

# Peran *Advanced Time Management* bagi Peningkatan Produktivitas Manajer

Sofjan Assauri

### Abstrak

*Advanced time management* merupakan teknologi yang lebih maju bagi upaya meningkatkan penggunaan waktu yang lebih efektif dan efisien. Hal ini perlu diperhatikan mengingat banyaknya para manajer yang menghadapi stress dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu kunci keberhasilan seorang manajer untuk dirinya sendiri pada khususnya, dan perusahaan yang dipimpinnya pada umumnya, adalah menekan stress menjadi seminimum mungkin dan sekaligus meningkatkan produktivitas, melalui *Advanced Time Management*. Dalam hal ini waktu adalah sangat penting bagi pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, dan juga penting bagi diri pribadi seorang manajer untuk keberhasilan prestasinya yang sekaligus berguna bagi pemeliharaan kesehatannya melalui pengendalian stress dirinya.

**Kata Kunci :** *Time management* produktivitas

Perkembangan dunia usaha atau bisnis dan organisasi pada akhir-akhir ini tidak terlepas dari peranan perkembangan manajemen, termasuk pengembangan para eksekutif dan dunia investasi atau penanaman modal. Kecepatan tumbuh dan berkembangnya para manajer dan eksekutif serta tenaga profesional, sangat dipengaruhi oleh semakin produktifnya pemanfaatan waktu yang mereka miliki, yang umumnya sangat terbatas. Tantangan yang sering dihadapi dengan waktu yang sangat terbatas tersebut adalah muncul atau timbulnya tekanan atau "stress" pada diri para manajer yang bersangkutan.

Upaya untuk mengurangi tekanan atau "stress" pada dirinya, haruslah datang dari diri yang bersangkutan

sendiri. Hal ini perlu disadari karena dengan dapat dikurangnya tekanan atau "stress" tersebut, maka sekaligus dapat diharapkan terdapatnya peningkatan produktivitas yang bersangkutan. Guna mencapai harapan tersebut, maka para manajer perlu mengatur dan mengendalikan waktu serta lingkungan dimana dia berada atau berbisnis, sehingga dia dapat memanfaatkan waktunya yang sangat terbatas tersebut secara efektif dan efisien.

Dalam rangka meningkatkan produktivitas seorang manajer atau tenaga profesional, dan sekaligus memanfaatkan waktu yang dimilikinya secara efektif dan efisien, maka seorang manajer harus dapat mengatur atau merencanakan penggunaan waktu secara baik; menggunakan penunjuk waktu atau "timer" untuk mengendalikan waktunya dan memanfaatkan waktunya secara tepat. Untuk mencapai harapan ini, maka pada akhir-akhir ini peran *Time Management* menjadi sangat penting bagi seorang manajer.

Dalam rangka upaya kita mengelola dan mengendalikan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, kita harus sadar bahwa ukuran waktu tersebut sangat penting dan dibutuhkan. Ukuran yang sering dipergunakan untuk dasar membandingkan atau mengendalikan disebut standar. Standar adalah suatu kriteria kuantitatif yang disusun untuk dasar membandingkan dalam pengukuran atau mengendalikan hasil.

Dengan upaya kita mengatur dan mengendalikan waktu kerja bagi penyelesaian satu atau serangkaian pekerjaan, maka pertama-tama kita harus dapat mengamati standar waktu kerja atau dikenal dengan time standar. Standar waktu kerja adalah merupakan ukuran kuantitatif atas waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu atau serangkaian pekerjaan yang dilakukan.

Dalam pengkajian yang bertitik tolak pada pekerja, maka time standard dapat memberikan indikasi atas hasil yang diharapkan. *Time standard* mencerminkan jumlah waktu yang dibutuhkan oleh rata-rata pekerja untuk melaksanakan pekerjaan dalam kondisi tertentu. Standar ini mencakup waktu kegiatan yang diharapkan dan waktu tambahan yang diperkenankan atau *allowance time* untuk terjadinya kemungkinan keterlambatan. Oleh karena itu waktu standar untuk suatu pekerjaan adalah waktu normal ditambah *allowance*. Sedangkan waktu normal adalah lamanya waktu dari seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa adanya keterlambatan atau interupsi.

*Time standard* dapat diartikan sebagai jumlah waktu yang diperkenan-

---

Dr. Sofjan Assauri, MBA, staf pengajar FEUI dan konsultan senior LM-FEUI

kan untuk digunakan oleh pekerja yang qualified untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, dengan tingkat pengerjaan yang dapat dipertahankan, dengan menggunakan metode kerja tertentu; peralatan dan bahan material tertentu serta dengan pengaturan tempat kerja yang baik. Dalam penggunaan time standard ini perlu diperhatikan beberapa hal, antara lain yaitu:

1. Standar waktu ini bersifat normatif. Oleh karena itu jumlah waktu standar yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan tertentu adalah dengan kondisi atau keadaan tertentu. Standard waktu tidak hanya menggambarkan masa lalu, karena rata-rata waktu masa lalu hanya menggambarkan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan yang telah dilakukan. Dengan demikian untuk menentukan waktu standar diperlukan suatu observasi tentang waktu pengerjaan yang aktual yang kemudian dilakukan penyesuaian atau *adjusted*.
2. Standar waktu juga membutuhkan metode yang tepat untuk menggambarkan waktu bagi pengerjaan suatu aktivitas. Biasanya dikembangkan suatu metode yang terbaik untuk menghindarkan waktu yang boros atau berlebihan, supaya hasilnya dapat menjadi sebaik mungkin.
3. Standar waktu membutuhkan operator atau pelaksana yang dapat bekerja baik secara normal dalam menghasilkan atau berkarya secara tepat.

Dalam rangka upaya untuk memperbaiki metode kerja, maka dibutuhkan pengukuran kerja atau *work measurement*, yang digunakan sebagai dasar untuk menetapkan standar kerja dan waktu standar kerja. Untuk dapat efektifnya suatu manajemen operasi, maka dibutuhkan standar-standar tersebut, sehingga dapat ditentukan estimasi waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk mengerjakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan atau serangkaian pekerjaan.

Terdapat beberapa teknik pengukuran kerja, seperti antara *time study*, *work sampling* dan data historis. Masing-

masing teknik tersebut dapat dipergunakan secara tepat untuk tujuan penggunaan yang berbeda, dimana masing-masing akan mempunyai tingkat akurasi dan biaya yang berbeda. Tetapi yang jelas bahwa metode pengukuran kerja atau *work measurement* ini secara luas telah banyak dipergunakan. Walaupun metode atau teknik pengukuran kerja ini telah banyak dipergunakan, tetapi terdapat beberapa permasalahan dalam penggunaannya. Diantara permasalahan itu, terdapat permasalahan utama, yaitu proses peneseleksian teknik *work measurement* yang akan dipilih untuk digunakan.

Masalah peneseleksian teknik *work measurement* yang akan digunakan harus dipecahkan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu masalah penggunaannya, besarnya biaya, tingkat akurasinya, tipe pekerjaan yang diukur dan reaksi pekerja. Seperti misalnya untuk program insentif yang disusun oleh suatu perusahaan, maka penggunaan teknik pengukuran kerja dengan *time study* akan memberikan hasil yang lebih baik atau tepat. Hal ini karena dengan *time study* tingkat akurasinya cukup tinggi, dan biayanya cukup murah, bila digunakan untuk tipe pekerjaan yang berulang-ulang. Sedangkan untuk pekerjaan yang tidak berulang, maka dapat digunakan pendekatan *work sampling* atau *historical data*. Disamping faktor yang telah diuraikan tersebut, perlu pula diperhatikan faktor reaksi pekerja dalam penentuan teknik pengukuran kerja tersebut. Misalnya untuk pekerjaan yang berulang-ulang bila digunakan metode *time study*, maka kemungkinan akan ada reaksi dari para pekerja yang sifatnya kurang mendukung. Sebaliknya, bila digunakan pendekatan *work sampling* atau *historical data*, kemungkinan reaksi para pekerja kecil.

*Work measurement* sebenarnya berhubungan dengan pendekatan untuk menentukan panjangnya waktu guna menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Manfaat yang penting dari teknik *work measurement* adalah untuk dasar penyusunan perencanaan tenaga kerja, pengestimasi biaya tenaga kerja dan perancangan sistem insentif.

Seperti telah diuraikan bahwa

masalah dalam penggunaan *work measurement* adalah harus mempertimbangkan teknik yang digunakan, terutama agar supaya dapat menarik secara psikologis. Disamping itu perlu pula diperhatikan masalah lainnya yaitu penggunaan standar dalam *work measurement*. Dapat terjadi benturan dalam penggunaan *work measurement*, bila standar yang ditetapkan hanya menekankan pada orientasi teknik industri, dimana untuk meningkatkan efisiensi dilakukan dengan mengurangi waktu. Hal ini karena dari pandangan manajemen lini, terutama dari lapangan dimana hasil survei memberikan gambaran bahwa telah terjadi penurunan moral akibat penurunan waktu kerja secara dramatis.

Metode yang sering dipergunakan dalam pengukuran waktu kerja standar untuk penyelesaian satu atau serangkaian pekerjaan adalah *time study*. Sebagai teknik pengukuran kerja, *time study* mencakup pengobservasian suatu tugas atau pekerjaan, penentuan siklus tugas atau pekerjaan, penetapan waktu berhenti suatu siklus tugas atau pekerjaan, dan menghitung atau mengkalkulasi standar kinerja yang diperoleh. Metode *time study* mulai diperkenalkan oleh Frederick W. Taylor pada tahun 1881. Prosedur *time study* mencakup waktu suatu *sample* dari suatu kinerja atau *performsnce* pekerja, dan menggunakannya sebagai dasar penetapan waktu standar atau standard time.

Dalam melaksanakan *time study*, perlu diperhatikan langkah-langkah yang harus dijalankan, agar hasilnya dapat lebih akurat. Terdapat enam langkah dalam prosedur dari metode *time study*, yang harus diperhatikan, dimana dimulai dengan langkah *Pertama*: menentukan tugas pekerjaan yang perlu diukur waktunya setelah metode analisisnya ditetapkan. Penggunaan pendekatan *time study* sangat tergantung pada pengobservasian langsung, dan untuk itu dibutuhkan batasan dari tugas pekerjaan yang ada. Tugas pekerjaan yang dipilih haruslah dapat distandardisasikan, dengan dasar peralatan yang digunakan, bahan yang diolah dan pekerja atau karyawan yang mengerjakan.

**Kedua** : menentukan siklus tugas pekerjaan, yang diikuti dengan mengidentifikasi unsur-unsur dan tugas-tugas yang mempengaruhi siklus yang lengkap. Dalam hal ini perlu diputuskan berapa banyak siklus yang ingin dimasukkan dalam waktu atau time dengan suatu stopwatch. **Ketiga** : menetapkan waktu tugas pekerjaan untuk seluruh siklus dan tingkat atau rate pekerja. Para pekerja melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda, yang terlihat dalam pencatatan kinerja atau performansinya, dan ini tergambar dari reaksi mereka terhadap pekerjaan tersebut, seperti bekerja dalam kekesalan, atau bekerja dengan gelisah atau gugup, ataupun bekerja dengan tenang atau lambat. Untuk memperkecil pengaruhnya, maka dilakukan pengulangan studinya, atau studinya dilakukan atas silang dari beberapa pekerja, ataupun dilakukan studinya terhadap satu orang pekerja dengan meneliti suatu tugas pekerjaan yang terdapat didekatnya. Dengan demikian kita akan dapat menentukan lingkak atau rate pekerja yang normal.

**Keempat**: Menghitung waktu normal atas dasar waktu siklus rata-rata dan tingkat atau rating pekerja rata-rata. Waktu normal adalah waktu yang diobservasi untuk setiap unsur atau penggal pekerjaan. **Kelima** : menentukan bagian waktu yang tersedia, sebagai dasar untuk membuat hal yang diperkenankan untuk kebutuhan pribadi seseorang, keterlambatan dan kepenatan atau kelelahan seseorang tersebut. **Keenam** : Menetapkan standar kinerja atau standar waktu (*time standard*) atas dasar perhitungan waktu normal dan tambahan waktu yang diperkenankan. Prosedur perhitungannya adalah sebagai berikut :

Sebagai contoh misalnya: Dari suatu time study atas pengoperasian mesin tercatat bahwa siklus waktu yang diperoleh adalah 8 menit, 7 menit, 8 menit dan 9 menit. Analis menetapkan tingkat atau rate dari pekerja yang diobservasi adalah 90 persen. Perusahaan menetapkan fraksi yang diperkenankan (*allowance*) adalah 0,15. Perhitungan Waktu Standarnya adalah:

Rata-rata Waktu Siklus	=	$\frac{\text{Jumlah Waktu Siklus Yang Dicalat}}{\text{Jumlah Siklus Yang Diobservasi}}$
Waktu Normal	=	Rata-rata Waktu Siklus x Rating Pekerja
Bagian atau Fraksi Waktu Yang Tersedia	=	1-Bagian atau Fraksi Yang Diperkenankan
Waktu Standar	=	$\frac{\text{Waktu Normal}}{\text{Fraksi Waktu Yang Tersedia}}$

Walaupun terdapat beberapa keterbatasan dari *time study*, tetapi *time study* ini merupakan metode yang akurat bagi pengukuran kerja atau *work measurement*. Karena tingkat ketepatan atau *accuracy* yang cukup tinggi, maka *time study* ini banyak dipergunakan sebagai dasar untuk program insentif. Sebagai yang telah diutarakan, bahwa terdapat kelemahan dari *time study*, yaitu punya dampak psikologis bagi para pekerja. Hal ini terjadi karena para pekerja dapat merasa diperlakukan sebagai mesin, dimana mereka dinilai sebagai obyek dengan menggunakan jam atau standar waktu bila mereka bekerja. Bila keadaan seperti ini terjadi, maka akan dapat memperlemah mental para pekerja, sehingga mereka akan bekerja secara lebih lambat waktunya.

Kinerja hasil kegiatan manusia

umumnya akan dapat lebih baik, apabila kegiatan atau aktivitas yang dilakukannya dilaksanakan berulang-ulang. Waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pekerjaannya dapat berkurang menjadi lebih pendek bila dilakukan dengan pengulangan. Hal inilah yang digambarkan dalam *learning curve* dari dampak proses pembelajaran atau *learning process*. Jadi

*Learning Curve* didasarkan pada pandangan bahwa manusia dan organisasi semakin baik dalam menjalankan tugasnya, bila tugas pekerjaan tersebut dilakukan berulang-ulang.

Dengan dilakukannya pekerjaan secara berulang-ulang, maka setiap hasil kerja yang sama atau unit yang dihasilkan, akan membutuhkan waktu yang lebih pendek untuk penyelesaiannya. Hal ini karena terdapatnya kecakapan atau kepandaian orang yang melaksanakan tugas pekerjaan yang sama akan lebih tinggi. Keadaan tersebut digambarkan dengan *Learning Curve*, yang dipergunakan untuk memperlihatkan hubungan antara waktu yang dibutuhkan oleh tenaga kerja langsung dengan jumlah unit hasil kerjanya. Hubungan yang terdapat dalam *Learning Curve* dapat dilihat pada Gambar 1. *Learning Curve* ini pertama-tama diterapkan oleh T.P. Wright dalam industri Curtis-Wright Corp. pada tahun 1936.

Masing-masing orang tingkat pembelajarannya tidak sama tetapi berbeda-beda. Ada yang tingkat pembelajarannya rendah, sehingga pengurangan waktu dari hasil pengulangan tugas pekerjaannya tidak besar. Sebaliknya orang yang tingkat pembelajarannya tinggi, maka pengurangan waktu untuk tugas pekerjaan yang sama akan besar pula.

Rata-rata Waktu Siklus	=	$\frac{\text{Jumlah Waktu Siklus Yang Dicalat}}{\text{Jumlah Siklus Yang Diobservasi}}$
Waktu Normal	=	Rata-rata Waktu Siklus x Rating Pekerja
Bagian atau Fraksi Waktu Yang Tersedia	=	1-Bagian atau Fraksi Yang Diperkenankan
Waktu Standar	=	$\frac{\text{Waktu Normal}}{\text{Fraksi Waktu Yang Tersedia}}$

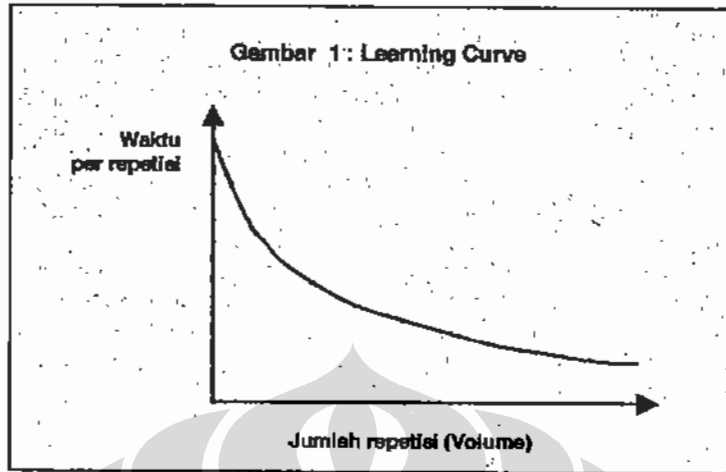
Dengan demikian para manajer atau staf profesional yang kreatif dan cekatan, akan mempunyai gambar *learning curve*-nya dengan tingkat pengurangan atau penghematan waktu dari proses pembelajarannya akan cukup tinggi. Hal ini tentunya menunjukkan waktu dan proses belajar untuk tenaga-tenaga tersebut akan lebih pendek.

Para manajer dapat menggunakan *Learning Curves* untuk memperkirakan besarnya biaya,

karena biaya per unit akan menurun cepat bila volume produksi dapat meningkat lebih cepat. Disamping itu *Learning Curves* juga dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat produktivitas dan menetapkan standar tenaga kerja. Oleh karena besarnya manfaat *Learning Curves* bagi seorang manajer, maka *Learning Curves* ini sangat penting bagi seorang manajer, terutama dalam proses penetapan atau perumusan strategi perusahaan. Suatu perusahaan dapat memanfaatkan strategi biaya murah dengan memanfaatkan *learning curve*, karena perusahaan dapat menghasilkan produknya lebih rendah dari para pesaingnya. Untuk itu perusahaan harus menetapkan strategi penggunaan teknologi maju lebih awal dengan memperhatikan pengaruh proses pembelajaran, sehingga perusahaan dapat menghasilkan produknya dengan biaya yang lebih rendah, bila *learning curve* perusahaan tersebut berada di depan dari para pesaingnya.

Time management sangat terkenal dalam pendekatan manajer untuk dapat memanfaatkan waktu yang dimilikinya serta waktu staf profesionalnya secara efektif dan efisien. Waktu menjadi sedemikian pentingnya sebagai sumber daya atau *resources* yang sangat berharga bagi para manajer dan staf profesional, yang merupakan tenaga-tenaga kerja yang sangat menghargai waktu.

Untuk pengkajian waktu manajemen dan tenaga profesional sering digunakan



*work sampling*, melalui pencatatan waktu secara random selama satu hari.

Pencatatan waktu yang sering dilakukan adalah melalui signal mesin atas pencatatan kegiatan atau aktivitas yang sedang dikerjakan seorang manajer atau tenaga profesional. Setelah beberapa hari, catatan waktu dan aktivitas yang dikerjakan selama beberapa hari tersebut dianalisis, dan manajer dapat menyusun profil tertentu tentang bagaimana dia menggunakan waktunya. Dengan menganalisis profil-profil tersebut para manajer dapat mengidentifikasi kegiatan-kegiatan atau aktivitas yang menyita waktunya terlalu banyak, dan juga yang penggunaan waktunya terlalu sedikit. Berdasarkan kajian tersebut, manajer dapat menyusun atau mengatur pekerjaan rutinnnya, sehingga dia dapat mengalokasikan waktunya secara baik, efektif dan efisien.

Pengkajian atas penggunaan waktu diantara para eksekutif merupakan suatu hal yang hasilnya sangat menarik. Sebagai contoh gambaran adalah para manajer rata-rata bekerja sehari adalah sekitar 10 jam, dengan jarak waktu berkisar antara 8 1/2 sampai dengan 11 jam. Manajer menggunakan sekitar 65 sampai dengan 95 persen dari waktunya adalah untuk berhubungan dengan orang lain. Sekitar 1 1/2 sampai dengan 5 jam per hari dari waktu seorang manajer, dipergunakannya untuk menerima tamunya. Sebagai eksekutif, seorang manajer dapat menggunakan waktunya untuk menginterupsi orang lain dengan rata-rata setiap 8 menit. Disamping itu

terlihat bahwa hampir 25 sampai dengan 30 menit dari waktunya yang tidak dapat diinterupsi, karena dibutuhkannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang nyata bagi suatu permasalahan yang sangat penting. Oleh karena itu sebenarnya, hanya sedikit waktu seorang manajer yang dipergunakannya bagi pemecahan masalah.

Dengan gambaran tersebut dapat diketahui bahwa para manajer

dalam menggunakan waktunya, sangat dipengaruhi oleh bentuk dan besar organisasinya, serta arah yang dikembangkan perusahaannya. Misalnya ada perusahaan yang selalu menekankan peran manajer untuk selalu berinisiatif dan cepat bertindak serta mengambil keputusan dan pemecahan masalah secara cepat dan tepat, dengan tanpa menunggu arahan atau petunjuk dari atasannya. Dalam keadaan seperti ini, maka manajer yang ada akan selalu mengambil waktu yang lebih banyak untuk menghasilkan sesuatu yang nyata bagi perusahaan tersebut, termasuk untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan peran seorang manajer atau staf profesional, maka pertamanya yang perlu dilakukan dan hal ini adalah sangat penting yaitu pengukuran kerja atau *work measurement* untuk *time study* bagi dasar pelaksanaan *lime management*. *Work measurement* adalah sangat penting, karena seorang manajer haruslah berhati-hati bagaimana dia menggunakan waktunya. Agar dapat ditingkatkan manfaat dari waktu yang digunakannya, maka seorang manajer harus dapat melakukan tindakan atau aktivitas yang positif, yang sekaligus dapat memperbaiki keadaan yang dihadapi organisasi atau perusahaannya.

Para manajer hendaknya perlu berhati-hati dalam menggunakan waktunya yang sangat terbatas dan sangat berharga, agar dapat waktu yang dimilikinya itu lebih bermanfaat. Hal ini

perlu diingatkan, karena sering ditemui bahwa banyak manajer yang tidak punya atau hanya memiliki sedikit gagasannya untuk mengatur waktunya. Disamping itu juga terdapat manajer yang mengalokasikan waktunya secara kaku dan sulit untuk diubah. Selain itu juga ditemui banyak dari waktu para manajer tersebut dikendalikan oleh orang lain, dan hanya sedikit sekali dari waktunya yang dapat digunakan semauanya. Ditemukan pula banyak manajer yang kurang memanfaatkan bawahannya sebagai bentuk pendelegasian. Akhirnya sering pula ditemukan keadaan dimana kurangnya pengklarifikasian objektif dan penugasan yang penting atau diprioritaskan bagi panduan penggunaan waktu.

Pada awal perkembangannya *Time Management* banyak digunakan dalam Manajemen Operasi Produksi, yaitu untuk dapat lebih efektif dalam mengendalikan banyak atau jumlah waktu dan biaya dari tenaga kerja langsung dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Belakangan ini dalam perkembangan terakhir *Time Management* yang lebih maju atau *advance* telah banyak dirasakan berguna bagi setiap manajer, eksekutif dan staf profesional untuk meningkatkan produktivitasnya, melalui pemanfaatan waktu secara efektif dan efisien. Dengan perkembangan terakhir ini, maka hampir semua lapangan bisnis, para manajer, eksekutif dan tenaga profesional mengembangkan "time management", untuk kemajuan dan pengembangan dirinya masing-masing.

Semula para manajer hanya memikirkan bagaimana organisasi dapat disederhanakan menjadi kecil atau *downsizing* dan dapat direkayasa atau *reengineering*, sehingga tujuannya agar organisasi tersebut dapat lebih

produktif dan efisien. Tetapi kenyataannya tidaklah mudah, karena permasalahannya tidaklah hanya sampai disitu, tetapi terus berkembang dimana tugas pekerjaan harus di-*reschedule* kembali, banyak para manajer khususnya menjadi super sibuk dengan pekerjaan yang harus dia tangani. Dengan kondisi seperti itu banyak para manajer tersebut mengalami tekanan atau "stress", sehingga kembali perusahaan tersebut melakukan sistem prioritas terhadap tugas pekerjaan yang harus ditangani. Dalam hal seperti ini, maka perusahaan dapat memilah-milah tugas pekerjaan tersebut dengan memperhatikan dua sisi yang penting, yaitu sisi *urgency* dan sisi penting atau *importance*. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka tugas pekerjaan tersebut dapat dibagi menjadi 4 kelompok tugas, yang dinyatakan dalam 4 kuadran. Kuadran 1 yaitu Q 1 adalah kelompok tugas-tugas yang sangat penting dan sangat urgent, sehingga bila tidak dilaksanakan penanganannya segera dapat berdampak perusahaan gagal atau bangkrut. Sedangkan Kuadran 2 yaitu Q

2 adalah tugas-tugas yang sangat penting tetapi kurang urgent, dimana dalam tugas-tugas ini tercakup hal-hal yang secara rutin harus terus dilakukan untuk dapat terhindarnya perusahaan dari kegagalan atau kebangkrutan. Berikutnya Kuadran 3, yaitu Q 3 adalah tugas-tugas yang kurang penting, tetapi sangat urgent, dimana dalam kelompok ini terdapat tugas-tugas yang harus segera diselesaikan, seperti pembayaran kepada pihak ketiga, dan pengkomunikasian atau penginformasian kepada para pelanggan. Akhirnya adalah Kuadran 4, yaitu Q 4 yang merupakan tugas-tugas yang kurang penting dan kurang urgent, dimana dalam kelompok ini terdapat tugas-tugas yang pengerjaannya dapat ditunda. Dengan teknik ini, maka manajer dapat lebih terarah menggunakan waktunya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya secara bertahap, sesuai dengan kepentingan dan urgensi dari tugas yang dihadapi.

Kunci efektifnya *time management* sebenarnya terletak pada konsentrasi pemikiran, yang tidak hanya pada apa yang kita buluhkan untuk dikerjakan sekarang, tetapi juga terhadap apa yang kita harapkan untuk kita capai dalam sasaran jangka panjang. Dengan belajar dari diri kita sendiri, maka kita dapat menetapkan sasaran apa saja yang diharapkan akan kita capai, dan tugas-tugas apa saja yang akan kita prioritaskan, serta strategi untuk meningkatkan produktivitas. Dengan demikian kita dapat mulai menjalankan tanggung jawab kita lebih cepat dan lebih efektif.

Waktu secara absolut sebenarnya merupakan faktor yang sangat tidak terkendalikan, karena waktu itu datang dan terus berjalan serta tidak dapat dihentikan. Sering kita menyatakan bahwa waktu adalah uang, yang



*Advanced time management dapat meningkatkan produktivitas manajer*

merupakan dampak dari nilai waktu. Hal ini disebabkan karena pengukuran waktu sering diterjemahkan dalam penilaian atas biaya yang mendasarinya. Dengan pertimbangan tersebut, maka penggunaan waktu haruslah dapat dikendalikan dan merupakan dasar untuk dapat efektifnya penggunaan sumber-sumber daya. Untuk itu maka perlu dilakukan pengidentifikasian penggunaan waktu riil, terutama yang terkait dengan berbagai istilah, seperti *down time*, *break time*, *machine time*, *uptime* dan *productive time*. Peran yang sangat penting dan menentukan dalam penggunaan waktu yang tersedia atau *available time* menjadi waktu produktif adalah landasan pemikiran atau filosofinya, volume sumber-sumber daya yang dimiliki dan kemampuannya. Oleh karenanya perlu dilakukan pengidentifikasian basis waktu yang tersedia dan penggunaan sumber-sumber daya. Dengan dasar ini maka dapatlah ditetapkan : 1) skedul produksi, 2) penilaian kemampuan mesin dan peralatan, 3) penugasan karyawan dan 4) penganalisisan lini efisiensi dan produktivitas. Sebagai gambaran bahwa waktu yang tersedia adalah 24 jam per hari, 365 hari atau 8760 jam per tahun. Waktu ini adalah waktu yang tersedia, tetapi tidak semuanya dapat digunakan, dan dari waktu yang digunakan tidak semuanya adalah produktif.

*Advanced time management* merupakan teknologi yang lebih maju bagi upaya meningkatkan penggunaan waktu yang lebih efektif dan efisien. Hal ini perlu diperhatikan mengingat banyaknya para manajer yang menghadapi stress dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu kunci keberhasilan seorang manajer untuk dirinya sendiri pada khususnya, dan perusahaan yang dipimpinnya pada umumnya, adalah menekan stress menjadi seminimum mungkin dan sekaligus meningkatkan produktivitas, melalui *Advanced Time Management*. Dalam hal ini waktu adalah sangat penting bagi pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, dan juga penting bagi diri pribadi seorang manajer untuk

keberhasilan prestasinya yang sekaligus berguna bagi pemeliharaan kesehatannya melalui pengendalian stress dirinya.

Banyak para eksekutif atau manajer menganggap *Advanced Time Management* sebagai tantangan, sedangkan sebenarnya konsep dasarnya adalah sederhana. Dalam hal ini *time management* dapat dilakukan dengan urutan sebagai berikut :

1. Menetapkan apa yang prioritas. Langkah pertama adalah untuk mengefektifkan *time management*, dengan menetapkan secara jelas sasaran jangka panjang dan sasaran jangka pendek, serta merumuskan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapainya. Tugas-tugas tersebut kemudian dibuatkan daftar atau listnya dan disusun tingkat prioritasnya. Bila kita mempunyai 10 atau 15 macam pekerjaan dalam daftar tersebut, maka kita memilih 3 atau 4 tugas secara absolut harus sempurna, dan kemudian kita harus memfokuskan semua energi yang kita miliki untuk menyelesaikan tugas-tugas prioritas pertama tersebut.
2. Menyusun rencana skedul atau jadwal waktu setiap hari. Dalam langkah kedua ini kita harus selalu mempersiapkan waktu yang secara mentalitas kita harus siap setiap hari. Beberapa manajer atau eksekutif menginginkan untuk mengerjakan penyusunan rencana tersebut pada hari sebelumnya, sebelum mereka meninggalkan kantornya. Sedangkan manajer atau eksekutif lainnya pada awal kerja setiap hari dengan perencanaan waktu yang lebih baik.
3. Selalu terorganisasikan semua tugas dan waktunya. Dalam langkah ini catatan dan file harus tersusun, dan ini sangat besar manfaatnya, karena kita dapat menghemat waktu. Bila kita sangat berkonsentrasi pada pekerjaan yang mempunyai beban yang besar, maka dokumen dan surat-

surat yang mendukungnya dapat dipersiapkan dengan cepat. Oleh karenanya anggaran waktu kerja setiap hari, minggu dan bulan dibutuhkan pengorganisasiannya.

4. Hari-hari peningkatan kerja dimasukkan ke dalam jadwal atau *schedule* kita. Dalam langkah ini penjadwalan hari yang dilakukan secara teratur dapat meningkatkan keterampilan dan pembelajaran, baik melalui seminar maupun penelitian.
5. Menjaga kesehatan fisik dan juga mental dan pikiran kita. Dalam hal ini peranan fisik, mental dan fikiran adalah sangat penting dan menentukan bagi keberhasilan kerja dengan *time management*. Oleh karena itu perlu selalu dijaga dan ditingkatkan stamina kita untuk dapat kita meningkatkan produktivitas. **U**

#### DAFTAR REFERENSI:

1. Anonymous; Put Time Management to Work for you, Healthcare Executive, Chicago; Sept/Oct, 2001.
2. Davidson, Jeff; Using Time Efficiently and Effectively, The National Public Accountant, Washington, October 1999.
3. Helzer, Jay and Render Barry; Operations Management; Edisi keenam, Prentice Hall, 2001.
4. Jourdon; Ed; Finding Time To Think; Computerworld, Framingham, April 23, 2001.
5. Koss, John Peter; Available Time and Productive Time, Beverage World, New York, November 15, 2001.
6. Stevenson, William J; Operations Management; Edisi Kelujuh, Mc. Graw-Hill, 2002.
7. Schroeder, Roger G; Operations Management Decision Making In The Operations Function. Mc. Graw-Hill.