

MEMENANGKAN PERSAINGAN MELALUI KEUNGGULAN SUMBER DAYA MANUSIA, TEKNOLOGI, DAN MANAJEMEN WAKTU

RINI SETIAWATI
Email : rinikimi@yahoo.com

ABSTRACT

Globalization certainly faced by Indonesian nation demands efficiency and competitiveness in the business world . The global competition requires the availability of qualified human resources and the vision of excellence. Qualified human resources and the vision of excellence is a determinant factor in the competition between nations . Because globalization is driven by two major forces that technology and trade , the competitiveness of it will depend on (1) our ability to master technology with a strong science base , and (2) our ability to build an efficient economic institutions . Secondly it is imperatively be the determining factor in the effort to win the global competition . Thus , efforts to control and develop science and technology is a development agenda in the future , which is very important and urgent to get priority . Globalization : It's about Time too ! . Time management is very important in both the private life of individuals as well as in the structure of the organization, especially those relating to managers , ranging from administrators to lini managers.

KeyWords : competitiveness, technology , Qualified human resources, Time management

Pendahuluan

Globalisasi ekonomi dan sistem pasar bebas dunia menempatkan Indonesia yang berpenduduk lebih dari 240 juta orang menjadi bagian dari sistem tersebut. Fakta menunjukkan, akhir-akhir ini, Indonesia ‘kebanjiran’ barang-barang luar negeri seperti Cina, Taiwan, dan Korea yang relatif murah harganya. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan Indonesia tidak hanya bersaing dengan perusahaan di dalam negeri, namun, mereka mau tidak mau harus bersaing dengan perusahaan multinasional dan perusahaan-perusahaan dari negara lain. Globalisasi pasar dan kompetisi akan menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi yang tepat harus diaplikasikan untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin

kompetitif. Tanpa ada kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SDM, maka, hampir pasti, perusahaan tersebut akan menghadapi kesulitan.

Globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan menjadi persaingan antar negara. Indonesia, dalam kancah persaingan global menurut World Competitiveness Report Tahun 2013-2014 yang diikuti oleh 148 negara, menempati urutan ke-38, masih di bawah Singapura, Malaysia dan Thailand.

Global Competitiveness Ranking	2006–2007	2007–2008	2008–2009	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014
Singapura	8	7	5	3	3	2	13	2
Malaysia	19	21	21	24	26	21	25	24
Thailand	28	28	34	36	38	39	38	37
Indonesia	54	54	55	54	44	46	50	38
Filipina	75	71	71	87	85	75	65	59
Vietnam	64	68	70	75	59	65	75	70

World Competitiveness Report melakukan rangking berdasarkan 3 indeks (*Basic Requirement*, *Efficiency Enhancers* dan *Innovation & Sophistication Factors*). Masing-masing indeks terdiri dari beberapa pilar. Secara detil, posisi/ranking Indonesia adalah sebagai berikut :

Index	Rank	Data menunjukkan, bahwa ranking <i>indeks efficiency Enhancer</i> Indonesi masuk dalam urutan 103, diartikan, bahwa tingkat organisasi dalam melihat <i>risk management</i> juga masih rendah, sehingga, efisiensi dan efektif organisasi masih tergolong rendah. Kesiapan teknologi juga masih berada pada ranking 75.
Over all	38	
(a) Basic Requirements	45	
- Institutions	67	
- Infrastructurs	61	
- Macro Economic Environment	26	
- Health and Primary Education	72	
(b) Efficiency Enhancers	52	
- Higher Education & Training	64	
- Goods Market Efficiency	50	
- Labour Market Efficiency	103	
- Financial Market Development	60	
- Technological Readiness	75	
- Market size	15	
(c) Innovation and Sophistication Factors	33	
- Business Sophistication	37	
- Innovation	33	

Perubahan lingkungan strategis yang ditandai oleh kecenderungan globalisasi yang berlangsung secara intensif, akseleratif, terus melanda semua bangsa di dunia. Proses globalisasi serupa itu dipacu oleh kemajuan di bidang teknologi informasi, transportasi, dan perdagangan bebas. Proses tersebut juga membawa dampak langsung terhadap berbagai bidang kehidupan, bukan hanya ekonomi, juga, sosial, budaya, dan politik.

Globalisasi adalah suatu kenyataan dan akan mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada kebanyakan aspek bisnis di Indonesia. Untuk memenangkan persaingan di pasar global, perusahaan harus berupaya; antara lain dalam layanan yang luar biasa pada pelanggan, pengembangan kemampuan-kemampuan baru, produk baru yang inovatif, komitmen karyawan/wati, dan pengelolaan perubahan melalui kerja sama kelompok. Perusahaan dituntut berpikir global (*think globally* dan *act locally*), serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan.

Keunggulan bersaing merupakan suatu kondisi yang dapat membawa organisasi bisnis menuju kemenangan bersaing. Dalam perspektif manajemen

sumber daya manusia, karyawan atau orang-orang yang bekerja dalam perusahaan merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam bersaing dan mencapai tujuan.

Kompetisi global yang sangat kuat memaksa perusahaan untuk melakukan perubahan strategi agar mampu mempertahankan eksistensi perusahaannya dan untuk memenangkan persaingan melalui keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Tekanan untuk melakukan penghematan biaya operasional perusahaan, peningkatan kinerja, pertumbuhan populasi penduduk, perubahan struktur demografi ketenagakerjaan adalah merupakan salah satu faktor yang terkait dengan persaingan sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan terhadap hal-hal tersebut.

Perusahaan-perusahaan Indonesia dituntut untuk mampu bersaing secara profesional pada skala dunia (global) ,supaya dapat tetap *survive* dan bahkan berkembang. Kottler (1992) mengingatkan, bahwa globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Untuk itu, maka, strategi yang tepat harus diaplikasikan untuk meraih keberhasilan dengan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif itu.

Selaras dengan itu, manajemen waktu yang baik sangat bermanfaat dalam pengertian efisiensi biaya proyek maupun pemanfaatan aset organisasi yang paling berharga, yaitu pegawai (SDM). Mengutip ungkapan Peter F.Drucker (2001),”Waktu adalah sumber yang paling langka dan jika itu tidak dapat dikelola, maka, hal lainpun tidak pula dapat dikelola.” Sementara, objek dari manajemen waktu adalah untuk menambah dan mengoptimalkan penggunaan waktu luang kita.

Begitu banyak aspek “sistem” yang juga dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas penggunaan waktu, seperti bagaimana menyusun sistem arsip yang baik, bagaimana menyusun sistem penarikan informasi yang baik dan masih banyak lagi sarana efisiensi waktu dan kerja lainnya. Namun semua sistem tersebut harus disusun sesuai dengan maksud dan jenis organisasi serta individu yang menggunakannya. Akan tetapi, yang jauh lebih penting daripada sistem adalah pengakuan bahwa manajemen waktu yang baik serta sasaran dan tujuan yang dapat dicapai, sungguh merupakan sesuatu yang sangat penting bagi individu dan organisasi.

Tulisan ini dibuat oleh penulis berupa naratif deskriptif dari berbagai sumber bacaan/literatur yang menelaah keunggulan daya saing yang harus dipersiapkan organisasi untuk mengarungi masa depan dalam era globalisasi,

spesifik ditinjau dari *perspektif people* (Sumber Daya Manusia), *technology* dan *time management*.

Hasil dan Pembahasan

a. Daya Saing

Dalam kerangka ekonomi dan manajemen, konsep daya saing memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga *sustainability* perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis. Munculnya daya saing sebuah perusahaan (*competitiveness of firms*) bagi Porter (1990) dalam Chou dan Chang (2004), adalah merupakan implikasi yang muncul dari kebutuhan akan kemampuan berkompetisi di pasar internasional melalui berbagai strategi untuk memenangi globalisasi. Meski demikian, untuk melihat tingkat daya saing, dalam kerangka Porter, tidak harus dilakukan melalui analisis komparatif yang kaku yang biasa digunakan. Sebagai contoh; dalam bisnis 'pembangunan kapal laut', biaya per unit *output* sudah mencukupi untuk melihat efektivitas pembangunan sekaligus menjadi ukuran daya saing Chou (Storck, et.al, 1995) dan Chang (2004).

b. Perspektif SDM

Globalisasi dan SDM (*People*)

Tantangan globalisasi untuk perusahaan; di sini, daya saing perusahaan tidak hanya terletak pada keunggulan di bidang teknologi *product* dan proses atau memiliki yang diproteksi dan diregulasi atau memiliki modal, akan tetapi, lebih pada kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan aset yang sulit diperdagangkan atau ditiru, langka, cocok dan selalu memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan dengan secara berkelanjutan. Pendapat tersebut dikemukakan oleh CEO General Electric, Jack Welch yang menyatakan satu-satunya cara GE berkompetisi adalah dengan keunggulan sumber daya manusia. Demikian pula yang dikatakan CEO Chrysler Corp dan Unilever NV yang menekankan sumber daya manusia sebagai modal dalam menghadapi globalisasi. (Schuler & Jackson, 1997).

Secara tegas dapat dikatakan, persaingan global telah memberikan tekanan pada seluruh perusahaan dalam sebuah industri untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada posisi yang sama, karena, era globalisasi merupakan era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba ketat, berat, cepat, serta perlu perhitungan yang akurat dalam segala hal. Selain itu, hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi, efektifitas dan

produktifitasnya saja yang akan berhasil dalam persaingan global. Era globalisasi adalah era dihapuskannya segala bentuk proteksi yang mungkin selama ini hanya bisa dinikmati oleh beberapa pelaku bisnis saja.

Karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas

Era globalisasi yang ditandai dengan transparansi di segala bidang kehidupan, telah menuntut SDM berkualitas yang memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan memadai yang mengimbangi dengan nilai-nilai tertentu, sesuai dengan karakter dunia baru; yaitu dunia tanpa batas. Artinya, komunikasi antar manusia menjadi mudah, cepat dan intensif sehingga batas ruang pun menjadi sirna. Adapun nilai-nilai profesionalisme, kompetitif, efektif dan efisien dalam tata kerja, sehingga fungsi pendidikan tidak sekadar sebagai *agent of knowledge*, akan tetapi, harus mampu mengakomodir pengalaman, keterampilan dan nilai-nilai globalisasi dalam satu paket pendidikan (Zainal Arifin, 1988).

Robert Reich (2001) mengemukakan ciri-ciri manusia berkualitas yang cerdas, antara lain;

1. *Added Values* (memiliki nilai tambah, keahlian dan profesionalisme);
2. *Abstraction System Thinking* (mampu berpikir rasional, mengabstraksikan suatu persoalan secara sistematis melalui pendekatan ilmiah objektif);
3. *Experimentation and Test* (mampu berpikir di balik data-data dengan melihat dari berbagai sudut);
4. *Collaboration* (mampu bekerja sama, bersinergi).

Gambaran di atas jelas merupakan karakteristik nilai-nilai mentalis yang harus tampak pada profil dan penampilan SDM abad 21. Gambaran rumusan di atas sungguh sangat relevan dengan ciri manusia modern, seperti yang dirumuskan oleh Alex Inkeles sebagaimana dikutip oleh Syahrin Harahap (1997); yaitu kecenderungan menerima gagasan-gagasan baru, kesediaan menyatakan pendapat, kepekaan pada waktu yang telah lalu, rasa ketepatan waktu yang lebih baik, keprihatinan yang lebih besar untuk merencanakan organisasi dan efisiensi, menghargai kekuatan ilmu dan teknologi.

Menurut Randal Schuler (1994) dalam Starkey et al (2005), mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai berikut: ‘... *getting the strategy of the bussiness implemented affectively ... getting everybody from the top of the human organization to the bottom doing things that make the bussiness successful*’. Mengacu pada definisi tersebut, maka, dapat disimpulkan bahwa strategi SDM berkaitan dengan misi, visi,

strategi perusahaan, SBU (*Strategic Business Unit*) dan juga strategi fungsional. Ketidaksesuaian antara strategi SDM dan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Sebaliknya, kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SDM perlu diupayakan untuk mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan dengan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi penting, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecendrungan perubahan lingkungan akan sangat memengaruhi perubahan strategi perusahaan, yang juga berarti, bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu segera disesuaikan.

Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan secara efektif. Sebab itu, struktur jaringan (*network structure*) dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran yang berkesinambungan (*continuous learning*), akan merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin selamat dan berkembang. Untuk itu, maka, desain SDM sangat berkait erat dengan desain pekerjaan yang mengacu pada JCM (*Job Characteristic Model*). Hackman and Oldham (1976) dalam Starkey et al (2005) mengemukakan; bahwa JCM terdiri dari *task identity, task significance, task variety, authority*, dan *feedback* yang berimplikasi pada struktur organisasi. Oleh sebab itu, dalam mendesain pekerjaan, perlu juga dipertimbangkan kompetensi, motivasi dan nilai-nilai karyawan.

Dalam hal ini, pendidikan jelas berperan besar dalam meningkatkan mutu SDM. Oleh sebab itu, baik secara kuantitas maupun secara kualitas, mutu pendidikan di Indonesia dipandang perlu untuk ditingkatkan Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau kembali dan ditingkatkan sesuai dengan standar yang berlaku di negara-negara kompetitor. Pelatihan-pelatihan yang efektif, juga perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas SDM.

Pertimbangan Konseptual dalam Memilih Strategi SDM

Di sini, organisasi pembelajar (*learning organization*), adalah merupakan salah satu pendekatan yang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mengantisipasi masa depan. Komitmen dan

kemauan belajar semua tingkat karyawan/wati adalah merupakan dasar keunggulan organisasi di masa depan.

Starkey et al (2005) dalam buku '*How Organizations Learn*', mencatat pernyataan Senge dari bukunya '*The Fifth Discipline*' (1990), yang mengidentifikasi 5 (lima) disiplin yang kritis bagi organisasi saat ini untuk mencakup kecepatan perubahan yang terjadi di dunia belakangan ini. *Learning Organization* membahas 5 komponen dasar sebagai berikut;

- a. *Personal mastery* membahas penguasaan secara terpadu dan tuntas, akan suatu pengetahuan dan keterampilan tertentu;
- b. *Mental models* memberi dorongan yang kuat terhadap tindakan karyawan. *Trust* merupakan kunci seseorang dalam membangun organisasi pembelajar. Komponen ini memberikan suatu arah cara bertindak;
- c. *Shared vision* merupakan suatu kekuatan atau dorongan agar karyawan dengan secara bersama-sama mewajibkan diri dan mau belajar secara terus-menerus;
- d. *Team learning* merupakan proses pengembangan individu melalui kelompok kerja dengan cara dialog dan diskusi;
- e. *Systems thinking* merupakan salah satu komponen yang menyatukan dan memadukan komponen-komponen lain dalam membentuk suatu kesatuan yang bermakna.

c. Perspektif Teknologi

Peran dan Penerapan Teknologi dalam Organisasi

Teknologi dalam organisasi, memiliki peranan utama dalam mempelajari sifat-sifat dari suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi. Dalam teori organisasi, prinsip ketergantungan (*contingency*) menyatakan bahwa karakteristik organisasi mempunyai ketergantungan terhadap faktor-faktor teknologi yang pada akhirnya berkembang menjadi pendekatan modern dalam teori organisasi. Menurut James Thomson (2007), teknologi organisasi tidak didasarkan pada penyelidikan yang dilakukan di lapangan, melainkan merupakan suatu pembahasan teoritis yang disusun berdasarkan landasan-landasan pemikiran yang telah muncul sebelumnya. Organisasi adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi organisasi merupakan cerminan dari kondisi lingkungan organisasi sekaligus jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi.

James Thomson (2007), mengelompokkan teknologi organisasi menjadi 3 jenis, yang masing-masing menggambarkan jenis hubungan yang terjadi

dengan konsumen maupun jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi, yaitu:

- (1) Teknologi perantara (*mediating technology*), digunakan untuk menghubungkan beberapa klien yang satu sama lain tidak dapat dihubungkan secara langsung, misalnya jika hubungan langsung tersebut memerlukan ongkos yang besar, ataupun karena terlalu rumit untuk dilaksanakan;
- (2) Teknologi rangkaian panjang (*long-linked technology*) pada jenis teknologi ini, kegiatan organisasi terdiri dari tahapan-tahapan kegiatan yang berurutan. Hasil dari suatu kegiatan menjadi *output* bagi kegiatan berikutnya, hingga akhirnya produk siap untuk digunakan oleh konsumen;
- (3) teknologi intensif (*intensive technology*) merupakan kumpulan dari beberapa jenis pelayanan khusus, yang keseluruhannya digabungkan untuk melayani klien.

Sejalan dengan itu, umumnya, teknologi intensif digunakan pada kegiatan yang mempunyaipakibat yang cukup berarti pada klien, sehingga klien mengalami perubahan. Brown (1992) menyebutkan Group Aston merumuskan skala pengklasifikasian teknologi yang dapat digunakan dalam teknologi manufaktur maupun non-manufaktur. Grup Aston menemukan tiga variabel utama yang dianggap merupakan gambaran dari aliran kegiatan kerja suatu organisasi, yaitu:

- (1) otomatisasi peralatan (*automation of equipment*), yakni menurut presentase kegiatan yang dilaksanakan oleh mesin ataupun peralatan bekerja sendiri secara otomatis dan tidak dilakukan oleh manusia;
- (2) fleksibilitas aliran kegiatan (*workflow rigidity*), menunjukkan fleksibilitas pengetahuan, keterampilan dan peralatan yang digunakan dalam proses kegiatan;
- (3) ketelitian evaluasi proses (*specifity of evaluation*), menunjukkan tingkat ketelitian yang digunakan dalam mengevaluasi proses yang dilakukan, mulai dari evaluasi yang ketelitiannya tinggi dengan menggunakan pengukuran secara kuantatif, sehingga evaluasi yang tingkat ketelitiannya rendah yang hanya didasarkan pada pendapat pribadi, tanpa melakukan pengukuran yang teliti. Grup Aston menggabungkan tiga variabel tersebut menjadi satu skala pengukuran teknologi, yang dinamakan integrasi aliran kegiatan (*workflow integration*). Temuannya adalah, semakin tinggi angka integrasi aliran kegiatan suatu perusahaan, menunjukkan tingkat otomatisasi peralatan yang lebih besar, aliran

kegiatan yang lebih kaku, dan ketelitian evaluasi proses yang lebih tinggi. Dalam hal ini, perusahaan manufaktur, ternyata, mempunyai nilai integrasi aliran kegiatan yang lebih tinggi ketimbang perusahaan non-manufaktur. Di sini tampak dengan jelas adanya hubungan antara teknologi dengan struktur organisasi.

Selanjutnya, pada suatu organisasi yang kompleks, tiap bagian organisasi mempunyai teknologi yang jenisnya berbeda-beda, disebabkan kenyataan bahwa tiap bagian organisasi melakukan kegiatan mengubah *input* menjadi *output* dengan teknologi yang berlainan. Perrow (1970) dalam Ann Cunliffe (2008) menunjukkan adanya dua dimensi dari kegiatan kerja yang mempunyai relevansi terhadap struktur maupun kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu;

- (1) variasi tugas (*task variety*), menunjukkan banyaknya kekecualian (*exception*) dalam tugas yang diukur dengan banyaknya hal tak terduga dan hal baru, yang terjadi dalam proses pekerjaan;
- (2) kemudahan analisis (*analyzability*), yaitu pekerjaan yang mudah dianalisis dan bisa diuraikan menjadi beberapa langkah yang jelas, juga, bersifat mekanistik sehingga bisa dijalankan dengan prosedur yang bersifat objektif dan terukur secara kuantitatif. Penyelesaian masalah menjadi mudah, karena tiap langkah dalam proses terukur secara jelas sehingga mudah diketahui jika ada penyimpangan.

Contoh teknologi yang digunakan dalam organisasi adalah Teknologi Informasi . Kutipan dari Gustitia (2009) , menurut G.R. Terry terdapat 5 peranan mendasar dari teknologi informasi di sebuah organisasi, yaitu:

- (1) Fungsi Operasional: membuat struktur organisasi menjadi lebih ramping, karena telah diambil alih fungsinya oleh teknologi informasi. Karena sifat penggunaannya yang menyebar di seluruh fungsi organisasi, maka, unit terkait dengan manajemen teknologi informasi akan menjalankan fungsinya sebagai *supporting agency*, sehingga, teknologi informasi dianggap sebagai *firm infrastructure*;
- (2) Fungsi *Monitoring and Control*: keberadaan teknologi informasi akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan aktivitas di tingkatan manajerial di dalam setiap fungsi manajer, sehingga, struktur organisasi unit terkait dengannya harus dapat memiliki *span of control* atau *peer relationship* yang memungkinkan terjadinya interaksi efektif dengan para pimpinan di organisasi terkait.

- (3) Fungsi *Planning and Decision*: keberadaan teknologi informasi dianggap sebagai *enabler* dari rencana organisasi dan merupakan sebuah *knowledge generator* bagi para pimpinan organisasi yang dihadapkan pada realitas untuk mengambil sejumlah keputusan penting dalam sehari-harinya. Tidak jarang, pada akhirnya, karena fungsi strategisnya, maka, organisasi memilih dan menempatkan unit teknologi informasi sebagai bagian dari fungsi perencanaan dan/atau pengembangan korporat.
- (4) Fungsi *Communication*: dalam era organisasi modern, secara prinsip, termasuk ke dalam *firm infrastructure*, sehingga, teknologi informasi posisinya ditempatkan sebagai sarana atau media individu organisasi dalam berkomunikasi, berkolaborasi, berkooperasi, dan berinteraksi.
- (5) Fungsi *Interorganisational*: merupakan sebuah peranan yang cukup unik karena dipicu oleh semangat globalisasi yang memaksa perusahaan untuk melakukan kolaborasi atau menjalin kemitraan dengan sejumlah organisasi lain.

d. Perspektif Time Management

Keterampilan dalam mengelola waktu adalah upaya seseorang dalam meluangkan waktu untuk memprioritaskan dan mencapai beberapa tujuan kehidupan serta menghasilkan kesejahteraan. Dengan kata lain, manajemen waktu adalah keterampilan personal dan manajerial. Hal ini merupakan proses untuk menyusun dan mencapai tujuan, memperkirakan waktu dan sumber-sumber waktu yang dibutuhkan untuk mencapai masing-masing tujuan serta mendisiplinkan diri sendiri. Seorang manajer yang efektif, akan dapat mengelola waktu sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, manajemen waktu juga dapat mengurangi tingkat stress (Dejanasz, 2002).

Untuk menjawab permasalahan mengenai hal-hal utama; apa saja yang tidak boleh ditinggalkan dalam meningkatkan manajemen waktu, ternyata, ada lima bidang utama yang harus dipikirkan berdasarkan hasil riset para penulis berkaitan dengan topik manajemen waktu. Lima pemikiran tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penggunaan Waktu Karena Kebiasaan

Merrill E. Douglass (1999) menuliskan: cara seseorang menghabiskan waktu akan menentukan bagaimana ia memanfaatkan hidupnya, dan hal itu sama dengan siapa ia sebenarnya. Hari esok berhubungan dengan hari ini dan hari kemarin. Selanjutnya, Douglass menyarankan untuk membuat

catatan tentang bagaimana kita menghabiskan waktu dalam satu atau dua pekan, bila perlu bisa lebih. Rotenbury (1997) menggunakan model yang dibuat oleh Norris dan Gottfried yang memperlihatkan rincian penggunaan waktu yang seharusnya dilakukan rata-rata manajer dalam satu hari kerja:

- **Waktu Pay-Off-50% dari rata-rata hari:** ini adalah waktu yang digunakan manajer untuk beroperasi dalam bidang keahlian teknisnya, seperti: pengambilan keputusan yang segera memberikan manfaat, mendelegasikan, memecahkan masalah, korespondensi, dan membuat keputusan.
- **Waktu Investasi-25% dari rata-rata hari:** waktu yang digunakan untuk menentukan program jangka panjang, merencanakan dan mengembangkan pemecahan alternatif.
- **Waktu Organisasi-15% dari rata-rata hari:** waktu yang dimanfaatkan untuk menyelesaikan tugas-tugas administrative; di antaranya laporan, konferensi dan rapat eksekutif.
- **Waktu Terbuang-10% dari rata-rata hari:** waktu yang di dalamnya termasuk kegiatan tidak produktif, masalah-masalah yang tidak direncanakan dan sebagainya. Nilai mencatat, menganalisis dan selalu memperbaharui sistem pemantauan pemanfaatan waktu tidak dapat dilebih-lebihkan. Menurut Douglass (1999), hampir tiap orang menghamburkan waktu secara sia-sia selama dua jam per hari.

2. Menetapkan Sasaran

Setelah menganalisis bagaimana sekarang kita menghabiskan waktu, mestinya sudah jelas, bagaimana hidup kita berada dalam keseimbangan antara berbagai aspek yang membentuknya. Di dalam aspek itu, termasuk karier, keluarga, pengembangan social dan pribadi serta sasaran batiniah. Satu peraturan yang baik untuk diingat dan diterapkan, adalah prinsip atau Hukum Pareto, yang dirintis oleh Vilfredo Pareto dalam ukuran ekonomi dengan menerapkan metode ilmu fisika pada ilmu sosial. Hukum Pareto: "Untuk menjadi lebih efektif dan puas dengan penggunaan waktu, maka, belajarlah untuk memusatkan perhatian pada 20% kegiatan yang bernilai tinggi. Biasanya, dua puluh persen ini akan mewakili penggunaan waktu kita yang terbaik".

3. Menentukan Prioritas

Proses menentukan prioritas melibatkan perencanaan. Seperti yang dikutip dari pernyataan Profesor Hibbard dan Landrum (1998) mengenai perencanaan; meski pada mulanya proses perencanaan menyita waktu,

akan tetapi, hal itu memberikan kompensasi yang lebih baik dengan membawa hasil lebih baik lagi karena menghemat waktu dalam kinerja yang sebenarnya dari suatu kegiatan.

4. Komunikasi

Setelah kebiasaan dianalisis, maka, sasaran diidentifikasi dan prioritas ditetapkan. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi atau bisnis secara otomatis memanfaatkan jam kerjanya dengan cara yang paling efisien. Sebab, masih ada persoalan untuk mengkomunikasikan sasaran dan tujuan tersebut kepada bawahan dengan cara yang sedemikian rupa, sehingga apa yang direncanakan itulah yang dilaksanakan. Sebab, dalam kenyataannya, komunikasi menjadi alat manajemen untuk menyatukan aktivitas organisasi dengan sasaran organisasi/perusahaan dapat dicapai. Yang harus dicamkan adalah, sungguh sangat penting untuk menentukan seberapa efektif alat ini beroperasi sebelum kita bergantung padanya.

5. Penundaan

Semua perencanaan yang mungkin dapat dikerjakan. Pernyataan sasaran dan prioritas dapat ditulis, analisis mengenai penggunaan waktu sekarang dan pemantapan program untuk memperbaiki kekurangan dapat diterapkan. Akan tetapi, semua itu akan sia-sia jika tidak dilaksanakan. Kegagalan seperti ini disebut penundaan.

e. Penerapan Dalam Organisasi

Sejatinya, penerapan strategi SDM sebagai aset organisasi atau perusahaan perlu dievaluasi bobot/kualitas serta potensi SDM yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakannya, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragamannya. Berkaitan dengan aset SDM suatu perusahaan, dalam menyusun strategi, maka, perlu dievaluasi sampai sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai strategi korporasi, SBU, visi, misi, dan sasaran perusahaan. Selain itu sangat diharuskan melakukan rancangan alat ukur (*human resource measurement*) untuk mengetahui mutu dan kuantitas SDM, potensi SDM serta keterkaitan strategi SDM dengan kinerja perusahaan, dengan menerapkan KPI (*Key Performance Indicator*) yang rutin dievaluasi dan di-review secara berkala.

Simpulan

Sejak adanya perdagangan bebas di era globalisasi, yang antara lain: diawali dengan realisasi persetujuan AFTA, maka, pemerintah dan para pelaku bisnis harus siap menghadapinya dengan mempersiapkan strategi bisnis dan khususnya SDM yang mampu bersaing dalam skala dunia. Mutu SDM harus berorientasi ke depan, sehingga *continous learning*, fokus pada tim, pemberdayaan, kreativitas yang diaplikasikan pada paradigma *learning organizing*. Walau berat, kan tetapi, hal ini adalah tantangan bagi Indonesia untuk meningkatkan mutu SDM-nya agar tidak semakin tertinggal.

Di tingkat makro, dalam menghadapi tantangan globalisasi, perusahaan atau pelaku bisnis, pemerintah, dan akademisi perlu mengembangkan tenaga kerja nasional melalui program-program terpadu dan nyata; misalnya penyusunan kurikulum pendidikan yang mengacu pada dunia usaha, dan pemberian pelatihan-pelatihan praktis untuk meningkatkan mutu SDM Indonesia yang siap pakai dalam percaturan bisnis dunia serta terjaminan kualitasnya.

Pemanfaatan atau implementasi teknologi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan, bukan hanya dari efisiensi kerja, tetapi juga terhadap budaya kerja baik secara personal, antar unit, maupun keseluruhan institusi. Berdasarkan struktur organisasi, pemanfaatan teknologi informasi diklasifikasikan menjadi 3 kategori, yaitu: a. Perbaikan efisiensi: pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efisiensi diterapkan pada level operasional organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan penurunan waktu dan biaya proses. b. Perbaikan efektivitas: pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efektivitas diterapkan pada level manajerial organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan kemudahan dan kecepatan dalam memperoleh status pencapaian target organisasi. c. *Strategic Improvement*: pemanfaatan teknologi informasi untuk *strategic improvement* (perbaikan daya saing), diterapkan pada tingkatan eksekutif organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan kemudahan dan ketepatan pengambilan keputusan oleh eksekutif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ann L Cunliffe , 2008. Organization Theory. Google book
- Dejanasz, S.C. 2002. Interpersonal Skills in Organization. Boston : Mc-Graw Hill.
- Gustitia Putri Perdana. 2009. Peran Teknologi didalam Perusahaan. Universitas Sebelas Maret.
- Harahap, Syahrin, 1997. Islam Dinamis;Menegakan Nilai-Nilai Ajaran Al Quran dalam Kehidupan Modern di Indonesia. Tiara Wacana . Yogyakarta.
- Harry C. Rotenbury, Time Management and Communication; Management World (edisi September, 1998).
- James Thomson. Audit & Assurance Teknologi Informasi. Edisi 2. (2007)Penerbit Salemba Empat.
- Keenan, Kate. 1995. Management Guide to Making Time (terjemahan). West Sussex: Ravette Books Limited.
- Kottler, P.J. & Haskett, J.L. (1992), Corporate Culture & Performance, Free Press, Macmillan Press, USA
- Merrill E. Douglass, Creative Use of Time; The Personnel Administrator (edisi Oktober, 1999)
- Peter F. Drucker, How to Be an Effective Executive; Nation's Business (edisi April, 2001)
- Robert Reich . 2001. The future of success. Google Book.

Harry C Rotenbury, 1997. Time Management and Schedulling ; Management World (Edisi Mei , 1997).

Schuler Randal S & Jackson Susan E. 1997. Strategic Human Resource Management. 2nd Edition. Wiley India Pvt. Limited.

Starkey, Ken, & Tempest, Sue, & McKinlay, Alan, (2005), 'How Organizations Learn 2nd Edition', Thomson Learning

Taylor, B., (1994), 'Successful Change Strategies', Simon & Schuster International. Co, GB.

World Economic Forum, 'The Global Competitiveness Report 213 - 2014'.