

modul  
7

## Inovasi dan Representasi

Drs.Rusli Ramli, M.S  
Wibisono  
B.Wisnu Tiandra

setelah anda mempelajari modul tentang pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen ,maka fungsi lainnya yang harus kita ketahui adalah fungsi inovasi dan representasi.walaupun banyak buku atau tulisan tentang manajemen kurang menonjolkan tentang inovasi dan representasi ,namun dimodul ini akan mengurai kedua fungsi tersebut secara lebih jelas. Fungsi inovasi merupakan salah satu fungsi yang sebenarnya sangat penting.karena kedudukan sebagai seorang manajer dituntut untuk lebih kreatif dibandingkan dengan orang-orang lain yang bukan manajer.seorang manajer juga dituntut untuk menjalankan kegiatan lainnya yaitu menjalin hubungan dengan kelompok luar,yang kesemuanya harus dilakukannya sebagai salah satu fungsi yang disebut fungsi representasi.modul ini akan membawa anda memahami bagaimana fungsi inovasi dan fungsi representasi dijalankan dan memang harus dijalankan oleh para manajer.

Apabila modul sebelumnya membahas tentang salah satu fungsi manajemen yaitu pengawasan maka dalam modul ini anda akan dibawa kepada dua fungsi lainnya,yaitu inovasi dan representasi.fungsi inobasi merupakan kegiatan manajer dalam rangka mengembangkan dan memajukan organisasi yang dipimpinnya terutam yang menyangkut hal hal baru yang lebih kreatif,juga sebagai usaha para manajer mengembangkan dan memajukan organisasinya terutama dalam hubungan dengan luar kelompok organisasi yang dipimpinnya.dengan kata lain,ia harus dapat mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam hubungan dengan pihak-pihak luar organisasinya.

Dengan memahami inovasi dan representasi sebagai fungsi-fungsi manajemen,akan memberikan kejelasan bahwa memimpin bukanlah suatu pekerjaan rutin,tetapi lebih dari itu dituntut suatu kreativitas yang dapat menghasilkan suatu yang baru atau meniru sesuatu yang telah ada tetapi belum digunakan oleh organisasi yang dipimpinnya .fungsi representasi akan menunjukkan bahwa seorang manajer harus dapat menjadi duta atau mewakili organisasinya dalam berhubungan dengan kelompok luar.dengan modul ini,berarti bahwa seluruh fungsi manajemen telah dibahas,sehingga pada modul berikutnya

akan dibahas tentang teori dan praktek pembuatan keputusan ke seluruh fungsi manajemen akan direfleksikan dalam teori dan praktek yang berkaitan dengan pembuatan keputusan.

Setelah mempelajari modul ini anda dapat mengerti mengenai apa dan bagaimana fungsi inovasi maupun fungsi representasi.

1. Menjelaskan pentingnya inovasi bagi kemajuan suatu kegiatan usaha ;
2. Menjelaskan bahwa representasi juga merupakan suatu fungsi manajemen.

## **INOVASI DAN KREATIVITAS**

Disamping melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, aktuasi, dan pengawasan maka seorang manajer juga dituntut untuk dapat melaksanakan suatu fungsi lain yaitu fungsi *INOVASI (INNOVATION)*. Menurut *Peter Drucker* dalam memimpin suatu bisnis (business) seorang manajer tidak dapat hanya melakukan pekerjaan administratif atau pengambilan keputusan (decision making) saja, tetapi ia harus melakukan pekerjaan yang sifatnya lebih kreatif. Seorang manajer tidak cukup hanya melaksanakan suatu pekerjaan yang sudah merupakan kegiatan rutin seperti yang pernah ia lakukan pada waktu-waktu sebelumnya. Apabila ia melakukan hal ini maka kemungkinan besar organisasinya akan berubah menjadi statis sehingga pada akhirnya organisasi tersebut akan mengalami kemunduran atau penurunan, terutama sekali apabila organisasi itu berada dalam suatu lingkungan usaha, yang bersifat kompetitif. Oleh karena itu, dapat juga dikatakan bahwa seorang manajer adalah juga seorang *innovator (pembaharu)*.

Sehubungan dengan itu maka sudah sepantasnya apabila inovasi juga dimasukkan dalam salah satu fungsi manajemen. Pada dasarnya fungsi ini terdiri dari pengembangan cara-cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan suatu hal. Seorang manajer mungkin dapat menggali ide-ide baru dari dirinya sendiri ataupun dapat pula mengkombinasikan ide lama dengan ide-ide baru, atau menyesuaikan ide-ide dari bidang lain untuk kemudian digunakan dalam bidangnya sendiri. dan dapat juga bertindak sebagai *katalisator* dan *stimulator* bagi orang lain untuk mengembangkan dan melakukan inovasi.

Ada yang memperdebatkan bahwa fungsi inovasi sebenarnya sudah dicakup dalam fungsi perencanaan, karena dalam melaksanakan fungsi perencanaan seorang manajer harus merencanakan aktivitas-aktivitas baru dan cara-cara baru untuk melaksanakan suatu pekerjaan apabila cara yang lama sudah tidak lagi memadai. Hal ini

memang benar,tetapi ini justru menunjukkan kurangnya perhatian akan kebutuhan terhadap inovasi itu sendiri,termasuk inovasi dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya.karena alasan ini dan juga karena telah ditemukannya tehnik khusus untuk mendorong inovasi ,maka inovasi dipisahkan dari fungsi perencanaan(planning).

Banyak orang yang mempunyai pikiran bahwa inovasi adalah hanya sebagai suatu *penemuan (invention)* saja,yaitu penciptaan suatu produk baru yang dapat dimintakan hak patennya.pendapat ini adalah tidak benar,karena suatu invention juga merupakan inovasi ,tetapi suatu inovasi belum tentu merupakan suatu invention.inovasi sendiri belum tentu suatu hal atau produk baru yang sebelumnya tidak diketahui orang dan karena itu tidak dapat dimintakan hak patennya.sedangkan invention adalah penemuan suatu hal atau produk baru yang sebelumnya tidak diketahui orang dan biasanya dapat dimintakan hak patennya.misalnya mobil merupakan suatu invention,yang penemuannya didasarkan pada penemuan-penemuan lain,seperti penemuan mesin uap yang kemudian digunakan sebagai tenaga penggerak.dalam suatu organisasi terdapat pula sejumlah inovasi yang berharga yang dapat dikembangkan tanpa adanya suatu bagian penelitian (research department),misalnya saja perubahan metode-metode dan prosedur-prosedur dalam mengerjakan suatu hari,dapat diusulkan oleh orang-orang yang memang tidak mempunyai latar belakang teknis.

Frederick Taylor memang mempunyai latar belakang teknik,tetapi inovasinya yang paling besar yaitu Time and Motion Study dapat disusun dan dikembangkan oleh setiap orang yang pernah berada dalam suatu pabrik.tehnik ini hanya memerlukan penggunaan sebuah stopwatch.contoh lainnya adalah pengembangan dari bagan gantt(gantt chart),yang sampai saat ini masih banyak digunakan,sama sekali tidak memerlukan suatu pengetahuan teknik.

Dalam kenyataan beberapa inovasi tidak mendapatkan suatu hak paten,artinya tidak dapat dianggap sebagai suatu penemuan yang dapat dimintakan hak patennya.misalnya,mobil merupakan suatu penemuan (invention) tetapi tehnik tehnik untuk memproduksinya semurah mungkin sehingga dapat dijangkau oleh sebagian konsumen juga merupakan suatu hal yang hamper sama pentingnya dalam hal ini penemuan tehnik-tehnik produksi tersebut merupakan suatu inovasi lanjut ,hanya saja tidak dapat dimintakan suatu hak paten.dalam bidang pemasaran,salah satu inovasi yang besar adalah pengembangan ide Self Service Supermarket dan ide perbelanjaan(shopping

centre).sedangkan dalam bidang keuangan,salah satu inovasi besar adalah pengembangan system penjualan kredit(cicilan).

Dalam manajemen juga terdapat inovasi-inovasi lanjut yang dapat diterapkan dalam fungsi fungsi manajemen itu sendiri.salah satu contohnya adalah penggunaan tehnik analisis (input-output analysis) dalam perencanaan yaitu dengan menghubungkan prospek suatu industry dengan factor-faktor lain yang kiranya berhubungan,dan pengembangan kepemimpinan dan indicator kesenjangan yang berdasarkanpada konsep Wesley C.Mitcell.tehnik-tehnik ini tidak dikembangkan oleh orang-orang yang mempunyai latar belakang tehnik,melainkan dikembangkan oleh para ekonom,sehingga dapat pula dikatakan bahwa manajer yang mau menggunakan tenaga dan pemikiran para ekonom didalam membantu perusahaan membuat suatu ramalan atau perencanaan,juga disebut sebagai seorang inovator.

Setiap inovasi mempunyai arti penting didalam system usaha kita dan selainitu juga dapat memajukan usaha dalam segi banyak hal,selain itu terdapat beberapa inovasi yang lebih kecil seperti inovasi mengenai perbaikan metode pengawasan produksi ,inovasi mengenai tata ruang untuk kantor dan pabrik yang lebih efisien,ide-ide pemasaran ,dan lain sebagainya.

Pada akhir tahun 1940 an dan awal 1950 penulis penulis dalam bidang manajemen dan para manajer sendiri cenderung untuk semata mata menekankan pada aspek aspek administrative dalam pekerjaan yang berifat manjerial pada masa akhir perang dunia ke II terdapat begitu banyak permintaan dari konsumen yang tertahan,yang masalah utamanya adalah disebabkan tidak adanya suatu pengaturan organisasi yang baik,yang dapat mengatasi atau meniadakan kesenjangan,koordinasi perselisihan buruh,dan sikap apatis dari para pekerja.

Hambatan-hambatan ini tidak selalu dapat dihilangkan tanpa adanya suatu inovasi,misalnya dalam kebijaksanaan personalia ,dalam organisasinya dan bahkan inovasi dalam teknologinya.,tetapi kelihatannya banyak sekali masalah yang sebagian besar disebabkan oleh ketidakmampuan manajer untuk mengatur hubungan antar manusia (human relations)sebaik mereka mengatur masalah masalah tehnik.jadi,nampaknya pemecahan masalah tersebut terletak pada bagaimana mendapatkan manajer-manajer yang sesuai dengan organisasi dan dapat bekerja secara harmonisd engan orang lain.

Pada masa tersebut teknologi telah membuat suatu kemajuan, dan perusahaan – perusahaan tidak menolak untuk menyerap metode-metode baru dalam bidang produksi atau untuk menghasilkan barang – barang baru. Tetapi, nampaknya terdapat suatu kecenderungan untuk memandang inovasi sebagai wewenang dari beberapa kelompok staf, yaitu wewenang dari suatu ‘bagian penelitian’ atau ‘bagian metode’ dan sedikit pengertian terhadap kenyataan bahwa para manajer sebenarnya memerlukan suatu watak yang dapat menerima ide-ide baru untuk memberikan inspirasi bagi bawahannya agar menjalankan kreativitas apa saja yang mungkin mereka miliki.

Kecenderungan ini secara cepat mendapatkan sanggahan. Sanggahan pertama datang dari William H. Wychter dalam bukunya *The Organization Man*. Ia berpendapat bahwa tidak cukup kalau hanya dapat menjalankan suatu organisasi – organisasi atau perusahaan-perusahaan yang berkembang adalah mereka yang tidak takut untuk melakukan inovasi dengan tidak hanya mengubah jalur atau metode – metode produksi, melainkan juga mengembangkan inovasi dalam seluruh bagian manajemen organisasi tersebut.

Sejak saat itu, perusahaan-perusahaan mulai mengeluarkan dana yang lebih banyak untuk penelitian dibandingkan dengan masa sebelumnya. Disamping itu, perusahaan-perusahaan harus dapat menimbulkan suatu “keadaan yang mendorong kreativitas”, yaitu tidak hanya dalam bagian penelitian dan pengembangan saja tetapi juga dalam keseluruhan manajemen organisasinya. Tetapi, ada juga beberapa perusahaan yang hanya bersifat verbal saja, para manajernya berbicara mengenai perlunya kreativitas itu hanya karena hal tersebut sedang menjadi suatu mode atau kebiasaan, namun sebenarnya mereka lebih menyenangi keselarasan, menghindari ide-ide baru dan lebih menyenangi manajer bawahan yang dapat menghasilkan keselarasan.

Langkah-langkah perubahan terus meningkat dengan cepat, dalam bidang teknologi, dalam standar kehidupan, dan juga dalam persaingan. Semua ini telah menimbulkan perhatian yang lebih besar di dalam organisasi – organisasi mengenai pentingnya kreativitas dan inovasi.

#### **A. APAKAH KREATIVITAS ITU?**

Langkah pertama dalam inovasi adalah penciptaan suatu ide baru yang sering dalam bentuk inspirasi muncul secara tiba-tiba. Cerita mengenai James Watt mungkin diragukan kebenarannya karena uap sudah digunakan untuk menghasilkan tenaga sejak sebelum James Watt lahir. Akan tetapi, cerita ini menggambarkan mengenai bagaimana inspirasi

tersebut dapat datang. banyak orang dapat mengamati bahwa uap dapat mengangkat penutup ceret (teko) sebelum hal ini terpikir oleh seseorang bahwa disitu terdapat suatu kekuatan yang dapat digunakan untuk pekerjaan yang berguna.

Tidak seorangpun yang mengetahui dengan pasti mengenai apa yang terjadi sehingga dapat timbul suatu inspirasi yang tiba-tiba. Arthur Koestler, seorang penulis yang sangat kreatif, telah memberikan suatu teori yang menarik mengenai hal ini sekalipun mustahil untuk membuktikannya ataupun membantahnya. Koestler berpendapat bahwa inspirasi yang tiba-tiba itu terjadi ketika dua buah kerangka acuan secara tiba-tiba bertemu 'sehingga suatu fenomena yang biasa dan tidak diperhatikan sebelumnya secara tiba-tiba dirasakan sebagai suatu yang tidak biasa dan menjadi suatu hal yang penting'. penemuan sering hanya berarti menemukan sesuatu yang sebenarnya sudah ada, tetapi sebelumnya tersembunyi dari pandangan mata karena hal tersebut sudah merupakan suatu hal yang biasa dan merupakan kebiasaan.

Langkah lanjut dibuktikan oleh Watt, bahwa uap dapat mengangkat penutup ceret dan dapat pula digunakan sebagai sumber tenaga, dapat dianggap sebagai suatu perpaduan antar dua kerangka acuan, yaitu naiknya penutup ceret pada saat air mendidih dan tenaga yang dibutuhkan dalam industry. demikian juga dalam kasus Archimedes, sebelumnya setiap orang setengah menyadari akan kenyataan bahwa volume air yang dipindahkan sama banyaknya dengan volume benda tersebut. tetapi rupanya tidak seorangpun yang menghubungkan hal ini dengan kemungkinan bagi komposisi suatu benda logam sampai pada waktu dua kerangka acuan bertemu dalam pikiran Archimedes.

Dilain pihak, P.B Medway yang telah memenangkan hadiah nobel dalam bidang ilmu Kedokteran tahun 1960, telah menolak teori yang dikemukakan oleh Koestler. ia juga menolak suatu ide yang menekankan bahwa penemuan ilmu pengetahuan timbul dari suatu proses induksi, yaitu dari pengamatan fenomena dan penggambaran generalisasi dari factor factor yang diteliti. Medawar berpendapat bahwa proses penemuan sesuatu hal adalah merupakan deduksi hipotesis (hypothetico-deduction). dalam hal ini seorang ilmuwan pertama kali membuat suatu hipotesis yaitu suatu pernyataan sementara mengenai suatu hal yang akan diteliti (merupakan suatu dugaan sementara) dan kemudian ilmuwan tersebut melakukan sesuatu penelitian untuk membuktikan apakah hipotesis tersebut benar atau tidak pada kenyataan.

Menurut Medawar penciptaan hipotesis merupakan suatu tindakan untuk membayangkan suatu hal(imajinasi),proses mental yang mendorong ataupun yang mengakibatkan munculnya imajinasi tersebut tidak dapat ditelusuri.sedangkan pekerjaan untuk membuktikan atau menolak hipotesis tersebut merupakan suatu yang rasional.

Apapun sumber inspirasi yang tiba-tiba itu,biasanya berasal dari banyak peneltian sistematis mengenai suatu masalah dari melalui keakraban dengan bidang dalam masalah tersebut.dan seseorang yang tidak menguasai bidangnya maka ai akan mengalami banyak sekali hambatan didalam melakukan suatu penelitian mengenai suatu masalah.

Dalam upaya untuk menemukan pemecahan baru,seorang ilmuwan pertama kali harus benar benar membenamkan dirinya dalam masalah tersebut dan juga menguji sesuai pendekatan yang biasanya digunakan untuk memecahkan masalah lain yang sejenis sehingga kemudian mungkin ada suatu saat munculnya pikiran bawah sadar yang membawa ide secara tiba tiba dan kelihatannya sebagai suatu inspirasi yang tidak dipahami proses terjadinya.

Dalam buku ernest dale yaitu management theory and practice ,disebutkan bahwa beberapa proses kreativitas dalam membuat sebuah inovasi dapat dilakukan oleh seorang manajer untuk mengembangkan suatu kreativitas yang ada dalam organisasinya ,proses kreativitas itu adalah :

1. Menggali kreativitas yang tersembunyi (kreativitas laten) yang dianggap dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda.
2. Mengidentifikasi orang-orang yang secara alamiah mempunyai kreativitas yang tinggi
3. Mengembangkan dan menciptakan suatu suasana yang dapat lebih mendorong timbulnya kreativitas.

## **B. MENGGALI KREATIVITAS TERSEMBUNYI**

Sejumlah tehnik telah dikembangkan untuk menggali kreativitas dari orang orang biasa.pada dasarnya hal ini merupakan tehnik yang memungkinkan mereka untuk membebaskna diri dari kebiasaan berpikir lama yang menutup perhatian terhadap sejumlah besar ide baru.sebagai seorang ekonom,Lord Keynes pernah menegaskan bahwa

ide ide (pemikiran) lama yang tumbuh dan berkembang bersama-sama dengan kita akan “bercabang kesetiap sudut pemikiran kita”.

Salah satu tehnik untuk menggali kreativitas yang tersembunyi adalah tehnik sumbang saran(brainstorming).dalam suau organisasi dibentuk beberapa kelompok kecil ,yang anggota anggotanya didorong untuk mengusulkan ide ide baru mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan organisasi tersebut,dengan tidak peduli bagaimana ide ide tersebut pada saat pertamanya kelihatan seperti dibuat buat atau tidak praktis.dan evaluasi dari usulan usulan tersebut hanya dimulai apabila telah didapatkan sejumlah besar ide ide dari anggota kelompok tersen=but.

Menurut George R. Terry dalam bukunya Principles of Management dikatakan bahwa sudah menjadi suatu pendapat umum bahwa interaksi interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok (group interactions) dapat menghasilkan ide ide yang lebih banyak dan lebih baik karena setiap anggota kelompok tersebut dapat menstimulasi (member rangsangan) pada anggota yang lain,dan dengan adanya pertanyaan pertanyaan dan saran saran dapat memfokuskan perhatian anggota anggota kelompok tersebut pada proses kreativitas dan dapat membuat seorang sadar bahwa ada suatu ide yang harus mereka temukan dan dicoba.kebanyakkan ide ide tersebut bukan berasal dari seorang genius melainkan dari suatu kerja yang lama dan berat.

Tehnik lainnya adalah Forced association,yang menekankan pada usaha untuk melakukan penggabungan dari kerangka kerangka acuan yang berbeda,yang menurut Koestler diidentifikasikan sebagai sumber dari kreativitas murni.langkah pertama dalam tehnik ini adlah menuliskan kata kata yang berhubungan dengan masalah yang sedang dihadapi.kemudian menyusun suatu daftar yang sama tentang kata kata yang berhubungan dengan bidang yang berbeda sekali dengan bidang dari masalah yang dihadapi tersebut.dang anggota anggota dari suatu kelompok kemudian berusaha keras untuk melihat apakah hubungan kata kata dari daftar pertama dengan daftar kedua akan menghasilkan suatu ide baru yang berguna atau tidak.

Sebagai contoh,sebuah pabrik barang pecah belah sedang menghadapi masalah untuk mencari suatu bentuk produk baru.pertama kali dibuat daftar yang memuat semua kata yang berhubungan dengan gelas,misalnya gelas minum ,kaca hias, kaca jendela dan sebagainya.juga dibuat daftar kedua yang mungkin berisikan kata kata yang berhubungan



dengan permainan permainan.dari kedua daftar ini kemudian dilihat hubungan antara satu dengan lainnya yang ternyata memungkinkan dapat

dikembangkan suatu ide untuk menghasilkan gelas minum yang dapat digunakan dalam permainan baru.atau jika daftar permainan tidak menghasikna suatu ide yang berharga maka dapat pula dikembangkan daftar ketiga yang berisikan kata kata yang berhubungan dengan bidang lain.

Tehnik lainnya adalah morphological analysis ,yang mengidentifikasi menyusun daftar ,menhitung,dan membuat parameter kumpulan seluruh perlengkapan yang mungkin untuk mencapai suatu kemampuan fungsional.

Jika hal ini menyangkut masalah teknis maka tehnik ini akan merupakan suatu tugas yang rumit,tetapi apabila berhubungan dengan masalah manajemen maka tehnik ini akan menjadi lebih sderhana.misalnya suatu perusahaan mempunyai sumber(resource)berupa jenis plastic baru yang tahan api .dan maslahnya adalah dalam pengembangandari bahan tersebut yaitu akan diproduksi dalam bentuk apa.langkah pertama yang diambil adalah menggambarkan suatu kubus pada sehelai kertas ,yang pada salah satu sudutnya disajikan sumber tersebut ,yaitu plastic itu sendiri dalam berbagai macam bentuk yang mungkin dapat diproduksi.sudut kedua akan ditandai dengan kegunaan kegunaan yang mungkin dari produk tersebut.dan sdtut ketiga ditandai dengan keuntungan keuntungan yang berhubungan dengan kegunaann,misalnya aman,tahan lama ,menarik,dsb.dari semua hal ini ,mungkin timbul suatu keputusan misalnya untuk mengembangkan kegunaan dari plastic tersebut sebagai penutup dinding pada ruangan..disini meskipun biaya pertamanya (initial cost)mungkin lebih tinggi dari pada kalau menggunakan kertas dinding (wallpaper)atau cat,tetapi factor keamanannya mungkin akan menyebabkan orang menggunakannya dan dapat pula dipromosikan bahwa biaya pemeliharannya akan lebih rendah karena tidak perlu lagi menggantinya seperti kalaumenggunakan kertas dinding atau cat.kecuali apabila yang bersangkutan memang menginginkan perubahan warna.dan tentunya masih terdapat sejumlah penggunaan lainnya yang dapat dikembangkan,yang mungkin lebih mempunyai potensi dari pada yang sudah diusulkan tersembunyi adalah tehnik bionics,yang mungkin paling baik digunakan dalam inovasi tehnis.tehnik meneliti tentang bagaimana cara kerja organ-organ makhluk hidup dalam menghasilkan sesuatu ,kemudian menerapkan cara kerja tersebut dengan menggunakan peralatan untuk mendapatkan hasil yang sama.contohnya tipe komputer yang baru dengan kemampuan yang

lebih besar mungkin dapat dikembangkan dengan mempelajari bagaimana cara bekerjanya otak manusia. Disini diusahakan untuk mengetahui cara berpikir atau cara bekerjanya otak manusia yang bekerjanya secara alami, kemudian hal ini digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan suatu tipe komputer baru.

### C. MENGIDENTIFIKASI ORANG YANG MEMILIKI KREATIVITAS TINGGI

Perusahaan-perusahaan sangat tertarik di dalam mengidentifikasi atau mengenali calon-calon karyawan yang secara alami memang mempunyai kreatifitas tinggi untuk kemudian ditempatkan dalam bagian penelitian mereka karena dirasakan mahal biaya kalau harus menggaji sejumlah besar doktor dan perusahaan mengharapkan bahwa hukum probabilitas akan menjamin bahwa sekurang-kurangnya beberapa dari mereka akan menghasilkan suatu penemuan yang penting. Seorang editor dari science pernah mengamati : “Apabila kita menambah doktor, apakah hal ini akan menambah atau justru mengurangi probabilitas untuk membantu perkembangan orang-orang genius? Saya menduga bahwa pengembangan kualitas ilmu pengetahuan akhir-akhir ini telah menipis. Kesan ini berdasarkan pada bagian dari evaluasi saya mengenai beberapa tesis doktor peralatan-peralatan penelitian yang di gunakan oleh para doktor biasanya hebat, dan sering ide yang di kandung tidak mendalam, lalu bagaimana seseorang dapat mengidentifikasi seorang ilmuan yang kreatif?”

Terdapat suatu kesepakatan umum bahwa tingkat inteligensia yang tinggi merupakan suatu prasyarat, meskipun calon yang mempunyai inteligensi tertinggi belum tentu merupakan orang yang paling kreatif, apabila inteligensi di artikan sebagai kualitas yang diukur dengan tes inteligensi. Adakalanya seorang ilmuan yang kreatif mungkin tidak dapat dengan baik mengerjakan bagian dari tes yang di rancang untuk mengukur kemampuan verbal.

Dan juga terdapat suatu kesepakatan umum bahwa orang yang kreatif cenderung untuk bersikap tidak mau menuruti norma-norma atau kebiasaan yang ada (*non-conformists*), tetapi tentunya tidak semua orang yang tidak mematuhi aturan-aturan adalah orang yang kreatif.

Suatu percobaan telah dibuat untuk mengembangkan tes untuk kreativitas dan juga untuk membandingkan jawaban yang diberikan oleh orang-orang yang kreatif dengan jawaban yang diberikan oleh orang-orang yang di anggap tidak kreatif. Contohnya dalam

suatu kelompok, anggota lain tersebut akan berhasil. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengurangi risiko dari pengembangan inovasi.

Inovasi sering merupakan suatu proses yang lambat dan menjemukan, contohnya, suatu ide dasar tunggal yang di gunakan dalam suatu rencana mungkin memerlukan suatu studi yang sempurna, penelitian yang sempurna, dan pengujian yang lengkap, lagi pula untuk menerapkan suatu ide dasar biasanya memerlukan banyak ide kecil sebagai tambahan dalam rangka untuk mencapai sukses akhir. Dan juga di butuhkan orang-orang yang barasal dari bidang yang berbeda-beda dan mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, sebelum ide tersebut digunakan. Untuk membantu dan mencapai penerimaan suatu ide, ada beberapa butir (*point*) yang di terapkan oleh Terry, yaitu berikut ini :

- 1) Apakah ide-ide tersebut sudah dibuat secara terperinci dan lengkap?
- 2) Tuliskan keuntungan-keuntungan yang mungkin di capai dengan penggunaan ide baru tersebut.
- 3) Buatlah ide baru tersebut mudah di mengerti dan di pahami oleh setiap orang.
- 4) Bicarakan ide baru tersebut dengan beberapa orang untuk melihat kemungkinan terdapatnya kelemahan-kelemahan yang membutuhkan perbaikan.
- 5) Sajikan rencana ide yang sudah diperbaharui tersebut pada saat yang tepa

## **Pembentukan Bagian Penelitian dan Pengembangan**

Di dalam suatu perusahaan di perlukan suatu bagian yang menangani masalah penelitian dan pengembangan bagi usahanya. Pada bagian ini yaitu bagian penelitian dan pengembangan di perlukan suatu pembatasan mengenai permasalahan apa yang hendak di teliti. Pembatasan ini diperlukan karena tidak ada satupun perusahaan yang mampu menjalankannya dengan segala kemungkinan seperti halnya dalam dunia ilmiah. Ini berarti bahwa ia harus mencetuskan pembatasan mengenai apa yang hendak di teliti karena tidak mungkin ia melakukan penelitian terhadap semua kemungkinan. Dengan adanya pembatasan ini maka ia harus menyusun strategi pemasaran, suatu rencana umum yang searah dengan tujuan organisasi.

Hal yang sangat perlu di perhatikan adalah ke arah mana bagian penelitian ini akan di libatkan dalam penelitian dasar (*basic reseach*) dan ke arah mana hal ini dapat menjamin adanya penelitian terapan dan pengembangan.

Riset dasar merupakan usaha-usaha ke arah kemajuan ilmu pengetahuan di samping sebagai perintisan untuk suatu penemuan. Di lain pihak, riset terapan di rancang untuk membuat cara-cara yang dapat dipakai untuk melaksanakan teori-teori dan kenyataan yang telah ditemukan secara praktis. Sebagai contoh adalah percobaan yang dilakukan oleh Benyamin Franklin dengan kunci dan layangannya. Dari penelitian dasar (riset dasar) ini, kemudian di temukan penangkal petir. Pengembangan penangkal petir ini merupakan penelitian terapan. Penelitian terapan dan pengembangan ini di sebut sebagai tahap di antara penemu dan produksi seperti percobaan, desain, pengembangan *prototype* (bentuk awal), membangun pabrik percontohan, studi tentang pengalaman dalam penggunaan pabrik percontohan di dalam produksi skala luas.

Riset dasar sering memakan waktu yang panjang, tetapi memungkinkan untuk terciptanya penemuan baru walaupun tidak dapat di pastikan terjadinya. Pada beberapa alasan, perusahaan lebih menyukai proporsi pengeluaran biaya yang lebih kecil untuk riset dasar daripada riset terapan. Hal ini di sebabkan riset terapan menawarkan cara-cara yang lebih pasti untuk mendapatkan keuntungan.

Kadang-kadang terdapat ketakutan bahwa kurangnya penekanan pada riset dasar membuat berkurangnya penemuan-penemuan. Para ahli riset dasar membutuhkan suatu bank informasi yang lengkap untuk melakukan riset dalam usahanya untuk menemukan sesuatu. Tetapi, pada saat sekarang ini sangat kurang sehingga kurang dapat memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan. Lagi pula garis pemisah antara riset dasar dan riset terapan tidaklah jelas sehingga tidak mudah untuk membedakan yang mana riset-riset dasar dan yang mana riset terapan.

Dalam perancangan strategi, riset sebuah perusahaan atau organisasi harus menentukan berapa lama ia akan berada pada bidang pekerjaan yang sekarang dan bidang pekerjaan apa yang di inginkan di masa mendatang. Jika pasaran untuk produksi yang sekarang berkurang maka sebaiknya jangan melakukan investasi besar-besaran dalam usahanya untuk menambah produksi dalam jangka panjang.

Putusan lain yang harus dibuat adalah jika perusahaan atau organisasi malakukan investasi pengembangan dalam R & D (penelitian dan pengembangan), dalam rangka perusahaan dapat membuat produk baru yang lebih dini ke pasar dan tidak di dahului oleh pesaing. Ini merupakan suatu hal yang penting karena pada umumnya produk yang lebih dahulu memasuki pasaran akan lebih mempunyai kesempatan untuk di kenal dan disukai

oleh konsumen. Jika perusahaan mempunyai bagian riset dan pengembangan yang baik maka perusahaan akan dapat menghasilkan produk yang baru lebih dahulu dari perusahaan lain dan dapat memasuki pasaran dengan lebih dini..

Akhirnya, perusahaan atau organisasi perlu untuk menentukan sampai sejauh mana ia mau menerima penemuan-penemuan dari luar. Beberapa perusahaan melakukan hal ini dengan misalnya menerima penemuan dari luar kemudian melakukan riset lebih lanjut dalam laboratoriumnya dan membayar Royalti kepada penemunya. Tetapi, ada juga perusahaan yang bahkan menolak untuk melihat penemuan yang berasal dari luar perusahaannya. Hal ini di sebabkan mereka takut akan risiko dari penemuan yang di lakukan oleh orang yang bersal dari luar perusahaan sebab di anggap bahwa mereka kurang mengenal jenis produk ataupun sifat dari produk. Adapula yang menolak penemuan luar tetapi diam-diam ia mengambil idenya dan melakukan percobaan-percobaan dalam laboratoriumnya berdasarkan ide tadi.

Banyak bukti yang mengemukakan bahwa kebanyakan penemuan-penemuan penting di lakukan oleh penemu perorangan dan bukan dari penemuan yang di hasilkan oleh laboratorium perusahaan. Prof. Join Jewkes dalam bukunya *The Source Of Invention* melacak asal dari 61 penemuan penting yang dibuat sejak tahun 1900 dan menemukan bahwa lebih dari setengahnya dibuat oleh penemu-penemu bebas seperti *Air Conditioner*, helikopter, mesin jet. Akan tetapi, sekarang kemungkinan penemu laboratorium untuk menemukan sesuatu akan lebih besar karena pada masa sekarang laboratorium perusahaan lebih banyak dan lebih lengkap peralatannya dibanding pada masa sebelum Perang dunia II. Hal ini didukung oleh kenyataan bahwa banyak hak paten yang di keluarkan untuk penemuan baru sekarang merupakan hasil riset dari perusahaan. Penemuan-penemuan oleh perorangan masih tetap merupakan dasar dari penemuan-penemuan penting.

Seorang penemu perorangan mengajukan idenya kepada perusahaan dan kemudian oleh perusahaan ia di bimbing untuk mewujudkan idenya dan dalam hal ini paten dibuat atas nama perusahaan meskipun idenya berasal dari luar perusahaan.

## **A. PENGORGANISASIAN BAGIAN RISET DALAM PERUSAHAAN**

Suatu bagian riset pada suatu perusahaan pada umumnya berada di bawah seorang direktur riset. Kesulitan yang terbesar adalah mendapatkan seorang direktur riset yang baik karena direktur riset haruslah seorang yang cukup ilmiah agar dapat di hargai oleh para peneliti di samping pula ia harus orang yang paham tentang tujuan manajemen serta dapat menjadi seorang pemimpin (administrator).

Pengorganisasian secara tradisional dari bagian riset adalah dengan menempatkan semua ahli fisika dalam satu kelompok, semua ahli kimia dalam satu kelompok lainnya, dan seterusnya. Cara pengorganisasian ini memang ada untungnya karena mereka mempunyai tradisi dan bahasa yang sama, dapat bekerja sama dan serta mengetahui bagaimana menghasilkan sesuatu dalam bidang mereka masing-masing. Pengorganisasian lainnya adalah dalam bentuk “organisasi gugus tugas” dimana ahli teknik dan ilmuwan yang terlatih dalam disiplin yang berbeda bekerja pada aspek-aspek tertentu dalam suatu proyek.

Didalam kenyataannya, tidak ada alasan mengapa kedua tipe organisasi di atas tidak dapat digunakan di dalam bagian riset yang sama. Beberapa tips dari proyek memerlukan penyelidikan hanya dalam satu bidang, yang lainnya memerlukan penerapan pengetahuan ilmiah dari beberapa bidang.

Penggunaan tim Riset dalam suatu bidang tunggal telah dikritik karena dapat mematikan kreativitas, dan ini ada benarnya mengingat bahwa ide kreatif tidak pernah berkembang oleh satu kelompok, jika ia muncul sebagai produk kelompok, ini pun pasti merupakan saran dari salah satu anggota kelompok, walaupun demikian, penggunaan tim di dalam riset memiliki keuntungan penting, karena dapat memungkinkan pengecekan dengan sejumlah pengecekan dengan sejumlah pendekatan kelompok. Sering terjadi bahwa cukup dengan mempunyai satu orang kreatif sebagai pemimpin kelompok yang melakukan lebih banyak percobaan-percobaan secara rutin, sedangkan untuk hal lain yang perlu tetapi banyak memerlukan waktu di serahkan kepada asistennya.

## **B. MEMILIH PROYEK**

Kebebasan penuh bagi para peneliti tentunya tidak boleh diberikan, mengingat akan di pilihnya permasalahan untuk di teliti yang tidak ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan baik sekarang maupun di masa mendatang. Selanjutnya, walaupun peneliti sendiri, boleh mengusulkan proyek untuk diteliti, namun haruslah melalui persetujuan komite riset yang terdiri dari beberapa kepala bagian penting dalam perusahaan. Estill Green, bekas direktur *Bell Telephone Laboratories*, salah satu dari organisasi riset perusahaan yang berhasil dan sekarang sebagai salah satu direktur dari *Xerox Corporation*

dan beberapa perusahaan lainnya, percaya bahwa kebanyakan pekerja di bidang riset (penelitian) memerlukan bimbingan di dalam memilih dan menjalankan tugas-tugasnya, namun yang terpenting adalah mereka harus terlibat dan bergelimang dalam masalah yang sedang diteliti. Hal ini penting, karena tidak seorangpun dapat kreatif dalam kekosongan, atau duduk berdiam sambil menunggu munculnya ide.

Salah satu cara di dalam pencapaian hasil yang baik adalah memberikan kebebasan di dalam mengusulkan proyek yang dinilai bermanfaat. Tetapi, usulan-usulan proyek tersebut harus dirapatkan dahulu dalam suatu komite yang terdiri dari beberapa kepala bagian seperti kepala bagian pemasaran, kepala bagian keuangan, dan kepala bagian perencanaan jangka panjang. Apabila komite telah memutuskan untuk menerima usulan proyek riset tersebut, barulah diizinkan penyediaan biaya guna mengonsep proyek penelitian serta menyusun struktur variabel-variabel dan operasionalisasinya dalam rangka melihat hubungan-hubungan variabel tersebut. Apabila si peneliti tidak bisa mengonseptualkan proyek yang di usulkannya ini maka proyeknya akan di batalkan. Sedangkan apabila ia berhasil mengonseptualkan proyeknya maka selanjutnya peneliti tersebut harus harus mempresentasikan proyeknya kepada komite. Biasanya sejumlah proyek riset di hadirkan di dalam konseptualisasi yang telah di susun berdasarkan tingkat kemungkinan berhasil atau tingkat harapan untuk berhasil. Jika proyeknya di setuju, selanjutnya tiba pada giliran direktur penelitian yang kemungkinan adalah orang yang pertama mengusulkan proyek tersebut. Di sini selanjutnya diberi perlengkapan dan pegawai yang di butuhkan untuk mewujudkan proyek tersebut.

Iklim yang merangsang terjadinya produktivitas tidaklah berarti tidak adanya peraturan-peraturan, tetapi semuanya perlu di organisasikan walaupun organisasi risetnya dibuat sederhana mungkin, dengan rantai komando pendek, pengawasan yang efektif serta penuh pengertian walaupun tidak terlalu ketat, di samping cara yang tidak berbelit-belit.

Untuk lebih menyenangkan peneliti bahkan beberapa perusahaan menyediakan suatu ruang kecil, untuk mesin dengan seorang montir ahli yang siap memberikan bantuan pada peneliti jika di perlukan dekat dengan laboratorium tempat si peneliti bekerja. Adapula perusahaan yang membiarkan penelitiannya untuk menerbitkan makalah yang ada hubungannya dengan penelitian yang sedang dilakukannya, atau memberikan kesempatan untuk turut dalam berbagi pertemuan teknis, dan bahkan ada yang memperbolehkan untuk mencantumkan nama bagi penemuan yang akan di mintakan hak paten oleh perusahaan. Ini semuanya adalah hal-hal yang penting di dalam meningkatkan semangat para peneliti.

### **C. INOVASI DALAM MANAJEMEN**

Walaupun di kebanyakan perusahaan atau organisasi membentuk bagian riset dalam rangka memusatkan kreativitas dan inovasi, namun di dalam kenyataannya “ide besar” sering atau belum tentu selalu muncul dari bagian riset saja. Sering orang menyebut “ide besar”terletak di jalan, tumbuh atau munculnya ketika seseorang bermimpi atau ketika ia sedang berliburan. Inovasi dalam manajemen sering berkisar dalam masalah mengembangkan bagaimana mengombinasikan kerja yang ada dengan kreativitas yang muncul.

Banyak ide yang muncul di samping teori-teori yang hebat, namun belim tentu akan bermanfaat. Namun, sering pua terjadi suatu ide yang kedengarannya sederhana, seperti katakanlah perubahan dalam prosedur kerja, bahan-bahan yang digunakan, ataupun hal lainnya di dalam kegiatan usaha, justru akan membuahkan hasil yang nantinya dapat tampak dalam laporan rugi-laba perusahaan.

Banyak pula ide yang hilang karena ide tersebut tidak pernah sampai kepada pihak yang sebenarnya dapat menggunakannya, seperti misalnya, ide yang datang dari seorang pekerja yang mungkin tidak pernah di tanggapi oleh manajer tingkat rendah, apalagi bila manajer tersebut malahan mamandang ide pekerja sebagai kritik terhadap cara ataupun prosedur dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh manejer tersebut.

Untuk pekerja pelaksana sebenarnya harus ada pula sistem untuk memajukan usulan atau ide-ide baru. Di kebanyakan perusahaan sistem ini sering hanya ada bagi pengawas saja, dan bahkan banyak pula sistem untuk memajukan usul atau ide baru hanya berlaku bagi manajer tinggi saja. Keadaan semacam ini tentunya akan membuat suatu ide



yang bagus tidak akan pernah sampai pada orang-orang yang seharusnya memerlukan serta dapat menggunakannya.

Salah satu sistem yang mendorong kreativitas ke arah inovasi perlu dikembangkan dalam dunia usaha atau perusahaan. Salah satu caranya adalah bahwa setiap orang dalam organisasi perusahaan dapat menyampaikan atau mengusulkan idenya untuk di terapkan dalam pekerjaan pada bagian masing-masing. Jika ide ini tepat untuk bagiannya, selanjutnya pimpinan bagian dengan tembusan kepada bagian riset dan bagian pemasaran, selanjutnya akan mencoba menerapkan ide tersebut. Apabila cocok kemungkinan dapat diterima, atau apabila tidak cocok harus di tinggalkan ide tersebut.

Program dan prosedur senacan ini, dapat membantu terpeliharanya iklim kreativitas, memberi semangat pada anggota ataupun manajer untuk tetap memerlukan pikirannya dalam rangka inovasi.

## **Representasi Sebagai Usaha Memperluas Hubungan**

Cukup banyak, walaupun bukan yang terbanyak bahwa kesulitan yang ditimpakan kepada manajemen berasal dari lingkungan luar yang berupa produk dari pendapat umum (*public Opinion*). Kerangka kerja hukum adalah refleksi langsung dari pendapat umum, walaupun kadang-kadang terdapat kesenjangan waktu antara kristalisasi pendapat umum dengan pembentukan hukum sebagai ekspresi pendapat umum tadi.

Lagi pula kebanyakan serikat sekerja memerlukan dukunagn masyarakat terutama dalam usaha menekan kehendak atau keinginan mereka, dapat pula dengan maksud tidak mendapat tantangan dari masyarakat. Karena itu, apabila manajemen tidak berpijak pada kedudukan yang masyarakatnya dapat mengerti maka akan menyebabkan reputasi perusahaan menjadi hancur, misalnya setelah terjadinya debat sengit mengenai masalah perburuhan dalam perusahaan tersebut.

Demikian pula teknologi dalam beberapa hal di pengaruhi oleh pendapat umum, sebagai contoh prestise yang di miliki oleh para peneliti dalam ilmu tertentu dapat mempengaruhi masyarakat umum di dalam menentukan bidang studi yang akan di pilihnya sehingga untuk bidang studi tertentu akan dikeluarkan banyak biaya oleh universitas tersebut. Disini jelas bahwa pendapat umum tentang bidang studi yang baik adalah

disebabkan oleh prestise para peneliti yang mengasuh bidang studi tadi, tanpa melihat apakah bidang tadi cocok atau sesuai bagi mereka.

Manajer sebagai bagian dari masyarakat, tentunya mereka juga dapat mempengaruhi pembentukan pendapat masyarakat. Bagi manajer tingkat *top manajemen* atau pucuk pimpinan, opini mereka sering lebih berpengaruh di bandingkan dengan anggota masyarakat lainnya. Pertama mereka mempunyai arti karena intruksi atau perintah-perintahnya dituruti oleh para bawahannya. Disamping itu, mereka dapat membeli televisi atau kolom advertensi pada berbagai publikasi untuk menghadirkan opini mereka, apalagi apabila mereka merupakan orang terkenal, tentunya akan mendapatkan kolom tertentu dalam surat kabar bagi wawancara ataupun ceramah-ceramah mereka. Mereka dapat pula secara mudah menemui dan berbicara dengan pejabat-pejabat tinggi negara, yang juga lebih memperhatikan apa yang di kemukakan atau di katakan oleh kalangan *top management* (pucuk pimpinan) di bandingkan dengan opini yang bersal dari orang-orang biasa lainnya.

Terlepas dari hal di atas, yang berhubungan dengan kampanye atau pandangan mereka, hal lain yang sukar dihindari adalah bahwa seseorang yang pucuk pimpinan dari suatu perusahaan besar biasanya juga mempunyai prestise yang besar dalam hal mengapa misalnya seorang pejabat pemerintah akan menaruh perhatian kepada mereka. Juga para manajer merupakan kelompok yang lebih dapat mengungkapkan kepentingan mereka di bandingkan kepentingan lainnya, katakan saja di dalam pembuatan peraturan di legislatif yang menyangkut pula masalah-masalah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan sehingga peraturan-peraturan yang keluar dari pembuat undang-undang misalnya tidak boleh melihat dari sudut perniagaan atau keuntungan perusahaan saja, tetapi harus pula menghubungkannya dengan masalah-masalah pengangguran misalnya.

Walaupun demikian, para manajer tidak begitu saja dapat membuat suaranya di dengar, tetapi ia harus mempersembahkan sejumlah kebolehan dari waktu ke waktu agar pandangannya diketahui oleh masyarakat umum, para Anggota Dewan Perwakilan Rakyat dan pejabat-pejabat pemerintah yang pada akhirnya dapat membantu mereka mempengaruhi pendapat umum. Sebagai contoh apabila sarang pinpinan perusahaan atau pinpinan suatu industri ingin agar kepentingan perusahaannya terjamin, tentunya ia harus aktif pula dalam asosiasi usaha yang mewakili perusahaan-perusahaan sejenis. Dan tentu saja ia sekurang-kurangnya juga perlu bicara dengan para langganan penting, para bankir

ataupun pejabat pemerintahan, di samping ia pula harus menemui para pimpinan serikat sekerja pada sidang-sidang tertentu agar terjalin suatu hubungan yang baik. Jadi, banyak sekali pertemuan atau pembicaraan yang harus dilakukan oleh manajer dalam mewakili perusahaannya dengan orang-orang atau kelompok luar dari organisasi yang di pimpinnya.

Studi mengenai bagaimana para manajer menghabiskan jam kerjanya selama satu minggu dengan kelompok atau individu dari luar organisasinya, dapat di ambil contoh seorang direktur utama suatu Bank yang memiliki lebih kurang 5000 pagawai, yang menghabiskan lebih dari 30 jam untuk berhubungan dengan orang-orang luar organisasi yang di pimpinnya, dari sejumlah 57 atau 58 jam kerja setiap minggu.

Pada kelompok atau individu dari luar yang harus ditemui adalah sebagai berikut.

Komite Luar	:	6 <sup>1</sup> jam
Ekonomi Luar	:	5 jam
Bankir Luar	:	5 jam
Pejabat Pemerintah	:	4 jam
Para Nasabah	:	4 jam
Persiapan sambutan untuk pemerintah luar	:	2 jam
Pembicaraan telepon dengan pihak luar	:	1 jam

Tidak semua pimpinan eksekutif mempersembahkan sedemikian banyak waktunya, untuk berhubungan dengan pihak luar, tetapi di dalam prakteknya mereka harus menyediakan sebagian waktunya untuk hal-hal tersebut. Beberapa perusahaan bahkan mendorong atau membiasakan agar para manajer tingkat menengah lebih sering untuk berhubungan dengan kelompok atau komunitas ataupun individu dari luar organisasinya.

#### **A. MENINGKATKAN BEBERAPA HUBUNGAN YANG DI PERLUKAN**

Di dalam kenyataannya, manajemen harus selalu menjaga hubungan yang baik dan tetap serta jangan sampai menimbulkan oposisi dari kelompok di luar. Yang menjadi

pertanyaan adalah dengan kelompok luar yang mana serta berapa banyak hubungan perlu dilakukan bahkan di tingkatkan oleh manajemen atau pihak manajer?

Perusahaan akan selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan *supplier* (rekanan) dalam rangka menjamin agar tidak terganggunya sumber-sumber atau *supply*. Demikian pula hubungan dengan Bank ataupun lembaga keuangan dalam rangka kebutuhan keuangan ataupun penjualan saham bagi perusahaannya.

Beberapa perusahaan telah mencoba menghindari hubungan, yaitu dengan membuat diri mereka bebas dari rekanan dan Bank ataupun lembaga keuangan, namun ternyata mengalami kegagalan karena sukar sekali suatu perusahaan dapat menjalankan kegiatan atau operasi yang terintegrasi misalnya untuk perusahaan baja harus pula memiliki tambang batubara dan tambang besi sekaligus. Demikian pula dari sudut keuangan akan sukar bila perusahaan tidak berhubungan dengan bank atau pihak-pihak yang dapat memberi modal, apalagi kita ketahui bahwa perluasan usaha pada saat ini juga dilakukan dengan jalan penjualan saham yang tentunya memerlukan bantuan lembaga keuangan. Karena itu, sangat perlu bagi perusahaan untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan bank, dan lembaga keuangan. Semakin akrab hubungan antara kepentingan lembaga keuangan dan pucuk pimpinan perusahaan, semakin licin pula jalan yang ada. Walaupun suatu perusahaan pada saat ini tidak merencanakan meminjam uang atau mengembangkan saham perusahaannya, tetapi didalam pikiran pimpinan haruslah muncul bahwa hal-hal semacam tadi pada suatu waktu yang akan datang dapat terjadi pada perusahaannya. Karena itu pucuk atau *top management* sering harus mewakili perusahaan dalam berhubungan dengan analisis keuangan yang dikerjakan oleh para penasihat investasi, makelar dan lain-lain. Yang dalam kedudukannya dapat mempengaruhi para investor (penanam modal) ataupun orang-orang lain yang berpotensi besar dalam hal peminjaman modal.

Kebutuhan untuk berhubungan dengan buruh sebagai kelompok luar datangnya baru belakangan, kecuali pada sebagian kecil industri saja yang sejak permulaan telah memiliki serikat sekerja di samping juga industri-industri tersebut telah menjadi serikat perusahaan yang didominasi oleh para pengusaha. Cara-cara mengabaikan hubungan dengan buruh pada masa sekarang sudah tidak lazim lagi karena buruh sudah mempunyai serikat sekerja yang kompak, di samping juga serikat usaha yang sudah demikian besar serta memiliki anggota yang terdiri dari banyak perusahaan, yang tentunya ketentuan-

ketentuan berdasarkan hukum haruslah di taati, baik oleh pihak perusahaan maupun buruh dalam hubungan kerja dalam perusahaan.

Fungsi representasi pada akhirnya menjadi lebih penting karena bertumbuhnya atau meningkatnya usaha. Suatu perusahaan yang memperkerjakan sepuluh sampai ribuan karyawan tentunya memproduksi produk atau jasa yang penting bagi sejumlah orang. Ini semuanya mengharuskan para manajer tidak boleh mengabaikan pendapat umum, seperti apa yang banyak dilakukan oleh para manajer dalam abad ke -19 dan permulaan abad ke -20. Dampak yang terjadi pada berbagai perusahaan terutama di bidang ekonomi perusahaan akan begitu besar di akibatkan oleh pandangan atau pendapat umum. Karena itu, setiap pembuat keputusan dalam perusahaan harus selalu mempertimbangkan respons apa yang mungkin timbul akibat keputusannya baik yang berasal dari masyarakat umum maupun pemerintah.

Tidak aneh pula jika eksekutif atau pimpinan industri misalnya harus muncul dalam dengar pendapat di Dewan Perwakilan Rakyat dalam rangka memberikan pandangan atau interpretasi terhadap suatu masalah yang akan mempunyai hubungan erat dengan peraturan atau perundangan yang akan atau sedang berlaku. Ini semuanya merupakan perwujudan dari fungsi representasi yang tidak dapat di abaikan oleh para manajer utama dari mereka yang tergolong pucuk pimpinan (*top management*) yang tampak sederhana, tetapi sukar di delegasikan kepada orang lain.

## **B. HUBUNGAN MASYARAKAT**

Sampai beberapa tahun terakhir seolah-olah ada anggapan bahwa anggapan bahwa manajemen atau di lingkungan manajemen dapat mengisi fungsi representasi dengan tepat, apabila di peroleh secara cukup nasihat dari para ahli, dalam suatu pertemuan manajemen seorang pembicara berkata dengan lantang bahwa bisnis melakukan suatu pekerjaan yang baik, tetapi kita belum menjelaskan kepada orang-orang tentang pekerjaan tersebut dalam cara yang benar, kita belum menjual kepada karyawan atau masyarakat luas apa yang kita buat.

Teknik hubungan masyarakat yang baik, tentu saja penting. Banyak kasus yang berlangsung, yang manajemennya hanya melihat saja, tetapi tidak melakukan sesuatu, katakan saja dengan serikat buruh atau suatu badan umum yang pernah mencoba

menanyakan tentang suatu kasus, akhirnya hilang karena manajemen tidak menjelaskan atau mengetengahkan penjelasan secara baik, perlu juga di ingat bahwa tidak ada satupun bahasa menarik yang dapat meyakinkan kelompok karyawan atau masyarakat, apabila pendapat umum berjalan bertentangan dengan tindakan yang di berikan, pada akhirnya, apa yang di lakukan, mungkin untuk jangka waktu yang panjang, ideologi manajemen lebih penting dari pada teknik hubungan masyarakat yang di gunakan. Adapun yang di maksud dengan ideologi manajemen adalah cara manajer memandang fungsi mereka dalam ekonomi dan sistem sosial agar tidak terlalu jauh kesenjangannya dengan ideologi masyarakat yang berubah.