

## Materi 7 – Perencanaan: Dasar - Dasar Perencanaan/Planning

Anda mungkin berpikir bahwa "perencanaan" bukanlah sesuatu yang relevan bagi Anda sekarang. Tapi ketika Anda mengetahui jadwal kelas Anda untuk jangka waktu berikutnya atau ketika Anda memutuskan apa yang harus Anda lakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan kuliah tepat waktu, Anda melakukan apa yang disebut perencanaan. Dan perencanaan adalah sesuatu yang dilakukan oleh semua manajer. Meskipun apa yang mereka rencanakan dan bagaimana mereka merencanakan mungkin berbeda-beda satu sama lainnya, hal yang tetap penting adalah bahwa mereka melakukan perencanaan. Dalam bab ini kami menyajikan dasar-dasar mengenai: apa itu perencanaan, mengapa manajer melakukan perencanaan, dan bagaimana cara mereka merencanakan.

### 7.1 Apa itu Perencanaan dan Mengapa Melakukan Perencanaan

#### 7.1.1 Apa itu Perencanaan?

Seperti yang telah disebutkan dalam Materi 1, **perencanaan** melibatkan pendefinisian tujuan organisasi, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan. Ini berkaitan dengan akhir (apa itu tujuan yang hendak dicapai) dan sarana mencapainya (bagaimana cara melakukannya).

Ketika kita menggunakan istilah *perencanaan*, itu berarti perencanaan *formal*. Dalam perencanaan formal, tujuan khusus yang mencakup periode waktu tertentu didefinisikan. Tujuan ini ditulis dan dikomunikasikan dengan anggota-anggota organisasi untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang perlu dilakukan. Akhirnya, tentunya ada rencana yang spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

#### 7.1.2 Mengapa Manajer Melakukan Perencanaan?

Perencanaan tampaknya memerlukan banyak usaha. Jadi, mengapa manajer harus melakukan perencanaan? Kami dapat memberikan setidaknya empat alasan.

Pertama, perencanaan *memberikan arahan* kepada para manajer dan non-manajer. Ketika karyawan tahu apa yang hendak dicapai organisasi mereka atau unit kerja dan apa yang harus dikontribusikan untuk mencapai tujuan, mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan mereka, saling bekerja sama, dan melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa perencanaan, departemen dan individu mungkin bekerja di lintas tujuan dan menghambat organisasi mencapai tujuannya secara efisien.

Selanjutnya, perencanaan *mengurangi ketidakpastian* dengan memaksa manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak dari perubahan dan menciptakan tanggapan yang sesuai. Walaupun perencanaan tidak akan menghilangkan ketidakpastian, manajer melakukan perencanaan sehingga mereka dapat merespon secara efektif.

Selain itu, perencanaan *meminimalkan pemborosan dan pengulangan*. Ketika aktivitas kerja dikoordinasikan di sekitar rencana, inefisiensi menjadi jelas dan dapat diperbaiki atau dihilangkan.

Akhirnya, perencanaan *menetapkan tujuan atau standar yang digunakan dalam pengendalian/controlling*. Ketika para manajer merencanakan, mereka menciptakan tujuan dan rencana. Ketika mereka mengendalikan, mereka melihat apakah rencana telah dilaksanakan dan tujuan telah terpenuhi. Tanpa perencanaan, tidak akan ada tujuan untuk mengukur usaha kerja.

### 7.1.3 *Perencanaan dan Kinerja*

Apakah perencanaan merupakan sesuatu yang berharga? Sejumlah penelitian telah melihat hubungan antara perencanaan dan kinerja. Meskipun sebagian besar menunjukkan hubungan yang umumnya positif, kita tidak bisa mengatakan bahwa organisasi yang melakukan perencanaan secara resmi selalu mengungguli organisasi yang tidak melakukan perencanaan. Apa yang bisa kita simpulkan?

Pertama, secara umum, perencanaan yang formal terkait dengan hasil keuangan yang positif, yakni laba yang lebih tinggi dan sebagainya. Kedua, tampaknya melakukan perencanaan secara baik dan mengimplementasikan rencana tersebut memainkan peran lebih besar dalam mencapai kinerja yang tinggi daripada seberapa banyak perencanaan dilakukan. Selanjutnya, pada penelitian-penelitian di mana perencanaan secara formal tidak menyebabkan kinerja yang lebih tinggi, lingkungan eksternal seringkali menjadi penghambatnya. Ketika kekuatan eksternal, seperti halnya peraturan pemerintah atau serikat buruh yang kuat membatasi pilihan manajer, hal tersebut mengurangi dampak perencanaan pada kinerja organisasi. Akhirnya, hubungan antara perencanaan dan kinerja tampaknya dipengaruhi oleh jangka waktu perencanaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan perencanaan sedikitnya empat tahun sebelum perencanaan tersebut mulai mempengaruhi kinerja.

### 7.2 Tujuan dan Rencana

Perencanaan sering disebut fungsi manajemen primer karena menetapkan dasar untuk semua hal lain yang dilakukan manajer dalam hal mengorganisir, memimpin, dan mengontrol. Ini melibatkan dua aspek penting: tujuan dan rencana.

**Sasaran (tujuan)** adalah hasil atau target yang diinginkan. Mereka memandu keputusan manajemen dan membentuk kriteria terhadap ukuran hasil kinerja. Itulah sebabnya sasaran/tujuan sering digambarkan sebagai elemen penting dari perencanaan. Anda harus tahu target atau hasil yang diinginkan sebelum Anda membuat rencana untuk mencapai hal tersebut. **Rencana** adalah dokumen yang menguraikan bagaimana tujuan akan dipenuhi. Ini biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pada saat manajer merencanakan, mereka menciptakan tujuan dan rencana.

#### 7.2.1 *Jenis – Jenis Tujuan*

Mungkin kita memandang bahwa organisasi memiliki sebuah tujuan tunggal. Sebuah bisnis ingin membuat keuntungan dan organisasi nirlaba ingin memenuhi kebutuhan pemangku kepentingannya. Namun, tujuan yang tunggal tersebut tidak cukup untuk menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Dan bila manajer menekankan hanya satu tujuan, tujuan-tujuan lainnya yang penting untuk keberhasilan jangka panjang akan terabaikan. Juga, seperti yang kita bahas di Materi 4, menggunakan tujuan tunggal seperti halnya laba semata dapat mengakibatkan perilaku yang tidak etis karena manajer dan karyawan akan mengabaikan aspek lain dari pekerjaan mereka untuk terlihat baik pada satu ukuran saja. Pada kenyataannya, semua organisasi memiliki beberapa tujuan. Misalnya, sebuah bisnis mungkin ingin meningkatkan pangsa pasar, menjaga karyawan tetap antusias untuk bekerja dan bekerja ke arah yang lebih ramah lingkungan. Dan sebuah gereja menyediakan tempat untuk praktik-praktik keagamaan, tetapi juga membantu kalangan yang tidak mampu di masyarakat dan bertindak sebagai tempat pertemuan sosial bagi para anggota gereja.

Kita dapat mengklasifikasikan sebagian besar tujuan perusahaan sebagai tujuan strategis dan tujuan keuangan. Tujuan keuangan terkait dengan kinerja keuangan organisasi, sedangkan tujuan strategis terkait dengan semua area lain dari kinerja organisasi. Misalnya, McDonald menyatakan bahwa target keuangan adalah pertumbuhan penjualan tahunan rata-rata antara 3 sampai 5 persen. Berikut ini

adalah contoh dari tujuan strategis dari Bloomberg LP: "Kami ingin menjadi organisasi penyedia layanan berita paling berpengaruh di dunia."

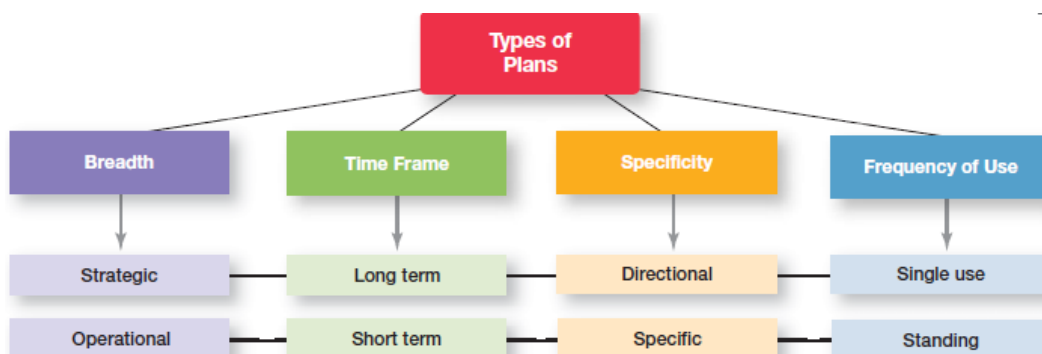
Tujuan yang sudah dijelaskan di atas merupakan **tujuan yang dinyatakan/stated goals**, yakni pernyataan resmi dari apa yang dikatakan oleh suatu organisasi, dan tujuan yang ingin dipercaya oleh pemangku kepentingan/stakeholders. Namun, tujuan yang dinyatakan/stated goals yang dapat ditemukan dalam anggaran dasar organisasi, laporan tahunan, pengumuman humas (hubungan masyarakat) atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajer seringkali bertentangan dan dipengaruhi oleh apa yang dipikirkan oleh berbagai stakeholder mengenai hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi. Misalnya, tujuan Nike adalah "memberikan inspirasi dan inovasi untuk setiap atlet." Visi perusahaan Kanada yang bernama EnCana adalah untuk "menjadi patokan kinerja tinggi perusahaan minyak dan gas yang independen di dunia dan." Tujuan Deutsche Bank adalah "untuk menjadi penyedia solusi keuangan terkemuka di dunia, menciptakan nilai jangka panjang bagi klien kami, pemegang saham kami dan orang-orang dan komunitas di mana kami beroperasi." Pernyataan seperti itu bersifat ambigu dan mungkin lebih mencerminkan keterampilan berkata dari manajemen public relations/hubungan masyarakat daripada menjadi panduan yang bermakna mengenai apa yang sebenarnya ingin dicapai organisasi. Seharusnya tidak mengherankan jika di kemudian hari kita menemukan bahwa tujuan yang dinyatakan organisasi seringkali tidak relevan dengan apa yang sebenarnya terjadi.

Jika Anda ingin mengetahui **tujuan nyata/real goals** suatu organisasi, yakni tujuan yang sebenarnya dikejar oleh organisasi, maka Anda harus mengamati apa yang dilakukan oleh anggota organisasi tersebut. Tindakan tentunya menentukan prioritas yang sedang dilakukan. Sebagai contoh, universitas-universitas mungkin mengatakan bahwa tujuan mereka adalah membatasi ukuran kelas, memfasilitasi hubungan mahasiswa dengan fakultas secara dekat dan secara aktif melibatkan mahasiswa dalam proses pembelajaran, tapi kemudian mereka menempatkan mahasiswa tersebut di dalam kelas kuliah yang terdiri lebih dari 300 peserta! Mengetahui bahwa tujuan nyata dan tujuan yang dinyatakan mungkin berbeda sangatlah penting untuk mengoreksi apa yang Anda mungkin pikir adalah sebuah kejadian yang tidak konsisten ternyata merupakan hal yang lumrah dalam organisasi.

### 7.2.2 Jenis – Jenis Rencana

Cara yang paling populer untuk menggambarkan rencana organisasi adalah dari segi keluasan rencana (rencana strategis/strategic vs rencana operasional/operational), jangka waktu (rencana jangka pendek/short term vs rencana jangka panjang/long term), kekhususan (rencana terarah/directional vs rencana spesifik/specific) dan frekuensi penggunaan (rencana sekali pakai/single use vs rencana rutin/standing). Gambar 7-1 menunjukkan jenis-jenis rencana tersebut tidak independen. Artinya, rencana strategis biasanya merupakan rencana yang bersifat jangka panjang, terarah dan penggunaannya tunggal/sesekali waktu sedangkan rencana operasional biasanya bersifat jangka pendek, spesifik dan penggunaannya bersifat rutin.

Gambar 7-1 – Jenis-Jenis Rencana



**Rencana Strategis/Strategic Plans** adalah rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan yang menetapkan tujuan organisasi secara keseluruhan. Rencana yang mencakup wilayah kerja operasional dari suatu organisasi disebut **rencana operasional/operational plans**. Kedua jenis rencana tersebut berbeda karena rencana strategis berlaku secara luas, sedangkan rencana operasional berlaku secara sempit.

Kami mendefinisikan **rencana jangka panjang/long term plans** sebagai rencana dengan jangka waktu lebih dari tiga tahun. **Rencana jangka pendek/short term plans** mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang. Setiap periode waktu di antaranya akan menjadi **rencana jangka menengah/intermediate plans**. Meskipun klasifikasi berdasarkan waktu ini cukup standar, organisasi dapat menggunakan klasifikasi jangka waktu perencanaan sesuai yang diinginkan. Misalnya, ada organisasi yang menetapkan bahwa rencana 3 tahun kedepan termasuk rencana jangka panjang.

Secara intuitif, akan terlihat bahwa rencana spesifik/specific akan lebih dipilih dibandingkan rencana terarah/directional. **Rencana spesifik/specific plans** didefinisikan dengan jelas dan tidak menyediakan ruang untuk interpretasi/penafsiran lebih lanjut. Sebuah rencana spesifik menyatakan tujuannya dengan cara yang menghilangkan ambiguitas dan kesalahpahaman. Sebagai contoh, seorang manajer yang berusaha untuk meningkatkan hasil kerja kelompoknya sebanyak 8 persen dalam periode 1 tahun mungkin membuat prosedur tertentu, alokasi anggaran dan jadwal kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Namun, dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi dan saat manajer harus fleksibel untuk merespon perubahan yang tak terduga, rencana terarah adalah yang lebih baik. **Rencana terarah/directional plans** adalah rencana fleksibel yang menetapkan pedoman umum. Rencana tersebut memberikan fokus akan tetapi tidak mengunci manajer terhadap tujuan atau tindakan yang spesifik. Misalnya, Sylvia Rhone, presiden dari Motown Records (perusahaan rekaman), mengatakan ia memiliki tujuan yang sederhana, yakni "mendapatkan artis-artis yang hebat." Jadi, dia tidak membuat rencana spesifik untuk memproduksi dan memasarkan 10 album dari artis baru di tahun ini, dia merumuskan suatu rencana terarah dengan menggunakan jaringan orang-orang di seluruh dunia untuk memberitahukan adanya bakat baru dan menjanjikan sehingga dia bisa meningkatkan jumlah artis baru yang dikontrak. Bagaimanapun juga, keunggulan fleksibilitas dari rencana terarah harus diwaspadai dengan kurangnya kejelasan dari rencana tersebut.

Beberapa rencana yang diciptakan manajer digunakan secara terus-menerus sementara yang lainnya hanya digunakan sekali. Sebuah **rencana sekali pakai/single use plan** adalah rencana yang satu kali dirancang secara khusus untuk memenuhi kebutuhan dalam situasi yang unik. Misalnya, ketika Walmart ingin memperluas jumlah toko di Cina, eksekutif tingkat atas merumuskan rencana sekali pakai sebagai panduan. Sebaliknya, **rencana rutin/standing plans** adalah rencana yang digunakan secara terus-menerus yang memberikan panduan bagi kegiatan yang dilakukan berulang-ulang. Rencana ini mencakup kebijakan, aturan, dan prosedur, yang telah didefinisikan dalam Materi 6. Contoh dari rencana rutin/standing plans adalah kebijakan diskriminasi jenis kelamin yang dikembangkan oleh University of Arizona. Kebijakan tersebut memberikan panduan untuk administrator universitas, fakultas dan staf pada saat mereka membuat rencana perekrutan pegawai.

## **7.3 Menetapkan Tujuan dan Menciptakan Rencana**

### **7.3.1 Pendekatan dalam Menetapkan Tujuan**

Seperti telah disebutkan sebelumnya, tujuan memberikan arahan untuk semua keputusan dan tindakan manajemen dan membentuk kriteria pengukuran terhadap prestasi yang sebenarnya. Semua hal yang dilakukan anggota organisasi lakukan harus berorientasi pada pencapaian tujuan. Tujuan ini dapat diatur baik melalui proses tradisional atau dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran/management by objectives.

Dalam **penetapan tujuan tradisional**, tujuan yang ditetapkan oleh manajer puncak mengalir turun melalui organisasi dan menjadi sub-tujuan untuk setiap area organisasi. Perspektif/sudut pandang secara tradisional ini mengasumsikan bahwa manajer puncak tahu apa yang terbaik karena mereka melihat "gambaran besar/big picture" dari sebuah organisasi. Dan tujuan tersebut diturunkan ke masing-masing tingkat dalam organisasi yang memandu karyawan-karyawan/individu-individu saat mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.

Disamping menggunakan penetapan tujuan secara tradisional, banyak organisasi menggunakan **manajemen berdasarkan sasaran/management by objectives (MBO)**, yakni suatu proses pengaturan tujuan yang saling disepakati dan menggunakan tujuan-tujuan tersebut untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Jika seorang manajer menggunakan pendekatan ini, ia akan duduk dengan masing-masing anggota tim dan menetapkan tujuan dan meninjau secara berkala apakah kemajuan sudah ada untuk mencapai tujuan tersebut. Program dalam MBO ini memiliki empat elemen: kekhususan tujuan, pengambilan keputusan secara partisipatif, jangka waktu yang jelas dan adanya umpan balik/feedback dalam kinerja. Alih-alih menggunakan tujuan untuk memastikan karyawan melakukan apa yang mereka seharusnya lakukan, MBO menggunakan tujuan untuk memotivasi mereka juga. Yang menarik adalah bahwa MBO berfokus pada karyawan untuk mencapai tujuan yang sudah mereka miliki dalam pengaturan.

#### Karakteristik dari Tujuan yang Baik

Tujuan tidak semuanya ditulis dengan cara yang sama. Beberapa ada yang lebih baik daripada yang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan secara jelas. Manajer harus mampu menulis tujuan yang ditulis secara baik. Apa saja hal-hal yang membuat tujuan yang baik?

- Diungkapkan dalam hal hasil yang ingin dicapai daripada dalam tindakan untuk mencapainya
- Terukur dan kuantitatif
- Memiliki jangka waktu yang jelas
- Menantang, akan tetapi juga tidak mustahil untuk dicapai
- Tertulis
- Dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi yang diperlukan

#### Langkah-Langkah dalam Menetapkan Tujuan

Manajer harus mengikuti lima langkah berikut ini saat menetapkan tujuan:

1. *Meninjau misi atau tujuan organisasi.* Misi adalah pernyataan luas mengenai tujuan organisasi yang memberikan panduan keseluruhan mengenai hal-hal yang dianggap penting oleh anggota organisasi. Manajer harus meninjau misi tersebut sebelum menulis tujuan karena tujuan harus mencerminkan misi itu.
2. *Mengevaluasi sumber daya yang tersedia.* Anda tidak ingin menetapkan tujuan yang tidak mungkin untuk dicapai berdasarkan sumber daya yang tersedia. Meskipun tujuan seharusnya menantang, namun harus realistis. Jika sumber daya tersebut tidak akan memungkinkan Anda untuk mencapai suatu tujuan, tidak peduli seberapa keras Anda mencoba atau berapa banyak usaha yang diberikan, Anda tidak boleh menetapkan tujuan tersebut.
3. *Tentukan tujuan secara individu atau dengan masukan dari orang lain.* Tujuan mencerminkan hasil yang diinginkan dan harus kongruen dengan misi organisasi dan tujuan organisasi di bagian lain. Tujuan ini harus terukur, spesifik, dan mencantumkan jangka waktu pencapaian.

4. *Tuliskan tujuan dan sampaikan kepada semua orang yang perlu ketahui.* Menuliskan dan mengkomunikasikan tujuan memaksa orang untuk berpikir mengenai tujuan tersebut. Tujuan tertulis juga menjadi bukti nyata pentingnya bekerja untuk mencapai sesuatu.
5. *Meninjau hasil dan tercapai atau tidaknya tujuan.* Jika tujuan tidak terpenuhi, kita harus melakukan perubahan sesuai kebutuhan.

Setelah tujuan telah ditetapkan, ditulis, dan dikomunikasikan; manajer siap untuk menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

### **7.3.2 Menyusun Rencana**

Proses penyusunan rencana dipengaruhi oleh tiga faktor kontingensi (yang bisa terjadi/tidak) dan oleh pendekatan perencanaan yang mengikutinya.

#### Faktor – Faktor Kontingensi dalam Perencanaan

Ada tiga faktor kontingensi yang mempengaruhi pilihan rencana yang akan kita lakukan, yakni: tingkat organisasi, tingkat ketidakpastian lingkungan, dan panjang komitmen masa depan.

Faktor kontingensi pertama adalah *tingkat organisasi*. Untuk sebagian besar, manajer tingkat bawah melakukan perencanaan operasional sedangkan manajer tingkat atas melakukan perencanaan strategis.

Faktor kontingensi kedua adalah *tingkat ketidakpastian lingkungan*. Ketika tingkat ketidakpastian tinggi, rencana harus spesifik, namun fleksibel. Manajer harus siap untuk mengubah rencana seiring dengan mengimplementasikan rencana tersebut. Kadang-kadang, mereka bahkan mungkin harus meninggalkan rencana tersebut.

Faktor kontingensi terakhir berkaitan dengan *jangka waktu rencana*. **Konsep komitmen** mengatakan bahwa rencana harus memiliki jangka waktu yang cukup untuk memenuhi komitmen yang dibuat saat rencana tersebut disusun. Perencanaan untuk jangka waktu yang terlalu panjang atau terlalu pendek adalah perencanaan yang tidak efisien dan tidak efektif.

### **7.3.3 Pendekatan – Pendekatan dalam Perencanaan**

*Bagaimana* cara sebuah organisasi melakukan perencanaan dapat dipahami secara baik dengan melihat *siapa* yang melakukan perencanaan.

Dalam **pendekatan tradisional (top-down)**, perencanaan dilakukan sepenuhnya oleh manajer tingkat atas yang sering dibantu oleh **departemen perencanaan formal**, yakni sekelompok orang-orang spesialis perencanaan yang memiliki tanggung jawab untuk membantu berbagai perencanaan organisasi. Dalam pendekatan ini, rencana yang dikembangkan oleh manajer tingkat atas mengalir ke bawah melalui tingkatan organisasi lainnya, seperti halnya pendekatan tradisional untuk penetapan tujuan. Saat mereka mengalir turun melalui organisasi, rencana tersebut disesuaikan dengan kebutuhan tertentu dari setiap tingkatan organisasi. Meskipun pendekatan ini membuat perencanaan manajerial terjadi secara menyeluruh, sistematis dan terkoordinasi; hal ini membuat kita terlalu sering fokus pada penyusunan "rencana" berupa tulisan/buku-buku yang penuh dengan informasi yang tidak berarti yang tergeletak di atas rak dan tidak pernah digunakan oleh siapa saja untuk membimbing ataupun mengkoordinasikan pekerjaan. Bahkan, dalam survei terhadap manajer tentang proses perencanaan organisasi secara top-down ini, lebih dari 75 persen mengatakan bahwa pendekatan perencanaan perusahaan mereka ini tidak memuaskan. Keluhan umum adalah bahwa, "rencana adalah dokumen yang disiapkan untuk kemudian dilupakan." Meskipun pendekatan tradisional (top-down) ini digunakan oleh banyak organisasi, pendekatan ini bisa efektif hanya jika manajer

memahami pentingnya menciptakan dokumen yang benar-benar digunakan oleh anggota organisasi, bukan dokumen yang terlihat mengesankan tapi tidak pernah digunakan.

Pendekatan lainnya dalam perencanaan adalah yang **melibatkan lebih banyak anggota organisasi dalam proses perencanaan**. Dalam pendekatan ini, rencana yang tidak diturunkan dari satu tingkat ke yang berikutnya, melainkan disusun oleh anggota organisasi di berbagai tingkat dan dalam berbagai unit kerja untuk memenuhi kebutuhan spesifik mereka. Ketika anggota organisasi lebih aktif terlibat dalam perencanaan, mereka melihat bahwa rencana lebih dari sekedar sesuatu yang ditulis di atas kertas. Mereka benar-benar bisa melihat bahwa rencana digunakan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan.

### **Hasil Pembelajaran dari Materi 7:**

1. Definisikan sifat dan tujuan dari perencanaan.
2. Klasifikasikan jenis-jenis tujuan yang dimiliki organisasi dan rencana yang mereka gunakan.
3. Bandingkan dan bedakan pendekatan-pendekatan dalam menentukan tujuan dan dalam perencanaan.

### **Referensi dari Materi 7:**

Chapter/Bab 8 - Robbin and Coulter (2012), Management, Upper Saddle River, 11th Editions, New Jersey, Prentice Hall.