BAGIAN LIMA

Tips Berkualitas

Sumber Daya Manusia Merupakan Sumber Daya Yang Teramat Penting

“Sebuah potensi besar haruslah diikuti dengan pikiran dan hati seperti pekerja amerika! Pemimpin harus mampu mengendalikannya untuk dapat mencapai kekuatan dan kedudukan yang menglobal pada bisnis kami. Keberhasilan kami telah terbatas pada lingkup-lingkup yang berbeda dan bukan menjadi kemajuan karakteristik nasional. Hal tersebut merupakan kurangnya pemanfaatan kelompok bakat-bakat nasional yang ada.”

Keharusan untuk ada dimana para pekerja harus mampu memisahkan gagasan mereka untuk pengembangan lebih lanjut. Saling mendukung satu sama lain dibutuhkan dari sisi manajemen dan pekerja kelompok dan pekerja perseorangan yang mana saling mendukung dalam menciptakan hasil yang lebih baik. Dukungan yang terkait satu dan lainnya dalam bentuk sebuah organisasi jauh lebih bermanfaat dalam mencapai pengembangan berkepanjangan daripada pencapaian dalam lingkup-lingkup kecil dalam persaingan antara individu dan kelompok (dalam organisasi).

Dengan adanya kompetisi yang bersifat individualis dalam sebuah sistem, apabila terjadi permasalahan terhadap sistem maka sistem akan bermasalah. Tetapi dengan gagasan baru menciptakan iklim saling mendukung dalam bermitra kerja dalam sebuah organisasi, pencapaian yang akan diraih merupakan keberhasilan bersama dan manfaat yang dihasilkan akan secara langsung berdampak kepada pesaing lain yang merupakan pihak di luar organisasi. Inilah yang disebut kemenangan dalam kebersamaan berorganisasi.

Semua penjelasan tersebut dapat diartikan sebagai pentingnya pemanfaatan sumber daya manusia. Pengoptimalisasian sumber data adalah suatu hal yang sangat penting dalam rancangan kualitas menyeluruh. Ini adalah bagaimana tercitanya dan dikelolanya pengembangan iklim kerja akan sangat berdampak dalam segi hasil.

Perusahaan Ford Motor mengidentifikasikan bahwa cara tersebut dimana pekerja dan pimpinan saling bekerja sama sebagai mitra kerja dapat meningkatkan kualitas dan produktifitas.

* Saling mengidentifikasi peluang
* Bekerjas sama dalam kelompok untuk pemecahan masalah
* Saling menganalisa dan memisahkan induk permasalahan
* Saling merangkum alternative solusi yang memungkinkan
* Saling mendiskusikan solusi terbaik yang akan diterapkan

Keterlibatan pekerja dan pimpinan dalam pekerjaan inilah merupakan jenis kegiatan yang sangat sempurna untuk memaksimalkan sumber daya dan menujukkan kemampuan saling mendukung satu sama lain. Sebagaimana sebuah aliansi akan meningkatkan kreatifitas tiap-tiap mitra yang terlibat dan menenjemahkan gagasan yang ada kedalam sebuah peningkatan.

Bermitra Dengan Pemasok

Hubungan antara sebuah organisasi yang sering terjadi selama ini (secara tradisional) dapat dikategorikan merupakan sebuah proses yang tidak saling menguntungkan satu sama lain contohnya proses dengan tawaran rendah yang mana salah satu pihak akan dirugikan. Dibandingkan bekerja sama dalam mencapai keuntungan bersama, pembeli cenderung lebih memaksa pemasok menempatkan harga serendah mungkin dan pemasok akan mencari cara bagaimana meminimalisir kerugian mereka dengan cara meminimalkan spesifikasi pilihan pembeli. Sebagaimana hubungan tersebut yang tidak saling menguntungkan terjadi maka hal itu tidak akan banyak membantu dalam mencapai kesuksesan kedua pihak dalam pemasaran yang berkesinambungan. Poirier dan Houser mendefiniskan konsep permitraan pemasok sebagai berikut:

Cara yang benar dalam melakukan pemasokan barang adalah dengan membuat kesepahaman antara kebutuhan kelompok dan kemampuan dalam pengadaan sehingga tercapai keputusan bersama yang tertuju pada usaha yang dilakukan oleh pembeli dan pemasok. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mencapai peningkatan yang sangat penting sehingga perhatian pembeli dan penjual akan terletak pada kualitas. Jika hal itu dapat terlaksana (dalam beberapa kasus, semata-mata tertuju pada kebutuhan pembeli) maka tak akan tercapai hasil yang diharapkan dalam pelaksanaan peningkatan jaringan pembeli-pemasok. Komitmen jangka panjang menjadi samar-samar dan sulit dicapai. Peningkatan berkesinambungan akan sering berkurang sehingga menghasilkan proyek jangka pendek yang terjadi secara terus menerus.

Untuk memahami dasar yang logis tersebut, bermitra dengan pemasok. Salah satunya harus memahami tujuan yang akan diraih.

 Tujuannya adalah membuat dan menjaga kepercayaan, kesetiaan dan kehandalan hubungan yang dapat menciptakan kedua pihak tersebut mencapai hasil, sementara juga dapat melanjutkan peningkatan darai kualitas, produktifitas dan daya kompetitif.

Sistem lama yang tidak saling menguntungkan kepada pihak pembeli dan pemasok sangat tidak memberikan dampak apapun dalam mencapai tujuan ini.

Tidak semua pemasok dapat terlibat dalam hubungan seperti itu. Kenyataanya pemasok haruslah mampu dan layak untuk ikut serta. Kelayakan dari pemasok haruslah menunjukkan bahwa seorang pemasok dapat menjamin terkirimnya barang pada suatu waktu yang pasti dan dimana ketika dibutuhkan dalam jumlah yang ditentukan tanpa ada kesalahan. Pemasok yang dapat memenuhi criteria tersebut adalah pemasok yang layak utnuk dijadikan sebagai mitra kerja. Bagaimana pemasok itu layak, lebih lanjut adalah dalam pelaksanaan komitmen yang sudah dirancang dan sinergisme dari kepercayaan yang ditingkatkan antara pembeli dan pemasok.

Persyaratan Wajib bagi Permitraan dengan Pemasok

Hubungan yang sukses dari permitraan antara pemasok mengharuskan komitmen yang dan pemeliharaan berkesinambungan. Poirier dan Houser mengidentifikasi poin tertentu dalam kewajiban dalam bermitra dengan pemasok:

* Pihak pemasok haruslah bertemu dengan pihak pembeli diluar konteks resmi. Sangat penting bagi mereka untuk dapat bertemu sehingga mereka dapat membicarakan pengembangan dari produk sebagaimana produk itu diidentifikasi dan dibuat.
* Jangan hanya berbicara soal harga dalam pertemuan itu, mengenai fitur, kualitas dan sistem antar barang juga sangat perlu dibahas. Tujuan dari negosiasi ini adalah mencapai kesepakatan terbaik dengan harga, fitur, kualitas dan tata cara antar dirancang dalam satu paket.
* Kualitas produk dari pemasok harus terjamin oleh sistem yang dirancang pemasok. Pembeli tidak harus melakukan inspeksi kepada produk pemasok
* Pemasok haruslah benar-benar memahami dan bisa melaksanakan dalam satu waktu dan pembeli tak harus melakukan pemeliharaan inventori.
* Kedua pihak harus bisa berbagi informasi secara elektronik sehingga hubungan tidak sekedar diatas kertas saja. Hubungan dengan alat bantu elektronik sangat membantu dalam melakukan proses dalam satu waktu.

Tahap perkembangan dalam kemitraan pemasok

Kesuksesan hubungan bermitra tidak hanya terjadi dalam sekaligus. Mereka tercipta dari berbagai waktu. Menurut Poirier dan Houser. Perubahan ini terjadi pada Tahap 5-6 dan secara mendetail pada penjelasan dibawah:

* Ketidak Pastian dan Kesementaraan
* Tekanan Jangka Pendek
* Kebutuhan akan Peluang Baru
* Pengadopsian paradigma baru
* Kesigapan Potensi
* Pengadopsian Nilai-nilai baru
* Kematangan kemitraan
1. Ketidak Pastian dan Kesementaraan

Dalam tahap ini pembeli dan pemasok seperti orang yang baru benar-benar bertemu saat pacaran. Ada hasrat, tetapi masih bersifat belum pasti dan sementara. Belum ada pemahaman satu sama lain. Tentu saja belum ada rasa saling percaya dalam tahap ini.

1. Tekanan Jangka Pendek

Tekanan yang sudah menjadi ciri dalam bisnis yang menerapkan sistem bisnis lama terjadi dalam tahap ini. Pembeli akan berpikir untuk menekan harga dan pemasok akan berpikir untuk meningkatkan harga dari barang yang dijual. Kedua pihak akan menjadi sangat perhatian dalam menilai segala sesuatu, dan upaya awal yang dilakukan adalah meletakkan beberapa hal sehingga semua menjadi pantas diselidiki dan samar-samar.

1. Kebutuhan akan Peluang Baru

Dalam pencapaian tahap baru negosiasi cara lama tak mungkin dapat dihindari. Pembeli akan menekan harga potongan, persetujuan pembayaran yang lebih baik, tunjangan kargo dan hal lain yang dapat menghemat pengeluaran tetapi membebani pemasok. Kemudian ketika kedua pihak mulai bingung dalam mencari keputusan, akan muncul bahwa kualitas bukan merupakan hal yang dipandang pada tahap lama ini. Keduanya mulai berpikir perlunya pendekatan lain jika kesadaran tidak terjadi, kesepakatan akan gagal.

1. Adopsi paradigma baru

Dalam tahap pengadopsian paradigm baru, kedua pihak akan berpindah pada tahap konsep keuntungan bersama. Kuncinya adalah bagaimana kedua pihak sepakat bahwa harga yang dihasilkan dalam permitraan (oleh kedua pihak) akan memberikan dampak lain. Cara terbaik dalam meningkatkan daya kompetisi ini adalah dengan berpikir bersama dalam mengurangkan biaya. Cara pandang baru (paradigm) ini akan memberikan kemitraan sebuah keuntungan kompetitif daripada organisasi lain yang memproduksi produk sejenis.

1. Kesigapan Potensial

Pada tahap ini, kedua pihak harus benar-benar memahami kemungkinan dan potensi keuntungan yang terjadi dalam pelaksanaam kemitraan. Potensi Hubungan saling menguntungkan akan tampak di tahap ini. Dibanding memikirkan negosiasi harga dan peningkatan volume jual, kedua pihak harus menyadari bahwa bekerja sama akan lebih menghasilkan dibandingkan usaha jangka pendek dengan metode lama.

Kasus 5-2 menunjukkan bahwa kemudian tahp ini mengilustrasikan bahwa pembeli dan pemasok dapat saling bekerja sama dalam meminimalisir harga. Dalam cara yang lama hubungan pembeli-pemasok tidak dapat dijadikan model dalam kasus ini. Sudah sangat dipertimbangkan kerusakan yang berdampak pada hak milik. Inilah yang menjadi alas an utama, bagaimana kepercayaan menjadi sangat penting dalam hubungan ini

1. Pengadopsian niali-nilai baru

Dalam tahap pengadopsian ini kedua pihak dapat mengadopsi nilai baru yang sesuai dalam hubungan antara pemasok-pembeli. Nilai ini melingkupi kepercayaan, keterbukaan dan keberbagian. Tiap kelompok saling percaya bahwa kedua pihak saling menjaga kepercayaan yang saling dipercayai satu dan lainnya. Kedua kelompok tersebut menerima informasi lebih dari padi yang mereka bagikan termasuk informasi keuangan dan lebih baik menyiapkan bahwa mereka akan saling membantu satu dan lainnya.

1. Kematangan Kemitraan

Dalam tahap kematangan kemitraan, kerjasama sudah sangat solid. Kepercayaan tingakt tinggi dan kerjasama sudah terjadi dari masing-masing pihak. Tatap muka secara terus menerus pada pekerja yang bersangkutan pada semua level organisasi terjadi sesuai kenyataannya. Setiap pihak mempunyai hasrat pribadi yang kuat dalam menyukseskan pihak lainnya.

Bermitra dengan Pelanggan

Isitilah pelanggan yang digunakan dalam bagian ini menunjukkan bahwa pengguna akhir dari produk ydan pembeli dari produk pemasok. Ada banyak penggunaan istilah, tentu saja pelanggan internal yang ada di setiap organisasi dan organisasi yang membeli dari pemasok dan pelanggan daripada pelanggan yang lainnya. Bagaimanapun pada bagian ini istilah nya akan digunakan kepada pengguna dan pelanggan dari pada pemasok. Dalam konteks ini contohnya pelanggan perusahaan mobil akan menjadi seorang yang menggunakan sebuah model mobil atau dari agen peminajaman yang membeli kendaraan itu dari perusahaan.

 Alasan dari pembentukan kemitraan dengan pelanggan dalam konteks ini adalah sederhana dan ini adalah cara terbaik untuk meyakinkan kepuasan pelanggan. Yang mana in berubah menjadi cara terbaik untuk menjadi kompetitif. Untuk mengetahui bagaimana alasan tersebut, jawab pertanyaan berikut.

1. Siapa yang lebih mengenal apa yang menjadi keinginan pelanggan, apakah organisasi anda atau pelanggan?
2. Apa yang lebih masuk akal, menebak apa yang yang mereka inginkan atau bertanya?
3. Bisakah seorang produsen mendapatkan keuntungan dengan melihat bagaimana produk mereka digunakan oleh pelanggan?
4. Cara mana yang lebih boros, membuat perubahan desain pada siklus yang akan dirancang atau memanggil kembali produk yang salah yang sudah diproduksi dan dibeli pelanggan ?

Jawaban-jawaban dari pertanyaan tersebut menjadi alas an utama mengapa pentingnya bermitra dengan pelanggan. Tak ada organisasi yang bisa lebih tahu apa yang diinginkan pelanggan disbanding keinginan pelanggan itu sendiri. Definisi pelanggan terhadap barang dapat menjadi acuan filosofi kualitas menyeluruh. Apakah itu lebih baik menebak atau bertanya itu sudah jelas. Tak ada perusahaan yang sanggup mengeluarkan banyak uang hanya untuk menebak apa yang diinginkan pelanggan. Bertanya. Banyak organisasi yang bertanya dalam memproduksi produk bisa lebih menguntungkan bagaimana hal itu bisa berguna bagi pelanggan.

Dengan melibatkan pelanggan dalam awal pembuatan produk siklus, sebuah perusahaan akan mudah dalam membuat perubahan dalam produknya. Lebih lanjut dalam sebuah produk dalam siklus pengembangan lebih banyak biaya yang dihasilkan. Jika perubahan yang dibuat tersebut ketika produk tersebut sudah dipasarkan, seperti contoh kasus ditarik kembali. Biaya nya tidak dapat diperhitungkan. Tambahan biaya yang tak terkira, kepercayaan yang berkurang, dan merusak citra perusahaan. Pengembalian produk jauh lebih gampang dikembalikan dari pada kepercayaan pelanggan.

Umpan balik dari pelanggan berupa survey yang dilakukan secara pesan dan telepon lebih sering digunakan dalam mengukur kepuasan pelanggan. Contohnya seperti survei memiliki tempat. Bagaimana kenyataan setelah kenyataannya dibatasi kebutuhan mereka. Paling tidak mereka satu bagian dengan dari banyak hal yang lebih luas dari pada strategi yang diterapkan lebih daripada proses awal yang dilaksanakan. Kepuasan pelanggan tersebut hanya akan membatasi dampak dari pada kemampuan perusahaan untuk berkompetisi.

Kunci kesuksesan daripada bermitra dengan pelanggan adalah mengikutsertakan pelanggan di awal peroduksi dan siklus pengembangan. Biarkan mereka melihat rancangan yang ada. Perbolehkan mereka meongobservasi dan mencoba model prototype. Ambil umpan balik yang mereka berikan dalam tiap tahap dalam siklus produksi dan buat perubahan sesegera mungkin setelah mereka mengidentifikasi. Ketika pendekatan ini digunakan, survey kepuasan pelanggan bisa mengumpulkan umpan balik daripada pengguna diluar untuk memasukkan pada saat siklus produksi.

Bermitra dengan Kompetitor Potensial

Bermitra dengan Kompetitor kedengaran seperti strategi aneh pada saat pertama terdengar. Mengapa harus bernegosiasi dnegan organisasi yang bersaing dalam usaha yang sama? Alas an yang digunakan adalah sama seperti dengan mangepa kita bekerjasama dengan pemasok dan pengguna yaitu: kompetitif. Strategi ini lebih berdampak terhadap usaha kelas medium. Tetapi juga dapat diterapkan pada organisasi yang lebih luas lainnya. Sebagai contoh: perusahaan kompter yang sedang memimpin di USA melakukan kerjasama dengan perusahaan teknologi sejenis di Jepang, Jerman dan beberapa Negara lain yang mereka kalahkan.

Usaha kecil dan menengah (UKM) tidak terlalu cocok dalam mengembangkan terobosan dalam teknologi besar. Bagaimanapun, ada banyak cara UKM bisa bekerja sama satu sama lainnya untuk bersaing dengan competitor-kompetitor besar lainnya dalam pasar sejenis. Contoh paling nyata adalah kerjasama dalam UKM dalam jaringan perusahaan.

Jaringan Perusahaan UKM

Sebuah jaringan prusahaan adalah sekumpulan UKM yang bekerja dalam maksud peningkatan kualitas, produktivitas dan hasil yang kompetitif unuk mengimbangi hasil luar yang dapat dicapai masing-masing individu dalam perusahaan dengan sendirinya. Konsep ini berawal pada saat Perang Dunia II. Hal ini tetap dilakukan secara terus menerus di Negara Italia dan Denmarl.

Negara-negar tersebut menggunakan konsep untuk membangun kembali perusahaan mereka setelah kehancuran perang dunia II. Ketika sumber daya menipis untuk memproduksi dan dapat berdiri sendiri. Dampaknya adalah daripada berdiri sendiri dengan keadaan yang tak memnungkinkan, masing-masing perusahaan berkumpul menjadi satu dan berbagi sumber daya manusia dan teknologi. Jaringan perusahaan ini lah yang menjadi awal dari segalanya. Mereka ini berubah seiring waktu dalam usaha untuk berkompetisi---khususnya UKM.

Hal yang membuat jaringan perusahaan tersebut sukses adalah dua konsep utama yaitu keadaan saling tergantung dan membutuhkan. Anggota dari perusahaan bergantung satu sama lain dalam berkembang dan saling memberikan solusi kepada masalah umum. Gregg Lichstein menjelaskan konsep ini sebagai berikut:

Jaringan perusahaan mulai muncul di USA di tahun 1980an. Perusahaan yang pertama dikenal adalah pusat perusahaan industry garmen USA di New York pada 1984. Gambar 5-7 menunjukkan industry luar yang membangun jaringan perusahaan di USA. Kemudian dapat juga ditemukan banyak sekali jaringan perusahaan di bidang industry logam, perkayuan dan tekstil. Pengembangan pada gambar 5-7 akan menjelaskan daftar jaringan perusahaan yang dibangun di USA menurut lokasi.

Industry Logam – Industry Perkayuan – Industri tekstil – Industri plastic – Industri Pertahanan

Gambar 5-8

Aktifitas Jaringan

Aktifitas bersama yang dilakukan merupakan metode yang melibatkan kesepakatan yang besar, bergantung pada objektifitas lokal. Gambar 5-8 secara gamblang menggambarkan aktifitas bersama yang dilakukan USA.

Produksi

Jaringan UKM memungkinkan pencapaian kontrak produksi yang lebih besar daripada anggota perseorangan yang membangun usaha sendiri. Melalui perancangan berkelompok maka pekerjaan dan sistem financial dapat dibagi menjadi anggota jaringan sebagaimana mestinya. Group FlexCell sebuah perusahaan di Columbus, Indiana, mengambil peluang dalam membuat kesepakatan kontraak untuk memproduksi logam dan plastic. Hal ini terdiri atas tujuh perusahaan bersama yang mencakup dalam pembuatan pola, presisi mesin, pencetakan perkakas plastic, mekanik dan manajemen kontrak. Proyek bersama tersebut mencakup pengembangan dan produksi prototype dari peralatan asli dari pabrik.

|  |  |
| --- | --- |
| Jaringan Perusahaan | Wilayah |
| The MetalWorking Connection Inc. | Alabama |
| Perusahaan Teknik Tech Coast | Florida |
| The MetalWorking Consortium | Illinois |
| Grup Flex Cell | Indiana |
| Perusahaan Kayu Kentucky | Kentucky |
| Perusahaan Furniture Indiana | Lousiana |
| MechTech Inc. | Maryland |
| Usaha Jarum Action Project | Massachusetts |
| Perusahan Pengolah Kayu | Minnesota |
| Industri Logam Syracuse | New York |
| Heat Treating Network Inc. | Ohio |
| Perusahaan Plastik Innovation dan Initiative | Pennsylvania |
| Korporasi Perusahaan Kayu  | Oregon |
| WoodNet | Washington |

Edukasi dan Pelatihan

Edukasi dan pelatihan merupakan inti masalah dari UKM. Di satu sisi mereka butuh terus menerus belajar dan berlaih untuk meningkatkan kualitas, produktifitas dan daya saing. Di lain sisi mereka harus menghadapi maslaah karena mereke memiliki keterbatasan pekerja berdasar:

* Kesulitan memberikan waktu bagi pekerja untuk berlatih dan belajar serta menemukan waktu yang tepat untuk memproduksi
* Kesulitan meyakinkan institusi edukasu yang biasanya membutuhkan paling tidak 15-20 peserta dalam sekelas untuk membuka kelas kursus.
* Biaya yang tingg dalam edukasi karena mereka tidak mendapatkan potongan pendaftaran secara substansial pada perusahaan besar.

Dengan bermitra UKM dapat memecahkan tiga masalah diatas melalu skala ekonomi. Meskipun memberikan pekerja waktu untuk istirahat, waktu untuk mendapatkan pelatihan akan terasa sangat sulit. Hal tersebut akan lebih mudah dilaksanakan jika dalam pembagian terjadi hubungan timbal balik. Dengan membawa sekumpulan pekerja yang membutuhkan jenis pelatihan maka akan menarik minat dari pihak institusi pendidikan sehingga dapat memberikan potongan dari penyedia pelatihan swasta. Contohnya adalah Pengembangan Industry Garmen di New York yang melakukan kerjasama dan memberikan pelatihan kepada pekerja mereka.

Pemasaran

Pemasaran lebih dikenal sebagai aktivitas pekerjaan yang terjadi diantara jaringan perusahaan UKM. Khususnya kemampuan dalam bekerjasama dalam jaringan adalah hal yang dapat dipasarkan.



Anggota perusahaan menginfokan biaya produksi alat-alat yang dipasarkan seperti brosur, video, dan materi promosi lainnya; menunjukkan keberadaan jual-beli; dan anggota pemasaran yang berhubungan dengan pengeluaran seperti travel. Perusahaan Pesisir Teknologi dan Teknik di Florida melaksanakan program pemasaran bersama. Anggota tersebut menunjukkan biaya partisipasi dari usaha yang dihasilkan, brosur produksi dari pemasaran bersama dan hal-hal terkait lainnya.

Pengembangan Produk

Pengembangan produk baru akan sangat mahal bila dilaksanakan UKM. Hal ini mengharuskan keterlibatan beberapa aktivitas seperti riset, desain, analisis pasar, analisis persaingan,pembuatan prototype, percobaan perform dan percobaan pemasaran. Biaya tersebut tentunya akan menjadi penghalang bagi UKM. Sehingga, kemungkinan yang paling logis adalah membagi biaya tersebut dalam jaringan kerjasama yang telah dibentuk sehingga pengembangan tersebut menjadi mungkin.

Perusahaan Kayu di Minnesota menjadi sponsor bagi produk hasil kerja sama bagi para anggota nya. Produk tersebut dipecah menjadi tiga bagian : barang kerajinan, furniture dan alat bangunan.

Transfer Teknologi

Teknologi merupakan manifestasi dari sebuah ilmu. Transfer teknologi adalah pergerakan dari sebuah tempat menuju tempat lain. Transfer teknilogi biasanya berupa teknologi terbaru yang siap digunakan dan dikenal orang banyak yang mana merupakan hasil dari riset yang berhubungan dengan latar produksi. Hal ini biasa dimaksudkan dengan komersialisasi teknologi. Aspek lain dalam transfer teknologi merupakan pergerakan dari komersialisasi teknologi menuju tangan pengguna. Hal ini dikenal sebagai difusi teknologi.

Sesudah semua hal tersebut mengalami difusi maka teknologi tersebut haruslah layak untuk digunakan utnuk mencari potensi keuntungan. Penggunaan yang layak dari teknologi mewajibkan adanya ilmu. Pembagian ilmu digunakan untuk mengembangkan efektifitas transfer teknologi. Sebagaimana hal ini dapat dicontohkan pada usaha Industri Pengelola Panas di Ohio. Sebuah perusahaan lainnya menjadi mitra mereka yaitu Perusahaan Pusat Edison yang dapat menyediakan bantuan kepada Industri Pengelola Panas tersebut bantuan teknologi dalam pemecahan masalah pengelolaan panas. Alat bantu berupa hotline tersebut merupakan alat bantu utama dalam pertukaran informasi

Ketika masalah yang berhubungan dengan teknologi saling berhadapan, maka member dari Perusahaan Pusat Edison akan memberikan penjelasan detail dalam nomor hotline. Anggota Perusahaan Pusat Edison memberikan solusi dalam 72 jam atau akan memandu perusahaan untuk mencari pemecahan masalah. Pendekatan kemudian dikenal sebagai perantara.

Pembelian

Salah satu dari sistem yang paling mampu meraih skala ekonomi tertinggi dari Penggunaan Jaringan Perusahaan adalah pembelian. UKM yang bekerja secara sendiri akan sulit menikmati penghematan biaya yang dihasilkan perusahaan ketika melakukan aktivitas pembelian dari materi yang dibeli seperti hal-hal penting lainnya seperti asuransi. Bagaimanapun dengan menggabungkan kepentingan pembelian, jaringan UKM akan dapat mencapai penghematan biaya. Contohnya Perusahaan Logam Connection .inc di Arkansas yang bekerjasama dalam asuransi kecelakaan, sebagaimana hal tersbut menghemat 20-30% dari biaya pada umumnya.

Penerapan sistem ini berkembang dengan perlahan pada seluruh lahan investasi di USA dan meningkat secara tinggi dari 467.8 M $ pada 1991 menjadi 796 M di 1996. Berdasarkan pada Departemen Keuangan USA, perusahaan US sudah melakukan investasi 10 M$ di China saja, 23.6M$ di Brazil, 16M$ di Thailand, 12.5M$ di Indonesia yang merupakan lahan utama yang meningkat secara baik sesua PDB sebesar 7-8 Persen tiap tahunnya

Setelah hal tersebut, Perusahaan amerika menemukan dan menguasai peluang yang secara cepat tumbuh pada pasar yang tak biasa. Cina, India, Brazil, Rusia dan banyak lagi peluang yang hadir dan tak dapat disebutkan dengan populasi yang bermilyar-milyar orang dan peningkatan kelas-kelas konsumen. Perusahaan US ada disana, menawarkan beberapa hal seperti lampu, sumber tenaga, dan menjual keahlian dalam perusahaan, pemasaran, dan manajemen global.

Permitraan Global

Konsep bermitra, sama halnya dengan seperti konsep bisnis yang temporer, memiliki aspek global. Perusahaan merupakan pasar yang disiapkan untuk pelanggan di seluruh dunia dan dapat menguji kemungkinan bermitra dengan pemasok global. Dalam beberapa kasus, negara tuan rumah selalu memonopoli perdagangan. Hal ini hanya terjadi pada negara yang tidak demokratis. Pengaruh Pemerintahan tidak berpengaruh dalam sistem seperti ini.

Dalam negara yang dimana bisnis itu bebas dikembangkan dalam wadah kerjasama dimana terdengar prinsip bisnis lebih dipentingkan daripada sekedar politik, hal tersebut juga dapat terjadi pada hubungan kerjasama domestic. Alat transportasi dan telekomunikasi modern akan membuat jarak menjadi isu yang dapat ditangani. Teknologi ini bukan hanya terjadi di satu situs di fasilitas tetapi dapat mengganti hubungan secara langsung dengan pelanggan.

Sebuah ukuran yang cocok untuk semua produk tidak akan cukup di pasar global. Interaksi lokal pada awal keadaan dengan kedua pemasok dan pelanggan adalah penting dalam maksud untuk desain produk. Tidak ada desainer, perencana, atau perusahaan di USA yang mungkin dapat memahami semua nuansa budaya atau preferensi negara tertentu dari orang-orang dari bangsa lain. Dengan kata lain, atribut produk yang populer di usa mungkin tidak negara lain. Akibatnya, akses ke pemasok dan pelanggan di negara-negara sangat penting. Kemitraan adalah cara terbaik untuk mendapatkan akses sangat penting.

Edukasi dan Kemitraan Bisnis

Dua hal penting dalam meningkatkan performa organisasi adalah kualitas pekerja dan kualitas interaksi manusia dengan teknologi. Untuk meningkatkan kemampuan, organisasi harus pertama tama meningkatkan pekerja mereka dan interaksi pekerja mereka terhadap teknologi. Pekerja yang kurang dalam kemampuan mendasar dalam dirinya akan sulit memahami teknologi yang dipelajari. Contoh sederhana adalah seorang pekerja yang tak dapat menyelesaikan masalah aljabar akan sulit dalam mempelajari control proses statis. Dan seorang yang menggunakan sistem pengolah kata seperti tukang ketik tidak akan mendapat banyak penambahan dalam teknologi tersebut.

Kebutuhan dalam peningkatan kemampuan bekerja berkesinambungan adalah kendali utama dibalik kerjasama bisnis dan kerjasama edukasi. Dalam beberapa kerjasama, institusi edukasi menyediakan pelatihan kustomisasi, bantuan teknis dan konsultasi pada satu tempat untuk membantu organisasi secara terus menerus dalam mengembangkan pekerja merreka dan prosesnya. Mereka juga menyediakan bengkel dan seminar dan memfasilitasi kelompok tertentu.

Kemitraan dan bisnis dan industry menjadi sebuah praktik yang umum pada institusi untuk edukasi tahap lanjut. Kasus 5-4 terdiri dari dua jenis pendekatan institusi pendidikan yang mengambil kendali promosi kerjasama bisnis dan industri

Kesimpulan

1. Kemitraan dimaksudkan bekerja sama dalam tujuan menguntungkan kedua belah pihak. Melibatkan sumber daya kelompok, pembagian biaya, dan kerjasama dalam cara yang secara terus menerus menguntungkan semua kelompok yang terlibat. Kerjasama mungkin dapat dibentuk dalam internal pekerja dan secara eksternal dengan pihak pemasok, pelanggan dan kompetitor potensia. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetitifits. Tujaun daru kerjasama tersebut tak lain merupakan proses sistematik yang melibatkan semua cara sepert: peningkatan uraiankerjasama, identifikasi rekan potensialm identifikasi kunci dari pengambil kepuusa, penerapan uraian kerjasama, determinasi dari level komitmen, identifikasi kunci personil, formasi dari kerjasama tim, peningkatan tujuan, peningkatan keobjektifan, prioritas dari objektifitas dan penerapan kerjasama
2. Kerjasama internal bekerja dalam tiga level: kerjasama manajemen-ke-pekerja, kerjasama kelompok-ke-kelompok dan kerjasama pekerja-ke-pekerja.tujuan dai hal tersebut adalah memanfaatkan potensi dari bahan kerja dan focus terhadap peningkatan berlanjut.kerjasama internal juga dapat disebut keterlibatan pekerja dan penguatan pekerja. Kerjasama internal yang sukses mengharuskan sebuah lingkungan yang mendukung, mekanisme terstruktur, dan pihak aliansi yang mendukung.
3. Tujuan dari kerjasama pemasok adalah untuk menciptakan dan menjaga kesetiaan, kepercayaan yang mana memungkinkan kedua pihak untuk dalam maksud peningkatan kualitas, produktifita, dan daya saing. Syarat yang memungkinkan keberhasilan kemitraan bersama pemasok adalah antara lain: anggota pemasok harus saling berinteraksi dengan pekerja yang menggunakan barang mereka, kriteria hanya harga yang dipertimbangkan haruslah dihapuskan, kualitas produk yang diantar harus terjamin oleh pemasok, pemasok harus mampu memberikan jaminan keahlian dalam satu waktu, kedua pihak harus dapat bertukar informasi secara elektronik. Kerjasama pemasok secara khusus mengembangkan yahap tahap: Ketidak Pastian dan Kesementaraan, Tekanan Jangka Pendek, Kebutuhan akan Peluang Baru, Pengadopsian paradigma baru, Kesigapan Potensi, Pengadopsian Nilai-nilai baru, Kematangan kemitraan
4. Alasan dari pembentukan kerjasama pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah dengan melibatkan pelanggan sebagai partner dalap pelaksanaan pengembangan produk. Begitulah merupakan cara terbaik dalam menjamin kekompetitifan. Definisi kualitas dari pelanggan merupakan hal yang sangat mendasar dalam kualitas menyeluruh.
5. UKM dapat bersaing dalam satu pasar kompetitif dalam bentuk bermitra dan bisa mendapatkan keuntungan dari hal tersebut. Praktek yang lebih sering diterapkan UKM adalah perusahaan dalam bentuk jaringan. Dalam bentuk ini UKM akan dapat meningkatkan kemampuan kualitas, produktifitas dan daya saing. Kebutuhan masing pihak dan keadaan saling bergantung adalah karakteristik perusahaan dalam bentuk jaringan yang sukses. Secara luas di praktekkan, aktivitas jaringan termasuk produksi, pendidikan dan pelatihan, pemasaran, pengembangan produk, transfer teknologi dan pembelian secara bersama
6. Pendidikan dan kerjasama bisnis terbentuk untuk membantu organisasi secara terus menerus untuk meningkatkan pekerja dan bagaimana mereka berinteraksi dengan proses teknologi. Pelayanan memberikan pelayanan dalam satu tempat untuk kustomisasi pelatihan, bengkel, seminar, bantuan teknis dan konsultasi.

BAGIAN DELAPAN

DEFINISI PEMBERDAYAAN PEKERJA

Pelibatan pekerja dan pemberdayaannya berhubungan dengan konsep yang sama. Akan tetapi hal tersebut tidak sama. Dalam latar keseluruhan, pekerja harus diberdayakan.

James Monroe, CEP dari Perusahaan Elektronik, memutuskan melibatkan pekerja setahun yang lalu sebagai cara untuk meningkatkan kemampuab bersaing. Dia mengartikan manajer dan pengawas sebagai suatu hal yang sama, menjelaskan idenya dan membuat pengadaan kotak saran yang dipasang di semua departemen. Pada awalnya kotak tersebut sanga penuh sehingga harus dikosongkan secara periodik, dan pimpinan menjalankan saran yang diberikan itu. Tetapi setelah beberapa bulan, jumlahnya menyusut, bahkan lebih buruk lagi saran terakhir lebih berupa ejekan terhadap sistem kotak saran tersebut. Produktifitas tidak meningkat, bahkan sistem moral lebih buruk dari pada sebelumnya. Monroe seperti kehilangan kendali. Keterlibatan pekerja bukan membantu, akan tetapai malah melukai.

Dalam contoh itu CEO terlibat dalam pekerjaan pekerja mereka, tetapi ia gagal memberdayakan mereka. Untuk memahami perbedaannya. Pahamilah keterlibatan pekerja itu sebagai sebuah konsep. Buku Peter Grazier pengarang buku Before Its Too Late: Employee Involvement, mendeskripsikan keterlibatan pekerja sebagai berikut:

Keterlibatan pegawai merupakan cara untuk mengikat pekerja dalam level proses pemikiran pada sebuah organisasi. Dapat dikenali bahwa banyak keputusan dari organisasi akan lebih baik setelah mengetahui masukkan yang ada kemudian yang akan berdampak terhadap keadaan. Sebuah pemahaman yang unik, berbakat, berkemampuan dan kreatif yang bisa secara signifikan dipernolehkan untuk diekspresikan

Kemudian apa yang didefinisikan Pemberdayaan? Sederhananya Pemberdayaan itu adalah Keterlibatan pekerja dalam masalah. Perbedaannya hanya pada memiliki masukkan dan memiliki masukkan seperti yang terdengar, secara benar-benar dipertimbangkan dan dilaksanakan untuk dilakukan atau tidak.

Banyak sistem pelibatan pekerja gagal pada tahun pertama. Tanpa memperhatikan dari apakah mereka termasuk sistem pemberian saran , sesi tukar pikiran yang terjadwal regular, siklus kualitas harian, diskusi satu per satu antara pekerja dan pengawas., atau kombinasi lainnya yang mungkin terjadi. Alas annya sederhana saja mereka melibatkan tetapi tidak memberdayakan. Pekerja akan sangat mudah membedakan memberikan masukkan dan memberikan masukkan karena suatu hal. Tanpa pemberdayaan, pelibatan adalah suatu hal yang percuma. Inilah bagaimana kesalahan tersebut itu terjadi seperti dalam contoh yang ada sebelumnya,

Alat Manajemen atau Perubahan Budaya

Strategi manajemen dikembangkan yang dikembangkan sejak lama untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, biaya, pelayanan dan waktu tanggap dalam membuat daftar panjang. Ini adalah pertanyaan yang penting dan harus diejelaskan dalam tahap awal penerapan pemberdayaan.

Pekerja yang sudah cukup lama bekerja dapat melihat beberapa inovasi manajemen dan mungkin akan enggan untuk menerima pemberdayaan yang ada jika mereka hanya melihat sistem lain yang merupakan sistem jangka pendek. Ini yang dinamaan dalam istilah sindrom WOHCAO atau “Awas, Ini datang sistem baru”

Penerapan yang baik dan benar adalah dengan cara membuat perubagan dalam budaya perusahaan---sebuah arahan baru yang penting adalah bagaimana manajer berpikir dan bekerja. Divisi pekerja dan manajer berubah menjadi saling memberdayakan. Grazier mendeskripsikan perubahan budaya dibutuhkan sebagai berikut:

Bukan suatu yang bagus yang kita lakukan terhadap pekerja kita untuk membuat mereka merasa nyaman. Itu adalah kewajiban daklam pemahaman ----bagian dari pekrjaan---untuk selalu tetap melihat cara terbaik dalam melihat dan melakukan suatu hal. Itu adalah tugas untuk menanyakan dan mengangkat fokus terhadap isu.untuk dapat membuka semua hal tersebut sehingga dapat mencari solusinya. Bagaiman itu bisa menjadi lebih baik? Diatas segalanya, keterlibatan bukan sebuah alat sederhana dalam memanajemen, tetapi perubahan besar dari arah pada cara yang kita memimpin tenaga kerja. Perubahan itu berdampak pada budaya di tempat kerja sebagaimana mereka diketahui sejak dahulu, dan sebagaimana penerapan tersebut perlu perhatian yang penuh.

Pemberdayaan bukan berarti “Turun Kasta”

Bukan hal tak biasa bagi manajer tradisional untuk dapat melihat pemberdayaan sebagai penurunan kasta / tahta. Sebagai manajer haruslah dapat melihat keterlibatan dan pemberdayaan sebagai poin perubahan dalam mengambil kendali lebih pada perusahaan kepada pekerja. Kenyataannya, ini adalah kasus tak sederhana. Pemberdayaan melibatkan pengumpulan masukkan dari semua hal terdekat kepada pekerjaan dan memberikan kehati-hatian kepada pemikiran kepada masukan tersebut.

Pengelompokan pikiran kolektif dari semua orang melibatkan semua orang dalam proses. Jika terlaksana dengan baik lebih akan meningkatkan daripada mengurangi kekuasaan. Hal tersebut meningkatkan kemungkinan keputusan yang dihasilkan lebih akurat dan komprehensif.

Sebuah contoh dari dunia kesehatan menjelaskan poin ini. Andaikan sorang anak kecil sakit parah. Semua usaha medis sudah dilakukan untuk mengobati. Cara lain yang masih ada adalah cara yang jarang digunakan dan hanya dilakukan 10 dokter bedah. Ada variasi pelaksanaan dan ada resiko masing-masing sebagaiman juga ada kemungkinan berhasil.

Karena keputusan belum dapat diambil maka orang tua anak tersebut haruslah memutuskan keputusan yang akan diambil. Mungkin mereka akan menutup matanya dan membuat pilihan dan berharap terbaik atau mereka akan melakukan pendekatan sebelum mengambil keputusan. Pendekatan lain itu merupakan dengan mengumpulkan masukan dari 10 dokter bedah yang sudah pernah melakukan operasi dalam beberapa contoh lain. Dokter bedah itu akan ingin dab berhasrat untuk member mereka (orang tua) masukkan.

Pendekatan yang mana yang mungkin menghasilkan keputusan terbaik? Banyak orang yang ingin untuk mengelompokkan keinginan dokter bedah tersebut dalam melakukan operasi. Mereka sangat dekat dengan pekerjaan mereka dan sangat memperhatikan dalam tiap-tiap hal yang mereka akan lakukan. Tetapi bagaimanapun orang tua si anak akan tetap mengumpulkan masukkan dari 10 orang dokter tersebut sebagai bahan pertimbangan. Dengan kata lain, orang tua anak tersebut akan tetap mengambil keputusan yang penting dan orang tua tersebut lah menjadi contoh bagaimana ikut terlibat dan memberdayakan dokter tersebut.

Konsep yang sama yang akan diterpakan di tempat kerja. Manajer tidak berarti menurukan tahta dan kasta nya jika melakukan pemebrdayaan., sehingga, seperti orang tua, mereka mengumpulkan kemungkinan dalam mengambil keputusan terbaik dan lebih efektif untuk membawa tanggungjawab mereka.

ALASAN DARI PEMBERDAYAAN

Dalam kasus lama, bekerja keras menjadi parameter menghitung kesuksesan. Tetapi kedatangan kompetisi global dan secara otomatis mengubah pandangan. Kerja keras bukan satu-satunya hal yang dihitung dalam mencapai kesuksesan. Dalam banyak kasus, pengambil keputusan dalam bisnis dan industry menginterpretasikan bekerja cerdas dan mengadopsi teknologi tingkat tinggi dalam menciptakan proses automasi. Teknologi yang diadopsi ini sangat berdampak dalam beberapa hal. Bagaimanapun teknologi yang lebih baik akan menjadi salah satu aspek dalam bekerja pintar dan bagian itu akan secara cepat di tangani dalam terjadinya kompetisi yang mengadopsi kesamaan dan bahkan teknologi lebih maju.

Sebuah aspek dari bekerja cerdas seringnya hilang dalam poin pengerjaan modern dalam melibatkan dan memberdayakan pekerja dengan tujuan mencapai keuntungan dari kreatifitas mereka (pekerja) dan mempromosikan kebebasan berpikiran dan berinisiatif pada bagian mereka. Dengan kata lain, apa yang hilang dari pemberdayaan. Berpikir kreatif dan inisiatif dari banyak pekerja yang mungkin akan meningkatkan kemungkinan gagasan, keputusan, kualitas, produktifitas dan daya saing. Jadi alas an utama dalam pemberdayaan ini menunjukkan bahwa kretifitas dan inisiatif merupakan cara terbaik dalam membawaw peningkatan daya saing usaha.

Manusia bukan robot atau alat mesin. Sementara bekerja mereka memantau dan berfikir. Merupakan hal yang alami bagi seseorang dalam terus bertanya beberapa pertanyaan sebagai berikut:

* Mengapa hal ini seperti ini?
* Apakah mungkin hal ini menjadi lebih baik?
* Apakah pelanggan mau membeli barang seperti ini?

Bertanya beberapa pertanyaam mungkin merupakan hal yang penting dalam membuat perubahan. Sebagaimana pekerja bertanya tentang pertanyaan, mereka juga memunculkan gagasan sebagai pemecahan masalah. Khususnya ketika mereka diberi peluang untuk berdiskusi secara tetap dalam membahas gagasan mereka yang positif, suportif dan saling menjaga.

Grazier mendeskripsikan proses sbb:

Otak manusia merupakan pengserikat berbagai impuls dan tak selamanya menghadirkan solusi terbaik dalam masalah yang mungkin terkunci dalam pikiran seseorang. Tetapi seesorang tidak juga tahu bagaimana mendapatkan kembali pikiran seperti itu. Orang tersebut membutuhkan pemicu, dalam sekelompok orang, pemicu tersebut disediakan dari pikiran orang lain. Sebuh pikiran mendongkrak pemikiran orang lain dan mengeluarkan lebih banyak gagasan. Sejak orang-orang dalam kelompok berniat membangun pikiran dari orang lain dalam kelompok, gagasan dan solusi penting dari kelompok adalah lebih baik daripada gagasan seorang tunggal. Dalam tambahan pengelompokan yang menghasilkan nilai yang jauh lebih penting dalam membangun kepercayaan, kemampuan dan kerja sama tim.

Pembderayaan dan Motivasi

Berdasar pada Dr. Isobel Pfeiffer dan Dr Jane Dunlop dari universitas Georgia

Pemberdayaan merupakan kunci motivasi dan produtifitas dan seorang pekerja yang merasa dia bernilai atau berkontribusu akan siap untuk membantu dan terlibat dalam pekerjaan. Pemberdayaan menyebabkan seorang menjadi bisa untuk meningkatkan secara personal dan professional sehingga dalam kontribusi nya dalam pekerjaan di maksimalkan

Pemberdayaan terkadang terlaksana sesuai kemampuan manajer dan diistilahkan sebagai manajemen partisipasi. Bagaimanapun ada suatu hal yang penting didalam dua pilihan. Manajemen partisipasi adalah tentang bagaimana manajer dan pengawas dapat meminta pertolongan kepada pekerja mereka. Pemberdayaan adalah tentang bagaimana pekerja dapat membantu dirinya, orang lain dan juga perusahaan. Ini lah mengapa pemberdayaan menjadi sangat efektifdalam menjaga tingginya level motivasi diantara pekerja. Hal tersebut membantu para pekerja meningkatkan kepedulian dan rasa kepemilikan terhadapa apa yang mereka kerjakan. Langkah yang merupakan langkah dimana pekerja memiliki kemauan yang besar dalam maksud mengambil keputusan, mengambil resiko dan usaha dalam melakukan peningkatan serta berbicara ketika mereka tak setuju.

HAMBATAN DARI PEMBERDAYAAN

Halangan utama dari pemberdayaan adalah penolakan untuk berubah , itu merupakan karakter utama dari pada manusia

Menurut Grazier:

Penolakan untuk berubah merupakan hal yang nyata. Sejak 1970 ketika konsep ini diperkenalkan di Amerika. Penolakan ini menyebabkan kegagalan dalam banyak pekerja dalam berusaha. Memungkinkan pengacakan dari konsep yang menghasilkan banyak keuntungan bagi organisasi dan kepuasan yang ditolak. Penolakan untuk diberdayakan, ketika hal tersebut terjadi maka hal itu dapat berasal dari kelompok berbeda, pekerja, serikat dan manajemen, kadang secara sadar, penolakan dari pekerja dan serikat tidak seharusnya diabaikan.

PENOLAKAN DARI PEKERJA DAN SERIKAT

Pada awal bagian ini sudah dijelaskan mengenai sindrom WOHCAO dimana memungkinkan pekerja menjadi tidak mau bekerja dan melihat pemberdayaan yang dibuat, bahkan hingga skeptis.

Dalam menyikapi masalah skeptic, ini merupakan masalah semu. Penolakan itu alami, bahkan perubahan yang natural bisa ditolak jika pekerja merasa tidak cocok. Bagaimanapun ketika kita menyadari apa jenis mereka, skeptic dan hal semu tersebut akan dapat diatasi. Strateginya akan dijelaskan nanti.

Serikat bisa menjadi salah satu sumber penolakan ketika menerapkan pemberdayaan. Serikat merupakan perkumpulan dari para buruh dan pekerja. Perkumpulan ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pekerja dan buruh dalam menerima atau tidak pemberdayaan yang akan dilaksanakan. Jika pimpinan serikat tidak setuju dengan pemberdayaan yang terjadai maka kemungkinan penerapan pemberdayaan akan sangat sulit, bahkan akan mendapatkan perlawanan.

Dari kasus tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan penting dalam pelaksanaannya. Dimana jika perusahaan gagal dalam mengambil perhatian pimpinan serikat maka kegagalan dalam penerapan pemberdayaan akan sangat mungkin. Pemecahan masalah yang menungkinkan adalah bagaimana mengambil kepercayaan dari pimpinan serikat sehingga ketika pimpinan serikat ikut terlibat dan memahami pemberdayaan tersebut, tak akan ada penolakan dari pada pihak pekerja dan buruh sehingga kecurigaan dan penolakan dapat digantikan dukungan dan rasa kepemilikan.

Data yang jelas dan ada adalah ketika penolakan dari pimpinan serikat itu mulai pudar. Sebagaimana terjadi pada Pihak Komunikasi Pekerja Amerika yang terlibat dalam pembuatan peraturan produktifitas di Philadelphia menghasilkan studi sebagai berikut:

 Dengan melibatkan anggota dalam setiap level pelaksanaan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dengan penambahan masa kerja dari pekerjam, dengan menolong pemecahan pada fokus perhatian yang berdampak pada performa kerja, dengan membentuk iklim dimana kepuasan pekerjaan bisa dicapai dengan kreatifitas dan bakat yang mengarah pada pengembangan dari pekerjaan mereka dan lingkungan mereka dalam bentuk partisipasi pekerja dari program sehingga dapat menciptakan landasan dari perancangan pertumbuhan produktifitas.

PENOLAKAN DARI MANAJEMEN

Meskipun pekerja dan buruh memberikan dukungan, serta pimpinan serikat juga memberikan dukungan. Hal ini tak akan dapat terlaksana tanpa ada komitmen dan kemauan penuh dari pihak manajemen. Jadi hal yang penting dan fundamen dalam pelaksanaan pemberdayaan ini adalah kemauan mengubah struktur organisasi atau style manajemen..

Kepentingan manajemen dalam member komitmen tidak bisa terlalu ditekan. Pekerja mengambil kendali merka dari manajemen berupa apa yang mereka anggap penting, apa yang perusahaan inginkan, bagaimana bersikap dan aspek lain dalam pekerjaan.

Kasus 8-2 menunjukkan bahwa apa yang dihasilkan tak selamnya nyata dan mungkin saja karena kurangnya komitmen dalam bagian manajemen. Karena kurangnya dukungan manajemen, perusahaan akan kehilangan sebuah hal substansial dalam kemampuan berkompetisi.

Grazier menyimpulkan alas an penolakan manajemen adalah: Ketidak amanan, nilai personal, ego, pelatihan manajemen, karakteristik personal dari manajer dan pengecualian dari manajer

KETIDAK AMANAN

Orang dahulu selalu berkata ilmu adalah kekuatan. Dengan memegang kendali akses kepada ilmu sebagaimana hari ke hari, manajer dapat mengelola kekuatan daripada pekerja. Manajer yang melihat tempat pekerjaan dengan perspektif kita-melawan-mereka akan menimbulkan kecenderungan ketidak amanan dalam beberapa inisiatif dalam melihat berkurangnya kekuatan mereka.

Sumber masalah lain adalah ketidakamanan manajemen dalam akuntabilitas. Pengelompokan pokiran dari para pekerja dalam menjelaskan tujuan dari pengembangan tempat bekerja dapat menjadi cara untuk mengidentifikasikan masalah, penghalang dan hambatan. Beberapa manajer mengalami ketakutan menjadi orang yang disalahkan dalam proses tersebut. Hal yang natural ketika orang merasa terancam adalah melakukan ancaman kembali kepada sumber ancaman. Manajer bukanlah orang yang biasa yang bisa membagikan apa yang dirasakannya

Grazier mendefinisikan apa ketidakamanan yang dirasakan oleh manajer sebagai berikut:

Munkin pengawas tersebut tidak hadir dalam pertemuan atau mungkin mereka merasa sulit bagi anggota tersebut untuk dapat hadir. Mungkin peningkatan dari keluaran pekerjaan dari para angora dan kemudian membuat mereka merasa bersalah ketika waktu rapat ada. Mungkin ada yang secara halus menjatuhkan gagasan atau pekerjaan. Secara halus mensabotase dalam beberapa bentuk sehingga muncul dampak kumulatif daripada demoralisasi dalam tim dan banyak waktu demoralisasi tersebut berdampak terhadap semua dan meninggalkan bekas di mulut setiap orang dan keterlibatan pekerja.

NILAI PERSONAL

Ada banyak dogma yang bisa tertanam dalam nilai personal seseorang. Hal ini berarti pekerja harus melakukan apa yang diperintahkan manajer. Sebagaimana hal tersebut tidak menunjukkan kemauan memberdayakan sehingga menjadai hal yang sangat tidak layak. Manajer tersebut hanya berpikir bahwa “hanya ada satu bos di sini, dan itu aku”

EGO

Orang yangtelah menjadi manager secara natural akan merasa bangga akan status mereka dan menjaga keuntungan yang mereka dapatkan selama ini. Ego yang sangat tampak dari hal ini adalah ketika muncul sikap “aku lah bos”. Sebagaimana pimpinan, hal ini akan sulit ditahan oleh mereka dan menghasilkan pikiran yang mengeksklusifkan diri mereka

PELATIHAN MANAJEMEN

Banyak manajer sekarang terdidik dan terlatih kepada Frederick Taylor. Pemikiran taylor terfokus kepada penerapan prinsip dalam pengembangan dan peningkatan proses dan teknologi. Kurangnya perhatian akan di berikan pada orang-orang yang terpusat pada peningkatan. Menulis mengenai Taylor, Grazier berkata:

Manajemen secara terus menerus terhubung dengan masalah buruh dan taylor secara khusus melakukan pendekatan ilmiah mengizinkan mereka untuk berurusan dengan prosedur alur kerja dan perbaikan peralatan daripada isu-isu yang lebih kompleks komitmen karyawan dan moral. Menurut Taylor yang dapat memecahkan masalah tersebut merupakan ahli, dan yang dapat mendefinisikan masalah merupakan pemikir seta peran burh adalah pekerja : ini adalah bagaimana manajemen melakukan pemikiran dan buruh melakukan apa yang diperitahkan manajemen

Sikap seperti seorang yang merefleksikan ketidaklayakan quote dalam tempat kerja modern. Meskipun banyak Taylor jelaskan bahwa menerapkan prinsin scientific itu sangat mungkin dalam meningkatkan tempat kerja dan mendatangkan kualitas menyeluruh. Alasisis fungsi, sistem kontrol proses dan usaha dalam satu waktu—semua alat kualitas total—merupakan contoh peningkatan pada tempat kerja. Bagaimanapun tiak seperti orang-orang yang mengikuti Taylor, pendukung kualitas menyeluruh melibatkan pekerja dalam aplikasinya dari hasil yang menggunakan metoda scientific. Sekolah manajemen tetap ada dan bahkan pemikiran dan filosofi manager-pemikir dan buruh-pekerja menghasilkan sesuatu yang menolak keberdayaan Manajer yang berpengalaman akan meletakan filosofi ini pada kelas dahulu dan menjalankan itu sesuai dengan karir mereka yang memungkinkan melawan pemberdayaan.

KARAKTER PERSONAL MANAJER

Manajer pada dahulu kala meletakkan pekerjaan berorientasikan tugas dibandingkan berorientasikan pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut.

Dalam kasus Wanda Brown ia merupakan pekerjaan berorientasikan tugas. Dahulu banyak bekerja sesuai sistemnya, ketergantungan komunikasi dengan pekerjanya sangat minim. Sehingga pekerjaan berorientasikan tugas menurut wanda berhasil melayani nya dan sekarang ia bertanggung jawab atas mengatur pekerjaan dan menyelesaikan dengan sendirinya.

Dalam latar ini dia menemukan jumlah pekerja dan kualitas pekerja yang berdampak pada hasil pekerjaannya. Disamping dari ia mendapatkan reputasi untuk dapat menyekesaikan pekerjaannya dengan sendiri. Dia baru menyadari bahwa masing-masing pekerja memiliki perasaan, ego dan agenda pribadi. Sistem wanda ini tidak mendukung pemberdayaan pekerja.

🡨MANAGER BERORIAENTASI ORANG -- -CARA PEMBERDAYAAN TERBAIK — MANAGER BERORIENTASI TUGAS🡪

PENGECUALIAN MANAJER

Pemberdayaan adalah melibatkan anggota yang berdampak pada keputusan. Pada level pertama melibatkan pengawas, orang kelas tengah dan manajer eksekutif. Walaupun sudah ada kemauan dari manajer dan pekerja namun apabila tidak ada kemauan daripada pengawas dan manajer eksekutif semua hal itu tidak akan dapat terlaksana (meskipun mereka menerima konsepnya, tetapi ada pengecualian maka memungkinkan terjadinya penolakan).

KESIAPAN TEMPAT KERJA

Sebuah penghalang lainnya adalah mendapatkan sedikit informasi dalam kesiapan tempat kerja. Pemberdayaan tidak dapat terlaksana jika pekerja belum siap. Dengan kata lain kurang siapnya sebuah perusahaan tak akan bisa digunakan dalam tujuan memberdayakan opekerja. Tantangannya ada dua: (a) menentukan apakah pemberdayaan itu sudah siap atau belum (b) jika belum, persiapkan.

Kemudian diketahui orang yang dengan kemampuan edukasi lebih dapat memahami hal tersebut. Karena orang yang dapat mengetahui hal-hal tersebut layak untuk berpikir kritis. Sehingga mereka cenderung dapat diandalkan dalam pengambilan keputusan. Tetapi dalam sistem ini kita tidak membedakan siapa mereka, tanpa terkecuali orang dengan pendidikan reendah pub dapat melakukannya, asal dengan syarat dipersiapkan terlebih dahulu.

Dalam menentukan mereka ssiao atau belum, muncul pertanyaan:

* Apakah pekerja terbiasa berpikir kritis
* Apakah pengetahuan pekerja dalam mengambil keputusan berpengaruh dalam peran mereka yang dianggapnya.
* Apakah pekerja sudah diinfokan dalam gambar besar sehingga mereka merasa coconk

Paling tidak jawabannya iya dan tempat kerja belum siap sehingga mereka harus memikirkan solusi nya bersama-sama dalam melakukan pemberdayaan.

Ini merupakan jenis pertanyaan yang membawa kesinambungan dari pada proses jauh lebih menjadi solusi terbaik dalam melaksanakan segala sesuaatu.

Pekerjaan harus memahami apa yang dimaksudkan dnegan proses pengambilan keputusan yang menghubungkan secara konseptual dan secara praktik. Diberdayakan bukan berarti mengambil keputusan meskipu hal tersebut satu bagian. Tetapi sebelum memberdayakan pekerja apenting kita menjelaskan pemberdayaan dalam level praktek sehingga bagaimana mereka diberdayakan dan bagaimana sistem pengambilan keputusan terjadi, pekerja harus tau jelas hal tersebut.

Pekerja yang tak tahu bagaimana cara kerja sistem yang berjalan akan mengalami kesulitan. Penting bagi manajer untuk dapat menjelaskan duduk pekerjaan yang akan dilakukan sehingga jika mereka tahu mereka akan memperhatikan bagaimana rencana strategis organisasi dan mereka akan tahu bagaimana tujuan yang akan mereka capai.

Struktur Organisasi dan Pelaksanaan Manajemen

Banyak daripada penolakan itu merupakan sikap, sebagai penghalang sebagaimana sudah dijelaskan. Bagaimanapun sebuah struktur organisasi perusahaan dana manajemennya bisa juga mengurangi kesuksesan pemberdayaan. Oleh karena itu sebelum mejalankan pemberdayaan penting dipertanyakan

* Berapa jenis manajemen yang ada di antara pekerja dan pengambil keputusan
* Apakah sistem penilaian pekerja dapat mendukung atau tidak kepada inisiatif dan pengambilan resiko?
* Apakah praktek manajemen dapat mendukung pekejra untuk berbicara melawan aturan dan prosedur yang menghambat kualitas dan produktifitas?

Pekerja seperti kebiasaan orang akan frustrasi jika saran mereka harus melewati labirin birokrasi terlebih dahulu sebelum tiba kepada pengambil keputusan. Umpan balik sangat penting dalam sistem ini. Terlalu banyak orang yang terlibat akan membuat pekerja tidak ingin memberikan pendapat sehingga dukungan untuk pemberdayaan akan berkurang.

Pengambilan keputusan kadang-kadang akan membuat kesalahan dan pencobaan gagasan tak akan berjalan. Jika tanggapannya ngatif maka dalam penilaian performa, inisiatif dari pekerja akan berganti dengan sistem mencari aman. Hal ini juga ditujukan dalam peningkatan kritik dari peraturan perusahaan dan pelaksanaan manajemen. Apakah saran tersebut dapat menjadi pemecahan atau sumber masalah? Itu kembali lagi kepada pihak anajemen dalam menerima saran. Terbuka adalah solusi terbaik dan penting serta alur bebas dari kritik membangun akan menjadi landasan utama pemberdayaan.

Manajemen peran dalam pemberdayaan

Manajemen peran mudah saja dinyatakan. Ini memungkinkan setiap hal penting untuk menjamin kesuksesan dan penerapan konsep ini secara terus menerus . tiga kata penting tersebut adalah; komitmen, kepemimpinan dan fasilitasi. Semua hal tersebut digunakan untuk merobohkan tembok dan mengatasi penolakan dari penerapan pemeberdayaan yang sesuai dengan penolakan yang sering dihubungkan dengan penerapan pemberdayaan dalam maksu perubahan besar dalam budaya usaha.

Grazier mendefinisikan hal tersebut dalam bebrapa sifat:

* Menunjukkan sikap mendukung
* Membawa contoh peran
* Menjadi pelatih
* Menjadi fasilitator
* Melatih manajemen dengan berjalan
* Mengambil cara cepat dalam rekomendasi
* Memahami penyelesaian dari pekerjaan
* 

PELAKSANAAN PEMBERDAYAAN

Gambar 8-3 menunjukkan langkah-langkah penerapan pemberdayaan, membuat tempat kerja yang memiliki lingkungan positif dan mendukung pemberdayaan nya sehingga pengambilan resiko dan inisiatif individu menjadi suatu hal yang penting. Penargetan dan pengatasan terhadap hambatan juga sangat penting. Dua langkah ini dijelaskan sebagai awal dari bagian. Bagian ketiga dan keempat disepakati dalam bagian ini. Sesudah didiskusi kan dapat dihasilkan sudut pandang dari pekerja

HISTORI DAN PENGEMBANGAN SISTEM SARAN

Pengembangan sistem saran akan memfasilitasi pekerja menyampaikan keluh kesahnya kepada pihak tempat bekerja. Sistem ini merupakan pengembangan dari sistem lama dalam menghubungkan secara parallel kepada industry revolusi dan saling terkait.

Pada 1880 sisten ubu ditemukan William Denny dari Skotkandia. Dia menemukan bagaimana pekerja mereka member masukkan tentang bagaimana membuat kapal lebih atau kurang. 1898 perusahaan Kodak memperkerjakan William Connor dengan biaya 2 dollar untuk memberseihkan jendela secara teratur untuk menjaga tempat kerja tersebut bersih dan terang.



Perusahaan AMeriak menggunakan sistem ini sejak diakhir 1800an sampai 1960an. Dimana Perusahaan Indystri Amerika memiliki peraturan dan mementingkan teknologi sehingga menjadi awal dari penggunaan sistem saran pada basis industry

Sistem pemberian saran mulai dikenal di Jepang dengan nama Pelatihan Dengan Industri pada 1949 yang mana diperkenalkan dan berdampak kepada keluaran yang melibatkan semua pekerja dan tidak hanya kalangan elit. Sistem ini mulai diperkenalkan dan digunakan Toshiba 1946, Matsuhita Electrc 1950 dam Toyota 1951 dan banyak kotak saran di perkantoran sejak 1950. Meskipun ini hanya sekedar duplikasi daripada sistem di Barat.

Memberi saran dalam dunia barat secara histori merupakan suatu hal yang individual. Seorang pekerja yang memberikan saran dan memasukkan ke dalam kotak saran akan dihadiahi secara individual jika sarannya diterima dan dilaksanakan. Sebagaimana pendekatan yang dilakukan oleh para pekerja amerika.

Pada pertengahan 1950 hingga 1960. Rata-rata saran yang diberikan pekerja tak lebih dari satu buah per satu orang pekerja. Perusahaan jepang tak kunjung sukses dengan penggunaan sistem ini, barulah setelah menggunakan sistem Kontrol Kualitas dan Penghitungan Zero Deflects sistem itu sukses.

Sejak 1965 hingga sekarang terus dikembangkan penggunaan kotak saran dan pendekatan kelompok dan terus berkembang dengan pendekatan individu sebagai aturan , hingga akhir 1980an dan awal 1990an dimana konsep kualitas menyeluruh digunakan di amerika sebagaimana juga seluruh dunia.

PERTIMBANGAN SUDUT PANDANG PEKERJA

Pengambilan resiko dan inisiatif mengharuskan lingkungan tertentu dan kondisi tertentu. Richard Hamlin menjelaskan fenomena itu dari sudut pandang pekerja dengan mengatakan sebagai seorang pegawai saya akan mau belajar hal baru jika 1) saya akan jadi jauh lebih baik dalam pembelajaran. 2) saya menerima apapun pola yang tidak menghukum bagi saya

Hamlin menjelaskan manajer dapat memfasilitasi pengambilan resiko sebagaimana berikut:

* Percaya akan kemampuan untuk sukses
* Sabar dan memberikan mereka waktu untuk belajar
* Menyediakan arah dan struktur
* Mengajarkan mereka kemampuan baru dan berurutan
* Bertanya dan menanantang mereka untuk berpikir hal baru
* Membagikan informasi, hanya untuk membangun hasil kerja
* Member denan waktu, umpan balik yang dapat dipahami dan mendukung mereka dalam proses pembelajaran
* Menawarkan tawaran alternative dalam melakukan sesuatu
* Menunjukkan rasa humor dan menunjukkan kepedulian kepada mereka
* Fokus kepada hasil dan penerimaan peningkatan personal

Memiliki manajer yang bisa melihat tempat kerja dari sudut pandang pagawai bisa membantu membangun kepercayaan karena kepercayaan adalah hal yang penting. Kepercayaan menunjukkan bahwa pekerja percaya kepada kita

MELETAKKAN KENDARAAN PADA TEMPATNYA

Sejumlah dan beberapa jenis kendaraan bisa digunakan untuk mengumpulkan masukkan daripada pekerja dan menuju kepada pimpinan. Sebagaimana contoh kendaraan dari cara berjalan sederhana dari tempat kerja dan bertanya kepada pekerja tentang masukkan mereka, menuju sesei tukar pikiran kepada siklus yang berkualitas. Secara luas metode ini khsusunya merupakancara tercepata dalam perincian tersebut.

TUKAR PIKIRAN

Dengan saling bertukar pikiran manager bersifat sebagai pemicu dalam memetakan anggota kelompok. Anggota bersemangat dalam membagi gagasan mereka yang muncul dari pikiran mereka. Semua gagasan dipertimbangkan dengan benar. Partisipan tidak boleh memberikan saran yang menilai dalam mengevaluasi saran. Biasanya seorang anggota akan berperan sebagai pencatat dan semua ide tersebut dan kemudian akan memberikan tanggapan dan pembahasan dari catatan tersebut secara terus menerus.

Sesudah semua gagasan dicatat, bagian evaluasi akan dimulai. Partisipan meminta untuk pergi dalam saruan waktu, menimbang satuan kepantasan dari tiap-tiap hal.

Proses tersebut diulang hingga pilihan menyempit dalam contoh, manajer akan membuat pilihan menjadi tiga jenis pilihan yang memungkinkan pemilihan dari tiga pilihan terbaik.

Tukar pikiran bisa menjadi kendaraan efektif untuk mengumpulkan umpan balik dari pekerja secara khusus jika manajer paham daripada kelemahan yang terhubung dengannya dan bagaimana mereka dapat diatasi. Manajer tertarik dengan mengumpulkan dan membahas semua hal itu.

Kelompok pemikir merupakan kelompok yang dimana kelompok tersebut terfokus untuk mencapai keputusan daripada membuat keputusan yang baik.faktor yang menyebabkan ada kelompok pemikir adalah: kepemimpinan kelompok terlalu preskriptif, tekanan dari rekan untuk keseseuaian, group terisolir dan aplikasi yang yak berkemammpuan dalam teknik.Mel Schnake menyarankan strategi sbb:

* Mendorong kritisi
* Mendorong pengembangan beberapa kemungkinan, tak boleh untuk menghasilkan keputusan terburu-buru
* Menetapkan anggota yang menjadi advokat buatan
* Memasukkan orang-orang yang tidak biasa dalam pembuatan
* Menahan rapat pada akhirm, ketika keputusan tercapai, susun waktu rapat lagi. Sesusdah ada waktu untuk berpikir lagi, mungkin mereka sudah mempunyai gagasan. Rapat terakhir, berilah mereka kesempatan menyampaikan gagasannya.

Kelompok pengganti merupakan kelompok yang ada untuk mendorong kemauan dalam mencaai keputusan seperti yang mereka inginkan. Jika anggota kelompok memprioritaskan pertemuan dan mengambil resiko daripada pandangan konservatif, akan susah diatasi. Manajer bisa membantu dalam mengurangi damapak kelompok pengganti dalam mendorong pengadaan sudut pandang dari kelompok yang membuat advokat buatan.

KELOMPOK TEKNIK NOMINAL

Pembentukan kelompok ini adalah pembentukan terbaru dan melibatkan lima langkah. Pada langkah awal manajer akan menjelaskan bahwa semua anggota harus memahami/ Pada langkah kedua Tiap anggota tanpa diketahui memikirkan gagasannya. Tidak ada diskusi untuk mengurangi tekanan dari pihak lain.

Dalam langkah ketiga, gagasan individu anggota dipublikasikan dengan bertanya kepada anggota untuk membagi gagasan dari kelompok. Gagasan tersebut ditulis pada papan tulis sampai semua gagasan ditulis. Buat perpaduan gagasan dari poin tersebut , sehingga tampak sulit untuk para anggota lain mengingat poin ini merupakan saran dari anggota yang mana



 Pada tahap empat untuk dapat menjamin semua orang mengerti dengan penjelasn tersebut, seorang anggota kelompok harus diminta menjelaskan gagasannya tanpa ada penilaian dari orang lain. Anggota tersebut hanya membuat justifikai dan tujuannya hanya membuat gagasan tersebut menjadi jelas

Pada langkah akhir adalah dengan memberikan suara dengan sendiri. Misalnya dengan membagi poin menjadi beberapa jenis (baik dan buruk) dalam lima pilihan. Maka tiap-tiap anggota akan memilih pilihan dari data yang ada tertulis dan mengambil keputusan. Setelah proses itu maka akan terpilih gagasan terbaik dari semua.

KUMPULAN KUALITAS

Merupakan kelompok pekerja yang secara terus menerus bertujuan mengidentifikasi, merkomendasikan dan membuat peningkatan tempat kerja. Sebuah poin berbeda dari kelompok tukar pikiran adalah anggota kelompok ini merupakan sukarelawan yang menginginkan dirinya untuk dapat mengadakan rapat mereka sendiri. Sesi tukar pikiran akan diadakan oleh manajer. Kumpulan Kualitas ini memiliki pemimpin yang berperan sebagai fasilitator dan mungkin menggunakan teknik tukar pikiran tau kelompok teknik. Pimpinan kumpulan ini bisa saja menjadi orang lain pada kelompok lain. Kumpulan ini secara teratur bertemu, sepanjang, setelah diskusi, mengantisipas masalah, membuat pengembangan, memilih tujuan dan membuat rencana

KOTAK SARAN

Alat ini mungkin berfungsi sebagai alat untuk mengumpulkan masukkan dan umpan balik. Yang mana menjadi wadah bagi semua dan ditempatkan di posisi yang nyaman bagi pekerja untuk memberikan masukkan dan saran. Penilaiannya dapat dibuat oleh individu atau tim dan mereka haruslah menyiapkan penjelasan dari kondisi saat ini dan mengajukan pengembangan serta harapan keuntungan dari pengembangan

BERJALAN DAN BERBICARA

Saling berjalan dan berbicara bisa saja menjadi salah satu cara mengumpulkan masukkan. Hal ini biasa disebut Manajemen Dengan Sambil Berjalan. Langkah paling sederhana dalah menanyakan hal tsbt. Pendekatan ini sangat diperlukan, terlebih dalam sistem yang baru diberdayakan dan belum sepenuhnya diterima oleh pekerja

MANAJEMEN PERAN DALAM PEMBERIAN SARAN

CONTOH FORMULIR

-------------------------------------------------NAMA PERUSAHAAN--------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nama (individu atau Kelompok yang memberikan masukan)

Tanggal Dimasukkan……………………………………………………………………………………………………………………...

Departemen.

Telepon.

Saran.

Tanggal Diterima.

Tanggal Masuk

Tanggal Saran di Jawab.

Kondisi saat ini.

 .

Mengadakan peraturan

Tahap ini melibatkan pengembangan perturan yang menuntun sistem saran dan menjelaskan secara detail komitmen perusahaan dalam pengguanan sistem ini, jenis penghargaan yang diberikan dan bagaimana saran akan dikelola dan bagaimana sistem tersebut dievaluasi

Langkah – langkah pelaksanaanya:

* Mengumpulkan Masukan Pekerja
* Menerima dan Menjawab Saran
* Memantau Sistem
* Menerapkan atau menolak saran



Tahap menginfokan sistem adaalah tahap untuk melihat minat dan partisipasi dari pekerja yang menjadi bagian sistem. Strategi nya diantara lain:

* Menjelaskan aturan perusahaan dengan gambling dan pada saat rapat terbuka yang mendorong kemungkinan pertanyaan dan diskusi
* Mensposori Kompetisi Sistem Saran
* Menanyakan masukkan dari pekerja untuk meningkatkan perhatian mereka dan partisipasinya

Melakukan evaluasi dari sistem saran tahap ini melibatkan pengawas dan manajer dalam mengevaluasi saran individu dari keseluruhan sistem. Keduanya akan dijelaskan lebih lanjut

Menerapkan sistem, langkah ini sangat penting, jika saran yang bagus tidak diterapkan, maka kredibilitas sistem akan hilang tak peduli berapa baiknya komponen lain bekerja.

Memberi Penghargaan kepada pekerja, dapat berupa banyak bentuk seperti hadiah uang, pengakuan dan liburan (sering digunakan). Sangat penting bagi kelompok untuk dapat menerima saran untuk pengembangan.

Memperbaiki dan Meningkatkan Sistem Saran, sebagaimana sistem berjalan, kekurangan akan muncul hari per hari dalam penggunaan. Oleh karena itu diperlukan peningkatan. Keisnambungan sistem ini akan tergantung daripada perbaikan yang akan di lakukan

MENINGKATKAN SISTEM SARAN

Sistem saran mengumulkan, mengevaluasi dan mengadopsi atau menolak saran.

Kriterianya sebagai berikut:

* Semua saran merupakan respon formal
* Semua respon ditanggapi cepat
* Performa dari tiap departemen dihasilkan dan direspon untuk menyarankan pemantauan dari manajemen
* Biaya sistem dan penyimpanan dilaporkan
* Pengakuan dan penghargaan dikelola
* Gagasan baik dilaksanakan
* Konflik personal dapat dikurangi

Kesimpulan

* Pemberdayaan berarti mengikat pekerja dalam proses befikir dari organisasi dalam maksud tertentu. Keterlibatan dimaksudkan dengan ikut serta. Pemberdayaan berarti member masukan dan dipertimbangkan dengan benar. Pemberdayaan mengubah budaya organisasi tetapi tidak berarti menurunkan kasta, tanggung jawab dan kekuasaaan dari pimpinan
* Alasan dari pemberdayaan adalah cara terbaik dalam meningkatkan kratifitas pikiran dan inisiatif dari pekerja. Ini adalah cara terbaik untuk meningkatkan daya saing dan dapat juga menjadi motivator
* Halangan utama dari pemberdayaan adalah penolakan perubahan. Peoloakan mungkind atang dari pekerja, serikat dan manajemen. Manajemen melibatkan ketidakamanan, nilai personal , ego, pelatihan manajemen, karakteristik personal, pengecualian, struktur organisasi dan praktik manajemen
* Peran manajemen dinilai dari komitmen, kepemimpinan, fasilitasi
* Penerapan dari pemberdayaan meliputi 4 langkah: membuat lingkungan, menargetkan dan mengatasi halangan, meletakkan alat pada tempatnya, menilai, menyesuaikan dan meningkatkan
* Peran manajemen dari sistem saran adalah: mengadakan peraturan, mngatur sistem, memperkenalkan sisitem, mengevaluasi saran, mengevaluasi sistem, menjalankan saran, mengapresiasi saran dan memperbaiki sistem.
* Meningkatkan sistem saran dijelaskan sebagai Semua saran merupakan respon formal, Semua respon ditanggapi cepat, Performa dari tiap departemen dihasilkan dan direspon untuk menyarankan pemantauan dari manajemen, Biaya sistem dan penyimpanan dilaporkan, Pengakuan dan penghargaan dikelola, Gagasan baik dilaksanakan, Konflik personal dapat dikurangi