



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN PERFORMA PERUSAHAAN MELALUI
PENERAPAN *INTERGROUPS RELATIONS* BERBASIS
KNOWLEDGE ENGINE DI PT. ABC**
*(Enhancing Company Performance Through The Implementation
of Intergroups Relations Based on Knowledge Engine at PT. ABC)*

TESIS
**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar
Magister Psikologi Terapan**

SABAR PRASETIYO
0906588031

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI
HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOKJULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : SABAR PRASETIYO

NPM : 0906588031

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2012

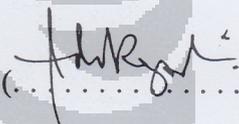
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : SABAR PRASETIYO
NPM : 0906588031
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi
Human Capital & Knowledge Management
Judul Tesis : Meningkatkan Performa Perusahaan Melalui Penerapan
Intergroups Relations Berbasis Pada *Knowledge Engine*
di Perusahaan PT. ABC

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan *Human Capital & Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

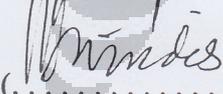
Pembimbing : Adi Respati, S.Psi, M.Si.

()
(.....)

Penguji : Prof. Dr. M. Enoch Markum

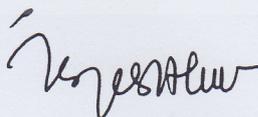
()
(.....)

Penguji : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

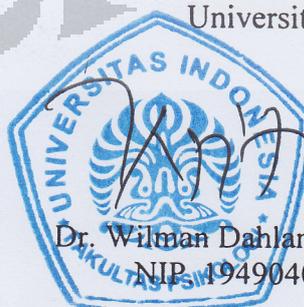
()
(.....)

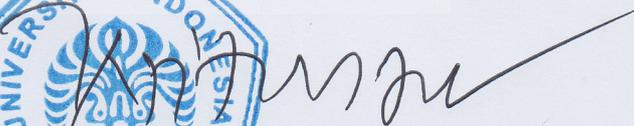
Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

()

Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NIP. 0806050140



()
Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 4 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas semua nikmat-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Salam dan shalawat senantiasa terkirim bagi suri tauladan terbaik hingga akhir zaman, Nabi Besar Muhammad SAW.

Tesis ini disusun sebagai syarat untuk meraih Magister Terapan pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital & Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Begitu banyak dukungan dan bantuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Atas hal tersebut penulis senantiasa ingin mengucapkan terima kasih kepada:

Orang tua penulis Mama Nyai Atih, Papa Soemarno, Mamanda Sudiyani dan Papanda A. Didin Soegandi yang selalu memberikan dukungan dan selalu berdoa bagi keberkahan penulis.

Indah Andini Sugandi S.Psi., M.Psi., Ibrahim Azzam Hakim, Sabina Zhafirah Hamizah, istri tercinta dan anak-anak penulis yang dengan kesabarannya memberikan dukungan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Adi Respati S.Psi., M.Si., sebagai dosen pembimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas waktu, ilmu, bimbingan dan arahnya sehingga penulis mempelajari banyak pengetahuan dan hal baru sampai tesis ini dapat diselesaikan.

Prof. Dr. Enoch Markum dan Dr. Rudolf Woodrow Matindas selaku dosen penguji sidang tesis atas umpan balik dan penilaian yang diberikan.

Kepala Divisi SDM PT. ABC dan rekan-rekan penulis di PT. ABC atas dukungan dan kesediaannya untuk diteliti dan memberikan banyak data dan informasi yang penulis perlukan dalam penyusunan tesis ini.

Pengajar perkuliahan yang telah dengan ikhlas meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan dan berbagi ilmu kepada kami seluruh mahasiswa, Ir. Rudy Siahaan PGD., M.M., Prof. Dr. Andreas Budihardjo, Ir. Gerhard Rumeser

MHRM, Mirawati Purnama M.Si, V. Winarto Ph.D., Debora Eflina Purba S.S., M.Si., Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org.Psy, Ir. Rudy Marianto Kaharmen M.M., serta pengajar-pengajar lainnya yang tidak bisa dituliskan satu per satu.

Sahabat PSIKMUI7, yang telah berbagi pengetahuan selama perkuliahan yaitu Annissa Pradani, Bernadetha Sutanti, Enni Yuliasuti, Eva Imelda Triana, Fernan, Firstep Eapl Astimen, Haryo Utomo, Mahatur Falaq Mafela, Marcella Christina dan Yuani Pancayekti.

Mbak Eka, dan semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama masa perkuliahan.

Kepala Departemen dan rekan-rekan penulis di Departemen SDM PT. BGI yang telah memberikan kesempatan dan dukungannya sehingga penulis dapat melanjutkan perkuliahan dan menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penulis menyadari adanya kekurangan dalam penulisan tesis ini baik kualitas maupun sistematika penulisannya. Kritik, masukan dan saran bagi perbaikan sangat penulis harapkan dan hargai. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi banyak orang. Amin.

Depok, 4 Juli 2012

Sabar Prasetyo

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sabar Prasetiyo

NPM : 0906588031

Program Studi : Ilmu Psikologi

Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital & Knowledge Management*

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Meningkatkan Performa Perusahaan Melalui Penerapan *Intergroups Relations* Berbasis Pada *Knowledge Engine* di PT. ABC”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 4 Juli 2012

Yang menyatakan

(Sabar Prasetiyo)

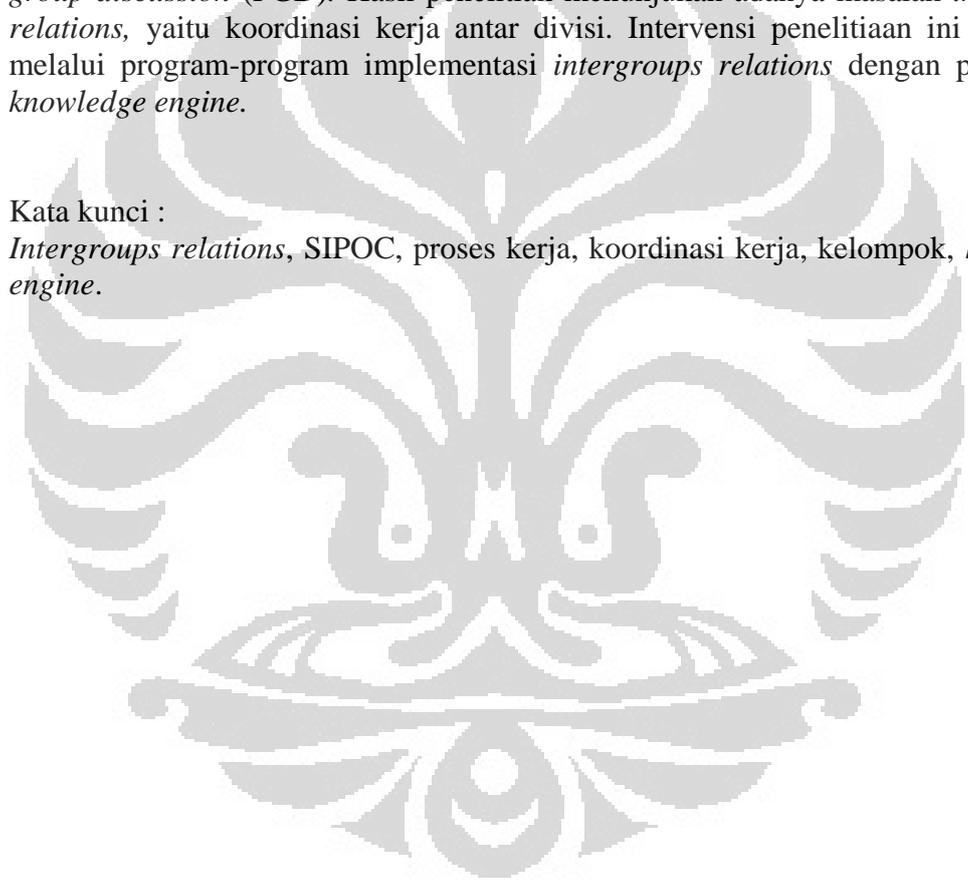
ABSTRAK

Nama : Sabar Prasetyo
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital & Knowledge Management*
Judul : Meningkatkan Performa Perusahaan Melalui Penerapan *Intergroups Relations* Berbasis *Knowledge Engine* di PT. ABC

Penelitian ini membahas penyebab utama PT. ABC memiliki piutang dan kredit macet yang tinggi sehingga mengganggu performa dan likuiditas keuangannya. Analisis penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif melalui metode *focus group discussion* (FGD). Hasil penelitian menunjukkan adanya masalah *intergroups relations*, yaitu koordinasi kerja antar divisi. Intervensi penelitian ini dilakukan melalui program-program implementasi *intergroups relations* dengan pendekatan *knowledge engine*.

Kata kunci :

Intergroups relations, SIPOC, proses kerja, koordinasi kerja, kelompok, *knowledge engine*.



ABSTRACT

Name : Sabar Prasetyo
Study Program : Psychology
Specialization : Applied Human Capital & Knowledge Management
Title : Enhancing Company Performance Through The Implementation of Intergroups Relations Based on Knowledge Engine at PT. ABC

This study addresses the main causes PT. ABC has a high accounts receivable and bad debts that it interferes the performance and the financial liquidity. Analysis of this study used qualitative methodology through focus group discussion (FGD) methods. The results showed the existence of an intergroups relations problems, which is the coordination of work between divisions. The intervention research by the implementation of intergroups relations programs through knowledge engine approach.

Keywords :

Intergroups relations, SIPOC, work processes, coordination of work, groups, knowledge engine.

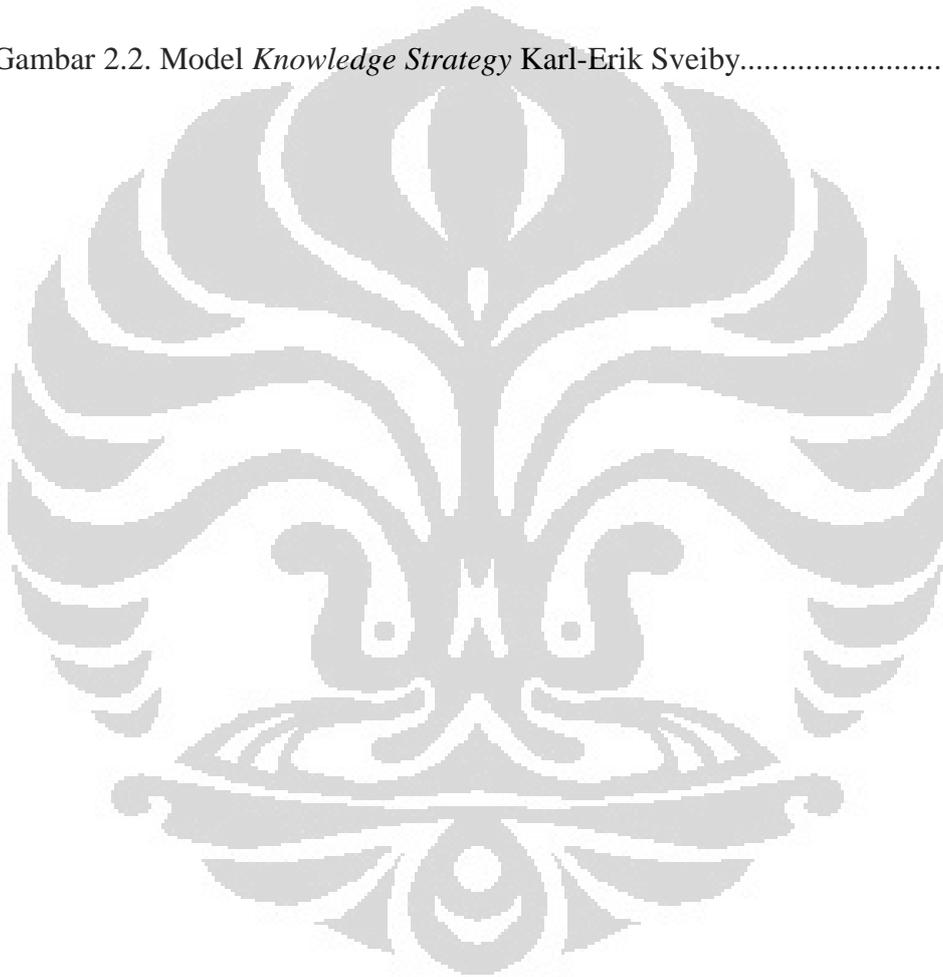
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang Perusahaan.....	3
Rumusan Permasalahan.....	6
Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN TEORETIS.....	8
3. Hubungan Antar Kelompok (<i>Intergroups Relations</i>).....	8
4. <i>Knowledge Engine</i>	12
5. <i>The Production Capability</i>	14
6. <i>The Strategic Capability</i>	14
7. <i>Dynamic Alignment</i>	14
8. <i>Knowledge Strategy</i>	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
4.4.Desain Penelitian.....	20
4.5.Metode Pengumpulan Data.....	22
4.6.Subjek Penelitian.....	23
4.7.Metode Analisis Data.....	24

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN INTREPRETASINYA.....	26
1.2. Analisis Data.....	26
1.3. Pembahasan <i>Intergroups Relations</i>	26
1.4. Alternatif Intervensi.....	32
1. Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori <i>Knowledge Engine</i>	33
2. Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori <i>Knowledge Strategy</i>	34
3. Pilihan Alternatif Intervensi.....	36
BAB V RANCANGAN IMPLEMENTASI.....	38
1.1. Penerapan <i>Knowledge Engine</i>	38
1.2. Program.....	41
1. Rincian Program Implementasi dan Biaya.....	42
2. Jadwal Pelaksanaan Program.....	44
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi.....	44
DAFTAR PUSTAKA.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Strategy Map PT. ABC.....	2
Gambar 1.2. Diagram SIPOC.....	4.
Gambar 2.1. Model <i>Knowledge Engine</i> Baird dan Henderson.....	13
Gambar 2.2. Model <i>Knowledge Strategy</i> Karl-Erik Sveiby.....	16

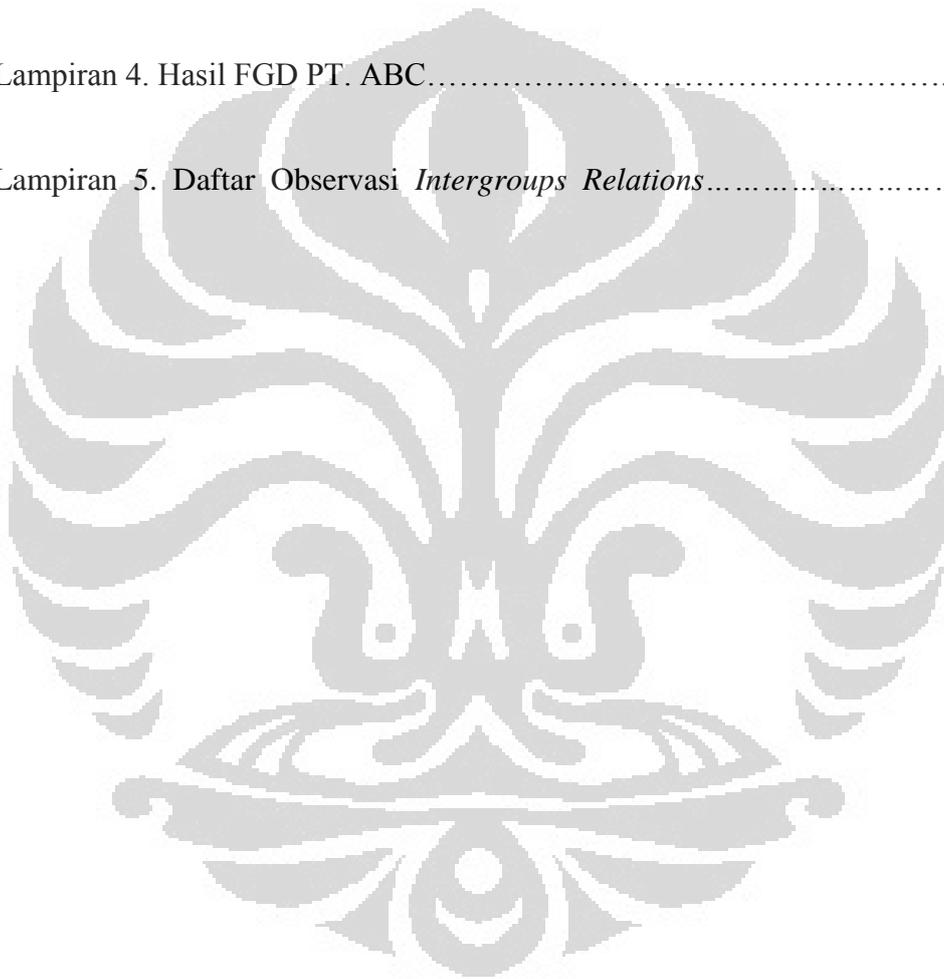


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perbandingan <i>Undesired Result</i> dengan <i>Desired Result</i>	6
Tabel 3.1.	Komposisi Karyawan Divisi Keuangan dan Administrasi.....	23
Tabel 3.2.	Komposisi Karyawan Divisi Penjualan.....	24
Tabel 3.3.	Responden Divisi Keuangan dan Administrasi.....	24
Tabel 3.4.	Responden Divisi Penjualan.....	24
Tabel 4.1.	Dimensi intergroups relation antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi.....	29
Tabel 4.2.	Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori <i>Knowledge Engine</i>	33
Tabel 4.3.	Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori <i>Knowledge Strategy</i>	34
Tabel 4.4.	Perbandingan Intervensi Berdasarkan Teori <i>Knowledge Engine</i> dengan Teori <i>Knowledge Strategy</i>	36
Tabel 5.1.	Program-program Intervensi	42
Tabel 5.2.	Jadwal Waktu Implementasi	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Strategy Map PT. ABC.....	48
Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. ABC.....	52
Lampiran 3. Daftar Pertanyaan <i>Intergroups Relations</i> FGD pada PT. ABC.....	53
Lampiran 4. Hasil FGD PT. ABC.....	54
Lampiran 5. Daftar Observasi <i>Intergroups Relations</i>	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.3.LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks dibutuhkan kesiapan organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor yang siap melahap kue-kue *market share* yang saat ini di kuasai PT. ABC.

Berdasarkan kondisi tersebut, PT. ABC sebagai *market leader* dalam bisnis bahan bangunan, yaitu produsen semen instan, membutuhkan pondasi kuat sebagai organisasi untuk dapat bertahan pada persaingan industri bahan bangunan/ semen instan.

PT. ABC saat ini telah berusia 16 tahun memiliki visi menjadi penyedia semen instan yang terbaik di Indonesia dengan misi memberikan informasi dan solusi kepada pelanggan dalam upaya memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. PT. ABC adalah *market leader* dari industri semen instan/ 80% bangunan di area Jakarta menggunakan semen instan-nya, baik itu bangunan proyek-proyek perumahan, industri, infrastruktur, komersial/ perdagangan, bangunan tinggi/ bertingkat (pencakar langit), maupun bisnis retail untuk mencakup penggunaan yang lebih kecil (baik rumah tinggal, rumah toko maupun perumahan kluster yang hanya berisi 10 s.d. 20 rumah).

Awalnya PT. ABC adalah perusahaan yang memproduksi semen instan yang pertama, akan tetapi seiring dengan meningkatnya kebutuhan semen instan mengakibatkan tumbuh produsen-produsen semen instan yang baru. Hal ini dapat mempengaruhi daya saing PT. ABC. Jika PT.

ABC ingin tetap berdiri maka harus dilakukan perubahan terhadap proses kerja yang sudah tidak sesuai lagi atau sudah tidak sejalan dengan strategi dari perusahaan.

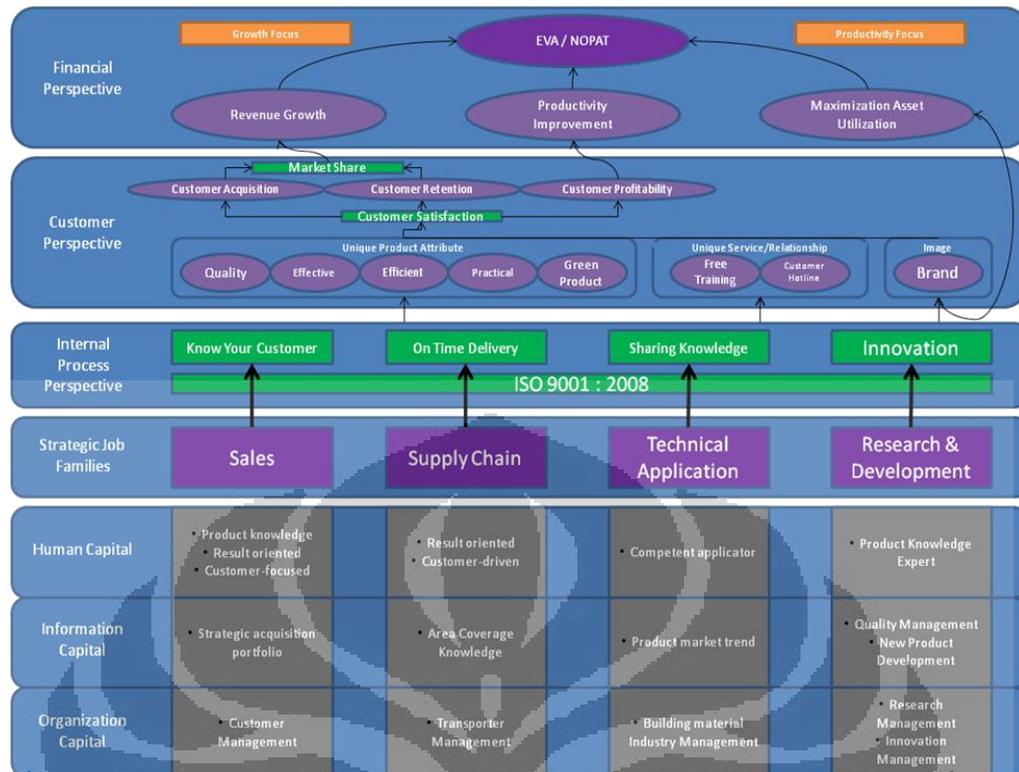
Berdasarkan data, PT. ABC memiliki piutang/ *accounts receivable* (A/R) senilai 14 miliar rupiah dan kredit macet (*bad debt*) senilai 4 miliar rupiah. Dengan beban piutang dan kredit macet yang besar tersebut sangat mengganggu likuiditas keuangan PT. ABC. Dalam upaya agar dapat bersaing dengan kompetitor, PT. ABC harus bisa menyelesaikan beban piutang dan kredit macet tersebut.

Piutang sebanyak 14 miliar rupiah di atas terbagi menjadi tiga klasifikasi, yaitu pelanggan yang telah jatuh tempo untuk jangka waktu pembayaran telah lebih dari 30 hari, pelanggan yang belum bersedia membayar karena mempersulit proses pembayaran dengan meminta dokumen yang tidak perlu dan memperpanjang proses kelengkapan dokumentasi penagihan, serta pelanggan yang telah melebihi batas/ limit belum membayar tetapi tetap dikirimkan kembali produk-produk PT. ABC (penyimpangan kelebihan batas kredit).

Sedangkan kredit macet sebanyak 4 miliar rupiah terbagi menjadi tiga klasifikasi, yaitu pelanggan tidak bisa ditagih karena alamat penagihan tidak jelas/ bahkan ada pelanggan yang alamatnya tidak ada (palsu), pelanggan kabur, pelanggan bangkrut.

Berdasarkan kondisi di atas maka penulis melakukan penelusuran masalah melalui *strategy map* PT. ABC.

Gambar 1.1. Strategy Map PT. ABC



Pembahasan lengkap mengenai *Strategy Map* PT. ABC, penulis sampaikan pada Lampiran 1 sedangkan di sini penulis hanya menyampaikan kesimpulan hasil penelusuran terhadap *Strategy Map* PT. ABC.

Berdasarkan hasil penelusuran, penulis melihat dalam proses penjualan (*sales management process*) ada suatu kesalahan prosedur. Seorang *sales* melakukan penjualan secara sporadis, kualifikasi calon pelanggan tidak dievaluasi sebelum barang dikirimkan (*know your customer*). Di duga hal ini menyebabkan pelanggan tidak bisa ditagih karena alamat penagihan tidak jelas/ bahkan ada pelanggan yang alamatnya tidak ada (palsu), pelanggan kabur atau pelanggan bangkrut.

Selain tidak berjalannya pengelolaan sistem penjualan dengan baik, penulis curiga ada permasalahan antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi. Seharusnya Divisi Penjualan dalam menjual melakukan pengecekan terlebih dahulu kepada Divisi Keuangan dan Administrasi, apakah calon pelanggan secara keuangan dan organisasi sehat atau tidak (*know your customer*). Divisi Keuangan dan Administrasi dapat menelusuri riwayat pembelian pelanggan yang melakukan pembelian kembali. Jika diketahui pelanggan tersebut pernah sulit membayar maka seharusnya Divisi Penjualan tidak melakukan proses penjualan.

Seharusnya Divisi Keuangan dan Administrasi juga dapat melakukan pekerjaan secara proaktif ketika proses penagihan dari pelanggan sulit maka secepatnya menginformasikan kepada Divisi Penjualan untuk dapat menghentikan penjualan kepada pelanggan tersebut sampai masalah pembayaran atas pengiriman barang terdahulu diselesaikan. Akan tetapi yang terjadi walaupun pelanggan tersebut sulit ditagih, tetapi proses penjualan terus dilakukan sebagai akibat Divisi Keuangan dan Administrasi tidak melakukan koordinasi dengan Divisi Penjualan. Komunikasi dari Divisi Keuangan dan Administrasi kepada Divisi Penjualan baru dilakukan ketika masalah pembayaran telah membesar.

Menghadapi masalah ini, organisasi PT. ABC harus berubah dan berbenah diri. Dengan beban Piutang yang sangat besar maka likuiditas keuangan organisasi menjadi terganggu. Atas hal tersebut maka harus dilakukan *change management* agar organisasi dapat terus beradaptasi dengan persaingan bisnis yang ada dan tetap menjadi *market leader* semen instan.

Disadari bahwa ada masalah besar yang harus diselesaikan dengan tingkat piutang dan kredit macet yang tinggi tersebut harus dilakukan perubahan yang mendasar bahwa ada suatu proses yang tidak berjalan yang menyebabkan tidak tertagihnya Piutang dan kredit macet dari pelanggan.

Sumber daya manusia yang kompeten namun hanya mengejar *output* tanpa memikirkan proses merupakan pribadi yang memiliki mental penerabas. Sebaliknya sumber daya manusia yang hanya memikirkan proses tanpa menghasilkan *output* hanya akan menjadi beban bagi perusahaan. Idealnya adalah perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu menjalankan proses dengan benar dan memberikan *output* yang bermutu (Budi Purnawanto, 2010).

Divisi Keuangan dan Administrasi yang melakukan penagihan kepada pelanggan hanya melakukan tugasnya saja belum melakukan perannya. Ketika pelanggan sulit ditagihkan maka ia hanya melaporkan saja kesulitan proses penagihan tanpa memberikan solusi bagaimana melakukan tindakan agar tagihan tersebut dapat ditagihkan.

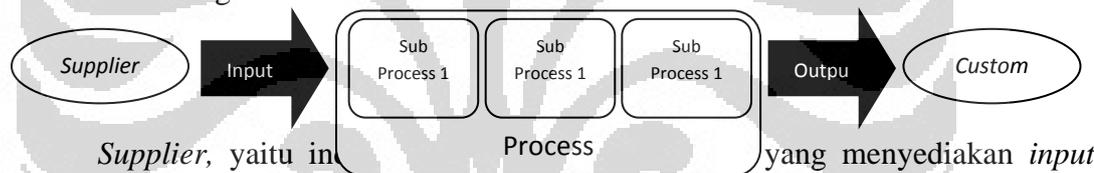
Divisi Penjualan pun demikian mereka masih berkulat pada bagaimana menjual produk sebanyak-banyak-nya kepada pelanggan tanpa melihat kapabilitas pelanggan. Mereka tidak melakukan proses identifikasi dan *track record* dari pelanggan sebelum barang dikirimkan. Hal ini sangat perlu dilakukan untuk

menghindari kesulitan penagihan. Divisi Penjualan masih berpikir jika tagihan macet maka tugas Divisi Keuangan dan Administrasi yang melakukan penagihan bukan beban/ tanggung jawab mereka.

Divisi Keuangan dan Administrasi dan Divisi Penjualan masih melihat tugasnya sebagai kumpulan aktivitas, belum melihat tugas mereka sebagai pada kumpulan peran untuk memberikan kontribusi pada perusahaan secara bersama sesuai dengan kebutuhan Internal Pelanggan. Antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi tidak terjadi koordinasi sehingga tidak terjalin kolaborasi diantara mereka. Masing-masing masih berkuat pada target kerjanya tanpa melihat proses kerja atau target kerja divisi lain.

Robert Widjaja dalam bukunya *a market-driven corporate strategy* menyatakan bahwa untuk menjalankan organisasi agar menjadi pemimpin pasar diperlukan menjalankan organisasi yang berbasis proses melalui diagram SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*).

Gambar 1.2. Diagram SIPOC



Supplier, yaitu in yang menyediakan *input* yang diperlukan dalam menjalankan proses.

Input, yaitu informasi, material atau resources lain yang digunakan oleh proses untuk di transformasikan menjadi *output*.

Process, yaitu kumpulan tugas yang bekerja secara bersama untuk menghasilkan nilai bagi *customer*.

Output, yaitu produk atau layanan yang diperlukan bagi *customer*.

Customer, yaitu individu, kelompok individu, atau proses yang menerima *output*.

Dalam kaitannya dengan aktivitas yang dilakukan PT. ABC, dapat di jabarkan proses SIPOC di atas sebagai berikut :

5. *Supplier* adalah aktivitas penjualan produk-produk PT. ABC kepada pelanggan yang dilakukan oleh Divisi Penjualan
6. *Input* adalah informasi mengenai kelayakan pelanggan yang didapatkan oleh Divisi Penjualan bekerjasama dengan Divisi Keuangan dan Administrasi untuk diputuskan diberikan atau tidak diberikan produk-produk PT. ABC.

7. *Process* adalah kerjasama yang dilakukan oleh Divisi *Supply Chain* dalam hal pengiriman barang kepada pelanggan dengan tepat waktu dan Divisi Keuangan dan Administrasi dalam hal kelengkapan dan keakuratan proses administrasi dokumen penagihan kepada pelanggan,
8. *Output*, adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh Divisi Penjualan, Divisi *Supply Chain* dan Divisi Keuangan dan Administrasi. Jika satu proses dilakukan dengan tidak benas oleh salah satu divisi maka akan menghasilkan output yang tidak baik.
9. *Customer*, adalah perusahaan PT. ABC sebagai penerima output hasil kerja divisi-divisi yang ada didalamnya.

Sangat penting bekerja bersama antara divisi. Kesalahan yang terjadi diperusahaan kadangkala bukan karena karyawan tidak bekerja secara benar, tetapi karena mereka tidak memberikan informasi yang dibutuhkan oleh rekannya atau memberikan informasi yang salah terhadap informasi yang dibutuhkan oleh rekannya.

Persoalan komunikasi akan makin sering muncul jika intergrasi antar-fungsi tidak berjalan dengan baik, dan tiap fungsi hanya memikirkan optimalisasi dari *task* fungsinya. Optimalisasi fungsi dengan mengorbankan kepentingan perusahaan yang lebih besar merupakan hal yang tidak dapat diterima (Budi Purnawanto, 2010).

1.2.RUMUSAN PERMASALAHAN

Merujuk kepada uraian latar belakang penelitian ini, bahwa ada proses di dalam organisasi yang tidak berjalan baik.

Tabel 1.1. Perbandingan *Undesired Result* dengan *Desired Result*

<i>Undesired Result</i>	<i>Desired Result</i>
a. Perusahaan memiliki piutang/ <i>accounts receivable</i> (A/R) senilai 14 miliar rupiah.	a. Perusahaan memiliki piutang/ <i>accounts receivable</i> (A/R) senilai 10 miliar rupiah atau turun 25% dari kondisi saat ini.
b. Perusahaan memiliki piutang yang tidak tertagih/ kredit macet senilai 4	b. Perusahaan memiliki piutang yang tidak tertagih/ kredit macet

milliar rupiah.

senilai 3 miliar rupiah atau turun
25% dari kondisi saat ini.

Berdasarkan pada penjelasan diatas maka rumusan pertanyaan penelitian ini adalah :

1. Apakah *intergroups relations* adalah masalah PT. ABC yang menyebabkan tingginya piutang dan kredit macet ?
2. Intervensi apa yang dapat mengatasi masalah *intergroups relations* pada PT. ABC ?

1.3.TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diajukan untuk mendapatkan gambaran realistik tentang masalah-masalah yang menyebabkan performa perusahaan terganggu. Selain itu penelitian ini juga diajukan untuk mendapatkan gambaran tentang perubahan yang harus dilakukan agar perusahaan dapat ber-performa baik.

Upaya-upaya perubahan diharapkan memberikan efek peningkatan performa perusahaan yang pada akhirnya memberikan dampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

2.1 HUBUNGAN ANTAR KELOMPOK (*INTERGROUPS RELATIONS*)

Hubungan antar kelompok (*intergroups relations*) di definisikan dua atau lebih kelompok yang terikat dalam berinteraksi untuk mencapai tujuan yang sama (Ronald E Riggio, 2008). Tujuan ini terkait dengan tujuan kerja atau tujuan dari organisasi, seperti pencapaian keuntungan maupun peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

Menurut Brewer (1996) hubungan antar kelompok terjadi ketika individu memiliki hubungan dalam suatu kelompok dan berinteraksi secara kelompok atau secara individu di dalam kelompok. Menurut definisi ini hubungan kelompok dapat terjadi antara dua individu yang berhubungan secara individu maupun hubungan antara dua kelompok yang berhubungan secara kelompok besar.

Definisi lain, hubungan antar kelompok adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh suatu kelompok dan anggotanya yang mempunyai pengaruh pada kelompok lain dan anggotanya, serta kedua kelompok tersebut saling bergantung satu dengan yang lainnya (Sherif dan Sherif, 1969).

Menurut Moghaddam (1994), hubungan antar kelompok adalah setiap aspek dari interaksi antar manusia yang membawa setiap individu menerima diri mereka sebagai anggota dari kelompok sosial dan dapat di terima oleh individu lainnya sebagai bagian dari kelompok sosial.

Ada tiga variasi hubungan antar kelompok yaitu, kerjasama, kompetisi dan konflik (Moghaddam, 1994).

Kerjasama terjadi pada hubungan antar kelompok ketika masing-masing kelompok bekerja bersama untuk mencapai tujuan atau kepentingan bersama. Adanya interaksi pada kerjasama di dasari atau di tunjukan dengan adanya perilaku melakukan kerjasama.

Kompetisi terjadi pada hubungan antar kelompok ketika masing-masing kelompok ingin melebihi kelompok yang lain. Interaksi kompetisi ini ditunjukan dengan adanya persaingan antar kelompok dalam mencapai suatu tujuan yang sama.

Konflik terjadi pada hubungan antar kelompok dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya

tidak berdaya. Konflik ditunjukkan dengan perilaku percekocokan, perselisihan, pertentangan atau ketidaksepakatan dalam satu pendapat emosi dan tindakan dengan pihak lain. Konflik sebagai satu bentuk perbedaan atau pertentangan ide, pendapat, paham dan kepentingan di antara dua pihak atau lebih. Pertentangan ini bisa berbentuk pertentangan fisik dan non-fisik. Pada umumnya pertentangan ini berkembang dari pertentangan non-fisik menjadi benturan fisik. Benturan fisik bisa berkadar tinggi dalam bentuk kekerasan, bisa juga berkadar rendah dengan tidak menggunakan kekerasan.

Dalam hubungan antar kelompok biasanya terdapat kelompok yang dominan terhadap yang lainnya dan berusaha melakukan asimilasi terhadap kelompok subordinat dan memegang kendali. Walaupun demikian ada juga kelompok yang berusaha untuk mengintegrasikan dan secara tidak langsung mendukung untuk melestarikan atau menerima budaya dari kelompok yang tidak dominan (Berry, 1997).

Perbedaan karakteristik yang cukup besar antara anggota dengan kelompoknya dapat menyebabkan kompleksitas identitas jika salah satu anggota kelompok mendominasi dalam hubungan antar kelompok. Dalam kondisi seperti ini pembeda yang secara umum dibutuhkan untuk kategorisasi diri kelompok. Artinya, dalam keanggotaan dari berbagai kelompok sangat tergantung pada daya pembeda yang akhirnya akan berpengaruh terhadap identitas sosial yang mendominasi dibanding dengan kategori kelompok yang lain. Misalnya adalah imigran yang mendiami suatu daerah baru, karena dilingkungan yang baru hanya sedikit orang yang memiliki kesamaan maka dia akan cenderung untuk mengikuti kategori yang kelompok yang memiliki status yang lebih dominan atau lebih tinggi (Moghaddam, 1994).

Sedangkan menurut C. Alderfer (1982), hubungan antar kelompok adalah sekelompok individu yang mempunyai hubungan yang saling ketergantungan satu dengan lainnya. Secara sadar mereka menerima bahwa mereka merupakan bagian dari kelompok dan mempunyai perbedaan dengan individu yang bukan anggota kelompok. Identitas kelompok dapat dikenali oleh individu yang bukan anggota kelompok. Sebagai kelompok dapat bertindak sendiri atau secara bersama-sama dan mempunyai ketergantungan dengan kelompok lain. Masing-masing kelompok

mempunyai tujuan baik berasal dari diri sendiri, dari anggota kelompok lainnya, maupun dari kelompok lain yang bukan anggota kelompok.

Untuk dapat dikatakan sebagai hubungan antar kelompok ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu :

1. Kumpulan dari beberapa individu,
2. Saling ketergantungan satu dengan yang lainnya.
3. Masing-masing anggota kelompok sadar bahwa mereka adalah anggota dari kelompok dan mempunyai perbedaan dengan yang bukan anggota kelompok,
4. Identitas dari kelompok dapat dikenali oleh yang bukan anggota kelompok,
5. Sebagai kelompok mereka dapat bertindak sendiri-sendiri maupun secara bersama yang secara signifikan mempunyai ketergantungan dengan kelompok lain.
6. Masing-masing kelompok mempunyai fungsi dan tujuan yang ingin dicapai baik yang berasal dari diri sendiri, dari anggota kelompok lain, maupun dari individu yang tidak tergabung dalam kelompok.

Menurut C. Alderfer (1982), kelompok dibagi menjadi dua tipe, yaitu :

1. **Kelompok Identitas**, kelompok ini terkelompokan dari perbedaan identitas seperti agama, jenis kelamin, ras, budaya dan lainnya. Bahkan anggota dari kelompok identitas ini kadang kala memiliki kesamaan bentuk tubuh yang didasari oleh pengalaman sejarah atau pengalaman sosial sehingga satu dengan yang lainnya memiliki kesamaan.
2. **Kelompok Organisasi**, kelompok ini terkelompokan berdasarkan sistem yang ada di organisasi, misal kesamaan jabatan, kesamaan fungsi tugas dan tanggung jawab, yang pada akhirnya memiliki pandangan organisasi yang sama. Biasanya kelompok organisasi ini terbagi dalam divisi atau sistem hirarki dari organisasi.

Keanggotaan kelompok yang tergabung dalam kelompok identitas tidak berdiri sendiri dari keanggotaanya dalam kelompok organisasi melainkan individu tersebut kadang kala merupakan anggota dari beberapa kelompok.

Menurut Alderfer (1988), hubungan antara kelompok mempunyai beberapa dimensi :

Batasan kelompok, batasan dalam kelompok memperjelas keanggotaan dari kelompok tersebut baik secara fisik maupun psikologis. Dan keanggotaan tersebut tentang konsep bagaimana kelompok mengatur setiap aktivitasnya dengan kelompok

lain dan kelompok dapat menjadi terlalu mengikat maupun terlalu lemah ikatannya terhadap kelompok lain.

Perbedaan kekuatan, hal ini terjadi biasanya di antara kelompok yang melibatkan ketersediaan berbagai sumber daya dari kelompok yang berbeda. Secara umum, semakin banyak sumber daya, maka kekuatan kelompok semakin baik.

Pola Afektif, hal ini dapat terjadi baik secara positif maupun negatif yang mereferensikan perasaan dari anggota kelompok terhadap anggota dari luar kelompok maupun dari dalam kelompok itu sendiri.

Formasi Kognitif, terjadi ketika kelompok tertentu karena dikondisikan oleh batasan-batasan kelompok, perbedaan kekuatan, dan pola afektif, mengakibatkan terjadinya kondisi atau persepsi terhadap suatu kelompok baik secara persepsi secara obyektif maupun persepsi secara subyektif dalam hubungan antar kelompok.

Perilaku pemimpin, mengacu pada keterwakilan kelompok yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan bagaimana perilaku kepemimpinan dalam pengaturan tertentu sehingga mencerminkan penerimaan kelompok oleh kelompok lain.

Batasan dari sistem baik bersifat fisik (seperti, departemen dipisahkan oleh ruang kerja) maupun psikologis (seperti, tingkat pengalaman). Batasan fisik secara alami lebih mudah untuk diamati karena mereka lebih nyata dan visual, seperti bentuk organisasi, seragam tertentu yang dipakai oleh anggota tertentu, dan gedung sebagai tempat anggota kelompok bekerja yang berhubungan dengan bangunan lain dan organisasi.

Batasan psikologis, di sisi lain, kurang terlihat dan sering melibatkan dinamika wewenang dan jumlah sumber daya yang tersedia, serta hubungan dalam kelompok dan luar kelompok. Mereka dapat juga melibatkan identitas keanggotaan dan hubungan yang dapat dirunut ke belakang ke dalam konteks sejarah, seperti rasial hitam dan putih di Amerika.

Batasan juga dapat digambarkan dalam hal kelemahan, sistem dapat menjadi sangat mengikat, secara optimal mengikat maupun terlalu lemah ikatannya (Alderfer, 1980). Ketika sebuah sistem secara optimal mengikat, ada rasa saling memiliki sebagai bagian dari keanggotaan kelompok dan dapat berinteraksi secara optimal dengan sistem diluar.

Ketika sistem terlalu mengikat maka kelompok berada dalam bahaya karena menjadi terlalu berbeda, dan dapat menyebabkan fenomena seperti *groupthink* dan *elitisme*. Sistem ini biasanya dikelola secara hirarkis ketat dengan rantai komando yang jelas. Anggota dari suatu sistem yang ketat biasanya menampilkan distribusi pengaruh positif, di mana anggota kelompok bersatu-padu dan peran didefinisikan secara eksplisit.

Sistem yang lemah, berada dalam bahaya karena mudah diserap oleh lingkungannya. Kelonggaran sistem pada awalnya untuk mencegah kohesi antara anggotanya dan memiliki rasa kepemilikan akan kelompok secara minimal. Sistem ini memiliki peran yang rancu dan bertentangan akibat kurang kejelasannya pembagian tugas.

Sistem dapat menjadi terlalu mengikat atau terlalu lemah ikatannya sebagai reaksi terhadap kelompok yang berbeda atau situasi yang berbeda. Anggota kelompok berbeda satu dengan yang lain dalam segala hal. Selain itu, sistem yang terlalu mengikat sering membuat subsistem lemah ikatannya, dan sebaliknya.

Sistem menampilkan perilaku karakteristik ini sebagai cara menyeimbangkan kedua sistem yang ekstrem untuk mencapai batas optimal. Mereka bereaksi dalam hubungannya satu ekstrim dengan yang lain dan karena itu, dibentuk oleh sistem yang melekat secara berlapis-lapis.

Untuk sebagian besar, hubungan antarkelompok berfungsi dalam sistem yang lebih besar. Dalam kasus tempat kerja, kelompok yang berbeda berinteraksi satu sama lain, tetapi mereka juga tertanam dalam kerangka organisasi itu sendiri.

2.2. KNOWLEDGE ENGINE

Knowledge engine merupakan suatu sistem yang dapat membantu organisasi mencapai kinerjanya dengan cara memotret setiap pengetahuan yang dimilikinya untuk selanjutnya pengetahuan tersebut akan dijadikan sebagai alat untuk mempercepat pencapaian kinerja organisasi (Baird dan Henderson, 2001). Yang menjadi ukuran dari *knowledge engine* adalah bagaimana kecepatan (*speed*) organisasi merespons masalah. Dari setiap timbulnya masalah organisasi harus mempunyai kemampuan untuk menghubungkan antara *knowledge* dan *performance*, yaitu bagaimana organisasi menggunakan pengetahuan (*knowledge*) yang dimilikinya untuk memperoleh kinerja (*performance*) organisasi yang diinginkan.

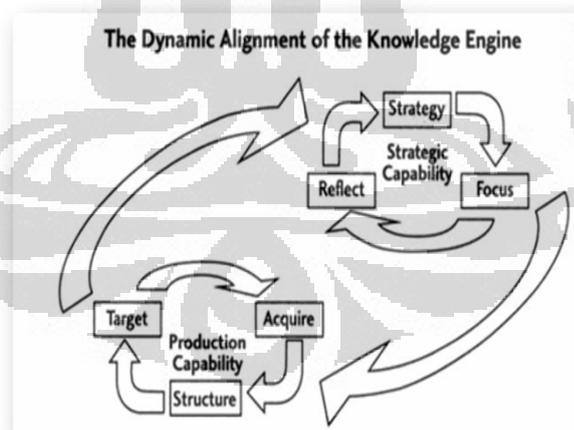
Kecepatan mendapatkan pengetahuan hanya akan tercapai jika anggota organisasi juga bertanggungjawab terhadap proses pembelajaran (*learning*) bagaimana cara mendapatkan pengetahuan, tidak saja terbatas pada pendelegasian proses training pada organisasi yang diserahkan kepada konsultan atau institusi training. Pengetahuan harus dikumpulkan dari hasil kinerja itu sendiri dan pengetahuan harus mempengaruhi kinerja.

Menurut Baird dan Henderson (2001) *Knowledge* di ibaratkan mesin untuk mengakselerasi kinerja organisasi dalam masa mendatang. Pimpinan organisasi harus tahu bagaimana menciptakan dan menggunakan asset pengetahuannya.

Pengibaran sebuah mesin untuk pemanfaatan aset pengetahuan dalam meningkatkan kinerja yang menghubungkan kemampuan strategi dan kemampuan produksi. Strategi harus memandu eksekusi dan menyiapkan kondisi pembelajaran. Eksekusi harus memproduksi hasil dan menangkap pembelajaran yang menginformasikan strategi.

Selama *Production Cycle*, *knowledge* adalah alat untuk mencapai *performance*, sedangkan selama *Strategic Cycle*, *performance* adalah sumber dari *knowledge*.

Gambar 2.1. Model *Knowledge Engine* Baird dan Henderson



Kegiatan di *strategic cycle* adalah : *fokus*, *strategy* dan *reflect*. Kegiatan di *production cycle* adalah *acquire*, *structure* dan *target*.

Strategic cycle dan *Production cycle* dihubungkan oleh penyalarsan dinamis yang membuat perputaran di kedua area tersebut dapat berjalan lebih cepat, meningkatkan kemampuan dan fokus perbaikan dan orientasi organisasi.

2.2.1. *The Production Capability*

Sebagai tahap awal dari *two-cycle engine*, the *production capability* adalah upaya untuk memotret pengetahuan dari setiap aktivitas untuk mencapai kinerja yang di harapkan seperti berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), *after action review*, dan lainnya. Dan berikut tahapan dari *production capability* :

Acquire, adalah tahapan pada *production cycle* yang termasuk di dalamnya adalah proses dan teknik untuk memotret dan menyusun pengetahuan sehingga dapat berguna sebagai aset. Melalui tahapan ini kemampuan anggota organisasi yang terlibat dapat memotret dan menggunakan pengetahuan yang mereka punya berdasarkan dari pengalaman masing-masing. Mendapatkan pengetahuan tidak hanya masalah dalam kegiatan memotret pengetahuan tetapi juga mengenai masalah waktu. Mendapatkan pengetahuan yang dapat diperoleh, sebelum kegiatan dengan menggunakan simulasi dan percobaan, selama kegiatan dengan menggunakan pembahasan setelah kegiatan (*after action review*), setelah kegiatan dengan menggunakan analisa khusus setelah kegiatan (*post hoc analysis*).

Structure, adalah tahapan mengkonsolidasi dan mengorganisasi pengetahuan sehingga anggota organisasi yang membutuhkan tinggal mencari dan akan mudah untuk mendapatkannya. Pada tahapan ini pimpinan organisasi harus memutuskan bagaimana menciptakan akses untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan dan bagaimana kelanjutan proses administrasi dan pemeliharannya.

Target, adalah tahapan tentang bagaimana sebuah pengetahuan tidak dapat ditunggu untuk didapatkan oleh anggota organisasi yang membutuhkan, akan tetapi kembali berbicara mengenai kecepatan memotret pengetahuan maka pada tahapan *target* adalah tentang bagaimana sebuah pengetahuan dapat dikirimkan kepada anggota organisasi yang membutuhkan. Tahapan ini sebagai upaya untuk mempercepat proses keberhasilan dari kinerja. Dalam tahapan ini pengetahuan di identifikasi kepada pelanggan-nya dan dibentuk sedemikian rupa sehingga pengetahuan tersebut dapat sangat berguna bagi yang membutuhkannya.

2.2.2. *The Strategic Capability*

Sebagai tahap kelanjutan dari *two-cycle engine*, the *strategic capability* adalah upaya untuk memastikan bahwa upaya-upaya *acquire*, *structure* dan *target* dapat diterapkan dalam upaya untuk mendukung tujuan stratejik dari organisasi. *The*

knowledge engine memerlukan seorang direktur, atau *engineer* atau seorang *knowledge engine agent* yang akan memastikan bahwa *knowledge* yang dihasilkan untuk mempercepat kinerja sejalan dengan strategi organisasi. Karena *two-cycle engine*, maka yang satu focus pada tindakan yang akan dilakukan (*the production cycle*) sedangkan yang satu lainnya fokus pada arah strategi bagi organisasi (*the strategic cycle*). Dan berikut tahapan dari *strategic capability* :

Focus, adalah tahapan di mana tidak hanya menggunakan strategi untuk mengidentifikasi arah investasi organisasi terhadap aset pengetahuan di masa mendatang yang sejalan dengan strategi organisasi tetapi juga menumbuhkan dasar motivasi bagi anggota organisasi untuk saling berbagi dan menggunakan aset pengetahuan tersebut.

Reflect, adalah tahapan di mana pimpinan organisasi melihat berbagai sudut pandang untuk melakukan konsolidasi, mengintegrasikan, dan mengembangkan perspektif yang lebih tinggi sehingga memungkinkannya untuk memberikan tantangan pada situasi tersebut. Dengan refleksi, artinya membandingkan kondisi yang kita lihat dalam suatu departmen atau divisi dalam organisasi dibandingkan dengan departmen atau divisi lainnya (*benchmark*), mengintegrasikan kondisi yang kita lihat dalam suatu departmen atau divisi dalam organisasi dibandingkan dengan departmen atau divisi lainnya dalam upaya untuk mencapai/ pengembangan posisi yang lebih tinggi lagi (*improvements*).

Strategy, adalah tahapan dimana *focus* dan *reflect* secara bersama menghasilkan daya tarik dan daya dorong kepada strategi organisasi. Strategi tidak hanya untuk mengarahkan inisiatif pengetahuan tetapi juga untuk menyediakan pengetahuan yang akan *drive* strategi.

2.2.3. *Dynamic Alignment*

Dynamic Alignment adalah upaya menyelaraskan *two-cycle engine*, yang mana satu focus pada tindakan yang akan dilakukan (*the production cycle*) sedangkan yang satu lainnya fokus pada arah strategi bagi organisasi (*the strategic cycle*). Tanpa adanya *dynamic alignment*, maka masing-masing cycle tersebut akan berjalan sendiri. Dimana *the production cycle* akan menghasilkan pengetahuan-pengetahuan yang tidak sejalan dengan strategi organisasi, maupun *the strategic cycle* yang berjalan sendiri tanpa di dukung oleh pengetahuan-pengetahuan hasil dari

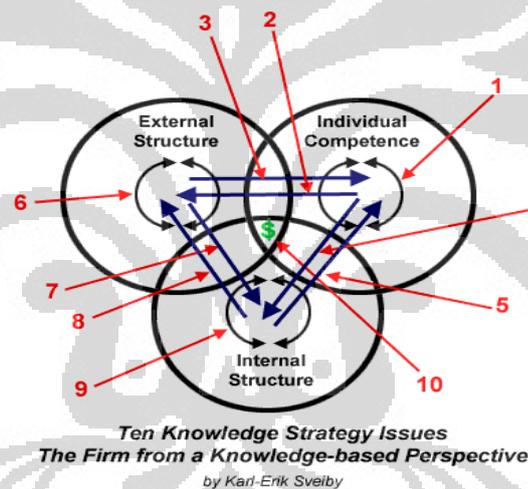
tindakan atau pengalaman anggota organisasinya sehingga strategi tersebut tidak membawa kearah manapun.

2.3. *KNOWLEDGE STRATEGY*

Knowledge Strategy merupakan strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan menentukan pengetahuan yang dimilikinya sebagai aset dan dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang kaya secara finansial (Sveiby, 2001).

Dalam teori ini dijelaskan strategi-strategi yang harus dilakukan organisasi untuk menggunakan asset pengetahuannya dalam alur proses lingkaran yang satu sama lain saling terkait dan semua proses bekerja sama.

Gambar 2.2. Model *Knowledge Strategy* Karl-Erik Sveiby



Teori model Sveiby dibagi menjadi tiga strategi utama yaitu, kompetensi individu, struktur internal organisasi dan struktur dari luar organisasi (Karl Erick Sveiby, 2001). Ketiga model utama ini diturunkan kembali menjadi sepuluh strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi :

Strategi pertama, organisasi harus bisa mengakomodasi terjadinya pengalihan kemampuan atau kompetensi diantara anggotanya. Para karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian tertentu harus membagi pengetahuannya tersebut kepada karyawan lain yang belum memilikinya. Karyawan yang memiliki pengetahuan atau keahlian tersebut selanjutnya di kembangkan menjadi seorang mentor atau pengajar. Pelaksanaan aktifitas pada strategi pertama ini dapat melalui

sosialisasi, pelatihan, program pembelajaran diantara karyawan, rotasi kerja, mutasi, dan sebagainya.

Strategi kedua, anggota organisasi tidak hanya mengembangkan diri masing-masing melalui program pengalihan kemampuan dari anggota yang satu dengan yang lain, tetapi juga harus mengembangkan kemampuan dari pelanggan organisasi, penyedia barang atau jasa yang bekerjasama dengan organisasi maupun pemegang kepentingan seperti masyarakat sekitar organisasi, pemerintahan dan sebagainya. Bentuk pengembangan ini adalah pemberian pelatihan, sosialisasi atau seminar yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada anggota organisasi pelanggan, penyedia barang dan jasa serta pemegang kepentingan seperti masyarakat sekitar organisasi, pemerintahan, dan sebagainya.

Strategi ketiga, pelanggan organisasi, penyedia barang dan jasa ke organisasi dan pemegang kepentingan melakukan pengembangan kemampuan dari para anggotanya masing-masing. Bentuk pengembangan ini dapat dilakukan secara mandiri antar anggota organisasi pelanggan, penyedia barang dan jasa serta pemegang kepentingan, maupun di bantu atau di fasilitasi oleh organisasi utama. Dan bentuknya dapat beragam sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing organisasi tersebut.

Strategi keempat, menjejalkan kemampuan dari masing-masing individu organisasi kedalam suatu sistem, prosedur, alat atau lainnya yang terbentuk sehingga dapat di mengerti dan di gunakan secara menyeluruh oleh anggota organisasi lainnya. Misalnya pengetahuan menggunakan suatu mesin produksi yang saat ini di ketahui hanya oleh orang tertentu saja, di buatkan suatu instruksi kerja yang di tempel di lokasi dekat mesin sehingga para operator mesin baru bisa mempelajari kembali menggunakan mesin tersebut.

Strategi kelima, organisasi mengembangkan kemampuan dari individu anggota organisasi dengan menggunakan sistem, prosedur, alat atau standar yang telah ada di organisasi. Setiap standar atau sistem atau prosedur yang di keluarkan pimpinan organisasi di sampaikan kepada anggota organisasi lainnya, sehingga mereka memahami dan mampu menyesuaikan kemampuan yang di miliki dengan standar atau sistem atau prosedur yang baru tersebut.

Strategi keenam, organisasi mengupayakan terjadinya komunikasi di antara pelanggan, penyedia barang atau jasa, dan pemegang kebijakan yang bekerjasama

dengan organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuannya. Bentuk strategi ini bisa berupa rapat rutin antara penyedia barang atau jasa dengan organisasi. Rapat rutin ini bisa membahas kinerja masing-masing termasuk hambatan yang ditemui selama menjalin kerjasama. Atas hal ini masing-masing pihak dapat mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga dapat diperbaiki bersama untuk mencapai kinerja terbaik bersama.

Strategi ketujuh, kemampuan dari pelanggan, penyedia barang atau jasa beserta pemangku kebijakan melakukan perubahan atau perbaikan terhadap sistem, alat, maupun standar dari organisasi. Strategi ini biasanya dilakukan oleh pemegang kebijakan terhadap organisasi. Misal dalam hal pengendalian limbah produksi, pemerintah sebagai pemangku kebijakan penanganan limbah, memberikan sistem atau prosedur yang harus dilakukan oleh organisasi agar limbah hasil produksi dikelola dengan baik sehingga tidak mencemari lingkungan sekitar.

Strategi kedelapan, sistem, alat dan standar yang dimiliki organisasi digunakan untuk meningkatkan kemampuan dari pelanggan, penyedia barang atau jasa beserta pemangku kebijakan. Misalnya organisasi mempunyai sistem keselamatan (*safety*) yang baik, maka organisasi memberikan peningkatan kesadaran akan keselamatan kepada penyedia barang atau jasa dengan memberikan ketentuan-ketentuan keselamatan yang harus dilakukan jika akan memasuki area kerja organisasi utama.

Strategi kesembilan, sistem, alat, standar dan produk di intergrasikan satu dengan lainnya. Dengan mengintegrasikan keseluruhan sistem, alat, standar dan produk diharapkan meningkatkan kecepatan perbaikan atas masalah yang ada. Misal dalam hal sistem teknologi informasi, maka upaya integrasi tersebut dengan membuat sistem informasi yang saling berhubungan dan saling mendukung satu dengan lainnya, sehingga ketika terjadi masalah maka dapat ditelusuri penyebab dari masalah tersebut dan bagaimana pencegahannya agar tidak terjadi lagi.

Strategi kesepuluh atau terakhir, organisasi memaksimalkan penciptaan nilai-nilai dari keseluruhan sistem. Strategi-strategi di jalankan secara maksimal agar memberikan hasil berupa penambahan nilai-nilai bagi organisasi. Kegagalan menjalankan strategi di atas akan berimbas pada ketiadaan penambahan nilai-nilai bagi organisasi.

Kesepuluh strategi yang telah di jelaskan di atas sesungguhnya ada pada sebagian besar organisasi. Namun strategi-strategi tersebut tidak di jalankan atau di koordinasikan secara berkelanjutan karena pimpinan organisasi tidak mempunyai pemahaman bahwa teori berbasis pengetahuan akan memberikan keuntungan bagi mereka.

Kadangkala organisasi mempunyai warisan sistem atau budaya yang dapat menghambat berjalannya strategi-strategi di atas. Hal ini menyebabkan inisiatif-inisiatif yang di lakukan menjadi percuma karena di hambat oleh sistem dan budaya lama organisasi. Misalnya investasi sistem informasi yang canggih untuk berbagi informasi menjadi sia-sia dalam sistem atau budaya organisasi yang kompetitif, karena hanya informasi yang tidak penting yang di bagi. Sistem penghargaan suatu organisasi yang mendorong persaingan antara anggota organisasi secara efektif dapat menghalangi upaya berbagi pengetahuan. Sebuah upaya berbagi pengetahuan dengan pelanggan dan penyedia barang atau jasa juga akan menjadi percuma jika terbentur kebijakan rahasia dagang.

Di perlukan komitmen kuat dari keseluruhan elemen organisasi, pelanggan, penyedia barang atau jasa beserta pemangku kebijakan dalam menjalankan strategi-strategi yang telah di pilih untuk mendapatkan nilai tambah bagi masing-masing pihak. Kesuksesan penerapan strategi akan berimbang pada penambahan nilai-nilai bagi organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan desain penelitian dengan penjelasan mengenai data yang akan digunakan, sumber data yang akan digunakan, cara pengumpulan data serta cara penganalisisan data dan kesimpulannya.

3.1. DESAIN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari permasalahan yang menyebabkan tingginya nilai piutang dan kredit macet PT. ABC. Penulis menduga adanya permasalahan *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Penjualan sehingga tidak terjadi koordinasi dan kolaborasi antara kedua divisi tersebut. Untuk mendapatkan tujuan itu dibutuhkan data-data yang akurat dan bersumber dari pihak-pihak yang terkait dengan proses tersebut. Data-data yang dibutuhkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Penulis ingin memperoleh informasi mendalam tentang masalah yang menyebabkan tingginya piutang dan kredit macet PT. ABC.
2. Karena penulis menduga ada masalah *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Keuangan maka penulis ingin memperoleh informasi mendalam tentang ada atau tidaknya masalah *intergroups relations* antara kedua divisi tersebut.
3. Jika dari data sebelumnya diketahui ada masalah *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Keuangan maka penulis ingin memperoleh informasi mendalam apa saja permasalahan *intergroups relations* antara kedua divisi tersebut.
4. Jika dari data sebelumnya diketahui adanya permasalahan *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Keuangan maka penulis ingin memperoleh informasi mendalam apa yang melatarbelakangi timbulnya permasalahan *intergroups relations* tersebut.

Berdasarkan kebutuhan informasi mendalam mengenai ada atau tidaknya masalah *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Keuangan maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan metode *focus group discussion* (FGD).

FGD merupakan salah satu cara untuk memperoleh data kualitatif yang mendalam dan bermutu dengan waktu yang relatif singkat dan bersifat sangat lokal serta spesifik. FGD merupakan suatu metode riset yang di definisikan sebagai suatu proses pengumpulan data mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Dengan perkataan lain FGD merupakan proses pengumpulan data bukan melalui wawancara, bukan perorangan, dan bukan diskusi bebas tanpa topik spesifik (Irwanto, 1998).

Metode FGD termasuk metodologi kualitatif. Seperti metode kualitatif lainnya (*direct observation, in depth interview*, dsb). FGD berupaya menjawab jenis-jenis pertanyaan bagaimana dan kenapa, bukan jenis-jenis pertanyaan apa dan seberapa banyak yang khas untuk metode kuantitatif (survei, dsb).

Berikut beberapa latar belakang yang menyebabkan penulis memutuskan menggunakan metode FGD untuk melakukan penelitian ini:

1. Data yang akan diperoleh penulis berasal dari berbagai latar belakang pengalaman tertentu dalam sebuah proses diskusi akan memberikan perspektif yang berbeda dibanding data yang diperoleh dari komunikasi searah antara penulis dengan responden.
2. Penulis memiliki keyakinan bahwa masalah yang diteliti tidak dapat dipahami dengan metode survei atau wawancara individu karena pendapat kelompok memiliki nilai yang sangat penting.
3. Untuk memperoleh data kualitatif yang bermutu dalam waktu relatif singkat, FGD dinilai paling tepat dalam menggali permasalahan yang bersifat spesifik, khas, dan lokal. FGD yang melibatkan Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Penjualan dipandang sebagai pendekatan yang paling sesuai.
4. Penelitian FGD ini membutuhkan perasaan memiliki dari responden yang diteliti, sehingga pada saat penulis memberikan rekomendasi, diharapkan responden akan mudah menerima rekomendasi tersebut.
5. Partisipasi dalam FGD memberikan kesempatan bagi tumbuhnya kedekatan dan perasaan memiliki terhadap suatu masalah yang dibahas.

3.2. METODE PENGUMPULAN DATA

Pengambilan data dilakukan dengan melakukan FGD dan berikut langkah-langkah yang disusun oleh penulis untuk melakukan FGD:

1. Menyusun daftar pertanyaan. Daftar pertanyaan FGD disusun untuk menjawab kebutuhan penulis atas informasi-informasi mengenai penyebab tingginya piutang dan kredit macet serta ada atau tidaknya permasalahan *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi serta Divisi Penjualan. Rincian pertanyaan dijelaskan pada Lampiran 3 penelitian ini.
2. Memilih tempat. Pada prinsipnya, FGD dapat dilakukan di mana saja, namun seyogianya tempat FGD yang dipilih hendaknya merupakan tempat yang netral, nyaman, aman dan tidak bising. Atas hal tersebut penulis menentukan ruang meeting di kantor pusat PT. ABC sebagai tempat pelaksanaan FGD.
3. Menentukan waktu. Waktu pelaksanaan FGD disesuaikan dengan waktu responden karena jadwal pekerjaan yang padat dan beban kerja yang tinggi. Hal tersebut disebabkan Divisi Keuangan dan Administrasi serta Divisi Penjualan yang menjadi subjek penelitian lokasi kerjanya tidak selalu di kantor karena harus berhubungan dengan pelanggan. Penulis melaksanakan FGD secara terpisah (berbeda waktu antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Penjualan) karena penulis khawatir jika pelaksanaan dilakukan bersamaan dengan mempertemukan Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi akan memicu terjadinya konflik secara terbuka antara kedua divisi tersebut. Penulis menghindari hal ini karena dikhawatirkan akan tercipta situasi yang tidak bisa di kontrol oleh penulis dan dapat membahayakan iklim kerja di organisasi antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi. Alokasi waktu pelaksanaan FGD ini adalah 1,5 jam.
4. Jumlah peserta FGD. Penulis mengundang beberapa responden dari Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi. Pemilihan peserta FGD penulis tentukan dengan masa kerja minimal 3 (tiga) tahun. Dengan masa kerja tiga tahun di harapkan responden telah mengetahui proses kerjanya secara mendalam serta mengetahui setiap permasalahan yang terjadi pada divisi kerjanya. Rincian mengenai pemilihan peserta FGD, penulis jabarkan pada sub-bab 3.3. tentang Subjek Penelitian.
5. Menentukan Moderator, yaitu fasilitator diskusi yang memahami masalah yang

dibahas serta tujuan penelitian yang hendak dicapai. Dalam hal ini moderator adalah penulis sendiri.

6. Menentukan Pencatat Proses/Notulen, yaitu orang bertugas mencatat inti permasalahan yang didiskusikan serta dinamika kelompoknya. Dalam hal ini notulen adalah penulis sendiri.

Penulis menjabarkan hasil FGD pada Lampiran 4. Dari hasil jawaban para peserta FGD akan dianalisis oleh penulis berdasarkan teori-teori yang telah dibahas penulis pada Bab II.

3.3. SUBJEK PENELITIAN

Responden penelitian ini adalah beberapa pemegang posisi kunci dalam Divisi Keuangan dan Administrasi serta Divisi Penjualan. Berikut komposisi karyawan Divisi Keuangan dan Administrasi serta Divisi Penjualan.

Tabel 3.1. Komposisi Karyawan Divisi Keuangan dan Administrasi

No.	Lokasi	Jabatan			Jumlah
		GM	Manager	Supervisor	
1.	Jabotabek	1	1	9	11 Orang
2.	Jawa Timur		1	4	5 orang
Total					16 orang

Tabel 3.2. Komposisi Karyawan Divisi Penjualan

No.	Lokasi	Jabatan			Jumlah
		GM	Manager	Supervisor	
1.	Jabotabek	3	11	1	15 Orang
2.	Jawa Barat			1	1 orang
3.	Jawa Tengah		1	1	2 orang
4.	Jawa Timur			2	2 orang
5.	Bali			1	1 orang
6.	Sumatera		2		2 orang
Total					23 orang

Berdasarkan komposisi tersebut penulis menseleksi masa kerja dari responden tersebut minimal tiga tahun agar responden telah mengerti seluruh proses kerja jabatannya di PT. ABC serta permasalahannya (jika ada). Total responden adalah sepuluh orang dengan komposisi lima orang dari Divisi Keuangan dan Administrasi serta lima orang dari Divisi Penjualan.

Tabel 3.3. Responden Divisi Keuangan dan Administrasi

No.	Nama	Jabatan	Masa Kerja
1	Finance 1	Credit Control Manager	3 Tahun
2	Finance 2	Credit Control Supervisor	10 Tahun
3	Finance 3	Credit Control Supervisor	5 Tahun
4	Finance 4	Credit Control Supervisor	5 Tahun
5	Finance 5	Credit Control Supervisor	4 Tahun

Tabel 3.4. Responden Divisi Penjualan

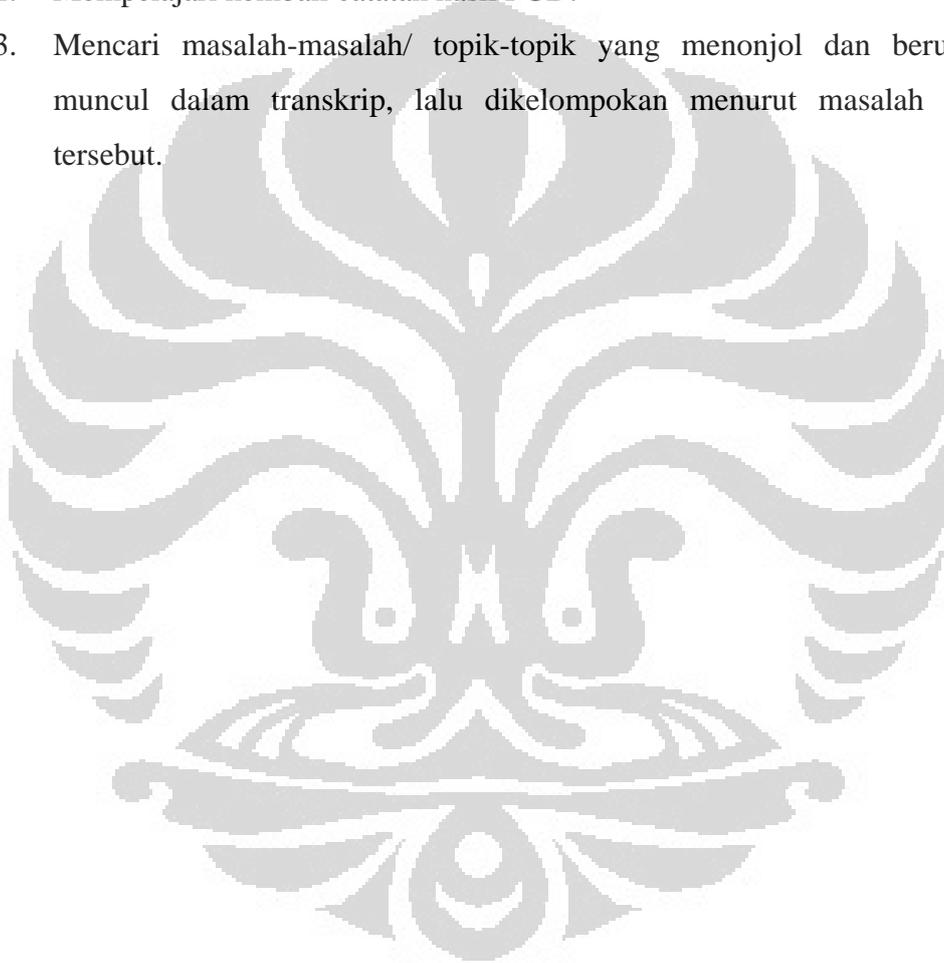
No.	Nama	Jabatan	Masa Kerja
1	Sales 1	GM Sales	5 Tahun
2	Sales 2	Sales Manager	8 Tahun
3	Sales 3	Sales Manager	4 Tahun
4	Sales 4	Sales Manager	3 Tahun
5	Sales 5	Sales Manager	10 Tahun

3.4. METODE ANALISIS DATA

Tujuan analisis adalah menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur, serta lebih berarti. Proses analisis data merupakan usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan perihal permasalahan yang sudah dirumuskan dalam proyek penelitian ini. Analisis dapat dilakukan secara

non statistik dan secara statistik. Karena metode yang digunakan oleh penulis adalah metode FGD maka analisis yang akan digunakan adalah metode non statistik. Analisis data dilakukan terhadap data kualitatif yang diperoleh dari hasil FGD yang telah dilakukan oleh penulis. Berikut langkah-langkah analisis data yang akan dilakukan oleh penulis:

1. Menuliskan hasil catatan FDG secara utuh (rincian hasil FGD penulis sampaikan pada Lampiran 4).
2. Mempelajari kembali catatan hasil FGD.
3. Mencari masalah-masalah/ topik-topik yang menonjol dan berulang-ulang muncul dalam transkrip, lalu dikelompokkan menurut masalah atau topik tersebut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN INTREPRETASINYA

4.1. ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan untuk mendapatkan penjelasan mengenai permasalahan yang dihadapi, solusi yang akan dilakukan dan proses pembelajaran yang dihasilkan berdasarkan teori yang digunakan dan fakta yang didapatkan melalui *focus group discussion* (FGD) yang telah dilakukan oleh penulis.

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab I, rumusan pertanyaan penelitian ini adalah :

1. Apakah *intergroups relations* adalah masalah PT. ABC yang menyebabkan tingginya piutang dan kredit macet ?
2. Intervensi apa yang dapat mengatasi masalah *intergroups relations* pada PT. ABC ?

4.2. PEMBAHASAN INTERGROUPS RELATIONS

Divisi Penjualan menilai bahwa nilai piutang dan kredit macet yang besar disebabkan oleh proses penagihan yang dilakukan oleh Divisi Keuangan dan Administrasi tidak dijalankan dengan benar. Berdasarkan pengalaman dari Divisi Penjualan didapatkan informasi berkaitan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi yang tidak mengirimkan tagihan kepada pelanggan, tidak mempunyai basis data terkini mengenai pelanggan yang telah membayar dan tidak dilakukan tindak lanjut perbaikan atas kesalahannya kepada pelanggan.

Divisi Keuangan dan Administrasi tidak pernah mengirimkan tagihan kepada pelanggan sehingga pelanggan bingung untuk melakukan pembayaran karena tidak pernah menerima tagihan. Padahal kejadian ini untuk proses pengiriman/ proyek yang telah dilaksanakan dua tahun yang lalu. Divisi Keuangan dan Administrasi lemah dalam melakukan pengawasan terhadap pelanggan-pelanggan yang sudah ditagih dan yang belum ditagih.

Divisi Keuangan dan Administrasi sering mengeluhkan mengenai keterlambatan pembayaran pelanggan kepada Divisi Penjualan, akan tetapi ketika Divisi Penjualan melakukan pengecekan kepada pelanggan terkait, ternyata mereka

telah melakukan proses pembayaran pada bulan lalu yang dibuktikan dengan bukti transfer oleh pelanggan. Menurut Divisi Penjualan, Divisi Keuangan dan Administrasi tidak mempunyai sistem informasi yang akurat mengenai proses *monitoring* pembayaran sehingga pekerjaannya tidak terukur. Mereka berkeinginan untuk melakukan tindak lanjut proses pembayaran suatu pelanggan tetapi ternyata pelanggan telah melakukan proses bayar pada bulan lalu. Hal ini menjadi kesia-siaan dengan melakukan pekerjaan yang seharusnya tidak dilakukan.

Divisi Penjualan sering menerima keluhan dari Divisi Keuangan dan Administrasi mengenai keterlambatan pembayaran pelanggan, tetapi ketika Divisi Penjualan melakukan pengecekan kepada pelanggan tersebut ternyata Divisi Keuangan dan Administrasi dalam melakukan proses penagihan tidak didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap, seperti ketiadaan surat jalan asli, ketiadaan faktur pajak, kesalahan pembuatan faktur pajak serta kesalahan jumlah nominal penagihan. Atas kesalahan-kesalahan tersebut pihak pelanggan meminta proses perbaikan. Tetapi Divisi Keuangan dan Administrasi tidak segera melakukan perbaikan sehingga pelanggan tidak melakukan pembayaran karena tidak pernah menerima kembali perbaikan dokumen penagihan.

Divisi Keuangan dan Administrasi menilai bahwa nilai piutang dan kredit macet yang besar disebabkan oleh proses penjualan yang dilakukan oleh Divisi Penjualan tidak dijalankan dengan benar. Berdasarkan pengalaman dari Divisi Keuangan dan Administrasi didapatkan informasi berkaitan dengan Divisi Penjualan yang tidak melakukan proses evaluasi kelayakan pelanggan sebelum barang dikirimkan, tidak memberikan penjelasan kepada pelanggan mengenai dokumen-dokumen yang bisa disediakan kepada pelanggan terkait dengan penagihan, tidak konsisten dalam menjalankan kebijakan blokir pelanggan.

Divisi Penjualan tidak melakukan proses evaluasi kelayakan pelanggan sebelum dikirimkan barang. Hal ini menyebabkan Divisi Keuangan dan Administrasi tidak bisa mengirimkan tagihan kepada pelanggan karena alamat pelanggan yang tidak jelas, alamat pelanggan yang palsu, pelanggan yang bangkrut, dan pelanggan yang kabur karena mengalami masalah finansial baik dengan PT. ABC maupun dengan penyedia barang bahan bangunan lainnya. Harusnya sebelum dikirimkan barang, Divisi Penjualan melakukan evaluasi terhadap kejelasan alamat kantor atau alamat penagihan, pendalaman mengenai pembayaran pelanggan baik

pada PT. ABC maupun kepada pihak lainnya, kondisi keuangan pelanggan dengan meminta jaminan bank atau dokumen rekening bank pelanggan selama 3 bulan terakhir.

Divisi Penjualan tidak memberikan penjelasan kepada pelanggan terkait dengan dokumen-dokumen yang dapat disediakan dalam proses penagihan. Akibat hal ini Divisi Keuangan dan Administrasi sering kali kesulitan dalam melakukan penagihan karena pelanggan meminta dokumen yang tidak lazim dan Divisi Keuangan dan Administrasi menduga pelanggan mempersulit pembayaran. Contohnya pada saat Divisi Keuangan dan Administrasi melakukan penagihan ternyata pelanggan menilai dokumen penagihan tidak lengkap karena kurang berita acara serah terima barang, surat pernyataan bahwa barang yang dikirim memiliki kualitas yang baik, dan banyak dokumen-dokumen yang tidak lazim lainnya. Seharusnya Divisi Penjualan dapat mengantisipasi hal ini dengan menyampaikan kepada pelanggan mengenai dokumen yang dapat disediakan oleh PT. ABC pada saat dilakukan proses penagihan. Hal ini dapat dicantumkan pada perjanjian jual-beli antara pelanggan dan PT. ABC.

Divisi Penjualan tidak konsisten dengan kebijakan blokir. Divisi Penjualan sudah mengetahui bahwa pelanggan telah melampaui batasan kredit dan belum membayar tetapi proses pengiriman baru tetap dijalankan. Hal ini mengakibatkan terus membengkaknya jumlah tagihan PT. ABC yang tidak bisa dibayarkan oleh suatu pelanggan.

Berdasarkan informasi FGD Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi di atas diketahui beberapa permasalahan yang akan penulis kaitkan dengan teori *intergroups relations*.

Menurut C. Alderfer (1988) *intergroups relations* memiliki beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu :

1. Kumpulan dari beberapa individu,
2. Saling ketergantungan satu dengan yang lainnya.
3. Masing-masing anggota kelompok sadar bahwa mereka adalah anggota dari kelompok dan mempunyai perbedaan dengan yang bukan anggota kelompok,
4. Identitas dari kelompok dapat dikenali oleh yang bukan anggota kelompok,

5. Sebagai kelompok mereka dapat bertindak sendiri-sendiri maupun secara bersama yang secara signifikan mempunyai ketergantungan dengan kelompok lain.
6. Masing-masing kelompok mempunyai fungsi dan tujuan yang ingin dicapai baik yang berasal dari diri sendiri, dari anggota kelompok lain, maupun dari individu yang tidak tergabung dalam kelompok.

Selanjutnya menurut C. Alderfer (1988) *intergroups relations* mempunyai beberapa dimensi. Dari dimensi tersebut penulis menghubungkannya dengan kondisi dari kedua divisi berdasarkan data yang diperoleh dari proses FGD.

Tabel 4.1. Dimensi *intergroups relations* antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi.

No.	Karakteristik	Divisi Penjualan dan Divisi Keuangan dan Administrasi
1.	Batasan Kelompok	Kedua divisi sama-sama memiliki batasan psikologis mengenai dinamika kewenangan. Karena lemahnya ikatan keanggotaan menyebabkan terjadinya kelonggaran sistem pada kedua divisi.
2.	Perbedaan kekuatan	Tidak ditemukan adanya perbedaan kekuatan karena kedua divisi memiliki sumber daya yang hampir sama.
3.	Pola afektif	Masing-masing divisi mempunyai penilaian negatif terhadap lainnya. Hal ini tercermin dengan perilaku saling menyalahkan terhadap masalah tingginya nilai piutang dan kredit macet PT. ABC.
4.	Formasi kognitif	Masing-masing divisi memiliki penilaian/ koreksi terhadap proses dan hasil kerja divisi lainnya. Divisi Penjualan dengan kelemahan proses seleksi dalam melakukan penjualan. Divisi Keuangan dan Administrasi dengan kelemahan keakuratan data dan tindak lanjut perbaikan proses penagihan.
5.	Perilaku pemimpin	Tidak ditemukan adanya perilaku pemimpin yang mempengaruhi kedua divisi.

Dimensi pertama adalah mengenai batasan kelompok. Batasan kelompok (*group boundaries*) dapat terjadi baik secara fisik maupun secara psikologis (C. Alderfer, 1988). Yang terjadi antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Penjualan adalah batasan psikologis yaitu dinamika kewenangan yang

didukung oleh kelemahan sistem informasi dalam melakukan pekerjaannya. Kelemahan dinamika kewenangan terjadi karena masing-masing divisi belum melakukan perannya sebagai anggota organisasi yang lebih besar lagi yaitu perusahaan. Seharusnya masing-masing divisi menjalankan perannya. Contohnya sebagai anggota organisasi Divisi Penjualan, mereka berkewajiban menjaga dan memastikan bahwa calon pelanggan dilakukan evaluasi terlebih dahulu sebelum dikirimkan barang, agar dapat dipastikan calon pelanggan sehat secara finansial dan organisasi. Selain itu seorang *sales* juga harus peka terhadap masalah yang dialami oleh organisasi mengenai tingginya piutang dan kredit macet, tetapi yang terjadi mereka tetap melakukan tugasnya dengan hanya menjual barang secara sporadis. Divisi Keuangan dan Administrasi juga belum melakukan perannya. Misalnya ketika melakukan penagihan mereka harus memastikan bahwa pelanggan memang belum membayar berdasarkan data yang dimiliki Divisi Keuangan dan Administrasi. Seorang anggota Divisi Keuangan dan Administrasi juga harus peka terhadap kebutuhannya, contohnya kebutuhan akan sistem informasi yang kuat untuk mendukung pekerjaannya dan hal ini seharusnya disampaikan kepada Departemen Teknologi Informasi PT. ABC.

Dimensi yang kedua adalah perbedaan kekuatan (*power differences*) yaitu mengenai adanya perbedaan sumber daya antara satu kelompok dengan kelompok lain (C. Alderfer, 1988). Perbedaan kekuatan dari sumber daya ini mengakibatkan satu kelompok menjadi lebih kuat terhadap lainnya dan sebaliknya. Antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi tidak ditemukan adanya perbedaan kekuatan karena masing-masing memiliki sumber daya yang hampir sama sehingga posisi diantara keduanya tidak ada yang lebih kuat terhadap yang lain atau sebaliknya. Kedua divisi melakukan aktivitasnya tanpa dipengaruhi kekuatan dari divisi yang lain.

Dimensi yang ketiga adalah pola afektif (*affective pattern*) yaitu adanya penilaian, baik itu penilaian positif maupun penilaian negatif (C. Alderfer, 1988). Dalam hal ini masing-masing divisi tersebut tercermin dengan penilaian negatif satu dengan lainnya. Penilaian negatif antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi terjadi karena mereka saling menyalahkan terhadap kondisi piutang dan kredit macet PT. ABC.

Dimensi yang keempat adalah formasi kognitif (*cognitive formation*) yaitu terkondisikan suatu kelompok akibat dari adanya batasan kelompok, perbedaan kekuatan, dan pola afektif sehingga tercipta suatu persepsi terhadap kelompok lain baik itu persepsi secara obyektif maupun persepsi secara subyektif dalam hubungan antara kelompok (C. Alderfer, 1988). Pada Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi berdasarkan pengalaman masing-masing dilapangan terhadap divisi yang lain, telah terbentuk suatu persepsi obyektif terhadap divisi lainnya bahwa mereka masing-masing adalah divisi-divisi yang harus banyak berbenah. Divisi Penjualan harus melakukan perbaikan pada proses seleksi pelanggan, menginformasikan kepada pelanggan mengenai dokumen-dokumen yang dapat disediakan oleh PT. ABC, serta harus konsisten terhadap kebijakan blokir pelanggan yang belum membayar. Divisi Keuangan dan Administrasi harus memiliki sistem informasi yang dapat memberikan data terkini mengenai pembayaran yang telah dilakukan pelanggan, harus mempunyai basis keakuratan data terhadap pelanggan yang belum ditagih, serta harus memiliki sistem pengawasan terhadap dilakukannya tindak lanjut proses perbaikan dokumen penagihan yang salah.

Dimensi yang kelima adalah perilaku pemimpin (*leadership behavior*) yaitu mengacu pada keterwakilan kelompok yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan bagaimana perilaku mereka dalam pengaturan tertentu sehingga mencerminkan penerimaan kelompok mereka oleh kelompok lain. (C. Alderfer, 1988). Pada Divisi Penjualan dan Divisi Keuangan dan Administrasi tidak ditemukan adanya perilaku pemimpin yang mempengaruhi perilaku kelompok terhadap kelompok lain.

Atas hal-hal tersebut diatas tentu saja membuat organisasi tidak dapat mencapai tujuannya karena kedua divisi yang diteliti ini masing-masing bergerak sendiri mencapai tujuannya masing-masing tanpa memperdulikan divisi lainnya.

Untuk itu dapat dijawab dari pertanyaan pertama penelitian bahwa tingginya nilai piutang dan kredit macet adalah karena disebabkan permasalahan *intergroups relations* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Penjualan.

4.3. ALTERNATIF INTERVENSI

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, penulis berikutnya akan membahas kemungkinan pemecahan masalah melalui dua alternatif intervensi, yaitu alternatif intervensi menggunakan teori *knowledge engine* (Baird dan Henderson, 2001) dan alternatif intervensi menggunakan teori *knowledge strategy* (Sveiby, 2001).

Sebelum menentukan di antara dua alternatif tersebut, maka penulis membuat skema masalah *intergroups relations* yang ada pada PT. ABC serta dihubungkan dengan dua alternatif intervensi tersebut.

Berdasarkan pembahasan di atas, masalah *intergroups relations* PT. ABC adalah sebagai berikut:

1. Batasan Kelompok (*group boundaries*), yaitu kelemahan dinamika kewenangan karena masing-masing divisi belum melakukan perannya sebagai anggota organisasi yang lebih besar lagi yaitu perusahaan. Dalam hal ini yang terjadi adalah batasan psikologis.
2. Pola afektif (*affective pattern*), yaitu adanya penilaian negatif antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi karena mereka saling menyalahkan terhadap kondisi piutang dan kredit macet PT. ABC.
3. Formasi kognitif (*cognitive formation*), yaitu telah terbentuk suatu persepsi obyektif terhadap divisi lainnya bahwa mereka masing-masing adalah divisi-divisi yang harus banyak berbenah.

Atas masalah tersebut penulis akan membandingkan bentuk alternatif yang sesuai dengan masalah *intergroups relations* serta kondisi dan situasi PT. ABC. Perbandingan ini sangat menentukan bagi dasar pemilihan alternatif yang terbaik. Karena pada akhirnya pilihan intervensi akan menentukan keberhasilan atau tidak berhasilnya implementasi dari intervensi tersebut.

4.3.1. Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori *Knowledge Engine*

Tabel 4.2. Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori *Knowledge Engine*

No.	Intervensi <i>Knowledge Engine</i>	<i>Inter Group Relation</i> PT. ABC
<i>The Production Capability</i>		
1.	Memotret pengetahuan (<i>acquire</i>)	v
2.	Mengkonsolidasikan pengetahuan (<i>structure</i>)	v
3.	Penyampaian pengetahuan (<i>target</i>)	v
<i>The Strategic Capability</i>		
4.	Motivasi berbagi pengetahuan (<i>focus</i>)	v
5.	Pimpinan organisasi merefleksikan masalah (<i>reflect</i>)	v
6.	Mengarahkan inisiatif pengetahuan (<i>strategy</i>)	v

Berdasarkan tabel 4.2. di atas, teori intervensi *knowledge engine* dapat digunakan untuk mengintervensi masalah *intergroups relations* PT. ABC. Hal ini disebabkan bahwa masalah *intergroups relations* PT. ABC adalah bagaimana Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi harus mempelajari kesalahan yang telah mereka lakukan. Dari semua kesalahan yang telah mereka pelajari dan bagaimana mengatasi kesalahan tersebut harus secepatnya diimplementasikan kembali kepada masing-masing proses kerjanya. Yang diketahui oleh Divisi Penjualan juga harus diketahui oleh Divisi Keuangan dan Administrasi atau divisi lainnya, dan berlaku sebaliknya. Apa yang dikerjakan oleh Divisi Penjualan harus menjadi pondasi apa yang akan di lakukan di masa mendatang. Dengan tingginya tingkat persaingan bisnis saat ini maka kecepatan bertindak adalah hal yang diperlukan. Organisasi jika ingin berkelanjutan menjalankan bisnisnya maka tidak boleh melakukan kesalahan yang sama dua kali. Untuk itu diperlukan pemotretran pengetahuan atau kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan organisasi agar tidak terulang kembali.

Knowledge engine merupakan suatu sistem atau alat yang dapat membantu organisasi mencapai kinerjanya dengan cara memotret setiap pengetahuan atau kesalahan yang dimilikinya untuk selanjutnya pengetahuan tersebut akan dijadikan sebagai alat untuk mempercepat pencapaian kinerja organisasi dengan tidak melakukan kesalahan dua kali (Baird dan Henderson, 2001).

Penggunaan teori *knowledge engine* akan membantu Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Adminitrasi untuk secara cepat memotret kesalahan yang telah dilakukan dan dengan cepat PT. ABC akan merespons masalah atau

kesalahan tersebut. Dari setiap timbulnya masalah atau kesalahan maka PT. ABC akan mempunyai kemampuan untuk menghubungkan antara pengetahuan dan kinerja, yaitu bagaimana PT. ABC akan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk memperoleh kinerja yang diinginkan. Kecepatan mendapatkan pengetahuan hanya akan tercapai jika anggota Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Adminitrasi juga bertanggungjawab terhadap proses pembelajaran bagaimana cara mendapatkan pengetahuan. Pengetahuan harus dikumpulkan dari hasil kinerja itu sendiri dan pengetahuan harus mempengaruhi kinerja.

Menurut Baird dan Henderson (2001) *Knowledge Engine* diibaratkan mesin untuk mengakselerasi kinerja organisasi dalam masa mendatang. Oleh karena itu pimpinan PT. ABC harus tahu bagaimana menciptakan dan menggunakan aset pengetahuannya. Pemanfaatan aset pengetahuan sangat penting dalam meningkatkan kinerja yang menghubungkan kemampuan strategi dan kemampuan produksi. Strategi pimpinan PT. ABC harus memandu terjadinya eksekusi dan menyiapkan kondisi pembelajaran. Eksekusi harus memproduksi hasil dan menangkap pembelajaran yang menginformasikan strategi sehingga terjadi sinergi antara produksi dan strategi.

4.3.2. Alternatif Intervensi Berdasarkan Teori *Knowledge Strategy*

Tabel 4.3. Intervensi Berdasarkan Teori *Knowledge Strategy*.

No.	Intervensi <i>Knowledge Strategy</i>	<i>Inter Group Relation</i> PT. ABC
Kompetensi Individu		
1.	Berbagi pengetahuan antara individu	v
2.	Pengalihan pengetahuan dari individu ke struktur eksternal	v
3.	Pengalihan pengetahuan dari struktur eksternal ke individu	v
Struktur Internal		
4.	Pengalihan pengetahuan dari kemampuan individu ke struktur internal	v
5.	Pengalihan pengetahuan dari struktur internal ke kompetensi individu	v
6.	Pengalihan pengetahuan diantara struktur internal	v
Struktur Eksternal		
7.	Pengalihan pengetahuan dari struktur eksternal ke struktur internal	-
8.	Pengalihan pengetahuan dari struktur internal ke struktur eksternal	-
9.	Pengalihan pengetahuan diantara struktur eksternal	-
10.	Memaksimalkan terciptanya nilai-nilai tersebut	-

Knowledge Strategy merupakan strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan menentukan pengetahuan yang dimilikinya sebagai aset dan dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang kaya secara finansial (Sveiby, 2001).

Dalam teori ini dijelaskan ada sepuluh strategi yang harus dilakukan organisasi untuk menggunakan asset pengetahuannya sehingga dapat memberikan penciptaan nilai-nilai bagi organisasi. Dari sepuluh strategi tersebut diklasifikasikan menjadi tiga lingkaran proses utama yang mana dalam alur proses lingkaran yang satu dengan yang lain saling terkait dan semua proses bekerja sama yaitu, kompetensi individu, struktur internal organisasi dan struktur dari luar organisasi.

Pada tabel 4.3, di atas tidak semua strategi intervensi *knowledge strategy* dapat digunakan untuk mengintervensi masalah *intergroups relations* pada PT. ABC. Hal ini disebabkan masalah *intergroups relations* PT. ABC adalah mengenai kompetensi individu anggota kelompok dan penciptaan struktur internal sedangkan untuk struktur eksternal tidak ditemukan. Oleh karena itu masalah *intergroups relations* pada PT. ABC dapat di intervensi melalui proses berbagi pengetahuan antara kompetensi individu dan struktur internal. Menurut teori ini perpaduan antara proses berbagi pengetahuan kompetensi individu dengan struktur internal dinamakan modal pengetahuan. Tetapi yang paling utama adalah teori *knowledge strategy* berfokus pada pencapaian pemotretan pengetahuan dari aset-aset yang tidak terlihat yang dimiliki oleh PT. ABC untuk selanjutnya digunakan sebagai penambahan nilai-nilai PT. ABC.

Menurut Sveiby, 2001 untuk implementasi teori *knowledge strategy* membutuhkan setidaknya waktu dua tahun untuk memetakan aset yang tidak terlihat (*intangible asset*). Dari aset yang tidak terlihat ini baru dikelola menjadi penciptaan nilai-nilai baru organisasi.

4.3.3. Pilihan Alternatif Intervensi

Tabel 4.4. Perbandingan Intervensi Teori *Knowledge Engine* Dengan Teori *Knowledge Strategy*.

No.	Materi intervensi	Intervensi <i>Knowledge Engine</i>	Intervensi <i>Knowledge Strategy</i>
1.	Fokus utama	Memotret pengetahuan dan menggunakannya sebagai aset pengetahuan untuk mencapai kinerja organisasi.	Mengelola dan mengukur aset-aset organisasi yang berbasis pengetahuan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi.
2.	Waktu	6 bulan	2 tahun
3.	Biaya	Rp21,000,000.00	Rp84,000,000.00

Berdasarkan tabel 4.4. di atas, karena masalah PT. ABC adalah bagaimana agar nilai piutang dan kredit macet berkurang dengan cepat untuk mengantisipasi persaingan bisnis di industri bahan bangunan maka diperlukan kecepatan pemenuhan kinerja dari organisasi. Karena itu untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor dua maka penulis memutuskan akan menggunakan intervensi *knowledge engine*.

Dengan penggunaan intervensi *knowledge engine* semua pengetahuan yang dimiliki oleh anggota-anggota Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi akan dipotret serta disusun (*acquire*) untuk digunakan sebagai aset pengetahuan dalam upaya meningkatkan kinerja dari PT. ABC. Pengetahuan-pengetahuan tersebut antara lain, data-data pelanggan yang masuk dalam daftar *kredit macet*, data-data pelanggan yang menunggak pembayaran lebih dari 30 hari, proses manajemen pelanggan mengenai seleksi pelanggan, mempunyai sistem informasi yang mendukung keakuratan data serta penyampaian informasi terbaru mengenai keterangan sudah membayar dari pelanggan.

Melalui *knowledge engine* ini pengetahuan akan di konsolidasikan (*structure*) sehingga anggota-anggota Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi maupun divisi lain yang membutuhkan pengetahuan tersebut dapat mencari dengan mudah.

Selanjutnya pengetahuan-pengetahuan tersebut akan dimodifikasi sehingga dapat dikirimkan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, karena hal ini terkait dengan kecepatan penyampaian informasi yang dibutuhkan oleh anggota-anggota

Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi maupun anggota divisi lainnya yang membutuhkan.

Untuk memastikan bahwa proses *knowledge engine* ini berjalan dengan baik sesuai dengan harapan serta sejalan dengan tujuan strategi dari organisasi PT. ABC maka dibutuhkan seorang *knowledge engine* spesialis. Tugas *knowledge engine* spesialis ini adalah membuat program-program *knowledge engine* inisiatif antara lain, menumbuhkan motivasi (*focus*) bagi anggota-anggota Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi untuk saling berbagi pengetahuan dan menggunakan aset pengetahuan yang dimilikinya tersebut untuk menunjang pencapaian kinerjanya.

Selanjutnya tugas *knowledge engine* spesialis adalah memastikan terjadinya proses *reflect* yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk melakukan konsolidasi dan proses integrasi antara satu divisi dengan divisi lainnya (*benchmark*) dalam upaya pengembangan di dalam organisasi (*improvements*).

Selain itu tugas *knowledge engine* spesialis juga mengintegrasikan aktifitas yang dilakukan pada proses *focus* dan *reflect* secara bersama untuk menghasilkan daya dorong untuk tercapainya strategi organisasi.

Akhirnya untuk mengintegrasikan semua proses *knowledge engine* spesialis menghubungkan (*alignment*) proses yang terjadi pada *the production cycle* dengan proses yang dilakukan pada *the strategic cycle*. Hal ini penting dilakukan untuk menselaraskan *two-cycle engine* sehingga masing-masing proses tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri.

BAB V

RANCANGAN IMPLEMENTASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Divisi Keuangan dan Administrasi serta Divisi Penjualan, penulis merekomendasikan hal-hal yang harus diperhatikan untuk dicapai keberhasilan implementasi *knowledge engine* dalam meningkatkan *intergroups relations* pada proses bisnis antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi di PT. ABC.

5.1. PENERAPAN *KNOWLEDGE ENGINE*

Masalah *intergroups relations* pada PT. ABC adalah tidak adanya kerjasama atau koordinasi antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi. Kedua divisi tersebut bergerak sendiri mencapai tujuannya masing-masing. Divisi Penjualan tidak melakukan proses penjualan yang baik, tidak melakukan koordinasi dengan Divisi Keuangan dan Administrasi (*know your customer*). Divisi Keuangan dan Administrasi masih melakukan kesalahan dalam proses kerjanya, berupa kesalahan atau tidak lengkapnya dokumen penagihan serta tidak proaktif memberikan informasi pelanggan bermasalah kepada Divisi Penjualan.

Keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi adalah sebuah proses SIPOC. Keseluruhan aktivitas tersebut saling bergantung satu dengan yang lainnya sebagaimana pengertian *intergroups relations* bahwa masing-masing kelompok bergantung terhadap kelompok yang lain. Jika suatu proses tidak dilakukan secara benar oleh suatu kelompok maka akan berakibat pada *input* tidak benar yang diterima oleh kelompok lain. Efek dari penerimaan *input* yang tidak benar adalah *output* yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan (dalam hal ini pelanggan adalah PT. ABC). Akibatnya adalah tingginya nilai piutang dan kredit macet PT. ABC.

Dengan penggunaan intervensi *knowledge engine* semua pengetahuan yang dimiliki oleh anggota-anggota Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi akan dipotret serta disusun untuk digunakan sebagai aset pengetahuan dalam upaya meningkatkan kinerja dari PT. ABC. Pengetahuan-pengetahuan tersebut antara lain, data-data pelanggan yang masuk dalam daftar *kredit macet*, data-data pelanggan yang menunggak pembayaran lebih dari 30 hari, proses

manajemen pelanggan mengenai seleksi pelanggan, mempunyai sistem informasi yang mendukung keakuratan data serta penyampaian informasi terbaru mengenai keterangan sudah membayar dari pelanggan.

Pengetahuan juga akan di konsolidasikan sehingga anggota-anggota Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi maupun divisi lain yang membutuhkan pengetahuan tersebut dapat mencari dengan mudah. Selanjutnya pengetahuan-pengetahuan tersebut akan dimodifikasi sehingga dapat dikirimkan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, karena hal ini terkait dengan kecepatan penyampaian informasi yang dibutuhkan oleh anggota-anggota Divisi Penjualan maupun Divisi Keuangan dan Administrasi maupun anggota divisi lainnya yang membutuhkan.

Penerapan *knowledge Engine* membutuhkan komitmen dari pimpinan organisasi sehingga *strategic capability* yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi dapat ditunjang oleh *production capability* dari para pelaku aktivitas kerja di organisasi.

Penerapan *knowledge engine* akan difokuskan pada Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi. Hal ini sebagai upaya prioritas untuk memberikan pengaruh langsung terhadap kondisi nilai piutang dan kredit macet PT. ABC.

Terkait dengan padatnya aktivitas dari organisasi maka sebelum melakukan tahapan perubahan di perlukan seorang profesional yang berpengalaman untuk menyelesaikan masalah di organisasi. Profesional ini dikhususkan untuk menangani masalah *intergroups relations* antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi, serta masalah-masalah organisasi yang lainnya yang belum teridentifikasi oleh penulis. Tenaga profesional ini sangat diperlukan terkait dengan netralitas penyelesaian masalah serta untuk mempermudah pimpinan organisasi (Direksi) untuk memutuskan jalan keluar dari masalah di organisasi berdasarkan alternatif-alternatif solusi yang akan disampaikan oleh tenaga profesional ini.

Tenaga profesional ini harus memiliki pengalaman dalam pengembangan organisasi (*organization development*), sehingga dapat mengupayakan terjadinya komunikasi yang terbuka, keterlibatan aktif dari anggota organisasi dan pengembangan individu anggota organisasi. Tenaga profesional ini untuk selanjutnya akan penulis sebut sebagai *knowledge engine* spesialis.

Berikut ini penjabaran penulis mengenai tahapan penerapan *knowledge engine* yang dikoordinasikan oleh *knowledge engine* spesialis.

Tahap pertama, adalah *the strategic capability*. Dalam tahapan ini (*strategy*) *knowledge engine* spesialis melakukan pemetaan dan mengkoordinasikan para pimpinan organisasi (direksi) PT. ABC terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada tahap *acquire*, *structure* dan *target*, serta dikonfirmasi bahwa hal-hal tersebut sesuai dengan strategi organisasi. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa proses *the production capability* tidak berseberangan atau berbeda melenceng dengan arahan strategi dari organisasi yang telah ditetapkan pimpinan organisasi.

Tahap kedua, *knowledge engine* spesialis mendorong timbulnya motivasi dari para anggota organisasi untuk melakukan berbagi pengetahuan (*focus*). Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi adalah elemen penting dari organisasi PT. ABC. Jika salah satu divisi melakukan suatu proses yang salah, mengakibatkan akan memberikan *input* yang salah terhadap proses kerja dari divisi lain. Pada akhirnya dari *input* dan proses yang salah akan menghasilkan *output* yang tidak sesuai dengan harapan organisasi. Masing-masing divisi mempunyai peran yang sangat penting bagi kelangsungan dari organisasi. Atas hal tersebut *knowledge engine* spesialis akan mengupayakan timbulnya motivasi untuk berbagi pengetahuan.

Tahap ketiga, *knowledge engine* spesialis mendorong para pimpinan organisasi untuk melakukan refleksi, yaitu melakukan konsolidasi, dan pengkoordinasian dengan membandingkan apa yang telah dilakukan oleh Divisi Penjualan dan Divisi Keuangan dan Administrasi dibandingkan dengan divisi lainnya yang ada diorganisasi atau sebaliknya. Hal ini sebagai upaya melakukan pengembangan (*benchmark to improvements*). Sesuatu hal yang telah baik yang dilakukan oleh suatu divisi lain bisa jadi merupakan hal yang baik juga jika diaplikasikan pada divisi lainnya.

Tahap keempat, para pelaku aktifitas kerja di organisasi dalam hal ini fokus pada Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi, masing-masing anggota didorong oleh *knowledge engine* spesialis untuk melakukan proses *acquire*, yaitu memotret dan menyusun pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota berdasarkan pada pengalamannya untuk selanjutnya digunakan sebagai aset oleh anggota kelompok lainnya.

Tahap kelima, dari setiap pengetahuan yang telah didapat dari proses *acquire*, selanjutnya *knowledge engine* spesialis mengkoordinasikan anggota kelompok Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi untuk melakukan proses pengorganisasian (*structure*) atas aset pengetahuan yang dimiliki. Pengorganisasian aset ini dibagi menjadi beberapa kelompok berdasarkan pada pihak yang membutuhkan, seperti Divisi SDM yang membutuhkan pengetahuan mengenai beban kerja dari Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi, atau Divisi Manajemen Produk yang membutuhkan produk-produk yang diterima pasar dengan baik maupun produk-produk yang sudah tidak dapat diterima lagi oleh pasar.

Tahap keenam, untuk mensiasati kebutuhan pengetahuan yang cepat guna mendukung tercapainya kinerja maka dibutuhkan sistem informasi yang sesuai. Sistem informasi tersebut harus dapat mendukung tercapainya pengiriman aset pengetahuan (*target*) kepada anggota-anggota organisasi yang membutuhkan. Misalnya Divisi Penjualan selalu diberikan data teraktual mengenai proses pembayaran dari pelanggan. Hal ini diperlukan untuk disampaikan secara cepat kepada anggota Divisi Penjualan untuk mencegah terjadinya pengiriman barang berikutnya kepada pelanggan yang bermasalah dalam pembayaran.

Tahap ketujuh atau tahap akhir ini adalah proses penjajaran (*alignment*) *two-cycle engine*. *The production capability* dan *the strategic capability* disejajarkan hingga berhubungan dan tidak terputusnya proses yang telah dilakukan oleh masing-masing tahapan. Tugas ini menjadi tugas yang paling utama dari seorang *knowledge engine* spesialis karena hal ini tidak mudah. Jika proses akhir ini berhasil maka faktor-faktor keberhasilannya harus dipotret untuk dapat digunakan sebagai aset pengetahuan yang dapat aplikasikan pada divisi lainnya di organisasi. Begitu pula sebaliknya, jika proses ini gagal maka faktor-faktor kegagalan juga dapat dijadikan aset pengetahuan organisasi.

5.2. PROGRAM

Untuk dapat mencapai perubahan kinerja perusahaan yang lebih signifikan maka diusulkan program *knowledge engine* antara Divisi Keuangan dan Administrasi dengan Divisi Penjualan sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik pada tingkat organisasi.

5.2.1. Rincian Program Implementasi dan Biaya

Model implementasi yang digunakan adalah pengembangan *Lewin's Change Model*. Pengembangan pendekatan Lewin ini dilakukan menjadi tiga tahap, *Unfreezing*, *Moving* dan *Refreezing*.

Tabel 5.1. Program-program Intervensi

No	Tahapan	Program-program	Biaya
1	Unfreezing	<i>Confrontation meeting</i> , program ini untuk mengatasi masalah <i>intergroups relations</i> antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi. Pada meeting dipimpin oleh <i>knowledge engine</i> spesialis dengan mempertemukan kedua divisi untuk digali masalah lebih dalam lagi diantara kedua divisi tersebut sehingga semua masalah yang mendasari <i>intergroups relations</i> teridentifikasi.	Rp.3.000.000 (biaya snack meeting obeservasi, interview, dan data sekunder 3 kali meeting), peserta min level manager
2	Moving	Dalam tahap ini <i>knowledge engine</i> spesialis melakukan proses intervensi melalui <i>knowledge engine</i> . Kedua organisasi Divisi Penjualan dan Divisi Keuangan dan Administrasi diarahkan untuk melakukan saling berbagi pengetahuan yang dimiliki kepada anggota organisasi yang lain. Hal ini diperlukan untuk mempercepat terjadinya kinerja melalui penangkapan pengetahuan-pengetahaun yang didapatkan dari anggota kelompok lain yang tidak diketahui oleh anggota organisasi lain tetapi ternyata merupakan hal yang penting untuk digunakan anggota kelompok lain tersebut ghuhan memacu terjadinya kinerja. Proses ini	Rp. 12.000.000 /bulan (biaya snack meeting, obeservasi pengetahuan, 4 kali meeting setiap bulan @ Rp. 1.000.000/ bln x 3 bulan).

dilakukan dengan melakukan rapat berkelanjutan antara kedua divisi tersebut. Inti rapat ini adalah mengenai *sharing knowledge* yang diadakan setiap hari kamis dan dinamakan 'kamis penting'. Hal ini diperlukan untuk memacu para peserta bahwa hal ini adalah hal yang penting dan kepada para peserta harus berkomitmen untuk mengikutinya.

- | | | |
|---|--|--|
| 3 | <p>Refreezing Langkah ini adalah merupakan tindak lanjut dari langkah <i>moving</i>. Melalui langkah ini para anggota kelompok Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi diharuskan mengikuti rapat lanjutan untuk <i>sharing knowledge</i> tetapi dengan frekuensi yang lebih lama yaitu dua minggu sekali selama tiga bulan. Hal ini sebagai upaya menstabilisasikan perilaku <i>sharing knowledge</i> yang sudah dijalankan pada tahap <i>moving</i> sehingga menjadi suatu hal yang dibutuhkan oleh masing-masing anggota kelompok tanpa harus dikondisikan oleh <i>knowledge engine</i> spesialis.</p> | <p>Rp. 6.000.000/ bulan (biaya snack meeting, obeservasi pengetahuan, 2 kali meeting setiap bulan @ Rp. 1.000.000/ bln x 3 bulan).</p> |
|---|--|--|

Total Biaya

Rp.21.000.000

5.2.2. Jadwal Pelaksanaan program

Jadwal waktu implementasi ketiga langkah tersebut membutuhkan waktu tujuh bulan.

Tabel 5.2. Jadwal Waktu Implementasi

No.	Tahapan	Tahun 2012					Tahun 2013	
		Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb
1	<i>Unfreezing</i>							
2	<i>Moving</i>							
3	<i>Refreezing</i>							

5.2.3. Pemanfaatan Teknologi Informasi

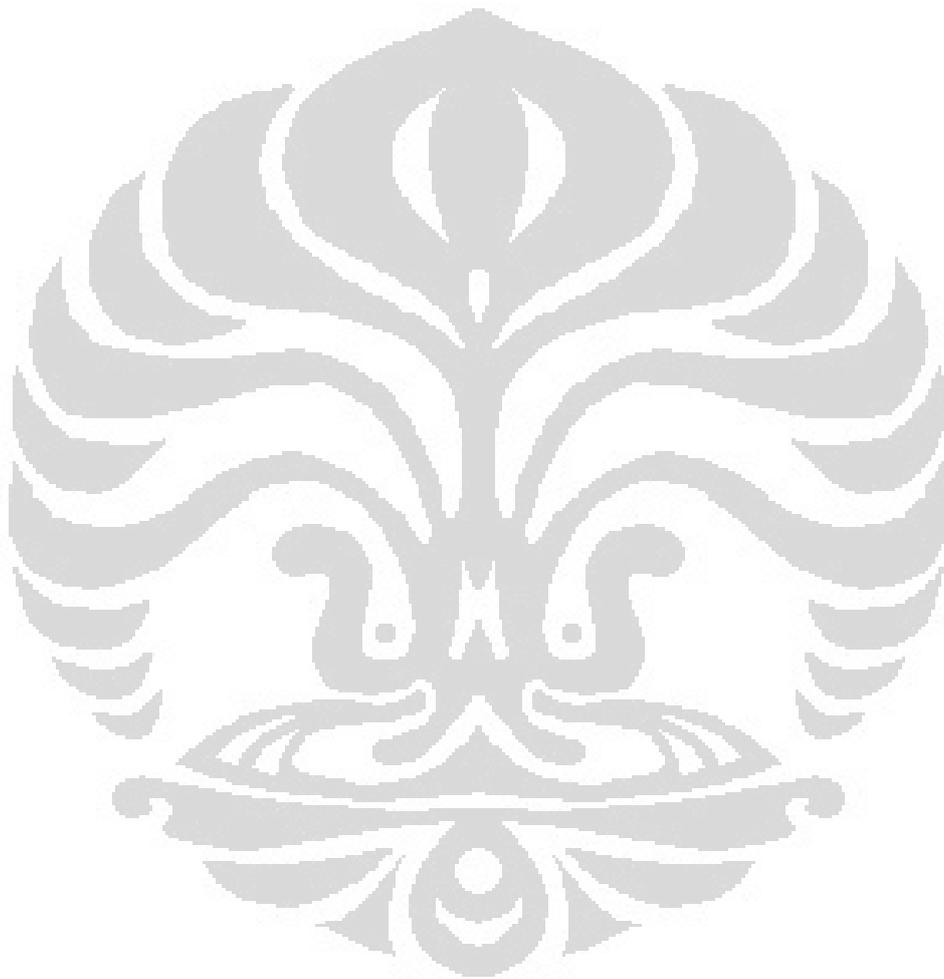
Sebagaimana telah dijabarkan diatas pada tahapan penerapan *knowledge engine*, bahwa peranan sistem teknologi informasi sangat penting. Hal ini berguna untuk mendorong penyampaian aset pengetahuan yang telah dimiliki oleh organisasi kepada anggota-anggota organisasi yang membutuhkan.

Kecepatan penyampaian aset pengetahuan ini sangat menentukan terjadinya kinerja organisasi secara keseluruhan. Semakin cepat penyampaian aset pengetahuan ini kepada anggota organisasi yang membutuhkan maka kinerja organisasi akan semakin cepat tercapai.

Dalam hal pemanfaatan teknologi informasi ini akan diaplikasikan pada Divisi Keuangan dan Administrasi. Disini melalui teknologi informasi Divisi Keuangan dan Administrasi akan disampaikan informasi teraktual mengenai pelanggan yang telah membayar sehingga tidak terjadi lagi proses penagihan kepada pelanggan yang telah membayar.

Teknologi informasi ini juga harus bisa memberikan informasi mengenai kinerja pembayaran dari pelanggan kepada Divisi Penjualan sehingga anggota Divisi Penjualan bisa mendapatkan informasi terkini mengenai pelanggan yang belum membayar dan dapat dicegah pengiriman barang kembali penyampaikan

Selanjutnya teknologi informasi juga harus bisa memberikan format baku/*template* perjanjian jual beli antara PT. ABC dengan pelanggan. Dalam format baku perjanjian jual beli tersebut dicantumkan dokumen-dokumen yang hanya disediakan oleh Divisi Keuangan dan Administrasi. Hal ini untuk mencegah terjadinya permintaan pelanggan terhadap dokumen-dokumen yang memperlama proses penagihan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aldefer C. P. (1987). *An Intergroup Perspective on Group Dynamics*. Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Aldefer C. P. (1977). *Improving Organizational Communication Through Long-Term Intergroup Intervention*. Jurnal of Applied Behavioral Science: 193-210.
- Aldefer C. P. and Smith K. K . (1982). *Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations*. Administrative Science Quarterly vol. 27, No. 1. Sage Publication Inc.
- Alderfer C. P., Tucker, R. C. Alderfer , C. J. & Tucker, L. (1988). *The Race Relations Advisory Group: An Intergroup Intervention*.
- Baird, Lloyd & Henderson John C. (2001). *The Knowledge Engine: How to Create Fast Cycles of Knowledge-to-Performance and Performance-to-Knowledge*. Barrett-Koehler Publisher, Inc.
- Balogun, J., Hailey, V. H., Johnson G., (2008). *Exploring Strategic Change*. FT Prentice Hall Financial Times.
- Beckhard, R. (1967). *The Confrontation Meeting*. Harvard Business Review 4 : 149-55.
- Berry, J. W., Segall, M. H. & Kagitcibasi, C. (1997). *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Social Behaviour and Applications*. Boston: Allyn & Bacon.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). *Who is this "we"? Levels of Collective Identity and Self Representations*. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 83-93.
- Bunker B. B. and Alban B. (1997). *Large Group Interventions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Thomson South-Westren.
- Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: HarperCollins Publisher, Inc.
- Irwanto (1998). *Focus Group Discussion*. Pusat Kajian Pembangunan Masyarakat
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1998). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewis, Philip V. (1987). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*. Pearson Education, Inc.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. Jakarta: Gramedia.
- Purnawanto, Budi (2010). *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Baru Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*. Jakarta : Grasindo.
- Riggio, Ronald E. (2007). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Pearson Prentice Hall.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline*. NY: Double Day.
- Sherif, Muzafer & Sherif, Carolyn W. (1969). *Social Psychology*. Harper & Row.
- Sveiby, K. E. (2001). *A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation*, Journal of Intellectual Capital, 2/4.
- Sveiby, K. E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Taylor, Donald M and Moghaddam, Fathali M. (1994). *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives*. Greenwood Publishing Group.
- Weisbord, M. (1993). *Productive Workplaces*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Widjaya, R. (2004). *A Market Driven Corporate Strategy: Solusi Holistik untuk Tantangan dan Peluang Masa Depan*. Jakarta: Tira Pustaka.

Lampiran 1. Strategy Map PT. ABC

Strategy Map menurut Kaplan & Norton (2004) adalah suatu kerangka visual dari hubungan sebab akibat antara komponen strategi organisasi, dan digunakan untuk mengintegrasikan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka kerja ini menyediakan penyeragaman cara untuk menggambarkan strategi sehingga tujuan dan langkah-langkah pada *Balanced Scorecard* untuk dapat dibuat dan dikelola. Proses ini akan menempatkan perspektif organisasi untuk memberikan dukungan yang konstruktif pada perspektif proses internal dalam mencapai sasaran perspektif pelanggan dan meningkatkan produktivitas sebagai tujuan dalam perspektif keuangan.

Strategy Map juga mengidentifikasi *intangible asset* organisasi yang diperlukan untuk memberikan kinerja bagi proses internal yang kritis.

1. ***Learning & Growth,***

Dalam perspektif ini ada empat *strategic job families* yang secara nyata menjadi ujung tombak dari PT. ABC. Adapun *strategic job families* PT. ABC adalah:

Sales, adalah ujung tombak penjualan produk-produk PT. ABC. Dalam aktivitasnya Divisi Penjualan melakukan seleksi pelanggan, mendapatkan pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Pada aktivitas seleksi pelanggan maka *sales* dituntut untuk melakukan aktifitas menseleksi kemampuan pelanggan (*know your customer*) mulai dari kejelasan organisasi (alamat lengkap, orang yang bertanggungjawab), kemampuan keuangan calon pelanggan hingga riwayat pembayaran pelanggan jika pelanggan dalam posisi *repeat order*. Akan tetapi yang terjadi ternyata tidak demikian, banyak pelanggan yang sebetulnya tidak layak dari sisi organisasi (kejelasan alamat dan penanggungjawab), kemampuan keuangan maupun dari riwayat pembelian dengan PT. ABC tetapi masih tetap dikirimkan barang oleh Divisi Penjualan.

Untuk aktivitas mendapatkan pelanggan, Divisi Penjualan didukung dengan gambaran merek yang sudah sangat teruji mengenai kualitas dan pengalaman sehingga tidak mempunyai kesulitan yang berarti menjual produk-produk PT. ABC. Kadang kala yang menjadi kendala adalah masalah harga karena produk PT. ABC

menjual kualitas maka harganya diatas competitor. Tugas Divisi Penjualan untuk menyakinkan kepada pelanggan bahwa harga yang tinggi tentunya ditunjang dengan kualitas dan pelayanan yang maksimal.

Untuk menjaga hubungan dengan baik kepada pelanggan, Divisi Penjualan melakukan komunikasi aktif mengenai pelayanan PT. ABC khususnya mengenai ketepatan pengiriman barang sesuai dengan komitmen.

Supply Chain, sebagai penjembutan terealisasinya proses penjualan adalah telah dilakukannya proses pengiriman (*delivery*) produk-produk PT. ABC kepada pelanggan. Melalui proses pengiriman bisa dikatakan proses penjualan telah lengkap dilaksanakan. Sebagaimana dalam proyek-proyek pada umumnya, pelanggan sangat bergantung pada kecepatan proses pengiriman. Pelanggan selalu dikejar target untuk dapat memnuhi pembangunan suatu proyek dalam waktu yang telah dijanjikan bersama antara pelanggan dengan pemilik bangunan. Untuk itu maka setiap personil *supply chain* harus memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaan yang berorientasi pada hasil, serta sangat mengedepankan kepuasan dari pelanggan dengan proses pengiriman barang yang tepat waktu.

Dalam sistem informasi operasional *supply chain* didukung oleh sistem pemantauan area proyek khususnya untuk proyek-proyek gedung tinggi. Karena pengiriman barang dilakukan secara curah melalui sistem *silo* sehingga dapat diketahui kondisi stok barang apakah sudah habis atau belum.

Secara organisasi, *supply chain* PT. ABC disupport oleh transporter yang sudah berpengalaman dalam industri bangunan. Serta sistem teknologi *silo* yang cepat dan praktis.

Technical Application, produk-produk yang dihasilkan oleh PT. ABC bukanlah produk-produk yang siap pakai. Akan tetapi produk-produk dengan karakteristik khusus untuk penggunaannya. Jika proses aplikasi tidak dilakukan dengan benar, maka hasil akhir dari kualitas produk PT. ABC akan buruk. Untuk itu diperlukan edukasi kepada aplikator-aplikator PT. ABC sehingga kualitas produk menjadi maksimal.

Research dan Development, produk-produk yang dihasilkan oleh PT. ABC dibuatkan berdasarkan kepada kebutuhan pasar. Untuk itu diperlukan management Research dan Development yang baik untuk dapat memotret kebutuhan atau keinginan pasar.

2. *Internal Process Perspective,*

Dalam perspective ini ada empat proses internal yang utama, yaitu :

Know your customer, seorang *sales* harus mempunyai keahlian dalam memahami kondisi pelanggan, baik itu secara financial maupun secara organisasi.

On Time Delivery, sebagaimana umumnya sebuah proyek bangunan akan selalu di kejar target penyelesaian selesai dengan tenggat waktu yang sudah ditentukan. Untuk itu proses pengiriman barang PT. ABC kepada pelanggan adalah hal yang penting karena jika terjadi keterlambatan maka proses penyelesaian sebuah proyek bangunan akan terhambat.

Sharing Knowledge, sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa kualitas produk-produk PT. ABC sangat bergantung pada proses aplikasinya yang benar. Untuk itu agar didapatkan kepuasan pelanggan dari aplikasi produk yang sesuai, maka diperlukan *sharing knowledge* dari praktisi/ engineer produk kepada para aplikator-aplikator.

Innovation, kebutuhan pelanggan akan produk yang *customize* dari waktu-waktu terus berkembang, untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka dibutuhkan *inovasi* produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Keempat proses internal diatas dikawal oleh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, sehingga semua proses dapat didokumentasikan dan dilakukan sesuai dengan standar internasional.

3. *Customer Perspective,*

Sebagaimana dapat dilihat bahwa pelanggan menurut PT. ABC adalah hal yang penting. Untuk itu keseluruhan produk-produknya di design sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Adapun kelebihan produk PT. ABC untuk pelanggan adalah berkualitas, efektif, efisien, dan praktis sehingga dapat menghemat waktu pengerjaan. Sebagai bentuk komitmen PT. ABC kepada kelangsungan kehidupan bumi, maka produk-produk PT. ABC adalah produk yang ramah lingkungan dan mencerminkan sebagai produk hijau.

Selain produk-produknya yang unik sesuai dengan kebutuhan pelanggan, PT. ABC juga mengembangkan program pelayanan kepada pelanggan dalam upaya mendapatkan kepuasan pelanggan tersebut. Adapun program-programnya adalah konsultasi dan training gratis kepada para aplikator pelanggan, serta penyediaan

hotline service sebagai media terhadap keluhan dari pelanggan untuk dapat diselesaikan.

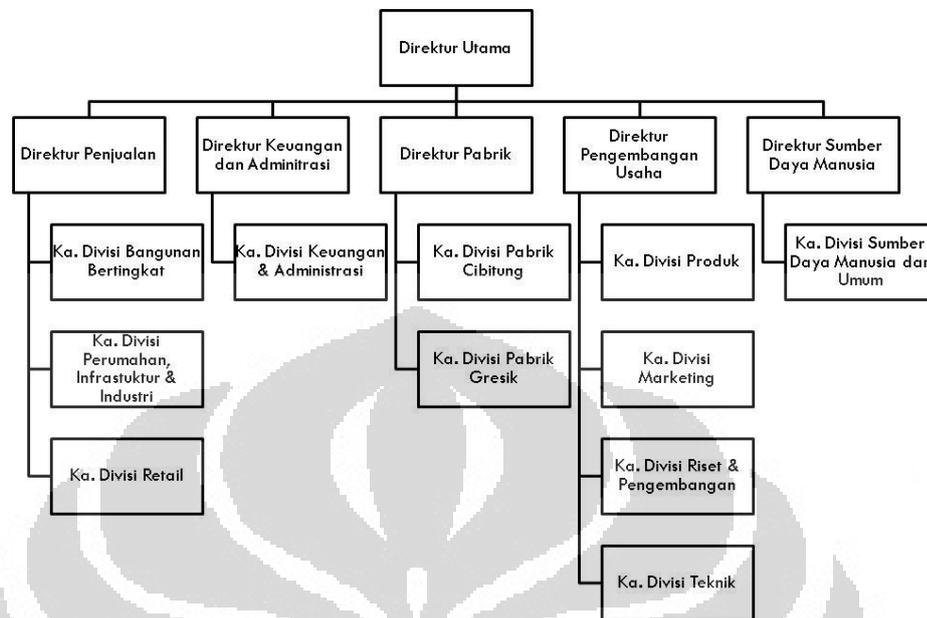
Selanjutnya PT. ABC juga membentuk penguatan *brand/* merk melalui program-program Marketing, baik itu melalui program-program *Above The Line* (ATL) dan *Below The Line* (BTL).

Diharapkan dengan terwujudnya kepuasan pelanggan maka akan didapatkan pelanggan yang loyal (*customer retention*) dan proses mendapatkan pelanggan (*customer acquisition*) menjadi lebih mudah dengan kuatnya *brand* PT. ABC serta menghasilkan keuntungan bagi pelanggan (*customer profitability*) jika menggunakan produk-produk PT. ABC. Yang pada akhirnya dari kepuasan pelanggan ini akan dihasilkan market share yang baik bagi PT. ABC ditengah-tengah persaingan bisnis dari kompetitor yang semakin kuat.

4. *Financial Perspective,*

Akhirnya dapat dilihat bahwa perusahaan ini menitikberatkan pada pertumbuhan dan produktivitas, yang pada akhirnya perusahaan dapat sehat secara Financial dengan nilai tambah secara ekonomi (EVA) baik yang didukung oleh pertumbuhan keuntungan (*Revenue Growth*), perbaikan yang terus menerus untuk mencapai produktivitas perusahaan (*Produkivity Improvement*) dan penggunaan asset yang dimiliki secara maksimal (*Maximization Asset Utilization*).

Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. ABC.



Lampiran 3. Daftar Pertanyaan *intergroups relations* FGD pada PT. ABC.

9. Apa menurut anda permasalahan mendasar yang menyebabkan besarnya nilai Piutang(14 Milliar rupiah) dan nilai *kredit macet* (4 Milliar Rupiah)?
10. Bagaimana anda menilai kualitas dari divisi anda?
11. Bagaimana anda menilai kualitas dari (Divisi Keuangan dan Administrasi atau Divisi Penjualan)?
12. Bagaimana menurut anda (Divisi Keuangan dan Administrasi atau Divisi Penjualan) menilai divisi anda?



Lampiran 4. Hasil FGD PT. ABC

1. Apa menurut anda permasalahan mendasar yang menyebabkan besarnya nilai Piutang(14 Milliar rupiah) dan nilai *kredit macet* (4 Milliar Rupiah)?

Hasil FGD Divisi Penjualan atas pertanyaan nomor 1 :

Divisi Penjualan menilai bahwa nilai piutang dan kredit macet yang besar disebabkan oleh proses penagihan yang dilakukan oleh Divisi Keuangan dan Administrasi tidak dijalankan dengan benar. Berdasarkan pada pengalaman dari Divisi Penjualan maka didapatkan informasi-informasi sebagai berikut:

Banyak pelanggan yang bingung untuk melakukan pembayaran karena tidak pernah menerima tagihan (invoice). Bahkan kejadian ini untuk proses pengiriman/proyek yang telah dilaksanakan dua tahun yang lalu.

Tidak jarang pihak Divisi Keuangan dan Administrasi yang mengeluhkan mengenai keterlambatan pembayaran pelanggan kepada Divisi Penjualan. Akan tetapi ketika Divisi Penjualan melakukan pengecekan kepada pelanggan terkait ternyata mereka telah melakukan proses pembayaran pada bulan lalu yang dibuktikan dengan bukti transfer oleh pelanggan.

Munurut Divisi Penjualan, Divisi Keuangan dan Administrasi tidak mempunyai sistem informasi yang akurat mengenai proses *monitoring* pembayaran sehingga pekerjaannya tidak terukur. Mereka berkecukupan untuk melakukan tindak lanjut proses pembayaran suatu pelanggan tetapi ternyata pelanggan telah melakukan proses bayar pada bulan lalu. Hal ini menjadi kesia-siaan dengan melakukan pekerjaan yang seharusnya tidak dilakukan.

Seringkali Divisi Keuangan dan Administrasi mengeluhkan mengenai keterlambatan pembayaran dari suatu pelanggan. Akan tetapi ketika Divisi Penjualan melakukan pengecekan kepada pelanggan tersebut ternyata Divisi Keuangan dan Administrasi dalam melakukan proses penagihan tidak didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap, seperti ketiadaan surat jalan asli, ketiadaan faktur pajak, kesalahan pembuatan faktur pajak serta kesalahan jumlah nominal penagihan. Atas hal-hal tersebut tentu saja pihak pelanggan meminta proses perbaikan. Akan tetapi proses perbaikan tidak kunjung datang kembali sehingga pelanggan yang

berniat melakukan pembayaran menjadi tidak melakukan pembayaran karena tagihan yang tidak pernah mereka terima kembali.

Hasil FGD Divisi Keuangan dan Administrasi atas pertanyaan nomor 1 :

Divisi Divisi Keuangan dan Administrasi menilai bahwa nilai piutang dan kredit macet yang besar disebabkan oleh proses penjualan yang dilakukan oleh Divisi Penjualan tidak dijalankan dengan benar. Berdasarkan pada pengalaman dari Divisi Keuangan dan Administrasi maka didapatkan informasi-informasi sebagai berikut:

Banyak pelanggan yang tidak dapat melakukan pembayaran karena Divisi Keuangan dan Administrasi tidak bisa mengirimkan tagihan (*invoice*). Hal ini disebabkan oleh alamat pelanggan yang tidak jelas, alamat pelanggan yang palsu, pelanggan yang bankrut, dan pelanggan yang kabur karena mempunyai masalah financial tidak yang dengan PT. ABC tetapi juga dengan penyedia barang *building material* lainnya. Tentu saja hal ini disebabkan oleh Divisi Penjualan yang tidak melakukan evaluasi kelayakan pelanggan. Mulai dari kejelasan alamat kantor atau alamat penagihan, pendalaman mengenai *track record* pembayaran pelanggan baik pada PT. ABC maupun kepada pihak lainnya, kondisi keuangan pelanggan dengan meminta jaminan bank atau dokumen rekening bank pelanggan selama 3 bulan terakhir.

Tidak jarang pihak Divisi Keuangan dan Administrasi mengalami kesulitan dalam melakukan penagihan karena pelanggan meminta dokumen yang tidak lazim untuk dilakukan dan dapat diduga pelanggan mempersulit pembayaran. Contohnya pada saat Divisi Keuangan dan Administrasi melakukan penagihan ternyata pelanggan menilai dokumen penagihan tidak lengkap karena kurang berita acara serah teriam barang, surat pernyataan bahwa barang yang dikirim memiliki kualitas yang baik, dana banyak dokumen-dokumen yang tidak lazim lainnya. Tentunya hal ini dapat diantisipasi jika Divisi Penjualan dari awal menyampaikan kepada pelanggan mengenai dokumen yang hanya disediakan oleh PT. ABC pada saat dilakukan proses penagihan. Hal ini dapat dicantumkan pada perjanjian jual-beli antara pelanggan dan PT. ABC.

Seringkali Divisi Keuangan dan Administrasi mendapatkan ketidak konsistenan Divisi Penjualan dalam melakukan kebijakan blokir. Sudah diketahui

bahwa pelanggan telah melampaui batasan kredit karena belum dibayarkannya produk yang telah dikirimkan PT. ABC sebelumnya kepada pelanggan, akan tetapi proses pengiriman baru tetap dijalankan yang hal ini mengakibatkan terus membengkaknya jumlah tagihan PT. ABC yang tidak bisa dibayarkan oleh pelanggan, dan sebagaimana diketahui hal ini menjadi bola salju hingga sekarang nilai piutang dan kredit macet menjadi luar biasa besar.

2. Bagaimana anda menilai kualitas dari divisi anda?

Hasil FGD Divisi Penjualan atas pertanyaan nomor 2 :

Divisi Penjualan menilai bahwa divisi-nya adalah elemen penting dari PT. ABC. Tanpa Divisi Penjualan maka PT. ABC tidak adakan pernah bertahan dalam bisnis. Karena Divisi Penjualan-lah yang menghasilkan uang. Melalui uang yang didapat oleh Divisi Penjualan dari proses penjualan produk-produk PT. ABC maka proses operasional PT. ABC terus berjalan seperti pembayaran gaji karyawan, pembelian material produksi, pembayaran biaya operasional pabrik, biaya operasional pabrik kantor dan biaya-biaya lainnya.

Hasil FGD Divisi Keuangan dan Administrasi atas pertanyaan nomor 2 :

Divisi Keuangan dan Administrasi menilai bahwa divisi-nya adalah elemen penting dari PT. ABC. Tanpa Divisi Keuangan dan Administrasi maka PT. ABC tidak adakan pernah bertahan dalam bisnis. Karena Divisi Keuangan dan Administrasi yang menghasilkan uang. Melalui uang yang didapat dari pelanggan dari dijalankannya proses penagihan maka proses operasional PT. ABC terus berjalan seperti pembayaran gaji karyawan, pembelian material produksi, pembayaran biaya operasional pabrik, biaya operasional pabrik kantor dan biaya-biaya lainnya.

3. Bagaimana anda menilai kualitas dari (Divisi Keuangan dan Administrasi atau Divisi Penjualan)?

Hasil FGD Divisi Penjualan atas pertanyaan nomor 3 :

Divisi Penjualan menilai Divisi Keuangan dan Administrasi adalah orang-orang yang tidak mengetahui lapangan, mereka berketat pada pekerjaan yang dilakukan dikantor. Untuk dapat mengetahui masalah yang ada dilapangan maka orang-orang Divisi Keuangan dan Administrasi harus terjun ke lapangan untuk mengetahui proyek-proyek yang dijalankan oleh PT. ABC dan pelanggannya sehingga tidak terjadi pelanggan yang bingung untuk melakukan pembayaran. Divisi Keuangan dan Administrasi juga harus terjun ke lapangan untuk mengetahui proses kerja yang salah sehingga dapat di minimalisir kesalahan-kesalahan pada dokumen penagihan. Divisi Keuangan dan Administrasi juga harus mempunyai atau minimal dapat mengusulkan sistem informasi yang dapat meng-*grap* informasi terkini mengenai proses pembayaran yang telah dilakukan oleh pelanggan, sehingga tidak terjadi kesia-siaan pekerjaan dengan melakukan pekerjaan yang seharusnya tidak dilakukan lagi.

Atas hal-hal tersebut diatas seharusnya Divisi Keuangan dan Administrasi *repect* kepada Divisi Penjualan sebagai divisi yang menghasilkan uang, bukannya hanya bisa meng-*complain* kami dengan informasi-informasi yang sesungguhnya didasarkan oleh masalah yang ada pada internal Divisi Keuangan dan Administrasi.

Hasil FGD Divisi Keuangan dan Administrasi atas pertanyaan nomor 3 :

Divisi Keuangan dan Administrasi menilai Divisi Penjualan adalah orang-orang yang sangat mudah melakukan pekerjaanya. Tidak susah untuk menjual produk-produk PT. ABC, karena secara kualitas dan pengalaman selama 16 tahun, PT. ABC mempunyai *brand image* yang baik sebagai produk yang berkualitas dan teruji. Pelanggan banyak yang mencari produk-produk PT. ABC sehingga pekerjaan Divisi Penjualan tidak sulit. Untuk itu seharusnya Divisi Penjualan menjalankan pekerjaan lainnya secara lengkap sebelum melakukan perintah pengiriman barang, seperti melakukan evaluasi pelanggan, meminta kelengkapan dokumen perusahaan pelanggan, meminta data pergerakan keuangan pelanggan, dan melengkapi perjanjian jual-beli dengan kejelasan mengeni dokumen-dokumen penagihan yang dapat disediakan oleh PT. ABC.

Atas hal-hal tersebut diatas seharusnya Divisi Penjualan *repect* kepada Divisi Keuangan dan Administrasi sebagai divisi yang menghasilkan uang, bukannya

berpikir sebaliknya. Divisi Keuangan dan Administrasi yakin tanpa Divisi Penjualan produk-produk PT. ABC akan tetap terjual karena *brand image* yang sudah baik dengan kualitas dan pengalaman yang sudah teruji selama 16 tahun.

4. Bagaimana menurut anda (Divisi Keuangan dan Administrasi atau Divisi Penjualan) menilai divisi anda?

Hasil FGD Divisi Penjualan atas pertanyaan nomor 4 :

Divisi Penjualan beranggapan Divisi Keuangan dan Administrasi menilai bahwa besarnya nilai piutang dan kredit macet disebabkan oleh Divisi Penjualan dengan berbagai alasan yaitu mulai dari proses evaluasi pelanggan yang tidak dilakukan oleh Divisi Penjualan, sampai dengan proses pendekatan yang tidak bisa dilakukan oleh Divisi Penjualan kepada pelanggan untuk meng-*encourage* pelanggan agar membayar.

Hasil FGD Divisi Keuangan dan Administrasi atas pertanyaan nomor 4 :

Divisi Keuangan dan Administrasi beranggapan Divisi Penjualan menilai Divisi Keuangan dan Administrasi sebagai divisi yang bertanggungjawab terhadap besarnya nilai piutang dan kredit macet karena ketidakmampuan dalam melakukan proses penagihan.

Lampiran 5. Daftar Observasi *intergroups relations*

No.	Daftar Observasi	Hasil FGD	Kesimpulan
1	Apa yang menyebabkan tingginya piutang dan kredit macet PT. ABC	Tingginya piutang dan kredit macet pada PT. ABC disebabkan banyaknya pelanggan yang tidak membayar tagihan. Antara lain karena pelanggan bankrut, pelanggan kabur, pelanggan secara sengaja tidak membayar, pelanggan tidak ditagih serta pelanggan tidak menerima perbaikan dokumen tagihan dari PT. ABC.	Berdasarkan daftar observasi dan hasil FGD, diketahui bahwa tingginya piutang dan kredit macet pada PT. ABC disebabkan karena adanya masalah <i>intergroups relations</i>
2	Apakah <i>intergroups relations</i> adalah masalah yang menyebabkan tingginya piutang dan kredit macet PT. ABC	Tingginya piutang dan kredit macet pada PT. ABC adalah efek dari tidak terjalinnya koordinasi atau kerjasama antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi pada PT. ABC. Masing-masing divisi tersebut berjalan sendiri-sendiri untuk mencapai tujuan masing-masing.	<i>relations</i> antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi.
3	Antara kelompok apa terjadinya <i>intergroups relations</i> di PT. ABC	Antara Divisi Penjualan dengan Divisi Keuangan dan Administrasi.	
4	Apa saja masalah <i>intergroups relations</i> pada PT. ABC.	<p>Divisi Penjualan tidak bekerjasama dengan Divisi Keuangan dan Administrasi untuk melakukan proses <i>know your customer</i>.</p> <p>Divisi Keuangan dan Administrasi tidak proaktif memberikan informasi mengenai pelanggan kepada Divisi Penjualan untuk melakukan proses <i>know your customer</i>.</p> <p>Divisi Keuangan dan Administrasi masih melakukan kesalahan terhadap dokumen penagihan kepada pelanggan.</p> <p>Divisi Keuangan dan Administrasi tidak mempunyai basis data terkini mengenai data pelanggan yang telah membayar atau belum membayar.</p>	
5	Apa yang menyebabkan timbulnya masalah <i>intergroups relations</i> pada PT. ABC.	Masalah <i>intergroups relations</i> di PT. ABC terjadi karena tidak adanya intervensi dari pimpinan organisasi untuk menjembatani masalah-masalah yang ada. Akibatnya dari timbulnya masalah yang kecil tetapi tidak terjalin komunikasi menyebabkan masalah menjadi besar.	