkah-langkah dan target yang akan digunakan untuk menentukan apakah hal-hal berjalan sesuai rencana, dan mengidentifikasi tujuan peregangan dan rencana krisis yang mungkin perlu diterapkan. Alat untuk melaksanakan rencana termasuk manajemen dengan tujuan, dasbor kinerja, rencana penggunaan tunggal, dan tanggung jawab yang terdesentralisasi. Akhirnya, manajer secara berkala meninjau rencana

untuk belajar dari hasil dan menggeser rencana sesuai kebutuhan, memulai siklus perencanaan baru.

GOALS IN ORGANIZATIONS

Menetapkan tujuan dimulai dengan manajer top. Proses perencanaan keseluruhan dimulai dengan pernyataan misi dan tujuan untuk organisasi secara keseluruhan.

Misi Organisasi

Di bagian atas hierarki sasaran adalah misi — alasan keberadaan organisasi. Misi tersebut menggambarkan nilai, aspirasi, dan alasan organisasi. Misi yang terdefinisi dengan baik adalah dasar untuk pengembangan semua tujuan dan rencana selanjutnya. Tanpa misi yang jelas, tujuan dan rencana dapat dikembangkan secara sembarangan dan tidak membawa organisasi ke arah yang diperlukannya.

Pernyataan misi formal adalah definisi tujuan yang luas yang membedakan organisasi dari orang lain yang sejenis. Pernyataan misi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

Isi pernyataan misi sering berfokus pada pasar dan pelanggan dan mengidentifikasi bidang usaha yang diinginkan. Beberapa pernyataan misi menggambarkan karakteristik perusahaan seperti nilai-nilai perusahaan, kualitas produk, lokasi fasilitas, dan sikap terhadap karyawan. Pernyataan misi Volvo Group ditunjukkan pada lampiran. Pernyataan misi yang singkat dan lugas menggambarkan kegiatan dan tujuan bisnis dasar serta nilai-nilai yang memandu perusahaan.

Tujuan dan Rencana Sasaran strategis, kadang-kadang disebut tujuan resmi, adalah pernyataan luas yang menggambarkan di mana organisasi ingin berada di masa depan. Tujuan-tujuan ini berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan dan bukan pada divisi atau departemen tertentu. Rencana strategis mendefinisikan langkah-langkah tindakan di mana perusahaan bermaksud untuk mencapai tujuan strategis. Rencana strategis adalah cetak biru yang mendefinisikan kegiatan organisasi dan alokasi sumber daya — dalam bentuk uang, personil, ruang, dan fasilitas — yang diperlukan untuk memenuhi target-target ini. Perencanaan strategis cenderung untuk jangka panjang dan dapat meniadakan langkah-langkah organisasi dari dua hingga lima tahun di masa depan. Tujuan dari rencana strategis adalah untuk mengubah tujuan organisasi menjadi kenyataan dalam periode waktu itu. Pertimbangkan strategi baru

Setelah tujuan strategis dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mendefinisikan tujuan taktis, yang adalah hasil yang divisi utama dan departemen dalam organisasi berniat untuk mencapai. Tujuan ini berlaku untuk manajemen menengah dan menggambarkan subunit utama apa harus dilakukan untuk organisasi untuk mencapai tujuan keseluruhannya.

Rencana taktis dirancang untuk membantu melaksanakan rencana strategis utama dan untuk menyelesaikannya bagian spesifik dari strategi perusahaan. Rencana taktis biasanya memiliki waktu yang lebih pendek horizon waktu dari rencana strategis — selama tahun depan atau lebih. Kata taktis aslinya berasal dari militer. Dalam bisnis atau organisasi nirlaba, rencana taktis tidak jelas apa yang akan dilakukan oleh departemen utama dan subunit organisasi untuk mengimplementasikan organisasi rencana Strategis. Sebagai contoh, rencana strategis keseluruhan dari seorang florist besar mungkin melibatkan menjadi nomor satu telepon dan pemasok berbasis internet, yang membutuhkan penjualan bervolume tinggi selama musim puncak seperti Hari Valentine dan Hari Ibu

Hari. Manajer sumber daya manusia akan mengembangkan rencana taktis untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki pengambil pesanan khusus dan perwakilan layanan pelanggan yang dibutuhkan selama ini periode kritis. Rencana taktis mungkin termasuk karyawan lintas pelatihan sehingga mereka dapat beralih untuk pekerjaan yang berbeda karena kebutuhan departemen berubah, memungkinkan pengambil pesanan untuk berpindah ke pekerjaan di markas selama waktu off-peak untuk mencegah kelelahan, dan menggunakan pengambil pesanan reguler untuk melatih dan mengawasi pekerja sementara selama musim-musim puncak. Tindakan-tindakan ini membantu puncak manajer menerapkan rencana strategis mereka secara keseluruhan. Biasanya, itu adalah manajer menengah tugas untuk mengambil rencana strategis yang luas dan mengidentifikasi rencana taktis yang spesifik.

Hasil yang diharapkan dari departemen, kelompok kerja, dan individu adalah tujuan operasional. Mereka tepat dan terukur. “Memproses 150 aplikasi penjualan setiap minggu,” “mencapai 90 persen pengiriman tepat waktu,” “mengurangi lembur sebesar 10 persen bulan depan,” dan “mengembangkan dua kursus online baru dalam akuntansi” adalah contoh dari tujuan operasional. Manajer di Internal Revenue Service (IRS) menetapkan tujuan operasional untuk menyediakan tanggapan yang akurat terhadap 85 persen pertanyaan wajib pajak.¹⁴ Rencana operasional dikembangkan di tingkat yang lebih rendah dari organisasi untuk menentukan langkah-langkah tindakan untuk mencapai tujuan operasional dan untuk mendukung rencana taktis. Rencana operasional adalah alat manajer departemen untuk operasi harian dan mingguan. Tujuan dinyatakan dalam istilah kuantitatif, dan rencana departemen menggambarkan bagaimana tujuan akan tercapai. Perencanaan operasional menjelaskan rencana untuk manajer departemen, supervisor, dan karyawan individu. Jadwal merupakan komponen penting dari perencanaan operasional. Jadwal menentukan kerangka waktu yang tepat untuk penyelesaian setiap tujuan operasional yang diperlukan untuk tujuan taktis dan strategis organisasi. Perencanaan operasional juga harus dikoordinasikan dengan anggaran, karena sumber daya harus dialokasikan untuk kegiatan yang diinginkan.

Menyelaraskan Tujuan dengan Peta Strategi

Tujuan organisasi yang dirancang secara efektif diselaraskan; yaitu, mereka konsisten dan saling mendukung sehingga pencapaian tujuan pada tingkat rendah memungkinkan pencapaian dari gol tingkat tinggi. Kinerja organisasional adalah hasil dari seberapa baik elemen-elemen interdependen ini selaras, sehingga individu, tim, departemen, dan sebagainya bekerja dalam konser untuk mencapai tujuan spesifik yang pada akhirnya membantu organisasi mencapai kinerja tinggi dan memenuhi misinya.

Teknik yang semakin populer untuk mencapai penyelarasan tujuan adalah strategi peta. Peta strategi adalah representasi visual dari pendorong utama organisasi. Keberhasilan dan menunjukkan bagaimana tujuan dan rencana spesifik di masing-masing daerah saling terkait. Strategi peta menyediakan cara yang kuat bagi para manajer untuk melihat hubungan sebab-akibat di antara tujuan dan rencana. Peta strategi yang disederhanakan dengan mengilustrasikan empat kunci bidang-bidang yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang — pembelajaran dan pertumbuhan, internal proses, layanan pelanggan, dan kinerja keuangan — dan bagaimana berbagai tujuan dan rencana di setiap tautan area ke area lain. Identy adalah pembelajaran dan pertumbuhan sasaran berfungsi sebagai landasan untuk membantu mencapai sasaran untuk proses bisnis internal yang sangat baik.

Memenuhi tujuan proses bisnis, pada gilirannya, memungkinkan organisasi untuk bertemu tujuan untuk layanan dan kepuasan pelanggan, yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Tujuan keuangan dan mengoptimalkan nilainya untuk semua pemangku kepentingan.

Dalam peta strategi yang ditunjukkan, organisasi memiliki pembelajaran dan pertumbuhan tujuan yang mencakup pengembangan karyawan, memungkinkan pembelajaran dan pengetahuan berkelanjutan berbagi, dan membangun budaya inovasi. Pencapaian ini akan membantu organisasi membangun proses bisnis internal yang mempromosikan hubungan baik dengan pemasok dan mitra, meningkatkan kualitas dan fleksibilitas operasi, dan unggul dalam mengembangkan produk dan layanan inovatif. Mencapai tujuan proses internal, pada gilirannya, memungkinkan organisasi untuk mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan, menjadi pemimpin dalam kualitas dan keandalan, dan memberikan solusi inovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Di bagian atas peta strategi, pencapaian tujuan tingkat yang lebih rendah ini membantu organisasi meningkatkan pendapatan di pasar yang ada, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan tumbuh melalui penjualan produk dan layanan baru dan melayani segmen pasar baru. Dalam organisasi kehidupan nyata, peta strategi biasanya akan lebih kompleks dan akan menyatakan tujuan-tujuan yang konkrit dan spesifik yang relevan dengan bisnis tertentu. Namun, peta generik di Tampilan 6.4 memberikan gambaran tentang bagaimana manajer dapat memetakan tujuan dan rencana sehingga mereka saling mendukung. Peta strategi juga merupakan cara yang baik untuk mengkomunikasikan tujuan, karena setiap orang dalam organisasi dapat melihat bagian apa yang mereka mainkan dalam membantu organisasi mencapai misinya.

PERENCANAAN OPERASIONAL

Manajer menggunakan tujuan operasional untuk mengarahkan karyawan dan sumber daya untuk mencapai hasil yang spesifik yang memungkinkan organisasi untuk bekerja dengan efisien dan efektif. Salah satu pertimbangannya adalah bagaimana menetapkan tujuan yang efektif. Kemudian manajer menggunakan sejumlah pendekatan perencanaan, termasuk manajemen berdasarkan tujuan, rencana penggunaan tunggal, dan rencana berdiri.

Kriteria untuk Sasaran yang Efektif

Penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor tertentu, yang mencirikan tujuan yang efektif. Pertama dan terpenting, tujuan harus spesifik dan terukur. Jika memungkinkan, tujuan operasional harus dinyatakan dalam istilah kuantitatif, seperti meningkatkan laba sebesar 2 persen, memiliki bentuk pemesanan penjualan yang tidak lengkap, atau meningkatkan rata-rata peringkat efektivitas guru dari 3,5 menjadi 3,7. Tidak semua gol dapat diekspresikan dalam istilah numerik, tetapi tujuan yang samar-samar memiliki sedikit motivasi untuk karyawan. Dengan kebutuhan, tujuan bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Poin pentingnya adalah bahwa tujuan-tujuan itu harus didefinisikan secara jelas dan memungkinkan kemajuan yang terukur. Sasaran yang efektif juga memiliki periode waktu tertentu yang menentukan tanggal pencapaian tujuan yang akan diukur. Administrator sekolah mungkin menetapkan tenggat waktu untuk meningkatkan peringkat efektivitas guru, misalnya, pada akhir masa sekolah 2009. Ketika suatu tujuan melibatkan horizon waktu dua hingga tiga tahun, menetapkan tanggal spesifik untuk mencapai bagian-bagiannya adalah cara

yang baik untuk menjaga orang-orang di jalur menuju tujuan. Tujuan harus mencakup bidang hasil utama. Tujuan tidak dapat ditetapkan untuk setiap aspek perilaku karyawan atau kinerja organisasi; jika mereka, nomor belaka mereka akan membuat mereka tidak berarti. Sebaliknya, manajer menetapkan tujuan berdasarkan ide pilihan dan kejelasan. Beberapa tujuan yang dipilih dengan hati-hati, jelas, dan langsung dapat lebih memusatkan perhatian organisasi, energi, dan sumber daya secara lebih kuat. Manajer harus menetapkan sasaran yang menantang tetapi realistis. Ketika tujuan tidak realistis, mereka menetapkan karyawan untuk kegagalan dan mengarah pada penurunan moral karyawan. Namun, jika sasarannya terlalu mudah, karyawan mungkin tidak merasa termotivasi. Tujuan juga harus dikaitkan dengan hadiah. Dampak akhir dari tujuan tergantung pada sejauh mana kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan didasarkan pada pencapaian tujuan. Karyawan memperhatikan apa yang diperhatikan dan dihargai dalam organisasi.

Perencanaan kontingensi

Ketika organisasi beroperasi sangat lingkungan yang tidak pasti atau berurusan dengan panjang cakrawala waktu, terkadang perencanaan bisa tampak seperti buang-buang waktu. Memang, ada rencana yang fleksibel dapat menghambat daripada membantu organisasi kinerja dalam menghadapi teknologi yang cepat, sosial, ekonomi, atau lingkungan lainnya perubahan. Dalam kasus ini, manajer dapat berkembang beberapa alternatif masa depan untuk membantu mereka membentuk rencana yang lebih adaptif.

Contingency berencana mendefinisikan perusahaan tanggapan yang harus diambil dalam kasus darurat, kemunduran, atau kondisi yang tidak terduga. Untuk mengembangkan rencana kontinjensi, manajer mengidentifikasi faktor penting di lingkungan, seperti kemungkinan kemerosotan ekonomi, pasar menurun, peningkatan biaya persediaan, perkembangan teknologi baru, atau kecelakaan keselamatan. Manajer kemudian meramalkan berbagai tanggapan alternatif yang paling banyak kemungkinan kontinjensi berdampak tinggi, berfokus pada kasus terburuk. Misalnya, jika penjualan jatuh 20 persen dan harga turun 8 persen, apa yang akan dilakukan perusahaan? Manajer bisa mengembangkan rencana darurat yang mungkin termasuk PHK, anggaran darurat, penjualan baru upaya, atau pasar baru. Contoh nyata berasal dari FedEx, yang harus diatasi semacam gangguan tak terduga terhadap layanannya di suatu tempat di dunia setiap hari dasar. Dalam satu tahun terakhir saja, manajer mengaktifkan rencana darurat terkait dengan lebih banyak lagi dari dua lusin badai tropis, serangan pengendali lalu lintas udara di Prancis, dan pemadaman listrik di Los Angeles. Perusahaan juga memiliki rencana kontinjensi untuk acara-acara semacam itu sebagai pemogokan buruh, gejolak sosial di negara-negara asing, atau insiden terorisme.

Membuat Skenario

Perpanjangan dari perencanaan kontingensi adalah teknik peramalan yang dikenal sebagai skenario building.²⁷ Skenario membangun melibatkan melihat tren saat ini dan diskontinuitas dan memvisualisasikan kemungkinan masa depan. Daripada hanya melihat pada sejarah dan pemikiran tentang apa yang telah terjadi, para manajer berpikir tentang apa yang bisa terjadi. Peristiwa yang menyebabkan sebagian besar kerusakan pada perusahaan adalah hal-hal yang bahkan tidak dipahami oleh siapa pun, seperti kehancuran menara World Trade Center di New York karena serangan teroris. Manajer tidak dapat memprediksi masa depan, tetapi mereka dapat melatih kerangka kerja di masa depan acara dapat dikelola. Dengan membangun skenario,

basis manajer yang luas secara mental melatih skenario yang berbeda berdasarkan mengantisipasi berbagai perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi. Skenario seperti cerita yang menawarkan gambar-gambar hidup alternatif seperti apa masa depan dan bagaimana manajer akan merespons. Biasanya, dua hingga lima skenario dikembangkan untuk setiap rangkaian faktor, mulai dari yang paling optimistis hingga pandangan yang paling pesimistis. Skenario membangun memaksa manajer untuk berlatih mental apa yang akan mereka lakukan jika rencana terbaik mereka runtuh.

Royal Dutch / Shell telah lama menggunakan konstruksi skenario untuk membantu manajer bernavigasi ketidakstabilan dan ketidakpastian industri minyak. Contoh klasik adalah skenario Manajer Shell berlatih pada tahun 1970 yang berfokus pada kecelakaan yang dibayangkan di Saudi Saudi yang memutus saluran pipa minyak, yang pada gilirannya menurunkan pasokan. Pasar bereaksi dengan meningkatkan harga minyak, yang memungkinkan negara-negara OPEC memompa lebih sedikit minyak dan menghasilkan lebih banyak uang. Kisah ini menyebabkan para manajer untuk menguji kembali asumsi standar tentang harga dan suplai minyak dan bayangkan apa yang akan terjadi dan bagaimana mereka akan merespon jika OPEC menaikkan harga. Tidak ada dalam latihan yang diceritakan kepada manajer Shell untuk mengharapkan embargo, tetapi dengan melatih skenario ini, mereka jauh lebih baik disiapkan dari kompetisi ketika OPEC mengumumkan embargo minyak pertamanya pada bulan Oktober 1973. Respon cepat perusahaan terhadap perubahan besar dalam lingkungan memungkinkan Shell untuk bergerak dalam waktu dua tahun dari menjadi perusahaan minyak terbesar kedelapan di dunia menjadi nomor dua.