

***Management Excellence ;
Sebuah Pendekatan Praktis Untuk Membangun Organisasi Yang Excellent***

Oleh :

Weni Novandari., SE.MM *)

e-mail : weni_novandari@yahoo.co.id

Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Jenderal Soedirman

Abstract

The concept of management continues to evolve over time. New concepts in management replace the previous concepts that are not relevant anymore with the recent condition. One thing to be observed is that the concepts of management should not merely a collection of principles, procedures, methods and techniques, but the concept should be operationalized, so it can be implemented by the organization.

This article discusses about how to become an excellent organization with the implementation of management excellence. Organizational excellence itself is a manifestation of the concept of total quality management. By applying excellence management, organization will be able to understand the changes and quickly adapt even utilize the changes into the source of their advantage. Organizations are able to understand and align the needs of all stakeholders , able to anticipate the market movements, and capable of interpreting trends will come and the current condition of the well so that the organization can enhancing their performance and achieve long-term excellence.

Keywords: management concept, manifestation of the concept, excellent organization, management excellence, long-term excellence.

PENDAHULUAN

Konsep dan pemikiran manajemen terus berkembang dari waktu ke waktu, mulai dari era revolusi industri hingga era modern saat ini. Bisa dikatakan bahwa sejarah perkembangan konsep dan pemikiran manajemen tersebut merupakan sebuah gambaran alur cerita untuk menemukan sebuah “formula yang tepat” dalam manajemen yang jika diterapkan dalam organisasi akan dapat memberikan kinerja yang maksimal.

Secara garis besar perkembangan konsep dan pemikiran manajemen dapat

dibedakan menjadi 4 bidang pemikiran yaitu *scientific & administrative management theory, behavioural management theory, quantitative management theory* dan *modern management theory*. Terdapat perbedaan penekanan perhatian yang diberikan oleh para ahli manajemen untuk tiap-tiap konsep tersebut. Dalam perkembangannya, kritik dan argumentasi untuk konsep-konsep manajemen terdahulu menjadi landasan kuat bagi munculnya konsep-konsep baru dalam manajemen yang lebih

*) Penulis adalah dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSOED

modern serta yang lebih relevan dengan realitas praktis yang terjadi.

Teori *Total Quality Management* (TQM) merupakan bagian dari konsep *modern management*. Dalam *Total Quality Management*, kebutuhan dan harapan konsumen adalah yang utama, dan secara bersamaan memastikan bahwa kebutuhan dan harapan stakeholder lain juga terpenuhi. Berbagai riset menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi manajemen kualitas terbukti lebih sukses dan lebih berhasil dalam jangka panjang dibanding dengan organisasi yang tidak mengadopsi konsep tersebut (Hausner, 1999). Implikasi praktis dari penerapan manajemen kualitas (*quality management*) adalah bahwa manajemen kualitas (*quality management*) bukan hanya sekedar kumpulan prinsip, prosedur, metode dan teknik. Namun manajemen kualitas harus dioperasionalkan agar organisasi yang menerapkan manajemen kualitas tersebut dapat menjadi perusahaan yang unggul dan ***organizational excellence*** adalah manifestasi operasional dari *total quality management* (Kevin J. Foley, 2001)

Organisasi yang *excellent* adalah organisasi yang berhasil mencapai dan mempertahankan kinerja yang luar biasa dalam memenuhi bahkan melebihi harapan para stakeholdernya. Organisasi yang *excellent* dapat kita jumpai dalam

lingkungan bisnis yang berbeda, dengan stakeholder yang berbeda dan dengan ukuran serta bentuk organisasi yang berbeda. Terdapat satu persamaan dari berbagai organisasi yang *excellent* tersebut yaitu, mereka mempunyai satu pola umum yang sama yang didasarkan pada sejumlah atribut atau cara kerja yang membedakan mereka dari organisasi yang biasa-biasa saja, yaitu perusahaan-perusahaan tersebut telah menerapkan **manajemen *excellent*** (*excellence management*)

PEMBAHASAN

Karakter organisasi yang unggul (*excellence organization*)

Pendekatan utama dari *excellence management* adalah mengerahkan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai sesuatu yang luar biasa (*excellent*). Pendekatan *excellence management* diperkenalkan oleh Peter dan Waterman pada awal tahun 1980an melalui karyanya yang berjudul "*In Search of Excellence*". Menurut mereka sebuah perusahaan tidak cukup hanya menjadi sebuah organisasi yang efektif namun juga harus bisa mencapai organisasi yang unggul (*excellence organization*) melalui perbaikan yang terus menerus pada setiap aspek kualitas organisasi.

*) Penulis adalah dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSOED

Peters dan Waterman melakukan penelitian terhadap 62 (enam puluh dua) perusahaan sukses di Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut Peters dan Waterman berhasil mengidentifikasi delapan karakteristik penting yang menonjol dari perusahaan-perusahaan unggul tersebut, yaitu :

1. *A bias for action*

Perusahaan yang unggul akan lebih berorientasi pada tindakan (*action*), tidak takut untuk melakukan inovasi dan mencoba sesuatu yang baru. Selain itu perusahaan yang unggul mempunyai fleksibilitas dan kecepatan dalam mengambil tindakan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis.

2. *Close to the customer*

Kepuasan konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan sebuah bisnis. Perusahaan yang unggul dapat memahami kebutuhan dan keinginan konsumen kemudian memberikan kualitas produk dan layanan yang excellent kepada konsumennya.

3. *Autonomy and Entrepreneurship*

Perusahaan yang unggul mampu memotivasi karyawannya untuk lebih berani dalam mengambil resiko, mengembangkan kreativitas dan melakukan inovasi

4. *Productivity Through People*

Perusahaan menyadari bahwa sumberdaya manusia adalah asset penting bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus dapat mengembangkan kapasitas SDM, menciptakan atmosfer kerja dimana terdapat suasana kerja yang saling menghargai satu sama lain, serta antusiasme untuk bekerja sama antar karyawan.

5. *Hands-on Value Driven*

Perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang tidak mengabaikan arti penting dari tujuan-tujuan yang bersifat jangka panjang, bahkan transedental. Karyawan diyakinkan bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk uang, tetapi juga untuk mencapai cita-cita yang luhur (*superordinate goals*). Mereka berusaha memberi makna transedental yang secara rutin dilakukan dalam perusahaan.

6. *Stick to The Knitting*

Perusahaan yang unggul adalah perusahaan selalu fokus untuk melakukan sesuatu yang terbaik

7. *Simple Form, Lean Staff*

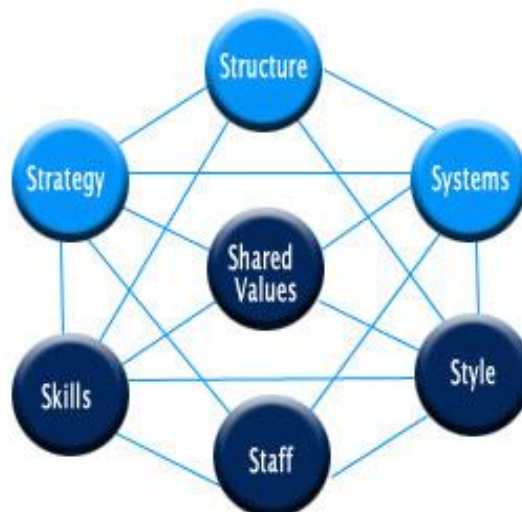
Perusahaan yang unggul menyadari bahwa perusahaan besar biasanya kurang cepat atau kurang adaptif menghadapi perubahan di lingkungan sekitar. Dengan kata lain, perusahaan besar cenderung memiliki hirarki

yang panjang, melakukan formalisasi, dan proses prosedural yang berlebihan. Organisasi yang sederhana dengan jumlah staf yang ramping dinilai penting untuk menjaga agar perusahaan tetap lincah dan cepat dalam mengambil keputusan.

8. *Simultaneous Loose-Tight Properties*
Perusahaan yang unggul memiliki kemampuan menjalankan konsep-konsep manajemen yang sepintas terlihat bertentangan. Perusahaan yang unggul mampu memegang erat nilai-nilai dasar dari organisasi mereka, memiliki perencanaan dan kontrol yang baik terhadap kinerja organisasi namun disisi lain juga memberikan otonomi dan mampu memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan kreativitas.

Budaya Organisasi Yang Mendukung Kinerja yang Unggul (*Excellent Performance*)

Peters dan Waterman menyatakan bahwa untuk membangun organisasi yang *excellent* dibutuhkan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi akan mendukung kinerja unggul suatu organisasi. Tom Peters dan Waterman mengidentifikasi 7 faktor kinerja unggul yang dikenal dengan 7-S Mc Kinsey Framework. Ketujuh faktor tersebut adalah strategi (*strategy*), struktur (*structure*), gaya manajemen kepemimpinan (*style*), sistem (*system*), sumber daya manusia (*staff*), ketrampilan (*skill*), nilai-nilai bersama (*share values*).



Gambar 1. 7-s McKinsey
Sumber

Ketujuh faktor McKinsey (7-s McKinsey) di atas digolongkan dalam 2 kelompok yaitu *The Hard S's*, yaitu faktor-faktor yang *feasible* dan mudah diidentifikasi, terdiri dari : *Structure, Strategi & Systems*, dan *The Soft S's*, yaitu faktor-faktor yang sulit didefinisikan, meliputi : *Shared Values, Skills, Staf, & Style*. Lebih lanjut Tom Peters dan Waterman menyatakan *shared values* merupakan inti dari model kinerja unggul tersebut.

Uraian masing-masing faktor Konsep 7-S McKinsey, adalah sebagai berikut :

1. *Shared Values*

Adalah nilai budaya kerja yang hidup ditengah organisasi tersebut. Budaya kerja menjadi *guideline* atau panduan bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

2. *Structure*

Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared values* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.

3. *System*

Sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared values* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai

hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan.

4. *Staff*

Berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personil di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

5. *Skills*

Ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada.

6. *Style*

Gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran.

7. *Strategy*

Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Seluruh faktor dalam model 7-S Mc Kinsey Framework di atas saling terkait dan bergantung satu sama lain. Garis yang menghubungkan atarara satu faktor dengan faktor lain dalam model 7-S Mc Kinsey Framework menunjukkan bagaimana perubahan salah satu variable akan mempengaruhi variable yang lain.

Tulisan ini selanjutnya akan membahas bahwa manajemen *excellence* dapat diaplikasikan secara luas pada berbagai ukuran dan jenis organisasi. Penerapan manajemen *excellence* akan mempunyai bentuk yang bervariasi dalam penekanan prinsip, teori dan

prosedur yang dianggap paling tepat dengan kondisi organisasi. Dalam tulisan ini akan digambarkan kerangka dasar dalam penerapan *management excellence* serta panduan strategi untuk sukses dalam menerapkan *Management Excellence* yang dikenalkan oleh Oracle Corporation (Thomas Oestreich dan Frank Buytendijk, 2008)

Tiga pilar dalam *Management Excellence*

Secara operasional organisasi yang unggul dibangun di atas 3 pilar, yaitu biaya, kualitas dan kecepatan. Dengan penerapan *Manajemen Excellence*, organisasi akan memiliki keunggulan lebih dari yang lain. Kinerja yang unggul sering dimulai dari kemampuan organisasi untuk memahami perubahan dan dengan cepat menyesuaikan bahkan memanfaatkan perubahan yang terjadi menjadi sumber keunggulan mereka. Kinerja unggul diperoleh bila organisasi mampu memahami dan menyelaraskan kebutuhan seluruh stakeholder (*alignment*), mampu mengantisipasi, mengikuti dan merubah pergerakan di pasar (*agility*), dan mampu menginterpretasi kecenderungan yang akan datang dan kondisi saat ini dengan baik (*being smart*) (Dan Lovallo dan Lenny, 2007). Dari pernyataan di atas dapat digaris bawahi bahwa terdapat 3 pilar utama dalam penerapan *manajemen*

excellence yaitu cerdas (*smart*), lincah (*agile*) dan selaras (*aligned*).



Figure 2: The Three Pillars of Management Excellence

Sumber : Thomas Oestreich dan Frank Buytendijk, 2008

Cerdas (*Smart*)

Organisasi yang cerdas adalah perusahaan yang dapat memanfaatkan data yang terdapat dalam organisasi, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Organisasi yang cerdas akan mengkombinasikan teknologi yang tepat dengan proses serta metodologi terbaik untuk mengubah data menjadi informasi yang berarti yang dapat mendukung proses pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Dengan wawasan yang lebih baik dibanding kompetitor, perusahaan-perusahaan tersebut dapat bergerak lebih cepat dan mendapatkan keunggulan kompetitif.

Lincah (*Agile*)

Persaingan global yang semakin kompetitif, pasar yang berubah serta perkembangan teknologi baru seringkali

memaksa perusahaan untuk berubah. Organisasi-organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan cepat. Organisasi yang lincah hanya membutuhkan sedikit waktu untuk memahami bagaimana perubahan di pasar dapat mempengaruhi mereka. Organisasi yang lincah mampu mengidentifikasi berbagai tindakan alternatif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan bahkan mampu mengambil peran aktif dalam mendorong perubahan di pasar.

Selaras (*Aligned*)

Agar dapat terus berinovasi dan sukses, seluruh komponen rantai nilai dalam organisasi perlu bekerja sama dengan baik. Organisasi yang selaras (*aligned*), menggunakan pendekatan kolaboratif yang

*) Penulis adalah dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSOED

menggabungkan kontribusi dari semua pemangku kepentingan dan berbagi informasi melalui sistem dan proses yang terintegrasi.

Kerangka Kerja Untuk Meraih Manajemen Excellence

Proses manajemen dapat diterjemahkan dengan cara yang berbeda oleh manajer yang berbeda. Beberapa manajer akan menjawab bahwa proses manajemen adalah berbagai aktivitas seperti penganggaran, pelaporan keuangan, manajemen sumber daya, dan analisis varians. Model tradisional mendefinisikan proses manajemen sebagai siklus aktivitas PDCA (*Plan, Do, Check, Adjust*) atau bisa disebut juga dengan siklus perencanaan dan pengendalian (*planning and control cycle*). Pendekatan dalam manajemen *excellence* memberikan gambaran yang lebih komprehensif dalam proses manajemen dibanding dengan pandangan tradisional.

Proses manajemen dalam manajemen *excellence* dapat digambarkan dalam Kerangka *Strategy-to-Success* (S2S). Kerangka S2S menggambarkan proses

bagaimana suatu organisasi dapat mencapai *Excellence Organization*. Konsep ini merupakan perpanjangan dari konsep Porter yang mendefinisikan rantai nilai organisasi di seluruh proses bisnis, kerangka memperluas ruang lingkup manajemen kinerja untuk menyertakan lingkungan stakeholder, model pasar dan model bisnis.

Kerangka *Strategy to Success* (S2S) terdiri dari enam langkah; di mana output dari satu langkah akan menjadi menjadi input di langkah selanjutnya. Keenam langkah tersebut adalah :

1. Memahami lingkungan pemangku kepentingan (*Understand the stakeholder environment*)
2. Pindai pasar (*scan the market*)
3. Strategi tentang model bisnis (*strategize about the business model*)
4. Kelola rencana bisnis (*manage the business plan*)
5. Jalankan operasi bisnis (*run the business operations*)
6. Memberikan umpan balik pada semua tingkatan dengan mengukur hasil bisnis (*provide feedback on all levels by measuring business results*)

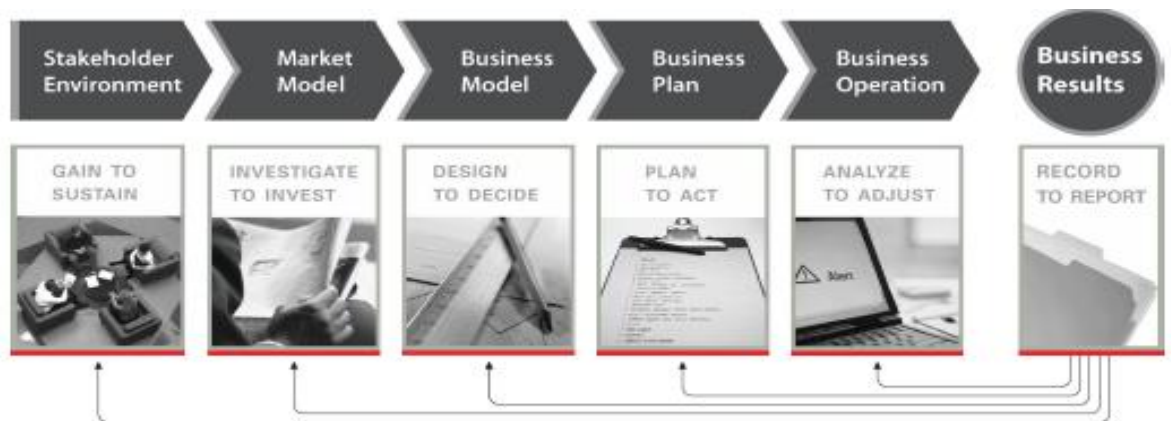


Figure 4: Strategy-to-Success: The Management Process Value Chain

Sumber : Thomas Oestreich dan Frank Buytendijk, 2008

Penjelasan mengenai rantai nilai dalam proses manajemen sebagai strategi untuk dapat menerapkan *manajemen excellence* adalah sebagai berikut:

1) *Stakeholder Environment: Gain to Sustain*

Gain to Sustain adalah proses manajemen untuk menghubungkan strategi perusahaan dengan kepentingan para stakeholders utama termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, regulator, masyarakat dan investor. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memperoleh semua kontribusi yang diperlukan dari para pemangku kepentingan untuk mendorong kinerja bisnis, sekaligus memenuhi harapan para pemangku kepentingan yang diperlukan.

2) *Market Model: Investigate to Invest*

Investigate to Invest adalah proses manajemen untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan menciptakan peluang pasar yang paling menarik untuk investasi. Tujuan dari proses ini adalah untuk memilih alternatif strategi yang menghasilkan keuntungan tertinggi, keputusan mengenai pasar mana yang akan dimasuki, pasar mana yang akan ditinggalkan serta pasar mana yang menjadi fokus perhatian. Dalam proses ini, informasi eksternal seperti intelijen pasar dan intelijen kompetitif akan dikombinasikan dengan analisis internal kinerja portofolio produk atau jasa serta informasi dari pelanggan dan kinerja geografis.

3) *Business Model: Design to Decide*

Design to Decide adalah proses manajemen untuk merancang infrastruktur bisnis dan jaringan mitra untuk memberikan nilai kepada

*) Penulis adalah dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSOED

pelanggan dengan cara yang paling menguntungkan. Tujuan dari proses ini adalah untuk memilih konfigurasi yang optimal dalam menghubungkan rantai nilai perusahaan. Proses ini melibatkan analisis skenario untuk menentukan portofolio produk perusahaan, outsourcing strategi, mitra bisnis dan saluran, akuisisi dan strategi divestasi serta strategi pembiayaan.

4) *Business Plan: Plan to Act*

Plan to Act atau Rencana Tindak adalah proses manajemen untuk menyelaraskan organisasi baik di tingkat perusahaan, unit usaha, serta seluruh fungsi bisnis dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari proses ini adalah untuk mengoptimalkan modal dan alokasi sumber daya di seluruh organisasi agar dapat secara efektif melaksanakan strateginya. Proses ini melibatkan penyesuaian target dari strategis untuk tingkat operasional, menyelesaikan kesenjangan antara rencana keuangan dan kendala operasional dan terus melakukan pemantauan untuk menjaga organisasi berada pada jalur yang tepat.

5) *Business Operations: Analyze to Adjust*

Analyze to Adjust (analisis untuk melakukan penyesuaian) adalah proses manajemen untuk menganalisis penyimpangan dari tujuan perusahaan untuk mengambil tindakan korektif. Tujuan dari proses ini adalah untuk mendeteksi variasi antara pelaksanaan dan rencana, menganalisis penyebab dan kecenderungan variasi ini, dan menentukan respon terbaik. Proses ini melibatkan tindakan mulai dari tanggapan taktis langsung, seperti mengubah status kredit pelanggan, untuk menyesuaikan rencana bisnis atau bahkan mengevaluasi ulang strategi, tergantung pada besarnya dampak yang dihasilkan.

6) *Business Results: Record to Report*

Record to Report adalah proses manajemen untuk memberikan umpan balik strategi, keuangan dan operasional untuk memahami bagaimana kinerja bisnis. Proses ini melibatkan pengumpulan, mengubah dan memberikan informasi yang relevan, tepat waktu dan akurat kepada seluruh stakeholder di dalam dan di luar organisasi, dalam rangka memberikan wawasan tentang bagaimana harapan mereka telah terpenuhi

Kerangka *Strategy-to-Success* (S2S) memberikan panduan dalam

proses manajemen bagaimana suatu organisasi dapat mencapai *Organizational Excellence*. Dengan memahami rantai nilai di atas, organisasi dapat melakukan evaluasi dan menganalisis kondisi mereka saat ini. Jika suatu organisasi ingin menjadi organisasi yang excellent maka mereka harus melakukan transformasi dalam proses bisnis mereka. Dalam skala minimal, transformasi bisnis yang dilakukan akan memberikan dampak positif pada peningkatan efisiensi dalam proses organisasi, diantaranya pelayanan yang lebih baik pada pelanggan serta proses produksi yang lebih efisien. Sementara transformasi bisnis yang lebih besar yang mungkin melibatkan perubahan arah strategis organisasi -seperti mendefinisikan ulang tujuan usaha, mengadopsi struktur organisasi baru, dan / atau mengubah sumber daya (misalnya, teknologi baru, outsourcing) jelas akan memberikan dampak yang lebih besar bagi organisasi (William Stratton, 2011). Upaya peningkatan nilai dan kinerja melalui perbaikan terus-menerus serta menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan stakeholder akan berdampak pada

kinerja organisasi yang lebih baik, yang dapat memberikan profit serta return yang lebih baik bagi para pemegang saham, posisi yang lebih baik dalam persaingan dan pada akhirnya tercapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

PENUTUP

Penerapan *management excellence* merupakan kunci untuk menjadi organisasi yang unggul (*excellent*). Untuk itu perusahaan harus dapat mengelola dengan baik faktor kunci untuk meraih keunggulan tersebut. Konsep, metode dan kerangka strategis tidak akan berarti jika manajemen tidak mampu untuk membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian keunggulan jangka panjang.

Organisasi harus mampu membangun budaya organisasi yang kuat dan, dimana semua anggota organisasi menyadari pentingnya pemahaman dan penyelarasan kebutuhan seluruh stakeholder, peka terhadap perubahan dan dengan cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan yang terjadi serta mempunyai hasrat untuk terus menerus melakukan perbaikan dalam proses bisnis sehingga keunggulan yang berkelanjutan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dan P. Lovallo and Lenny T. Mendonca. 2007. "Strategy's Strategist: An Interview with Richard Rumelt," McKinsey Quarterly.
- Foley, J. K. 2001. "From quality management to organization excellence": Don't throw the baby out with the bath water;, Proceedings of the fourth international and seventh national research conference on quality management, Sydney
- Hausner, Alexander and Arndt, G. (1999), "A Selection of Best Management Practices in Australian Organisations" in Dalrymple, John (ed), Proceedings of the Third International and Sixth National Research Conference on Quality Management, pp. 217-226, Sydney: Consensus Books.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, Harper and Row, New York, NY
- Thomas Oestreich and Frank Buytendijk. 2008. Management Excellence. How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead. An Oracle Thought Leadership White Paper . USA
- William (Bill) Stratton.2011. Can Value Chain Analysis Lead to Business Transformation? Journal of Management Excellence: Business Transformation Updated