

# MANAJEMEN: PARADIGMA BARU DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Soekarso<sup>1</sup>

## ABSTRACT

*Today's leaders and/or managers must deal with a continual and rapid change. In deciding a major decision manager can no longer refer back to an earlier developed plan for its direction. Management techniques must continually notice changes in the environment and organization, assess, and manage changes. Managing change does not mean controlling, it rather than understanding it, adapting to it where necessary, and guiding it when possible. Business development nowadays comes to globalization era and present a speed growth suitable to the dynamic changing. That is why it based on a needs the professional management system the new paradigm basic changing which is oriented on effective target and resource efficient to achieve the goals.*

**Keywords:** *new paradigm, management*

## ABSTRAK

*Pemimpin atau manajer masa kini harus menghadapi perubahan yang cepat dan kontinu. Manajer yang menghadapi keputusan besar tidak dapat lagi mengacu pada rencana pengembangan sebelumnya sebagai panduan. Manajemen teknik harus memperhatikan perubahan secara kontinu di lingkungan dan organisasi, menilai perubahan, dan mengatur perubahan. Mengatur perubahan bukan berarti mengontrol perubahan, tetapi lebih kepada memahami perubahan, beradaptasi terhadap perubahan, dan menuntun perubahan jika memungkinkan. Perkembangan bisnis saat ini memasuki era globalisasi dan tumbuh pesat sesuai dengan perubahan yang dinamis. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem manajemen profesional berdasarkan perubahan dasar paradigma baru yang berorientasi pada efektif target dan efisiensi sumber daya untuk mencapai tujuan.*

**Kata kunci:** *paradigma baru, manajemen*

---

<sup>1</sup> Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Bina Nusantara,  
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480,  
soekarso1437@lecturer.binus.edu

## PENDAHULUAN

Era globalisasi yang melanda dunia membawa dampak multidimensi perubahan (*change*) yang sarat dengan tantangan, peluang, dan persaingan ketat. Perubahan adalah fenomena alam situasional yang merupakan suatu dinamika aktivitas atau kekuatan yang berjalan terus-menerus berkelanjutan sehingga sesuatu berubah menjadi lain. Terjadi perubahan dari kondisi lama (*status quo*) menjadi kondisi baru (reformis). Kondisi tersebut mempengaruhi nilai tatanan kehidupan di berbagai sektor, termasuk dampaknya pada kehidupan perusahaan. Oleh karena itu, perlu berevolusi terhadap perubahan dengan menciptakan perubahan yang terencana dan selanjutnya melakukan reformasi di segala bidang sehingga perusahaan menjadi dinamis, reformis, dan selalu dalam kondisi terbaru (*the new*).

Kenyataan menunjukkan bahwa banyak diantara perusahaan yang menjalankan usaha berhasil mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah diproyeksikan, dan begitu pula tidak sedikit terdapat kasus salah urus (*mismanagement*) yang mengganggu stabilitas kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan yang berhasil mencapai tujuan sudah barang tentu dikelola dengan sistem manajemen paradigma baru, dan sebaliknya perusahaan yang tidak berhasil mencapai tujuan biasanya terlibat oleh masalah manajemen.

Pola dasar manajemen paradigma baru melalui proses POAC, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*, selanjutnya didukung proses penggunaan sumber daya 6M, yaitu *Men*, *Money*, *Materials*, *Machines*, *Methods*, dan *Markets*, dan pengembangan serta perbaikan (*improving*) terus-menerus agar menjadi lebih baik.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah yang diangkat dalam artikel adalah bagaimana proses menuju manajemen paradigma baru sebagai sistem pengelolaan organisasi dapat berhasil mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Penelitian bertujuan untuk mengetahui model manajemen paradigma baru dan sejauh mana efektivitas sebagai sistem pengelolaan organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan sebagai sumbangsih untuk kemajuan perkembangan ilmu manajemen.

Berdasarkan pendekatan perpaduan teoritis dan praktis, artikel membahas masalah konsep, filosofi, strategi, dan model manajemen paradigma baru berbasis perubahan (*change*) sebagai sistem pengelolaan organisasi. Metode penelitian yang digunakan dalam artikel adalah studi kepustakaan (*library research*), yakni mengumpulkan data berdasarkan berbagai sumber tertulis, yaitu mengumpulkan data dengan cara melalui kontak dengan berbagai pihak. Setelah data tersebut terkumpul lalu dianalisis untuk dijadikan olahan dasar kemudian dilakukan penafsiran dari keterangan yang diperoleh, dan selanjutnya dimulai penulisan.

## PEMBAHASAN

### Konsep Manajemen Paradigma Baru

Manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru dengan visi dan misi masa depan untuk menjadi unggulan dan terbaik (*the best*). Membangun program kerja melalui proses POAC dan penggunaan sumber daya 6M serta sinergi aktivitas dengan kecepatan tinggi (*speedy*). Berdasarkan teknologi informasi, dirancang sistem manajemen organisasi bersifat fleksibel yang adaptif, responsif, dan peka terhadap perubahan (*change*) sehingga model manajemen dan produknya selalu dalam kondisi terbaru (*the new*). Menjelajah cakrawala berbasis perubahan (*change*), berwawasan lingkungan (*environment*), dan bernuansa kewirausahaan (*entrepreneurship*) secara terpadu.

Filosofi yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi adalah menganut pada dua prinsip, yaitu ekonomis dan produktif untuk menghasilkan nilai tambah (*added value*). Menerapkan strategi menggunakan taktik dua pilar, yaitu pemberdayaan (*empowerment*) dan pembaharuan (*reformation*) untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dalam keragaman organisasi menggali azas manfaat, membina budaya organisasi, kemitraan (*partnership*), kebersamaan (*togetherness*), menciptakan pengembangan melalui perubahan, dan inovasi secara berkesinambungan terus-menerus tiada henti, melakukan penelitian, meningkatkan mutu, meningkatkan daya saing, menjalin kerja sama saling menguntungkan, dan melakukan reformasi terpadu.

Penetapan kebijakan dan penetapan keputusan (*decision making*) dilakukan secara demokratis yang rasional dan realistis dengan cepat, tepat, dan akurat. Selanjutnya, berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi mencapai produktivitas (*profit*), tujuan kelompok mencapai keberhasilan (*prestasi*), dan tujuan individu mencapai kepuasan kerja (*kesejahteraan*).

Singkatnya, manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (*change*), berwawasan lingkungan (*environment*), bernuansa kewirausahaan (*entrepreneurship*), yang berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Dapat diungkapkan lebih sederhana bahwa manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (*change*) yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan. Lebih spesifik lagi dikenal dengan manajemen reformatif, manajemen demokratis, manajemen partisipatif, dan manajemen efektif.

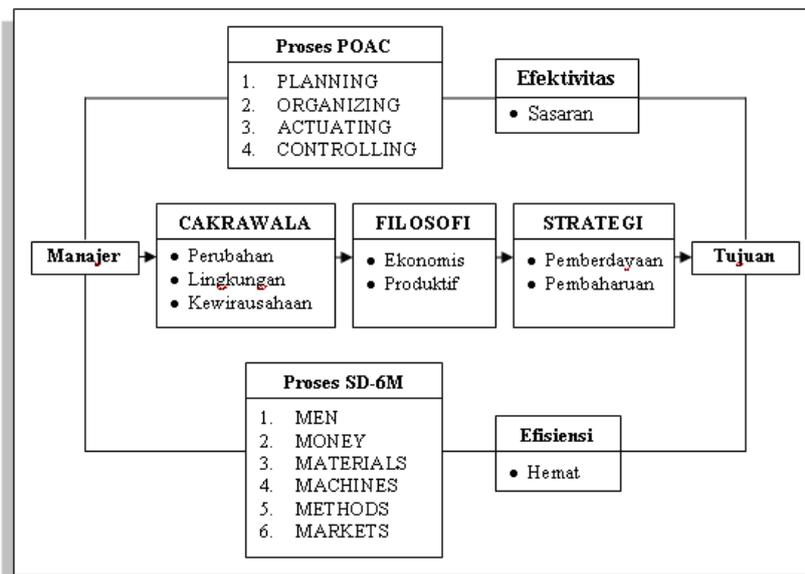
Filosofi manajemen paradigma baru merupakan suatu prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi atau manajerial untuk mencapai tujuan adalah sebagai berikut. Pertama, Ekonomis, yaitu mendapatkan hasil (*output*) maksimal dengan

pengorbanan biaya (*input*) minimal, untuk mencapai ekonomis; Meningkatkan hasil; Menekan biaya. Kedua, Produktif, yaitu menghasilkan nilai tambah (*added value*) dari setiap kegiatan untuk mencapai optimalisasi produktivitas; Meningkatkan nilai tambah; Meningkatkan produktivitas.

Strategi manajemen paradigma baru adalah suatu tata cara atau taktik dan siasat yang diarahkan untuk mencapai tujuan berikut. Pertama, Pemberdayaan (*Empowerment*): Mengembangkan potensi kapasitas daya guna dari berbagai unsur sumber daya; Maksimalisasi pemanfaatan kapasitas daya guna dari berbagai unsur sumber daya; Pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, koordinasi, diklat, litbang, renovasi, rehabilitasi, dan modifikasi sehingga menjadi daya saing atau kekuatan yang tangguh untuk mencapai sesuatu yang terkuat dan terbaik (*the best*), yaitu mencegah kapasitas menganggur (*idle capacity*) dan mencapai kapasitas penuh (*full capacity*).

Kedua, Pembaharuan (*Reformation*): Berevolusi dan orientasi pada perubahan (*change*) dari kondisi lama (*status quo*) menjadi kondisi baru (reformis) diberbagai sektor; Menggali peluang untuk menciptakan sesuatu yang tidak sempurna menjadi sempurna (teori ketidaksempurnaan), menciptakan sesuatu yang tidak ada menjadi ada (teori kreatif), menciptakan sesuatu yang tidak mungkin menjadi mungkin (teori inovatif); Pembaharuan dapat dilakukan dengan cara: imajinasi, inspirasi, kreatif, inovasi, ide, prakarsa, inisiatif sehingga menjadi daya cipta atau kekuatan yang dinamis untuk menciptakan sesuatu yang terdepan yang beda (*unique*) dan yang baru (*the new*), yaitu perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dan inovasi berkelanjutan (*continuous innovation*).

Model manajemen paradigma baru terbagi atas dua bagian. Pertama, model manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan dan sebagai perpaduan dari manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*/MBO), manajemen berdasarkan pengecualian (*management by exception*/MBE), dan manajemen modern lain untuk mencapai hasil yang terbaik secara efektif dan efisien. Kedua, proses model manajemen paradigma baru bermula dari proses POAC dan penggunaan SD-6M, selanjutnya menjelajah cakrawala perubahan, lingkungan, dan kewirausahaan, filosofi mendasari prinsip ekonomis dan produktif, strategi menggunakan taktik pemberdayaan dan pembaharuan, orientasi pada efektivitas dan efisiensi, dan berakhir pada pencapaian tujuan.



Gambar 1 Mekanisme Model Manajemen Paradigma Baru

## Menuju Manajemen Paradigma Baru

### Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen paradigma baru, perencanaan merupakan fungsi manajerial yang strategis karena perencanaan membangun visi dan misi, proses merumuskan, dan menetapkan proyeksi serangkaian kegiatan organisasional secara rasional dan realistis untuk mencapai tujuan di waktu yang akan datang: Perencanaan berfokus pada masa depan yang selalu dibayang-bayangi masalah ketidakpastian dan perencanaan, meliputi: *forecasting*, *programming*, dan *budgeting*.

Dengan mengadakan perencanaan manajerial yang baik akan menghasilkan proses manajemen paradigma yang baik pula. Pada dasarnya, perencanaan manajerial dapat digolongkan menjadi dua jenis. Pertama, Perencanaan Strategik. Perencanaan organisasi yang sifatnya umum dan menyeluruh (*generalis*) yang meliputi: Visi dan Misi; Tujuan; Strategi; Rencana portofolio. Kedua, Perencanaan Operasional. Perencanaan organisasi yang sifatnya *partial* teknis khusus dan spesifik (*spesialis*) per bagian atau unit departemen, seperti rencana pemasaran, rencana produksi, rencana keuangan, rencana personalia, dan rencana fasilitas.

Perencanaan selalu menyertakan kegiatan, antara lain sebagai berikut. Pertama, Peramalan (*Forecasting*). Kegiatan meramalkan, memprediksikan, memproyeksikan, prakiraan, atau taksiran, serta analisis terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi

pada lingkungan organisasional. Hal itu penting sebagai asumsi dasar sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Lingkungan internal meliputi aspek: pemasaran, produksi, keuangan, karyawan, budaya organisasi, dan manajerial. Lingkungan eksternal, meliputi aspek: pelanggan, pesaing, pemasok, bursa tenaga kerja, teknologi, ekonomi, politik, hukum, budaya sosial, dan masyarakat.

Kedua, Pemrograman (*Programming*). Kegiatan merumuskan dan menetapkan program kerja organisasional sesuai dengan visi dan misi sebagai berikut: Program kerja bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan umum; Program pengembangan, meliputi inovasi, investasi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang; Program pemberdayaan potensi kapasitas daya guna dari berbagai sumber daya manusia (SDM), sumber daya lain, pemanfaatan multi budaya organisasi, termasuk budaya kerja, budaya hemat, budaya mutu, dan budaya perubahan; Program kesejahteraan, termasuk dana pensiun, astek, dan jamsostek.

Ketiga, Penganggaran (*Budgeting*). Berdasarkan analisis peramalan asumsi perencanaan dan program kerja organisasional yang telah ditentukan, selanjutnya disusun penganggaran (*budgeting*). Kegiatan penganggaran adalah menetapkan biaya yang diperlukan dan menetapkan pendapatan atau hasil yang diharapkan akan diperoleh dari rangkaian kegiatan yang akan dilakukan pada bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan umum. Ringkasnya, *budgeting* adalah menetapkan proyeksi biaya dan proyeksi pendapatan untuk periode tertentu: Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk periode jangka pendek; Rencana Perusahaan (*Corporate Plan*) untuk periode jangka menengah; Rencana Induk (*Master Plan*) untuk periode jangka panjang. Dalam praktik *budgeting* bersifat anggaran fleksibel (*flexible budget*) yang sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan perkembangan situasional atau perubahan (*change*). Oleh karena itu, perlu dilengkapi dengan anggaran operasi (*operating budget*) per bulan/triwulan/semester sebagai penjabaran dari RKAP tersebut.

### **Pengorganisasian (*Organizing*)**

Dalam manajemen paradigma baru, pengorganisasian merupakan fungsi manajerial yang optimistis karena pengorganisasian adalah proses membangun organisasi yang dinamis dan efektif untuk mencapai sasaran yang telah diproyeksikan sesuai perencanaan: Pengorganisasian sebagai suatu sistem hubungan kerja sama yang terkoordinasi dan saling menguntungkan; Pengorganisasian, meliputi penetapan kerja, penetapan struktur, *staffing*, alokasi sumber daya, dan penentuan hubungan yang terintegrasi.

Pengorganisasian terdiri atas empat bagian. Pertama, Departementalisasi. Departementalisasi adalah pengelompokan organisasi menjadi departemen (bagian unit kerja = subsistem) tertentu. Setiap organisasi terdiri dari beberapa departemen dan banyaknya bagian tergantung dari kebutuhan perusahaan bersangkutan, misalnya Departemen pemasaran, Departemen produksi, Departemen keuangan, Departemen umum.

Kedua, Struktur Organisasi (*Organization Chart*). Struktur organisasi merupakan kerangka atau bagan yang menggambarkan departementalisasi, kedudukan dan jenis wewenang, bidang dan hubungan kerja, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem kepemimpinan organisasi. Tingkatan peran struktural: *Top Manager, Middle Manager, Lower Manager, Operator*.

Ketiga, Staffing. Proses pengisian jabatan struktural dengan sumber daya manusia (SDM) atau personel yang berkualitas. Pengisian jabatan itu bertujuan agar semua jabatan (struktural) dan pejabatnya dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik sesuai uraian tugas (*job description*) yang telah ditentukan sehingga dapat mencapai berbagai sasaran organisasi. Staffing terbagi sebagai berikut. Pertama, Azas *staffing*: “penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat” (*the right man in the right place and the right man in the right job*). Kedua, kegiatan *staffing* untuk memperoleh karyawan yang dibutuhkan melalui Pengadaan (*Procurement*), Penarikan (*Recruiting*), Seleksi (*Selection*), Penempatan (*Placement*), Pembinaan dan pengembangan (*Development*), Pemberhentian (*Separation*). Ketiga, pembagian kerja kepada para manajer dan peran lain dalam organisasi sesuai pendidikan, pengalaman, kemampuan, keterampilan, karakter, dan memperhatikan integritas, kompetensi, komitmen. Keempat, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer dan peran lain sesuai dengan status struktural dalam organisasi: Wewenang (*Authority*) adalah hak atau otoritas untuk bertindak, berbuat, dan melakukan suatu kegiatan tertentu. *Authority* merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk melaksanakan tindakan ke arah pencapaian tujuan; Tanggung Jawab (*Responsibility*) adalah kewajiban atau keharusan untuk melaksanakan semua tugas pekerjaan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*) atas hasil pelaksanaannya dalam pencapaian tujuan.

Keempat, Fasilitas (*Facilitating*). Kegiatan memfasilitasi adalah proses alokasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya lain pada departemen atau bidang-bidang: pemasaran, produksi, keuangan, umum, sebagai sarana dan prasarana untuk mendukung operasional organisasi mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan.

### **Pengarahan (*Actuating*)**

Dalam manajemen paradigma baru, pengarahan merupakan fungsi manajerial yang dinamis karena pengarahan adalah proses mobilisasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya lain yang produktif dan efisien untuk mencapai sasaran yang telah diproyeksikan sesuai perencanaan: Pengarahan berhubungan dengan usaha pengarahan, penggerakan, dan pemberdayaan sumber daya organisasi; Pengarahan, meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan koordinasi.

**Pertama, Kepemimpinan (*Leadership*)**. Dalam fungsi pengarahan (*actuating*), kepemimpinan mempunyai peran penting dan fungsi strategis dalam organisasi karena kepemimpinan menetapkan visi dan misi, menetapkan kebijakan, dan menetapkan

keputusan (*decision making*). Kepemimpinan sebagai suatu etos kerja yang dilandasi pada pengabdian dan tanggung jawab, etos kerja yang peduli pada prinsip keadilan dan kebenaran, etos kerja yang memperhatikan kepentingan yang dipimpinnya. Pelaku kepemimpinan adalah pemimpin (*leader*) yang memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas yang kuat dalam menjalankan tugas kewajibannya.

Dalam organisasi, kepemimpinan efektif yang berjiwa *entrepreneur* mampu kreatif dan inovatif melakukan terobosan yang spektakuler melalui perubahan dan inovasi secara berkesinambungan terus-menerus tiada henti, untuk menghasilkan nilai atau produk yang beda (*unique*) dan terbaru (*the new*). Selanjutnya, kepemimpinan efektif mampu mengintegrasikan dan menggerakkan semua unsur komponen sumber daya dalam organisasi. Kepemimpinan efektif mampu mempengaruhi perilaku bawahan ke arah efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan efektif memiliki sifat utama, yaitu pemimpin Keimanan (*Belief*), Kewirausahaan (*Entrepreneurship*), Keteladanan (*Exemplary/figur head*), Kecerdasan (*Intelligency*), Kemampuan (*Ability*), Kepribadian (*Individuality*). Kepemimpinan efektif memiliki sumber daya atau kekuatan pemimpin, yaitu Pengaruh (*Influence*), Kekuasaan (*Power*), Legitimasi (*Legitimacy*), Indiosinkratik (*Indiosyncracy*), Wewenang (*Authority*), Politik (*Politic*).

Kepemimpinan efektif memperagakan perilaku atau gaya pemimpin sebagai berikut: Gaya pemimpin tinggi-tinggi (*High-high leader*) berupa Orientasi tugas tinggi, Orientasi orang tinggi, dan Orientasi perubahan tinggi; Gaya pemimpin berubah-ubah sesuai hukum situasi (*Law of the situation*) berupa Gaya otokratis → efektif untuk menghadapi kondisi darurat, Gaya demokratis → efektif untuk menghadapi kondisi normal, Gaya liberalis → efektif untuk menghadapi kondisi kebebasan.

Kepemimpinan efektif menghasilkan kinerja pemimpin sebagai berikut: Produktivitas organisasi meningkat; Kepuasan kerja karyawan tinggi; Kontribusi nilai tambah (*added value*) bagi lingkungan berkembang.

**Kedua, Motivasi (*Motivating*).** Dalam fungsi pengarahan (*actuating*), motivasi merupakan salah satu kekuatan tangguh untuk mengarahkan sumber daya manusia (SDM) karena motivasi pada hakikatnya memiliki daya untuk mendorong atau merangsang gairah kerja orang lain agar mau berupaya kerja keras dengan memberikan semua potensi atau energi (kemampuan dan keterampilan) untuk mencapai tujuan.

Tujuan Motivasi, yaitu mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, dan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya, meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja karyawan, dan meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja karyawan (optimalisasi kerja).

Cara Motivasi, yaitu pengarahan perilaku karyawan ke arah pencapaian sasaran tujuan yang telah ditentukan; Pemberian imbalan (gaji, upah) karyawan berdasarkan prestasi untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasan karyawan; Pemberian pekerjaan sesuai dengan kondisi karyawan dan atau pekerjaan yang menantang (*job enrichment*) sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan; Pengakuan serta penghargaan terhadap keberadaan dan prestasi karyawan dilakukan secara objektif dan wajar, dan memberikan peluang kesempatan promosi; Pemberian tunjangan dan fasilitas pada karyawan disesuaikan dengan kedudukan dalam organisasi dan status sosial; Menerapkan prinsip keadilan secara murni dan konsisten terhadap semua karyawan sehingga terciptanya rasa perlindungan dan suasana kerja yang kondusif.

Strategi Peningkatan Motivasi: Sistem kerja menantang (*job enrichment*); Sistem imbalan berdasarkan prestasi; Sistem jam kerja fleksibel; Program pengembangan diri; Program kesejahteraan dan kepemilikan; Program dana pensiun, astek, dan jamsostek.

**Ketiga, Komunikasi (*Communicating*).** Pada dasarnya, komunikasi adalah hubungan dua pihak atau lebih yang saling berinteraksi menyampaikan gagasan atau informasi. Dalam manajemen, komunikasi merupakan salah satu subfungsi manajerial yang penting karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi dilakukan. Dengan komunikasi, dapat dilakukan pemberian informasi, perintah, laporan, saran, ide, berita, dan menjalin hubungan interpersonal. Manajerial mempunyai kekuatan untuk mengarahkan SDM dan sumber daya lain ke arah pencapaian tujuan.

Tujuan Komunikasi: Pertukaran, penyebaran, dan transfer informasi; Pengarahan perilaku karyawan ke arah pencapaian sasaran; Memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas; Menjalinkan hubungan interpersonal dan membangun kemitraan kerja sama; Menyediakan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan (*decision making*); Adaptasi dan respon terhadap perubahan (*change*).

Metode Komunikasi: Komunikasi langsung; Komunikasi tidak langsung; Komunikasi berantai; Komunikasi searah (*one way traffic*); Komunikasi dua arah (*two way traffic*); Komunikasi multi media.

Macam-macam Komunikasi sebagai berikut. Pertama, Komunikasi *vertical* adalah komunikasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya. Vertikal dari atas ke bawah, informasinya: prosedur, pengarahan, instruksi, penugasan, saran, kebijakan, dan tujuan, Vertikal dari bawah ke atas, informasinya: laporan, masalah, gagasan, sikap, klasifikasi, penyelesaian, dan penjelasan. Kedua, komunikasi *horizontal* adalah komunikasi antar kolega yang setingkat atau teman sejawat. Informasinya adalah usaha koordinasi, pemecahan masalah, dan kerja sama. Ketiga, komunikasi *diagonal* adalah komunikasi menyilang di antara lintas struktural. Informasinya: usaha koordinasi, masalah lini, dan saran staf.

**Keempat, Koordinasi (*Coordinating*).** Kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, mensinkronisasikan, menghubungkan, menyatukan, menyelaraskan, memadukan sumber daya, dan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama terpadu (*solid*) dengan semangat persatuan dan kesatuan dalam mencapai tujuan. Manajer yang sukses dapat melakukan Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi (KIS) dengan baik.

Tujuan Koordinasi, yaitu untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran perusahaan; Untuk menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran perusahaan; Untuk menghindari kekosongan dan tumpang-tindih pekerjaan; Untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran; Untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan sumber daya 6M ke arah sasaran organisasi; Untuk menghindari tindakan *overlapping* dari sasaran perusahaan.

Cara Mengadakan Koordinasi, yaitu menyelenggarakan rapat koordinasi para anggota dan memberikan penjelasan langsung mengenai pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai; Mengintegrasikan dan mempersatukan pola pikir dan tindakan para anggota, serta mengarahkan dengan semangat kebersamaan, persatuan, dan kesatuan terpadu untuk mencapai tujuan bersama; Memotivasi para anggota untuk kerja terkoordinasi melakukan tugas-tugas pekerjaan, mendorong bertukar pikiran, dan mengemukakan ide, saran, dan gagasan untuk meningkatkan produktivitas kerja; Melibatkan para anggota untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan (*decision making*); Membina hubungan interpersonal yang baik di antara para anggota; Melakukan komunikasi informal dengan para anggota bawahan.

### **Pengendalian (*Controlling*)**

Dalam manajemen paradigma baru, pengendalian merupakan fungsi manajerial yang pragmatis karena pengendalian adalah proses memantau dan mengendalikan kegiatan organisasi yang ketat dan akurat agar kinerja mencapai tujuan yang telah diproyeksikan sesuai perencanaan (Kinerja = Rencana).

Pengendalian berhubungan dengan usaha melancarkan dan mengamankan jalannya operasi organisasi ke arah cita-cita, yakni tercapainya tujuan yang telah direncanakan, termasuk kegiatan: verifikasi, waskat, sidak, *evaluating*, *security*, *auditing*, dan *reporting*. Pengendalian, meliputi penetapan standar, evaluasi kinerja, dan tindakan korektif.

Untuk menyelaraskan pencapaian tujuan, perlu ada hal berikut. Pertama, Penetapan Standardisasi, yaitu menetapkan suatu standar sebagai tolok ukur kinerja hasil aktual yang dicapai terhadap hasil rencana yang diproyeksikan.

Tabel 1 Jenis dan Satuan Standar

No.	Jenis Standar	Satuan Standar
1.	Standar mutu	Kualitas I, II, III
2.	Standar waktu	Jam, hari, bulan
3.	Standar harga	Rp, \$
4.	Standar biaya	Rp, \$
5.	Standar bahan	M, kg, liter
6.	Standar ukuran	S, M, L
7.	Standar pemasaran	Pangsa pasar, unit, buah
8.	Standar produksi	Peta produksi, unit, buah
9.	Standar keuangan	<i>Ratio financial</i> , Rp, \$
10.	Standar produktivitas	1, %

Dalam penetapan standardisasi, perlu juga diketahui tujuan pengendalian, yaitu disiplin administratif dan operatif agar semua kegiatan dilakukan sesuai rencana; Antisipasi segala bentuk penyimpangan (deviasi), termasuk KKN; Meningkatkan efektivitas dan efisiensi; Optimalisasi produktivitas dan nilai tambah (*added value*); Mencapai kinerja sesuai rencana; Mengukur efektivitas pencapaian sasaran atau tujuan.

Kedua, Evaluasi Kinerja, yaitu membandingkan standar terhadap kinerja untuk mengetahui sejauh mana terjadi penyimpangan atau deviasi (Standar – Kinerja = Deviasi).

Tabel 2 Evaluasi Standar terhadap Kinerja

No.	Jenis Standar	Evaluasi	Deviasi
1.	Mutu	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Kualitas jelek - Kualitas baik
2.	Waktu	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Cepat - Lambat
3.	Harga	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Murah - Mahal
4.	Biaya	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Efisien - Inefisien
5.	Bahan	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Hemat - Boros
6.	Ukuran	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Kecil - Besar
7.	Pemasaran	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Di bawah target - Di atas target
8.	Produksi	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Di bawah target - Di atas target
9.	Keuangan	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Defisit - Surplus
10.	Produktivitas	- Standar > Kinerja - Standar < Kinerja	- Nonproduktif - Produktif

Dalam Evaluasi Kinerja, terdapat Analisis Nilai Rasio Produktivitas (NRP), yaitu  $NRP > 1$ , menunjukkan prestasi perusahaan produktif dan perusahaan mampu menghasilkan nilai tambah (*added value*) atau memperoleh keuntungan. Lebih dari itu, bila nilai NRP tersebut pencapaiannya sama atau di atas standar maka kegiatan perusahaan berhasil mencapai sasaran yang telah ditentukan;  $NRP < 1$ , menunjukkan prestasi perusahaan nonproduktif dan perusahaan tidak mampu menghasilkan nilai tambah (*added value*) atau dapat dikatakan menderita kerugian;  $NRP = 1$ , menunjukkan prestasi perusahaan dalam kondisi BEP (*Break Even Point*/titik pulang pokok) dan hasil kegiatan perusahaan tidak untung dan tidak rugi.

Dalam Evaluasi Kinerja, terdapat Tindakan Korektif, yaitu melakukan tindakan perbaikan atas deviasi seperti penyimpangan, kesalahan, kegagalan, stagnasi yang terjadi agar sesuai dengan standar (Standar = Kinerja); Membandingkan antara standar dengan kinerja. Menganalisis data deviasi. Melakukan tindakan perbaikan (korektif). Ada juga Teknik Pengendalian, yaitu Pengawasan Langsung, Pengawasan Tak Langsung, dan Pengawasan Berdasarkan Kecelakaan.

## PENUTUP

Berdasarkan pembahasan, dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut. Manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (*change*) yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan. Perusahaan memiliki daya saing yang tangguh dengan menciptakan pengembangan melalui perubahan dan inovasi berkesinambungan terus-menerus tiada henti untuk menghasilkan nilai-nilai atau produk yang beda (*unique*) dan yang baru (*the new*).

Berdasarkan uraian pembahasan dapat dikemukakan saran sebagai berikut. Mengelola perusahaan dalam kondisi apapun, perlu menerapkan sistem manajemen paradigma baru, termasuk reformasi di berbagai sektor. Para manajer dalam perusahaan dari tingkat atas sampai bawah sebaiknya memperagakan gaya pemimpin tinggi-tinggi (*high-high leader*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Snell. 2004. *Management: The New Competitive Landscape*. United States of America: McGraw-Hill.
- Gaspersz, Vincent.CIQA, CPIM. 2000. *Manajemen Produktivitas Total Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Hendro and WW Chandra. 2006. *Be a Smart and Good Entrepreneur*. Jakarta: CLA Publishing dan Universitas Bina Nusantara.
- H. Malayu S.P. 2001. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, Freeman, Gillbert. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.