



TEORI ORGANISASI

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



TEORI ORGANISASI

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM

BIODATA PENULIS

Penulis lahir di Jepara pada tanggal 28 Mei 1956, kemudian menamatkan studi Insinyur (Ir) pada program studi teknik elektro di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (1981), selanjutnya lulus Sarjana Teologi (S.Th) dari Sekolah Tinggi Teologi Abdiel, Ungaran (1992), Magister Manajemen (M.M) di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), lulus Magister Saint (M.Si) Sosiologi Agama dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), juga lulus Magister Komputer (M.Kom) dari STTIBI, Jakarta (2003) dan kemudian lulus Doktor (Dr.) Ilmu ekonomi dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang (2010), dan lulus Doktor Teologi (Dr) dari Sekolah Tinggi Teologi Ekumene, Jakarta (2018).

Penulis adalah pendiri dari Universitas STEKOM (Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer) Semarang, yang berjiwa dinamis dan terus mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu penulis suka dan mau belajar berbagai hal, sehingga memiliki bermacam-macam ketrampilan praktis di bidang Technopreneur yang terus dikembangkan hingga sampai saat ini. Sertifikat ketrampilan yang dimiliki ada beberapa bidang, antara lain Sertifikat jaringan komputer dari CISCO, Mikrotik, dan Sertifikat Program Aplikasi dari Microsoft, sertifikat dibidang Auditing Sistem Informasi, Sistem Informasi Perpajakan, dan Sistem Informasi Akuntansi, juga sertifikat Reviewer Penelitian dari Kemenristekdikti.

TEORI ORGANISASI

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9786025 227554

Editor :

Wawan Susanto, S. Kom

Penyunting :

Mars Caroline Wibowo, S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul :

Irdha Yuniyanto, S.Ds

Penerbit :

Yayasan Prima Agus Teknik



Yayasan Prima Agus Teknik
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456 Fax. 024-670144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Kata Pengantar

Puji serta syukur kami panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Karunia dan Rahmat-Nya, sehingga kami mampu menyelesaikan buku ini tepat pada waktunya. Buku ini berhasil tersusun berkat bantuan dari pihak-pihak lain yang senantiasa membantu kami. Buku ini kami buat untuk memberikan wawasan tambahan kepada para mahasiswa khususnya di bidang ilmu manajemen.

Apresiasi dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah turut berpartisipasi dalam penyusunan dan penyempurnaan buku ini.

Penyusun menyadari bahwa masih terdapat kekurangan maupun mungkin kesalahan dalam penyusunan buku ini sehingga penyusun mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang dari seluruh pembaca.

Akhir kata, penyusun berharap dengan adanya buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan para mahasiswa/ mahasiswi khususnya yang belajar pada bidang manajemen bisnis. Penyusun mengucapkan terima kasih dan mohon maaf jika terdapat kesalahan dalam penyusunan laporan ini.

Semarang, Juni 2020

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Bab 1 MAKNA DAN TUJUAN	9
1.1 Pendahuluan.....	9
1.2 Pengertian Organisasi	10
1.3 Kebutuhan Akan Organisasi	12
1.4 Prinsip-Prinsip Organisasi	17
1.4.1 Lyndall F. Urwick (1891–1983)	17
1.4.2 E.F.L. Brech (1909–2006)	20
1.5 Karakteristik Organisasi	21
1.6 Fitur Organisasi Modern	22
1.7 Manfaat Organisasi	23
1.8 Prinsip Dasar Organisasi Yang Efektif	25
Bab 2 JENIS ORGANISASI	26
2.1. Pendahuluan	26
2.1.1 Organisasi Formal	26
2.1.2 Organisasi Informal	29
2.2 Perubahan Status	32
2.3 Koeksistensi Organisasi Formal Dan Organisasi Informal	33
2.4 Tujuan-Tujuan Organisasi	34
2.4.1 Sektor Publik	34
2.4.2 Sektor Swasta	35
2.5 Kategori Organisasi	36
2.5.1 Organisasi Industri	36
2.5.2 Organisasi Perdagangan	39
2.5.3 Organisasi Penyedia Layanan	40
2.5.4 Organisasi Multi-Produk	42

Bab 3	KEPEMILIKAN ORGANISASI	44
3.1	Perseorangan/Sole-Proprietorship	44
	3.1.1 Keuntungannya	45
	3.1.2 Kerugiannya	45
3.2	Perusahaan Kemitraan Bisnis	46
	3.2.1 Keuntungan	48
	3.2.1 Kerugian	49
3.3	Perusahaan Perseroan Terbatas (PT)	49
	3.3.1 Bentuk Perusahaan	52
3.4	Organisasi Koperasi	56
3.5	Jenis Organisasi Lainnya	58
	3.5.1 Franchises	58
	3.5.2 Bisnis Chain Store	59
	3.5.3 Bisnis “Do It Yourself” (DIY)	60
	3.5.4 Bisnis Pemesanan Mail	60
	3.5.5 Bisnis Private Label	61
	3.5.6 Online Shopping	62
	3.5.7 Outsourcing	62
Bab 4	ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA	64
4.1	Pendahuluan	64
4.2	Teori Sistem	64
4.3	Organisasi Sebagai Sistem	66
	4.3.1 Sistem Tertutup Dan Terbuka	67
	4.3.2 Sub-Systems	69
4.4	Equilibrium (Keseimbangan Pasar)	74
4.5	Umpan Balik Dan Pengendalian	75
4.6	Standar Dalam Manajemen / Administrasi	77
	4.6.1 Standar Kuantitas	79
	4.6.2 Standar Mutu	79
	4.6.3 Jenis-Jenis Standar	79
4.7	Interaksi Organisasi Dengan Lingkungannya	81
Bab 5	STRUKTUR ORGANISASI	83
5.1	Pendahuluan	83
5.2	Pentingnya Struktur Organisasi	84

5.3	Persyaratan Struktur Organisasi	85
5.4	Merancang Struktur Organisasi	86
5.5	Unsur-Unsur Struktur Organisasi	87
5.6	Delegasi	90
	5.6.1 Delegasi Tanggung Jawab	91
5.7	Restrukturisasi Organisasi	92
5.8	Bagan Organisasi	95
	5.8.1 Rentang Kendali (Span Of Control)	97
	5.8.2 Aliran Informasi	98
	5.8.3 Ekspansi Bisnis Melalui Cabang	100
Bab 6	JENIS - JENIS STRUKTUR ORGANISAS	102
6.1	Struktur Organisasi Lini	102
	6.1.1 Kelebihan	102
	6.1.2 Kelemahan	103
6.2	Struktur Organisasi Fungsional	104
	6.2.1 Kelebihan	105
	6.2.2 Kelemahan	106
6.3	Struktur Organisasi Garis Lini Dan Staf	107
6.4	Struktur Organisasi Divisi	109
6.5	Manfaat Bagan Organisasi	111
	6.5.1 Keunggulan Bagan Organisasi	112
	6.5.2 Kelemahan Bagan Organisasi	112
6.6	System Diagram	113
6.7	Ciri-Ciri Organisasi Perusahaan Terbatas	114
	6.7.1 Pemegang Saham/Shareholders	114
	6.7.2 Dewan Direksi/Board Of Director	116
Bab 7	DEPARTEMEN	121
7.1	Departemen Pembelian/Purchasing Departement	121
7.2	Departemen Keuangan/Finance Departement	123
7.3	Departemen Produksi	126
7.4	Departemen Penjualan Dan Pemasaran/Sales and Marketing Department	128

7.5	Departemen Gudang/ Warehouse Departement	130
	7.5.1 Pergudangan/Storekeeping	131
	7.5.2 Pengendalian Persediaan Barang/Stock Control	132
7.6	Departemen Sumber Daresource Departement	133
7.7	Kantor - Sentralisasi Dan Desentralisasi	135
7.8	Kerjasama Dan Koordinasi Antara Departemen	139
7.9	Komunikasi Internal	140
	7.9.1 Komunikasi Vertikal	142
	7.9.2 Komunikasi Horizontal/Sideway Communication	145
7.10	Struktur Organisasi Non-Manufaktur	146
7.11	Komite.....	146
Daftar Pustaka		148

Bab 1 MAKNA DAN TUJUAN

1.1 PENDAHULUAN

Sejak zaman dulu manusia telah hidup berkelompok dan terlibat dalam kegiatan-kegiatan sosial dan aktivitas ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Hubungan kelompok-kelompok yang terorganisir secara formal, informal ataupun spontan ini disebut sebagai '*organisasi*,' dan mereka adalah masyarakat sosial sesungguhnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi hanyalah orang-orang yang berkumpul dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Sosiolog dan penulis manajemen cenderung menggunakan kata '*organisasi*' sebagai '*sosial unit*' atau '*pengelompokan manusia*'. Ini berarti bahwa suatu organisasi terdiri dari kelompok yang berkaitan dengan orang-orang didalamnya.

Dalam kehidupan sehari-hari, kita senantiasa dikelilingi oleh berbagai bentuk organisasi. Sebagian besar dari kita memulai hidup sebagai anggota sebuah jenis organisasi yang sangat khusus yaitu keluarga - atau sebagai anggota dari kelompok dari beberapa orang. Seiring waktu, manusia mulai terlibat dengan organisasi lain misalnya: kelompok pusat kesehatan, kelompok agama, dan kemudian terdaftar dalam kelompok bermain. Kemudian pada usia lima tahun atau lebih, kita bergabung dengan serangkaian organisasi yang lebih kompleks yang disebut '*sistem pendidikan*'; yakni organisasi di lingkungan sekolah. Faktanya, kehidupan setiap orang sangat bergantung pada berbagai organisasi - yang mana di beberapa negara mungkin dikelola negara atau swasta - misalnya organisasi yang menyediakan air, listrik, komunikasi, keamanan, transportasi, layanan medis, pendidikan, dan sebagainya. Lalu ada lagi

organisasi yang menyediakan makanan dan minuman, pakaian, bahan bakar, akomodasi, informasi dan hiburan, dan banyak produk dan layanan lainnya.

1.2 PENGERTIAN ORGANISASI

Agar lebih memahami apa arti organisasi, maka kita perlu merujuk pada pendapat para ahli. Beberapa ahli telah menjelaskan definisi organisasi, diantaranya adalah:

1. Stoner

Stoner menjelaskan bahwasanya organisasi di artikan sebagai suatu pola yang terdiri dari beberapa hubungan dari orang-orang yang sedang dalam pengarahannya oleh atasan bertujuan untuk bisa mencapai tujuan bersama.

2. Stephen P. Robbins

Menurut Stephen P. Robbins pengertian organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

3. James D. Mooney

Menurut James D. Mooney pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mewujudkan tujuan bersama.

4. Max Weber

Menurut Max Weber pengertian organisasi adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

5. Chester I. Bernard

Menurut Chester I. Bernard definisi organisasi adalah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

6. Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan
Menurut Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan pengertian organisasi adalah sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.
7. Prof. Dr. Sondang P. Siagian
Menurut Siagian pengertian organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang / lebih yang saling bekerjasama serta terikat secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau beberapa orang yang dikenal sebagai atasan dan seorang atau kelompok orang yang dikenal sebagai bawahan.
8. Paul Preston dan Thomas Zimmerer
Menurut Paul Preston dan Thomas Zimmerer organisasi adalah suatu kumpulan orang yang telah disusun dalam sebuah kelompok-kelompok yang saling bekerjasama dalam mencapai tujuan secara bersama.
9. Philip Slznic
Menurut Philip Slznic pengertian organisasi adalah suatu peraturan personil berguna dalam mempermudah dalam melakukan pencapaian dari beberapa tujuan yang sudah ditetapkan lewat alokasi tanggung jawab dan fungsi atau *Through the allocation of functionss and responsibilites.*
10. Thompson
Menurut Thompson pengertian organisasi adalah suatu perpaduan antara beberapa anggota khusus yang sangat impersonal dan rasional yang saling bekerjasama (koperasi) dalam mencapai berbagai tujuan yang spesifik yang sudah diumumkan.

Dapat disimpulkan bahwa:

“Organisasi adalah sebuah wadah atau tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dan dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

1.3 KEBUTUHAN AKAN ORGANISASI

Organisasi bukanlah fenomena yang muncul di era modern ini saja. Keberadaan konstruksi keajaiban seperti Piramida Mesir, Tembok Besar Cina, dan kota-kota Aztec di Amerika Selatan hanya bisa dilakukan oleh organisasi. Yang masih hangat saat ini, Stonehenge di Inggris, misalnya, para pakar masih dibingungkan dengan masalah pembuatan situs tersebut, yakni bagaimana pendirian batu-batu besar dilakukan, bagaimana sistem transportasi blok batu-batu itu diangkut.

Memang benar dapat dikatakan bahwa di masa lalu keberadaan organisasi besar dan kompleks lebih sedikit daripada yang ada di dunia saat ini. Hal ini sebagian disebabkan sedikitnya jumlah orang yang tersedia untuk membentuk kelompok, dan sebagian lagi karena rendahnya kebutuhan untuk membentuk organisasi dalam skala besar. Pada zaman dulu, sosial unit dan pengelompokan manusia yang lebih kecil sangat dominan. Mereka belum menghilang; namun masih sangat penting hingga saat ini.

Penting untuk dipahami:

- Mengapa organisasi ada?
- Bagaimana mereka memulai?
- Mengapa mereka terus bertambah dalam jumlah dan kompleksitas?

Alasannya sangat rumit karena:

- Ada sejumlah besar organisasi yang berbeda; dan
- Segala bentuk organisasi memenuhi berbagai jenis kebutuhan manusia yaitu emosional, fisik, psikologis, ekonomi, keselamatan dan keamanan dll.

Namun, kita dapat mengidentifikasi alasan berikut untuk pengembangan dan keberlanjutan keberadaan organisasi:

- ***Perluasan kegiatan***

Dalam melakukan sebuah pekerjaan, manusia sebagai individu dibatasi secara biologis baik fisik maupun mental. Beberapa pekerjaan tidak dapat dilakukan sama sekali tanpa melibatkan banyak individu. Misalnya, sebuah pabrik perakitan mobil yang fokus pada tahap akhir dalam proses pembuatan sebuah mobil. Pabrik ini membutuhkan lebih dari 4000 pasokan komponen/onderdil mobil dari luar. Belum lagi kebutuhan akan pemasok suku cadang perusahaan untuk perakitan. Pemasok-pemasok ini juga membutuhkan pihak/individu lain misalnya perusahaan transportasi, biasanya dengan truk atau kereta api. Pabrik ini juga akan melibatkan fungsi lainnya seperti produksi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan dll.

- ***Kepuasan terhadap kebutuhan sosial***

Manusia cenderung akan berpartisipasi dengan bergabung ke kelompok lain setelah keluar dari lingkaran kelompok keluarga. Bahkan sebuah bisnis kecil dapat memberikan karyawannya banyak kepuasan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Kecenderungan lainnya, hubungan pertemanan berdasar pada selera yang sama biasanya mengarah pada pembentukan organisasi baru misalnya: klub, kemasyarakatan, asosiasi dan serikat pekerja.

- ***Penghematan waktu***
 Sekelompok orang yang terorganisasi dapat menyelesaikan tugas lebih banyak dan lebih cepat daripada hanya dilakukan oleh satu orang saja. Beberapa pekerjaan membutuhkan kekuatan otot seperti berburu, mengangkat tangkapan ikan, mengangkat perahu ke pantai, membajak, menabur atau memanen hasil olahan sawah. Ada juga pembagian tugas untuk melakukan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus. Di masa lalu, keterampilan berharga seperti membuat senjata, menyembuhkan penyakit kulit, membuat tembikar, menenun; dilakukan oleh seorang yang mempunyai keahlian khusus. Di zaman modern ini berbagai keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat jauh lebih banyak - tetapi bidang spesialisasi orang umumnya jauh lebih sedikit.
- ***Penyediaan kebutuhan dan keinginan orang yang lebih efektif***
 Orang yang bekerja dalam kelompok dapat memberikan kebutuhan dan keinginan mereka dan orang lain secara lebih efektif. Dalam ilmu ekonomi ada istilah “skala ekonomi” yakni memproduksi barang lebih banyak dan mendistribusikannya dengan lebih cepat. Intinya, semakin banyak item diproduksi, semakin rendah biaya yang dikeluarkan, sehingga dapat menghemat biaya dan harga untuk peningkatan standar hidup.
- ***Peningkatan efisiensi***
 Bisnis swasta, bisnis skala nasional ataupun Badan Usaha Milik Pemerintah pasti akan lebih efisien dibanding dengan bisnis yang dikelola secara perorangan. Dalam sebuah organisasi terdapat struktur pembagian kerja serta struktur tata hubungan kerja bagi setiap anggotanya, sehingga

meskipun masing-masing anggota memiliki peran sendiri-sendiri akan tetapi satu dengan lainnya saling berkaitan, Sehingga proses penyelesaian untuk mencapai tujuan tersebut bisa lebih cepat dan mudah.

- ***Potensi kekuasaan dan pengaruh***

Tidak semua orang bisa berbicara didepan umum karena pasti membutuhkan keberanian. Untuk melatih keberanian berbicara didepan umum dan kemampuan berkomunikasi, organisasi bisa jadi tempat yang cocok karena pastinya didalam berorganisasi seseorang tidak bisa hanya diam saja melainkan harus bisa menyampaikan pendapat dan aspirasinya. Ketika seseorang bergabung dengan individu lain dalam sebuah perkumpulan - mis. partai politik, kelompok pendemo – mereka dapat bersama-sama membawa tekanan yang dapat memberikan pengaruh terhadap individu atau organisasi lain. Tentu saja, sebagian besar organisasi bukanlah kelompok penekan atau pelobi; tetapi semua memiliki potensi untuk memengaruhi berbagai peristiwa seperti; menciptakan permintaan, memenangkan pesanan, menciptakan kekayaan, membantu neraca pembayaran suatu negara, dan sebagainya. Dalam pengertian ini, organisasi dapat menjadi ‘pusat kekuatan’ atau ‘pusat pengaruh’.

- ***Penyatuan dan pelestarian pengetahuan***

Terkadang masalah yang dihadapi oleh masyarakat tidak bisa ditangani oleh hanya satu individu saja tetapi membutuhkan partisipasi dan bantuan dari seluruh lapisan masyarakat. Oleh sebab itu organisasi sangat dibutuhkan untuk menunjang aktifitas masyarakat itu sendiri dan membantu mencari jalan keluar atas masalah yang dihadapi. Contohnya di lingkungan sekolah, masih banyak pelajar yang belum terlalu pandai dalam masalah teknologi. Namun dalam

sebuah organisasi, sangat menginginkan para anggotanya terus selalu menunjukkan perkembangan. Hal inilah yang akan membuat anggota sebuah organisasi akan terpacu untuk mengembangkan pola pikir menyesuaikan dengan jaman yang terus berkembang sehingga organisasi yang sedang dijalankan tersebut akan semakin menarik, yang secara tidak langsung juga akan menambah pengetahuan serta wawasan untuk setiap anggotanya.

- ***Penyediaan keamanan bagi individu yang lebih memadai***

Manusia yang hidup sendiri rentan diserang oleh beberapa keadaan. Serangan binatang buas, orang lain, cuaca, bencana alam (banjir, gunung berapi letusan, dan gempa bumi) menjadi ancaman bagi mereka dari dulu sampai sekarang. Manusia bereaksi terhadap bahaya dengan membentuk kelompok agar dapat mengatasi bahaya potensial semacam itu dengan lebih efektif. Tujuan dasar di balik pembentukan kelompok dalam skala kecil (serikat pekerja di sebuah perusahaan), atau dalam skala 'kelompok kelompok' internasional (Perserikatan Bangsa-Bangsa, misalnya), adalah untuk memberikan rasa aman bagi anggotanya, baik individu atau negara.

Mempertimbangkan semua alasan ini, tidak terlalu mengejutkan jika jumlah, ukuran dan kompleksitas organisasi terus tumbuh dan bertambah. Alasan sederhana orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi adalah karena menganggap mereka akan menjadi lebih sukses, dapat memenuhi lebih banyak kebutuhan dan keinginan, dan umumnya akan merasa '*lebih kaya*'.

1.4 PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

Selama bertahun-tahun, sejumlah penulis telah memberikan pandangan mereka tentang beragam manajemen dan administrasi kaitannya dengan organisasi. Dua penulis hebat telah memberikan ulasannya mengenai organisasi melalui tulisan-tulisan mereka antara pertengahan 1940-an dan pertengahan 1970-an yang memberikan dampak signifikan terhadap pemikiran modern. Mereka adalah Lyndall F. Urwick dan E.F.I Brech.

Baik Urwick dan Brech berusaha untuk menetapkan prinsip-prinsip, apa yang harus seharusnya dilakukan dalam pengaturan struktur, manajemen dan administrasi organisasi jika mereka ingin sukses dalam mencapai tujuan organisasi.

1.4.1 LYNDALL F. URWICK (1891–1983)

Berdasarkan pengalamannya di industri angkatan bersenjata dan sebagai konsultan bisnis, Urwick sangat produktif menulis tentang masalah manajemen dan administrasi. Dia sangat dipengaruhi oleh ide-ide penulis sebelumnya, khususnya Henri Fayol. Dia yakin satu-satunya cara untuk mengendalikan organisasi sosial modern adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip tertentu kepada mereka.

Urwick (1947) menetapkan banyak prinsip yang menurut pendapatnya harus diterapkan pada organisasi jika ingin mencapai tujuan mereka secara efektif. Dia mengembangkan prinsip-prinsipnya berdasarkan interpretasinya sendiri atas unsur-unsur umum dan proses yang ia identifikasi dalam struktur dan operasi berbagai organisasi yang saling berhubungan. Atas dasar itu, prinsip-prinsipnya disebut sebagai sebuah '*code of good practice*' yang jika ditaati, menurut pendapatnya,

akan mengarahkan pada keberhasilan dalam manajemen dan administrasi organisasi.

Lyndal F Urwick dalam bukunya berjudul “*Notes on The Theory of Organization*” mengemukakan adanya sepuluh prinsip organisasi yakni:

1. ***Principle of the Objective***

Setiap Organisasi beserta suku-suku bagiannya harus mempunyai maksud dan tujuan yang jelas, bilamana tidak maka organisasi itu tidak ada gunanya.

2. ***Principle of Specialization***

Kegiatan-kegiatan anggota dalam organisasi tersebut sejauh mungkin haruslah dibatasi dengan satu fungsi saja.

3. ***Principle of Coordination***

Maksud dan tujuan pengorganisasiannya adalah justru untuk memungkinkan adanya koordinasi, yakni kesatuan gerak dan upaya.

4. ***Principle of Authority***

Dalam tiap organisasi mesti ada penguasa yang tertinggi. Dari penguasa tertinggi ini harus ada garis kewenangan yang jelas dan tegas ke bawah, ke semua personal organisasi tersebut.

5. ***Principle of Responsibility***

Batasan bertanggung jawab secara mutlak kepada semua kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan di dalam kerangka dan tugas organisasi.

6. ***Principle of Definition***

Isi daripada setiap jabatan (posisi) termasuk kewajiban-kewajibannya, kewenangannya dan tanggung jawab mutlak harus dirumuskan dengan jelas dan tegas secara tertulis, dan disampaikan kepada semua pihak yang bersangkutan.

7. ***Principle of Correspondence***

Dalam tiap jabatan (posisi), kewenangan dan tanggung jawab haruslah cocok, memadai, setimpal dan sesuai.

8. ***The Span of Control***

Setiap orang tidak boleh membawahi lebih dari 5 atau 6 orang bawahan yang mempunyai tugas dan pekerjaannya saling berkaitan (*interlocks*).

9. ***Principle of Balance***

Berbagai unit organisasi yang ada satu sama lain harus selalu diseimbangkan.

10. ***Principle of Continuity***

Organisasi harus dibuat begitu dinamis sehingga dapat disesuaikan secara terus menerus (tanpa adanya goncangan) terhadap perubahan-perubahan keadaan lingkungan dan tugas.

Tidak ada keraguan tentang rasionalitas prinsip-prinsip Urwick, terutama dalam kaitannya dengan lingkungan internal organisasi. Namun, organisasi bisnis tidak beroperasi dalam ruang hampa; mereka tidak bisa eksis dalam situasi yang terisolasi dengan dunia luar. Organisasi-organisasi bisnis menggunakan sistem terbuka, sehingga harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal mereka.

Prinsip-prinsip menurut Urwick ini cenderung berasumsi bahwa manajemen kemungkinan melakukan kontrol penuh atas berbagai faktor yang terkandung di dalamnya. Tetapi tren saat ini di banyak negara menggunakan beberapa prinsip-prinsip tersebut secara berlawanan. Misalnya, sikap di beberapa negara terhadap pembagian kekuasaan di tempat kerja cenderung berbenturan dengan prinsip 'otoritas' dan 'prinsip korespondensi'. Begitu pula dengan sikap terhadap konflik pengayaan pekerjaan berlawanan dengan prinsip '*principle of*

specialization ‘, ‘principle of definition‘, dan juga ‘*the span of control*’.

Kita paham bahwa organisasi bisnis bukanlah sebuah organisasi ‘*self-contained*’ (berdiri sendiri), mereka bergantung pada organisasi lain untuk memenuhi segala kebutuhan. Mereka harus merespons dan beradaptasi terhadap tekanan dari lingkungan eksternal tertentu - sosial, politik dan ekonomi - yang terus-menerus berubah. Karena itu, prinsip-prinsip Urwick tidak dapat aplikasikan dengan mudah pada organisasi modern. Namun, prinsip-prinsip Urwick ini dapat - dan telah - diadopsi dalam beberapa kasus dengan beberapa modifikasi.

1.4.2 E.F.L. BRECH (1909–2006)

Selain membuat prinsip-prinsip dasar pengembangan manajemen seperti yang dibuat Urwick, Brech (1969) juga berkonsentrasi pada pengembangan orang dalam organisasi. Namun, pendekatannya dibatasi oleh teori hubungan manusia yang berlaku tahun 1950-an dan 1960-an. Dia melihat manajemen sebagai proses - proses sosial yakni untuk merencanakan dan mengatur operasi organisasi menuju pencapaian tujuannya, yang dilakukan dalam kerangka struktur organisasi.

Masalah utama bagi Brech dalam pengembangan struktur organisasi yang paling efektif adalah:

- Menentukan dan menyebutkan tanggung jawab manajerial, pengawasan dan staf khusus;
- Menentukan bagaimana tanggung jawab yang disepakati itu harus didelegasikan;
- Mengkoordinasikan pelaksanaan atau implementasi dari tanggung jawab yang disepakati;

- Mempertahankan semangat kerja yang tinggi di antara para pekerja.

Daftar 'prinsip-prinsip organisasi' Brech sendiri tumpang tindih dalam banyak hal dengan prinsip-prinsip Fayol dan Urwick. Namun, daftarnya kurang dogmatis dalam pendekatan dibandingkan yang lain; prinsip-prinsipnya seolah-olah tidak 'dapat lagi diubah'. Tetapi prinsip-prinsip tersebut masih dihubungkan dengan, misalnya, pembagian tanggung jawab, jalur komunikasi, kesatuan komando dan alokasi wewenang.

Tulisan Brech tentang prinsip lebih diarahkan untuk membantu para manajer untuk bisa menjalankan perannya secara lebih efektif, daripada sekedar memberi kontribusi pada pengetahuan umum di bidang teori manajemen. Dalam hal ini kontribusinya dapat dinyatakan sebagai sebuah konsultan manajemen bijaksana yang bertujuan untuk meningkatkan praktik manajemen, bukan sekedar sebagai sebuah penelitian obyektif untuk menguji sebuah hipotesis. Dilihat dari perspektif ini, kita dapat mengakui bahwa kontribusi Brech memiliki pengaruh yang cukup besar pada kontribusi seorang manajer jaman sekarang, terutama di bidang pelatihan dan pengembangan manajemen.

1.5 KARAKTERISTIK ORGANISASI

Karakteristik utama suatu organisasi diuraikan berikut ini:

1. *Lingkungan dan Anggota*

Sebuah organisasi pasti memiliki anggota yang terdiri dari dua orang atau lebih. Organisasi memahami dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal (ekonomi, sosial, politik, hukum, dll.).

2. **Memiliki Tujuan**

Alasan mengapa beberapa orang bekerjasama membentuk organisasi adalah karena memiliki tujuan bersama yang ingin diwujudkan. Dengan adanya tujuan tersebut, para anggota organisasi akan saling bahu membahu dalam melakukan usaha untuk mencapai tujuan.

3. **Saling Bekerjasama**

Untuk mencapai tujuan organisasi maka para anggotanya harus saling bekerjasama. Tanpa adanya kerjasama antar anggota organisasi maka tujuan tidak dapat tercapai secara efektif dan efisien. Setiap organisasi memiliki saluran komunikasi sendiri agar kerja sama dan kinerja tugas menjadi lebih efektif.

4. **Adanya Peraturan**

Setiap organisasi pasti memiliki peraturan masing-masing. Peraturan ini bertujuan untuk mengatur dan membatasi sumberdaya yang dimiliki agar saling bersinergi dalam proses pencapaian tujuan dan menciptakan manajemen yang baik dalam organisasi.

5. **Struktur Otoritas dan Pembagian Tugas**

Dengan adanya peraturan tentu harus disertai dengan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas pada setiap anggota organisasi. Pembagian tugas tersebut bisa dilakukan dengan pembentukan beberapa divisi yang memiliki beberapa tugas dan tanggungjawab. Kewenangan setiap posisi didefinisikan dengan jelas. Rantai perintah dijalankan dengan benar.

1.6 FITUR ORGANISASI MODERN

Di masa lalu, organisasi - organisasi sosial, ekonomi, politik, industri dll mempunyai struktur, isi, tujuan, dan fungsi yang masih sangat sederhana. Tetapi di zaman modern ini, bentuk

organisasi berubah menjadi lebih kompleks sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan juga arus globalisasi.

Namun, semua jenis organisasi saat ini memiliki kesamaan fitur yaitu:

- Lebih besar dan mempekerjakan lebih banyak orang.
- Investasi dalam hal keuangan, material, dan sumber daya lainnya sangat besar.
- Kegiatan direncanakan dengan baik dan berorientasi pada tujuan bersama dengan ulasan dan revisi di setiap interval.
- Mereka memiliki metode, prosedur, sistem, dan sub-sistem khusus mereka sendiri.
- Semua departemen / bagian menjalankan fungsinya secara terintegrasi.
- Departemen / seksi terkoordinasi dengan baik untuk hasil yang lebih baik.
- Interaksi antar departemen / bagian berkesinambungan.

1.7 MANFAAT ORGANISASI

Keuntungan utama dari organisasi yang sehat dapat diuraikan sebagai berikut ini:

- ***Bantuan untuk manajemen***
Manajemen dan pemilik bisnis akan lebih mudah dalam membuat perencanaan bisnis ke depan yang membutuhkan aset dan sumber daya, terutama dalam membuat anggaran remunerasi dan kompetensi karyawan yang diperlukan untuk mencapai target baru yang dibuat tersebut. Selanjutnya untuk mempermudah manajemen dalam membuat laporan analisis dan evaluasi terhadap kinerja (*performance*) perusahaan.

- **Memastikan pertumbuhan**
Untuk memastikan keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis yang ada serta pengembangan area baru.
- **Penggunaan sumber daya secara optimal**
Dengan adanya organisasi pihak perusahaan akan mudah dalam pembagian *job description* karyawan. Sehingga pekerjaan karyawan tidak tumpang tindih. Dan tentunya akan membuat karyawan maksimal dalam bekerja di bidang tertentu. Hal ini akan mempercepat perusahaan atau bisnis dalam mencapai target yang telah di tentukan.
- **Kreativitas dan inovasi**
Organisasi dalam perusahaan dapat melatih kepribadian karyawan supaya bisa menjadi lebih baik, namun juga bisa berpengaruh terhadap perkembangan emosi. Sehingga akan membuat emosi setiap karyawan akan terkontrol. Hal ini menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan. Dengan *emotional intelegent*, maka membuat setiap orang dalam perusahaan atau bisnis bisa menghadapi berbagai sifat atau karakter orang lain yang berbeda-beda. Ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpikir kreatif dan dan mengeluarkan ide-ide inovatif untuk pertumbuhan dan pengembangan lebih lanjut.
- **Kontinuitas**
Ini memberikan peluang bagi kepemimpinan dan pengembangan tim, pelatihan dan pengembangan semua karyawan.

1.8 PRINSIP DASAR ORGANISASI YANG EFEKTIF

Untuk menjalankan sebuah organisasi secara lebih efektif ada beberapa prinsip yang harus dipahami yakni :

- Menjaga hubungan-hubungan penting:
 - Hubungan internal,
 - Hubungan dengan komunitas,
 - Hubungan dengan individu dan kelompok;
- Jelas mendefinisikan visi dan misinya;
- Mengikuti prinsip etika bisnis;
- Memahami tanggung jawab sosialnya;
- Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan (sistem, kebijakan, pemasaran, dll.);
- Meningkatkan kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan;
- Menganalisis lingkungan internal maupun eksternal, dan memodifikasi yang sesuai;
- Mendorong kreativitas dan inovasi; dan
- Memiliki program kesejahteraan staf yang efektif.

Bab 2 JENIS-JENIS ORGANISASI

2.1 PENDAHULUAN

Organisasi pada dasarnya dapat digolongkan berdasarkan banyak hal. Penggolongan tersebut bisa berdasarkan jumlah pemegang pimpinan, sifat hubungan antar anggota, tujuan, kehidupan bermasyarakat, dan lain sebagainya.

Namun, pada dasarnya organisasi hanya digolongkan menjadi 2 jenis saja. Pembagian tersebut adalah organisasi formal dan organisasi informal yang dibagi berdasarkan sifat hubungan antar anggotanya.

Perlu diperhatikan pula bahwa pembagian ini bersifat relatif atau tidak ada indikator mutlak yang menetapkan suatu organisasi tergolong formal atau informal. Bisa jadi suatu organisasi informal berubah menjadi formal.

2.1.1 ORGANISASI FORMAL

Definisi organisasi formal yaitu sebagai organisasi yang terdiri dari struktur dengan pembagian kerja serta adanya tujuan dan sasaran yang jelas. Pengertian lain menyatakan bahwa organisasi formal merupakan organisasi yang tersusun dari struktur dengan bagan yang mendeskripsikan keterkaitan kerja antar unit, kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab antar elemen di dalam organisasi.

Karakteristik utama organisasi formal adalah sebagai berikut:

- ***Tujuan atau sasaran yang ditentukan***
Perencanaan di dalam organisasi formal disusun secara sengaja yang meliputi struktur dan tujuan. Penentuan tujuan inilah sebagai salah satu alasan mengapa organisasi formal

dibuat. Tujuan organisasi formal seperti klub, asosiasi atau organisasi masyarakat (ormas) harus diketahui semua anggotanya. Tujuan organisasi juga dapat diakses dan diketahui oleh pihak lain. Tujuan organisasi juga harus sesuai dengan aturan konstitusi negara dimana organisasi tersebut berada. Biasanya negara mewajibkan syarat pendirian sebuah perseroan terbatas harus memuat tujuan yang tertuang dalam 'Anggaran Dasar'. Ini diperlukan agar pemegang saham dan *stakeholder* - yang menyediakan uang untuk menjalankan bisnis - paham dan sadar atas apa yang mereka investasikan. Tujuan organisasi bisa jadi berubah atau ada pembaharuan selama periode tertentu seiring dengan adanya perubahan keadaan, misalnya, perubahan permintaan pelanggan, peningkatan standar hidup, teknologi baru dll.

- ***Ada bukti nyata (tertulis) keberadaan organisasi***
Biasanya dapat ditunjukkan dengan tepat saat organisasi formal didirikan. Umumnya ada dokumen tertulis sebagai bukti keberadaan organisasi. Dan jika organisasi bubar, bukti tertulisnya juga harus ada.
- ***Struktur yang terdefinisi dengan baik***
Organisasi formal biasanya mempunyai struktur yang mengatur hubungan antar anggotanya. Terdapat aturan-aturan yang dirumuskan untuk mengatur agar komunikasi antara anggota berjalan lancar dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Biasanya ada instruksi tertulis tentang tugas-tugas dan wewenang yang harus dijalankan oleh para anggota.
- ***Jangka waktu dalam bertahan hidup***
Organisasi formal biasanya dapat bertahan lebih lama. Banyak asosiasi, klub dan perusahaan dengan bangga memasukkan tahun pendirian mereka secara jelas pada kop surat mereka, papan nama, situs web dll. Tentu saja,

orang-orang yang menjadi anggota atau bekerja untuk organisasi tersebut beserta aset-asetnya mungkin sebagian atau seluruhnya berubah selama periode waktu tertentu, tetapi kebanyakan organisasi formal masih dapat dilacak dan dikenali keberadaannya.

- ***Keanggotaan berdasarkan pilihan***

Keanggotaan organisasi formal berdasarkan pilihan, kecuali dalam kasus di mana suatu negara mempunyai program wajib negara - mis. wajib belajar atau wajib militer. Bahkan ketika bergabung dalam sebuah organisasi adalah kewajiban, orang masih dapat menentukan sekolah mana, resimen mana, perdagangan apa, dll sebagai organisasi yang mereka pilih. Keikutsertaan anggota biasanya resmi, dan ada beberapa bentuk kontrak antara anggota dan organisasi, misalnya, seorang karyawan memiliki kontrak kerja dengan pemilik perusahaan. Contoh lain dalam sebuah perkumpulan, seorang anggota klub menerima hak istimewa sebagai imbalan atas iuran yang dibayarkan.

- ***Divisi pekerjaan***

Dengan adanya peraturan tentu harus disertai dengan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap anggota organisasi. Pembagian tugas tersebut bisa dilakukan dengan pembentukan beberapa divisi yang bertanggungjawab pada beberapa tugas dan kegiatan. Setiap anggota dan pimpinan organisasi mempunyai peran dan tugas masing-masing dan harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembagian kerja didasarkan pada keahlian yang dimiliki dan sesuai dengan bidangnya. Tujuan pembagian kerja (divisi kerja) ini adalah adanya kejelasan apa yang seharusnya dilakukan oleh anggota tanpa mengganggu anggota lain. Kemudian antar divisi harus saling mendukung demi keberhasilan tujuan yang akan dicapai. Mereka harus bekerja sebagai sebuah unit.

2.1.2 ORGANISASI INFORMAL

Organisasi informal muncul dalam kehidupan sosial untuk memenuhi keperluan sosialnya dalam berkelompok. Pada dasarnya manusia ingin selalu berkomunikasi dengan orang lain terutama untuk menyalurkan kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi dalam *channel-channel* resmi. Seringkali organisasi ini lebih banyak menekankan pada aktifitas yang sama dan terulang dibandingkan pada tujuan organisasi itu sendiri.

Karakteristik utama organisasi informal dalam banyak hal adalah kebalikannya dari organisasi formal. Organisasi informal memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- ***Awal terbentuknya tidak dapat diidentifikasi dengan jelas***

Kemunculan organisasi informal muncul karena adanya persamaan kepentingan yang terdapat dalam sekelompok orang. Organisasi informal umumnya terbentuk tanpa adanya perencanaan dan bahkan terkesan spontan. Misalnya, beberapa orang di restoran mengadakan jamuan makan malam kemudian memutuskan untuk mengulangi acara tersebut secara reguler setiap minggunya. Keanggotaan organisasi informal sering berfluktuasi. Mungkin tumbuh atau menyusut selama periode waktu tertentu. Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu kapan seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Jarang kelompok jenis ini yang dapat menunjuk tanggal tertentu ketika organisasi dimulai, atau kapan seseorang menjadi anggotanya.

- ***Sasaran dan tujuan yang kurang jelas***

Organisasi informal, merupakan kumpulan antar perseorangan tanpa tujuan bersama yang disadari, meskipun pada akhirnya

hubungan-hubungan yang tak disadari itu untuk tujuan bersama. 'Kelompok makan malam' seperti disebutkan di atas mungkin bertemu dan membahas masalah pekerjaan pada minggu pertama, sepakbola minggu kedua, politik minggu ketiga, dan seterusnya. Dan, tentu saja, anggota kelompok yang berbeda mungkin berbicara tentang berbagai hal; anggota yang berbeda dari kelompok semacam itu mungkin memiliki alasan mereka sendiri untuk bergabung; dalam contoh ini keinginan untuk makan enak dan persahabatan yang baik akan menjadi hal biasa.

- ***Struktur yang longgar***

Sifat hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi dengan jelas. Kedudukan anggota dan syarat fungsinya tampak kabur. Tingkat kekuasaan atau otoritas sulit untuk didefinisikan, dan jika ada aturan tentang perilaku jarang dituliskan.

- ***Masa hidup lebih pendek***

Organisasi informal cenderung memiliki masa hidup lebih pendek daripada yang formal. Bahkan dibanding dengan sebuah tim olahraga yang bertahan selama bertahun-tahun organisasi informal kadang masih kalah.

- ***Keanggotaan dicapai secara tidak sadar***

Seringkali organisasi informal dibentuk tanpa disadari oleh siapa pun untuk membentuk kelompok. Keanggotaan jarang secara resmi dikonfirmasi. Ini terutama berlaku pada pendirian organisasi sementara, misalnya untuk mengatasi keadaan darurat.

- ***Fleksibilitas***

Dengan mengacu pada sifat alami organisasi informal yakni tanda struktur yang kurang jelas, berakibat organisasi informal menjadi lebih fleksibel. Dalam organisasi informal mengadopsi ide-ide baru, dan bereaksi secara spontan dan cepat terhadap situasi baru adalah hal yang umum terjadi.

Anggota dapat mengambil peran atau tugas baru tanpa banyak diskusi dan tidak khawatir akan kehilangan kedudukan. Misalnya, dalam grup perkemahan, setiap anggota dewasa dalam kelompok membagi tugas secara bergiliran untuk mengemudi, dan anggota yang lain tanpa memandang usia harus bisa memasak atau mencuci.

- ***Berukuran kecil***

Organisasi informal cenderung berukuran kecil, dan karena itu sifat semua anggotanya cenderung saling mengenal satu sama lain dengan dekat.

Perbedaan antara organisasi formal dan informal:

Organisasi Formal

1. Memiliki tujuan yang jelas.
2. Awal mula pendirian dapat diidentifikasi.
3. Biasanya memiliki rentang hidup yang panjang.
4. Memiliki struktur yang jelas.
5. Memiliki keanggotaan berdasarkan pilihan.
6. Memiliki sistem pembagian kerja formal.
7. Ukurannya bisa sangat besar atau sangat kecil.
8. Manajer memiliki otoritas jelas dan pasti.

Organisasi Informal

1. Tujuan kurang didefinisikan dengan baik.
2. Awal mula pendirian tidak dapat diidentifikasi dengan jelas.
3. Memiliki rentang hidup yang lebih pendek.
4. Memiliki struktur yang longgar.
5. Memiliki keanggotaan kurang sadar.
6. Memiliki banyak fleksibilitas.
7. Ukurannya cenderung kecil.
8. Kewenangan pemimpin tergantung pada dukungan gabungan dari anggota kelompok.

2.2 PERUBAHAN STATUS

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah apakah bisa sebuah organisasi informal menjadi organisasi formal atau sebaliknya? Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan di dalamnya dan kegiatan yang dilakukan berubah menjadi terstruktur dan terumuskan.

Organisasi informal yang sudah terstruktur dan terumuskan dengan baik, bahkan beralih menjadi sebuah badan hukum resmi sehingga dapat dikatakan sudah menjadi sebuah organisasi formal. Hal ini dapat dilihat dari hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya, bentuk saluran-saluran di dalam organisasi berubah seperti organisasi formal, komunikasi berlangsung secara formal dan yang terakhir menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya (Hicks and Gullet, 1982:68-70).

Organisasi formal juga dapat berubah menjadi sebuah organisasi informal walaupun dalam kenyataannya sulit terjadi. Organisasi formal dapat berubah menjadi sebuah organisasi informal jika terjadi kemunduran dalam sebuah organisasi formal dimana organisasi formal tidak lagi memiliki ciri-ciri sebagaimana yang layaknya organisasi formal. Kemunduran sebuah organisasi formal dapat ditandai dengan tidak adanya jalinan komunikasi formal antar anggota, hilangnya pembagian tugas yang jelas antar anggota, dan tidak adanya hubungan struktur yang bersifat vertikal (atasan dan bawahan) lagi dalam organisasi tersebut. Sehingga pada akhirnya, orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut memiliki derajat yang sama dan hanya disatukan oleh kepentingan yang sama. Atau sebuah organisasi formal bubar dan tidak memiliki dasar hukum lagi yang jelas sehingga mantan anggota organisasi formal yang terlibat di

dalamnya membentuk kelompok yang anggotanya berasal dari eks atau bekas organisasi formal yang telah bubar tersebut.

2.3 KOEKSITENSI ORGANISASI FORMAL DAN ORGANISASI INFORMAL

Alasan utama terbentuknya organisasi informal adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusiawi (*human needs*) yang tidak sepenuhnya dapat dipuaskan oleh organisasi formal. Misalnya, kebutuhan akan hubungan sosial, rasa memiliki dan pengenalan diri, kebutuhan akan informasi dan berkomunikasi, dan lain sebagainya.

Organisasi informal melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- Menetapkan, memperkuat, dan meneruskan norma-norma dan nilai-nilai sosial budaya penting para anggota kelompok.
- Memberikan dukungan terhadap tujuan organisasi dan bantuan terhadap pelaksanaan tugas manajer.
- Menstimulasi komunikasi efektif dan dinamik sebagai alat komunikasi tambahan.
- Memberikan kepuasan dan status sosial kepada para anggota yang tidak dapat diberikan oleh organisasi formal.

Kelompok-kelompok informal ini walaupun tidak ditetapkan secara formal oleh organisasi, dapat menyebabkan timbulnya berbagai masalah bagi manajer. Masalah-masalah tersebut antara lain adalah bahwa kelompok-kelompok informal menciptakan konflik, mendorong penolakan terhadap perubahan, menghidupkan dan menyebarkan desas-desus, dan mengembangkan keseragaman di antara para anggota, termasuk pembatasan pelaksanaan kegiatan.

Kelompok-kelompok informal tidak dapat dihindarkan kehadirannya, dan manajemen akan melakukan tindakan sia-sia bila mencoba menentang dan menghapuskannya, karena hal ini akan menimbulkan konflik terus menerus. Sikap manajemen yang paling baik terhadap organisasi informal adalah memahami, mencari persesuaian, dan melakukan kerja sama yang saling menguntungkan dengan kelompok-kelompok informal. Manajemen organisasi formal lebih memusatkan perhatian untuk memelihara kesatuan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan organisasi informal memberikan kepaduan, kerjasama, dan kepuasan sosial bagi para anggota organisasi.

2.4 TUJUAN-TUJUAN ORGANISASI

Organisasi formal memiliki tujuan yang jelas dan pasti untuk diwujudkan. Pencapaian tujuan-tujuan ini menjadi alasan untuk pembentukan dan keberadaan organisasi-organisasi itu. Semua bentuk organisasi dalam bidang dunia perdagangan modern didirikan dan dijalankan untuk menghasilkan bahan baku, barang-barang manufaktur atau jasa dari satu jenis atau lainnya. Di sebagian besar negara ada dua jenis organisasi semacam itu.

2.4.1 SEKTOR PUBLIK

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur sesuai hukum. Di setiap negara, cakupan organisasi sektor publik sering tidak sama. Tidak ada definisi yang secara komprehensif dan lengkap bisa digunakan dalam sistem pemerintahan. Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor publik

antara lain pemerintahan pusat, pemerintahan daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah mempunyai saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan dan organisasi-organisasi massa (Mahsun, Firma dan Andre 2007: 4-5).

Sebagai organisasi, biasanya aktivitas manajemen tetap berjalan dengan melakukan perencanaan, pengendalian biaya, evaluasi dan pengendalian layaknya sektor swasta. Di Indonesia, sektor publik memakai Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba (PSAK) 45 tentang Organisasi Nirlaba sebagai acuan karena hal ini membedakan laporan keuangan nirlaba dengan organisasi bisnis. Pemisahan dana yang diterima oleh entitas sektor publik harus dipertanggungjawabkan secara khusus sehingga dibuat laporan khusus dan terpisah.

2.4.2 SEKTOR SWASTA

Sesuai namanya, organisasi bisnis di 'sektor swasta' dimiliki oleh pribadi, baik oleh perorangan atau oleh kelompok kecil atau besar. Sedangkan organisasi di sektor publik dijalankan untuk kepentingan masyarakat atau negara secara keseluruhan. Organisasi bisnis yang berada di sektor swasta dijalankan dengan tujuan menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya. Untuk alasan politik, nasional atau ideologis, beberapa negara mungkin membatasi ukuran sektor swasta mereka, atau justru menghapusnya, sementara negara lain memberikan insentif agar sektor swasta mereka terus berkembang.

Entah itu organisasi berada di sektor publik atau swasta, manajemen dan administrasi yang mahir menjadi sangat vital dalam pencapaian tujuan, baik itu organisasi yang bergerak di bidang produksi bahan mentah atau barang jadi, penjualan dan distribusi atau penyediaan layanan dan jasa.

2.5 KATEGORI ORGANISASI

Terlepas dari beragamnya tujuan, banyak organisasi yang secara kolektif membentuk dunia komersial modern secara luas dibagi ke dalam kategori berikut.

2.5.1 ORGANISASI INDUSTRI

Organisasi dalam kategori ini memiliki ukuran yang berbeda dan terlibat dalam berbagai kegiatan. Kegiatan-kegiatan ini dapat dikelompokkan ke dalam unit-unit berikut:

- **Organisasi Ekstraktif (*Extractive*)**

Organisasi ini mengacu pada ekstraksi atau menggali barang dari sumber daya alam seperti tanah, air, udara dll dan penciptaan utilitas di dalamnya. Organisasi jenis ini memasok bahan baku ke jenis industri lainnya. Contoh organisasi yang bergerak dibidang ekstraktif antara lain:

- a. Pertambangan (meliputi pertambangan minyak bumi, besi, timah, batu bara, dll)
- b. Penangkapan ikan
- c. Pemungutan rumput laut
- d. Pembuat garam
- e. Penebang kayu; dan lain sebagainya



Gambar 2.1 *Industri Pertambangan Batu Bara*

- ***Organisasi Pemrosesan atau Pemurnian (Processing and Refining)***

Organisasi jenis ini terlibat dalam ‘pemrosesan’ atau ‘pemurnian’ bahan baku untuk membuat produk yang dapat dijual, misalnya, perusahaan penyulingan minyak, produsen baja.

- ***Organisasi Manufaktur (Manufacturing)***

Organisasi/perusahaan manufaktur adalah jenis suatu badan usaha. Perbedaan manufaktur dengan lainnya adalah pekerjaannya yang menggunakan mesin, peralatan, serta tenaga kerja tertentu. Dalam proses pekerjaannya, perusahaan ini memiliki ciri khas yakni mengubah suatu bahan mentah menjadi sebuah barang jadi yang mempunyai nilai jual yang besar. Terdapat banyak sekali contoh-contoh suatu perusahaan manufaktur di dunia. Perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia juga sangat banyak, dengan berbagai jenis industri. Berikut ini contoh perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia antara lain :

1. **Tekstil dan Garmen**

Tekstil dan garmen merupakan salah satu industri perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia. Industri tekstil ini berjalan dengan mengolah kapas menjadi benang, lalu benang menjadi suatu kain, dan kain tersebut dapat diolah kembali menjadi suatu pakaian seperti baju, celana dan lain-lain. Contoh industri tekstil dan garmen di Indonesia adalah seperti PT Sri Rejeki Isman (Sritex).

2. **Otomotif**

Otomotif merupakan industri perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia juga. Industri ini bergerak dengan memanfaatkan teknologi tingkat tinggi untuk melakukan proses produksi. Terdapat banyak sekali barang hasil

produksi dari industri otomotif yang ada di Indonesia, barang hasil produksi dari industri otomotif meliputi sepeda motor, mobil, dan lain-lain. Contoh industri otomotif yang sudah cukup terkenal di Indonesia dan dunia adalah Astra Group.

3. Elektronik

Elektronik mempunyai kesamaan dengan industri otomotif, dimana perusahaan manufaktur industri elektronik menggunakan teknologi yang tinggi dalam membuat suatu barang. Hasil produksi dari industri elektronik sangatlah banyak dan sangat sering ditemukan serta digunakan oleh masyarakat contohnya seperti Televisi, Komputer, Laptop, Handphone, Kulkas, AC, Kipas Angin, Dispenser, Kompor Listrik, dan lain-lain. Contoh perusahaan elektronik besar di Indonesia dan cukup terkenal adalah Maspion Electronics yang berdiri di Surabaya.

4. Makanan dan Minuman

Makanan dan minuman memang banyak yang dijadikan suatu perusahaan manufaktur sebagai bahan utamanya. Industri makanan dan minuman ini bergerak dengan cara mengolah suatu bahan mentah menjadi suatu makanan dan minuman yang siap dikonsumsi oleh konsumen. Contohnya seperti makanan ringan, makanan kemasan, minuman kemasan, dan lain-lain. Contoh perusahaan makanan minuman dan bahan konsumsi besar yang berasal dari Indonesia adalah Grup Mayora.

5. Kerajinan

Kerajinan merupakan suatu industri yang banyak digunakan oleh perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia. Banyak sekali hasil kerajinan dari Indonesia dikirim ke luar negeri. Ada banyak sekali jenis produk yang berasal dari industri kerajinan contohnya seperti

keramik, kain tenun, pahatan dari kayu maupun batu, dan lain-lain.

- **Organisasi Konstruksi (Construction)**

Industri ini bergerak di bidang rekayasa, pemasangan dan konstruksi produk bangunan. Mereka menggunakan bahan yang dihasilkan oleh industri lain seperti semen, batang besi, beton, batu bata dll. Ciri khas organisasi ini adalah produk industri jenis ini pada umumnya tidak dijual di pasar biasa namun dibangun di tempat tertentu dan ditransfer kepemilikannya. Contoh industri konstruksi misalnya pembangunan jembatan, jalan, bendungan, kanal dll.

Di beberapa negara banyak organisasi industri dikelola dan dikendalikan oleh negara. Hal ini dilakukan karena organisasi industri sangat penting tetapi butuh biaya yang super besar misalnya pada industri pertambangan atau pembuatan persenjataan. Alasan lainnya adalah untuk menghindari persaingan sehingga tidak dikuasai oleh perorangan.

2.5.2. ORGANISASI PERDAGANGAN

Secara umum, pengertian perusahaan dagang adalah suatu bentuk perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan barang dimana aktivitas utamanya adalah membeli, menyimpan, dan menjual kembali barang-barang dagang untuk mencari keuntungan tanpa memberikan nilai tambah pada barang-barang tersebut. Organisasi perdagangan dapat berwujud toko-toko kecil, supermarket dan hypermarket.

Jenis-Jenis Organisasi Dagang/Distributor:

- Perusahaan Besar (*Wholesaler*), yaitu perusahaan yang membeli produk secara langsung dari pabrik dalam jumlah

besar, dan cara menjualnya pun dalam jumlah yang besar juga. Misalnya; pedagang grosir.

- Perusahaan Perantara (*Middleman*), yaitu perusahaan perantara yang membeli barang dagang dalam jumlah besar dan dijual kembali ke perusahaan retail dalam jumlah sedang. Misal; pedagang sub grosir.
- Perusahaan Retail/ pengecer (*Retailer*), yaitu perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen akhir dimana konsumen dapat membeli barang secara eceran. Misalnya; pasar swalayan, kios, warung.

Tidak semua organisasi perdagangan berada di sektor swasta. Di beberapa negara ada organisasi perdagangan milik negara yang dapat mengendalikan impor atau ekspor atau penjualan produk tertentu.

2.5.3 ORGANISASI PENYEDIA LAYANAN/JASA

Industri jasa adalah industri yang tidak menghasilkan barang fisik namun membuat layanan utilitas dan menjualnya dengan harga tertentu. Perusahaan di bidang jasa atau sering disebut sebagai perusahaan penyedia layanan jasa yang menawarkan keahlian tertentu yang bermanfaat untuk konsumen. Misalnya pada bisnis jasa travel, jasa penjualan tiket, jasa akupuntur, jasa laundry, jasa keuangan, maupun produk jasa lainnya.

Layanan yang diberikan oleh organisasi melibatkan kinerja beberapa pekerjaan, hanya hasilnya yang mungkin dilihat atau dirasakan. Kegiatan ini termasuk layanan yang diberikan oleh organisasi tersebut sebagai bank, perusahaan pembiayaan, penyedia transportasi, perusahaan asuransi, telekomunikasi perusahaan, agen perjalanan, tukang listrik, penjahit dll.

Meskipun layanan tertentu disediakan oleh orang lain seperti pengacara, auditor, dokter, arsitek juga, mereka menyebut diri mereka sebagai 'profesional'.

Ada juga organisasi yang menyediakan layanan khusus yang sering disebut 'Perusahaan Jasa Pengadaan Perlengkapan'. Contohnya adalah organisasi yang menyediakan pasokan listrik, air dan gas, juga pelayanan perlengkapan saluran air limbah, komunikasi, dan layanan serupa. Jenis organisasi ini ukurannya bisa berskala nasional atau regional. Di beberapa negara beberapa atau semua organisasi ini dikelola dan dikendalikan negara atau; tapi ada juga yang dimiliki oleh pihak swasta.

Ada juga organisasi yang disebut 'organisasi nirlaba'. Jenis organisasi semacam ini memiliki tujuan utama memberikan layanan khusus dengan tarif yang murah, atau bahkan gratis. Banyak dari organisasi ini dibiayai negara, atau didanai oleh pemerintah daerah. Contohnya termasuk organisasi pendidikan, seperti sekolah, perguruan tinggi dan universitas, rumah sakit yang dikelola oleh Departemen Kesehatan, dan organisasi kepolisian. Banyak negara mengelola dana pensiun pegawai negeri', dan ada juga perusahaan asuransi'.

Sebenarnya banyak klub, asosiasi, dan organisasi masyarakat pada dasarnya termasuk dalam kategori ini. Ada organisasi seperti klub olahraga amatir, perkumpulan sosial, menghimpun dana dari iuran para anggota mereka untuk menjalankan roda organisasinya. Sementara 'laba' - menurut istilah adalah kelebihan pendapatan dibandingkan pengeluaran dalam setahun - mungkin akan diperoleh. 'Laba' itu kemudian dibagikan di antara anggota atau kembalikan ke organisasi dalam bentuk peningkatan fasilitas.

Organisasi amal adalah organisasi nirlaba yang bergantung pada kontribusi atau sumbangan dana dari pihak lain sehingga dapat melanjutkan kegiatan yang menjadi tujuan saat organisasi tersebut dibentuk.

2.5.4 ORGANISASI MULTI-PRODUK

Beberapa organisasi dapat berbentuk organisasi multi-produk, misalnya, suatu organisasi mendirikan dan mengelola sebuah pabrik dan menjual produknya langsung melalui outletnya sendiri. Contoh lain sebuah perusahaan menjual beberapa produk dan juga menyediakan layanan pemeliharaan, misalnya, menjual komputer dan mesin fotokopi sekaligus menyediakan layanan purna jual.

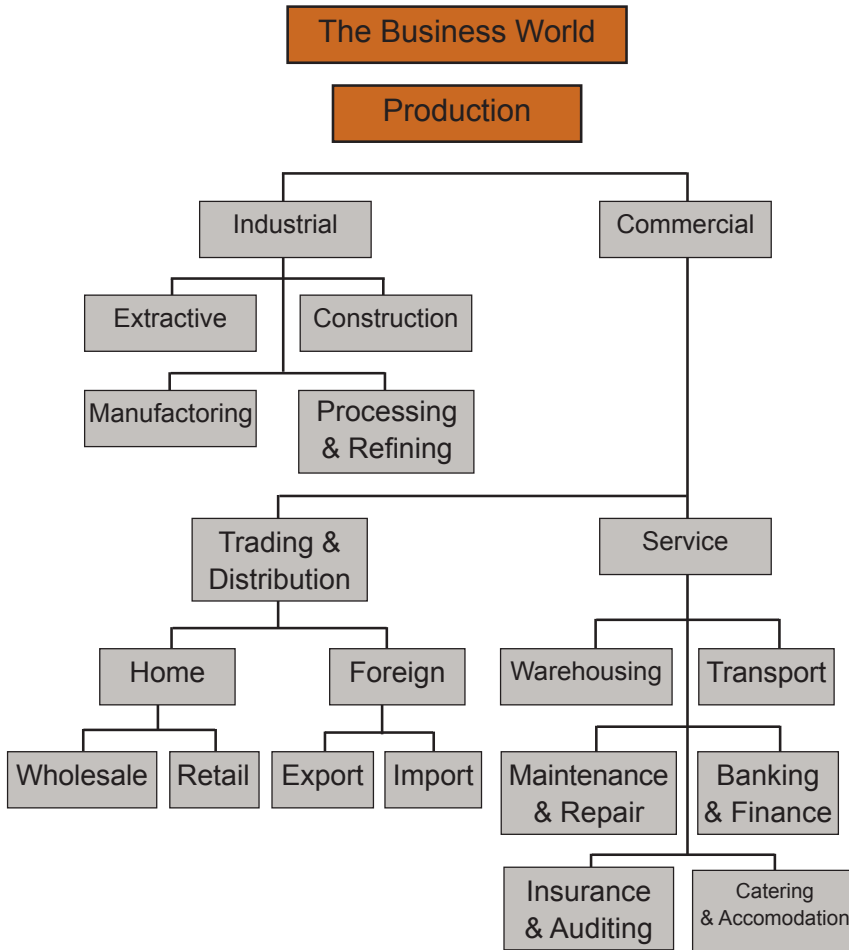
2.6 INTERDEPENDENSI ORGANISASI

Semua kategori organisasi diatas saling bergantung satu sama lain. Sebagai contoh:

- Jika tidak ada organisasi industri, tidak akan ada bahan baku yang tersedia, sehingga barang untuk dibeli dan dijual oleh organisasi perdagangan tidak tersedia.
- Sebagian besar organisasi industri bergantung pada organisasi perdagangan dalam hal penjualan hasil produk/layanan kepada konsumen. Kemudian organisasi perdaganganlah yang membeli bahan baku, komponen atau barang-barang manufaktur yang mereka memproduksi.
- Beberapa organisasi industri juga tidak dapat beroperasi tanpa organisasi layanan – khususnya organisasi pelayanan perlengkapan.
- Bahkan sebagian besar organisasi layanan memerlukan organisasi oleh layanan lainnya – khususnya organisasi alat perlengkapan (*Utilities*).

- Jika tidak ada organisasi industri atau perdagangan maka tidak akan ada konsumen pada organisasi layanan dan jasa.

Gambar 2/1 di bawah ini menunjukkan saling ketergantungan dari berbagai jenis organisasi.



Gambar 2.2 *Independensi beberapa bentuk Organisasi*

Bab 3 KEPEMILIKAN ORGANISASI

Kepemilikan usaha adalah suatu bentuk kegiatan usaha yang dilihat dari segi pemilik /pendirinya, sumber modalnya, dan tujuan pendiriannya, sehingga terdapat berbagai macam bentuk kepemilikan suatu usaha. Dengan demikian setiap bentuk kepemilikan usaha, sesuai dengan visi dan misi yang dibawa oleh masing-masing usaha tersebut.

Organisasi atau bisnis di sektor swasta dapat dimiliki oleh individu atau sekelompok orang. Ada sejumlah tipe dasar yang disebut sebagai 'unit bisnis'.

3.1 PERSEORANGAN/SOLE-PROPRIETORSHIP

Perusahaan perseorangan adalah badan usaha yang kepemilikannya dimiliki oleh satu orang. Individu dapat membuat badan usaha perseorangan tanpa izin dan tata cara tertentu. Semua orang bebas membuat bisnis personal tanpa adanya batasan untuk mendirikannya.

Pada umumnya perusahaan perseorangan bermodal kecil, jenis dan jumlah produksinya terbatas, memiliki tenaga kerja/buruh yang sedikit dan penggunaan alat produksi teknologi masih sederhana.

Jenis organisasi isi banyak terlibat dalam usaha perdagangan, baik grosir dan eceran. Beberapa terlibat dalam manufaktur skala kecil atau pertanian, perikanan, dll. Beberapa menyediakan jasa, misalnya, agen perumahan, asuransi agen dll. Pemilik bisnis pemilik tunggal dapat dibantu oleh anggota keluarganya dan / atau oleh satu atau lebih karyawan - jumlahnya tergantung pada ukuran bisnisnya.

3.1.1 KEUNTUNGANNYA

Bisnis pemilik tunggal memiliki keuntungan sebagai berikut:

- Jenis bisnis ini mudah diatur.
- Pemilik dapat menjalin hubungan lebih dekat dengan setiap karyawan, sehingga paham atas kemampuan, dan kemungkinan kekurangan masing-masing.
- Pemilik-manajer biasanya akan memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang yang dipekerjakan. Pemilik bisa melakukan pekerjaan saat karyawan libur, sakit, atau absen lainnya, meskipun dapat mempekerjakan beberapa 'karyawan khusus'.
- Sangat fleksibel. Pemilik/manajemen bebas dalam mengambil keputusan, sehingga keputusan dapat secara cepat dilaksanakan.
- Pemilik dapat menawarkan layanan pribadi.
- Seluruh keuntungan perusahaan menjadi hak pemilik perusahaan sepenuhnya
- Sifat kerahasiaan perusahaan dapat terjamin, baik dalam hal keuangan maupun dalam masalah proses produksi.
- Mudah menghentikan usaha, melanjutkan ataupun merubah ke bentuk usaha lain.

3.1.2 KERUGIANNYA

Kerugian atau kelemahan mendirikan perusahaan perseorangan adalah:

- Pengelolaan manajemennya lebih kompleks sebab semua aktivitas manajemen dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri. Satu orang mungkin tidak memiliki semua atribut yang diperlukan untuk menjalankan bisnis dengan baik. Pemilik juga tidak memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan semua aktifitas manajerial / administrasi vital yang diperlukan bahkan dalam bisnis kecil.

- Sumber keuangan perusahaan terbatas, sebab usaha-usaha untuk memperoleh sumber dana sangat tergantung pada kemampuan pemilik perusahaan saja.
- Kerugian paling serius adalah jika bisnis berjalan buruk dan menjadi bangkrut, pemilik memiliki kewajiban tak terbatas untuk melunasi hutang bisnis. Ini berarti bahwa jika pemilik memiliki dana yang tidak cukup maka harta pribadi mereka - rumah, mobil, furnitur, dll. - dapat disita - sesuai hukum - dan dijual untuk membayar kreditor bisnis.
- Setelah jam kerja normal, masih ada banyak dokumen yang harus diselesaikan, dan hanya satu orang yang melakukannya - jika tidak ada orang lain yang membantunya. Sehingga kesempatan pemilik untuk berlibur atau istirahat sejenak sangat terbatas.
- Kelangsungan usaha perusahaan kurang terjamin, sebab jika seandainya pemilik meninggal, terkena ganjaran hukuman penjara atau sakit, maka perusahaan akan berhenti aktivitasnya.

Manajemen dan pengawasan yang baik sangat penting dalam bisnis kepemilikan tunggal. Keuangan pemilik dipengaruhi oleh setiap keputusan dan tindakan.

Contoh bisnis pemilik tunggal:

- Pemilik toko kecil / besar - buah, sayuran, bahan makanan, dll.
- Pemilik toko furnitur
- Penasihat keuangan
- Layanan air / listrik
- Bisnis konsultasi

3.2. PERUSAHAAN KEMITRAAN BISNIS

Perusahaan kemitraan adalah bisnis yang dimiliki oleh dua orang atau lebih secara bersama disebut perusahaan kemitraan (*partnership*), di Indonesia biasa disebut Firma atau CV. Para pemilik disebut mitra pengusaha (*partner*).

Kemitraan mudah dibentuk; jenis bisnis ini melibatkan dua atau lebih orang yang menjalankan bisnis bersama.

Secara sederhana dapat disimpulkan:

“Kemitraan adalah hubungan yang ada antara dua atau lebih orang-orang yang menjalankan bisnis yang sama dengan maksud mencari keuntungan.”

Ada banyak alasan mengapa dua orang atau lebih memutuskan untuk memulai dan menjalankan bisnis ini. Adanya keinginan dan kebersamaan para pendiri untuk mengelola dan melaksanakan kegiatan usaha bersama-sama dengan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian masing-masing yang dapat saling menunjang satu sama lain dan dapat memberikan kontribusi yang dapat menguntungkan perusahaan. Para pengurus Firma akan berusaha dan berupaya maksimal sesuai kemampuan dan keahliannya, karena adanya rasa memiliki yang besar dari masing-masing pengurus yang dapat bertindak untuk dan atas nama perusahaan.

Dalam beberapa kasus, satu atau lebih mitra mungkin memiliki keterampilan, pengalaman atau teknis pengetahuan tentang suatu bisnis, sementara yang lain mungkin mampu menyediakan sebagian atau seluruh modal. Tidak semua mitra dalam suatu perusahaan kemitraan tertentu harus bekerja atau terlibat dalam manajemen bisnis. Beberapa mitra mungkin menyediakan seluruh atau sebagian modal/dana, dan menyerahkan

sepenuhnya urusan bisnis pada mitra kerja. Mitra bisnis seperti ini dinamakan '*sleeping partner/dormant*'.

3.2.1 KEUNTUNGAN

Perusahaan kemitraan dapat memiliki keuntungan sebagai berikut:

- Bermitra dengan pihak lain dapat memberi akses ke beragam keahlian yang dapat digunakan untuk meningkatkan beberapa bagian dari bisnis. Mitra yang baik dapat juga membawa pengetahuan dan pengalaman yang mungkin belum dimiliki. Misalnya, salah satu mitra mungkin hebat dalam menghasilkan ide-ide baru, tetapi tidak begitu hebat dalam menjual ide-idenya. Sementara mitra yang lain mungkin ahli teknologi, tetapi sangat kesulitan dalam membangun hubungan dengan konsumen.
- Keahlian, pengetahuan, dan keterampilannya saling melengkapi. Sebagai contoh, apabila usaha masih kecil, segala kegiatan mulai dari mencari pelanggan hingga memproduksi dapat dilakukan sendiri. Namun demikian, bila prospek usaha semakin besar, terkadang kegiatan marketing yang memakan banyak waktu dengan rapat-rapat dan lobi mengharuskan seorang pengusaha memerlukan partner yang mengawasi masalah teknis produksi.
- Mungkin tidak menimbulkan masalah yang serius jika ada partner kerja yang cuti liburan atau sakit, seperti yang bisa terjadi pada perusahaan perorangan.
- Adanya konsultasi dan diskusi sebelum keputusan dibuat, selama hal itu tidak ditunda-tunda.
- Calon mitra dapat membawa tambahan modal ke dalam bisnis yang dijalankan. Mereka juga mungkin memiliki relasi yang lebih strategis. Hal ini dapat membantu dalam menarik calon investor dan mendapatkan tambahan modal untuk

menumbuhkan bisnis. Mitra bisnis yang tepat juga dapat meningkatkan nilai jual ketika mengajukan pinjaman modal ke pihak lain.

3.2.2 KERUGIAN

Kerugian organisasi kemitraan adalah sebagai berikut:

- Akan menimbulkan bahaya jika ada ketidaksepakatan di antara mitra. Jika beberapa mitra tidak jujur atau tidak kompeten, yang lain bisa jadi harus menanggung hutang besar dan meninggalkan kekacauan besar.
- Kematian, pensiun, dll. dari salah satu mitra dapat mengancam perpecahan bisnis.
- Sebagaimana perusahaan perorangan, bentuk usaha kemitraan ini juga mengharuskan pemilik mempertanggungjawabkan kewajibannya hingga ke harta pribadi. Selain itu, jika ada mitra gagal membayar pajak penghasilan, misalnya, mitra lain harus membayar pajak tersebut, juga untuk mereka sendiri.

Contoh perusahaan kemitraan:

- Perusahaan akuntansi
- Perusahaan hukum
- Kelompok dokter, pembangun
- Pemilik toko, dll.

3.3 PERUSAHAAN PERSEROAN TERBATAS (PT)

Pendirian Perseroan Terbatas dilakukan berdasarkan perjanjian. Sebagai sebuah perjanjian, pendirian PT harus dilakukan oleh lebih dari satu orang yang saling berjanji untuk mendirikan perseroan, dan mereka yang berjanji itu memasukkan modalnya ke dalam perseroan dalam bentuk saham.

Perseroan terbatas (PT) menurut definisi para ahli mengatakan bahwa pengertian perseroan terbatas adalah persekutuan dari beberapa orang untuk menyelenggarakan suatu usaha yang modalnya berasal dari saham-saham yang dimiliki oleh para anggota. Setiap anggota bergantung pada besar kecilnya saham yang dimiliki atau modal yang disetor, begitu juga besar kecilnya resiko yang harus ditanggung.

Perusahaan terbatas adalah bisnis:

- Dimiliki oleh pemegang saham,
- Dijalankan oleh direksi, dan
- Ditetapkan sebagai badan, dan yang terpisah dari pemiliknya (pemegang saham).

Pemegang saham Perseroan tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama Perseroan dan tidak bertanggung jawab atas kerugian Perseroan melebihi saham yang dimiliki. Artinya bahwa dalam melakukan tindakan hukum atas nama PT, sebuah PT diwakili oleh Direksi. Dengan demikian bahwa jika terjadi sesuatu yang bertentangan dengan hukum, maka yang harus bertanggung jawab adalah Direksi. Dalam hal ini Pemegang Saham tidak dapat dituntut pertanggungjawaban hukum jika PT melakukan perbuatan yang melawan hukum. Kewajiban pemegang saham adalah memberikan pengesahan dalam RUPS atas rencana kerja, laporan tahunan dan penggunaan laba.

Saham (*stock*) merupakan salah satu instrumen pasar keuangan yang paling populer. Menerbitkan saham merupakan salah satu pilihan perusahaan ketika memutuskan untuk pendanaan perusahaan. Pada sisi yang lain, saham merupakan instrument investasi yang banyak dipilih para investor karena saham mampu memberikan tingkat keuntungan yang menarik.

Saham dapat didefinisikan sebagai tanda penyertaan modal seseorang atau pihak (badan usaha) dalam suatu perusahaan atau perseroan terbatas. Dengan menyertakan modal tersebut, maka pihak tersebut memiliki klaim atas pendapatan perusahaan, klaim atas asset perusahaan, dan berhak hadir dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Pada dasarnya, ada dua keuntungan yang diperoleh investor dengan membeli atau memiliki saham, yaitu :

1. **Dividen**

Dividen merupakan pembagian keuntungan yang diberikan perusahaan dan berasal dari keuntungan yang dihasilkan perusahaan. Dividen diberikan setelah mendapat persetujuan dari pemegang saham dalam RUPS. Jika seorang pemodal ingin mendapatkan dividen, maka pemodal tersebut harus memegang saham tersebut dalam kurun waktu yang relatif lama yaitu hingga kepemilikan saham tersebut berada dalam periode dimana diakui sebagai pemegang saham yang berhak mendapatkan dividen.

Dividen yang dibagikan perusahaan dapat berupa dividen tunai – artinya kepada setiap pemegang saham diberikan dividen berupa uang tunai dalam jumlah rupiah tertentu untuk setiap saham - atau dapat pula berupa dividen saham yang berarti kepada setiap pemegang saham diberikan dividen sejumlah saham sehingga jumlah saham yang dimiliki seorang pemodal akan bertambah dengan adanya pembagian dividen saham tersebut.

2. **Capital Gain**

Capital Gain merupakan selisih antara harga beli dan harga jual. *Capital gain* terbentuk dengan adanya aktivitas perdagangan saham di pasar sekunder. Misalnya Investor

membeli saham ABC dengan harga per saham Rp 3.000 kemudian menjualnya dengan harga Rp 3.500 per saham yang berarti pemodal tersebut mendapatkan capital gain sebesar Rp 500 untuk setiap saham yang dijualnya.

3.3.1 BENTUK PERUSAHAAN

Ada dua bentuk yang mungkin diambil perusahaan:

- ***Perusahaan Swasta***

Bentuk perusahaan swasta ini yang banyak didirikan, tetapi banyak di antaranya kemitraan bisnis yang relatif kecil. Memang, banyak pemilik tunggal dan mitra mengkonversi bisnis mereka - dengan proses 'penggabungan' - menjadi perusahaan, untuk diberikan diri mereka sendiri perlindungan tanggung jawab terbatas. Pendirian tidak murah, tetapi itu dapat terbukti bermanfaat dan memberikan jaring pengaman, khususnya bagi para pebisnis baru. Di sebagian besar negara, perusahaan swasta dapat dibentuk hanya oleh 2 atau 3 orang, dan umumnya jumlah pemegang saham maksimum terbatas. Perusahaan swasta mungkin tidak mengundang masyarakat umum untuk membeli sahamnya, dan umumnya ada pembatasan hak pemegang saham untuk mentransfer, atau menjual saham yang mereka miliki.

- ***Perusahaan Publik***

Jumlah perusahaan publik lebih sedikit daripada perusahaan swasta, tetapi mereka umumnya jauh lebih besar. Masyarakat luas dapat diundang untuk membeli saham di perusahaan publik dan tidak ada batasan pada hak untuk menjual dan mentransfer kepemilikan saham sesuka hati. Pada umumnya tidak ada batasan hukum secara maksimal jumlah orang atau organisasi yang dapat memiliki saham di perusahaan publik.

Siapa yang mengendalikan Perseroan Terbatas?

Pemegang saham memiliki perseroan terbatas dan menunjuk direktur untuk mengendalikan manajemen perusahaan dan perencanaan masa depannya.

- Dalam kasus perusahaan terbatas swasta, pemegang saham adalah direktur, dan sebagainya pemegang saham dapat dikatakan mengendalikan perusahaan. Salah satu direktur adalah Manager Direktur/Managing Director. Beberapa bahkan memiliki Ketua/Chairman.
- Dalam kasus perusahaan terbatas publik, pemegang saham hanya dapat berbicara dan memberikan suara pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS - seringkali hanya setahun sekali) dan direksi yang mengendalikan perusahaan.
- Semua perusahaan harus mendaftar ke lembaga pemerintah terkait.

Perusahaan juga akan membutuhkan dokumen-dokumen berikut:

- Memorandum Asosiasi (***The Memorandum of Association /MOA***)
Adalah dokumen dasar perusahaan, yang berisi semua rincian dasar tentang perusahaan.
- Anggaran Dasar (***The Articles of Association/AOA***) :
Adalah dokumen yang berisi semua aturan dan peraturan yang dirancang oleh perusahaan.
- Biasanya di sebagian besar negara bagi perusahaan perseroan untuk menuliskan nama perusahaan berbentuk perseroan terbatas. Ini sering dilakukan dengan menambahkan kata '*Limited*' (disingkat 'Ltd.') di akhir nama perusahaan, atau kata / singkatan dengan arti yang sama tergantung pada negara di mana perusahaan tersebut beroperasi.

- Di beberapa negara, fakta bahwa perusahaan bersifat pribadi mungkin harus ditunjukkan oleh pencantuman kata atau singkatan itu seperti 'Pvt.' atau 'Pte,' dll., atau menurut bahasa lokal masing-masing. Di Indonesia kita kenal dengan PT.

Keuntungan:

- Seringkali (tetapi tidak selalu) lebih mudah bagi perusahaan untuk mengumpulkan modal dan / atau keuangan tambahan apa pun daripada badan non-berbadan hukum yang melakukannya.
- Kematian atau pensiun dari pemegang saham tidak mempengaruhi keberadaan perusahaan.
- Pengalihan saham dari satu pemegang saham ke yang lain tidak harus mempengaruhi manajemen suatu perusahaan.
- Pemilik memiliki kewajiban terbatas.

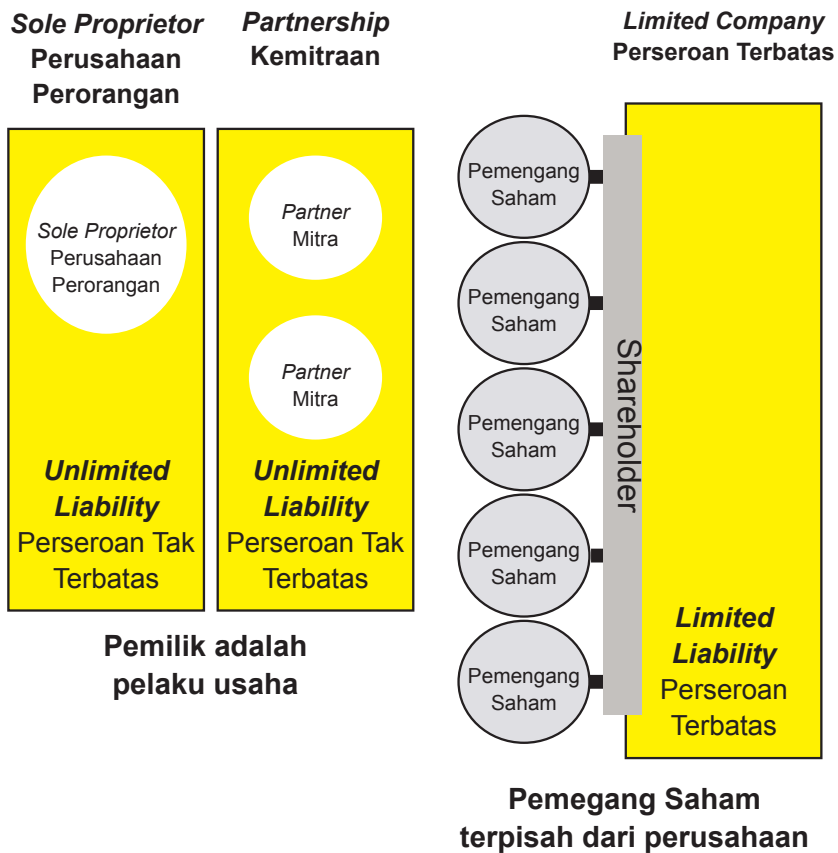
Kekurangan:

- Perusahaan jenis ini memerlukan biaya besar dalam pendiriannya. Biaya hukum dan akuntansi dapat menjadi sangat mahal.
- Akun yang cermat harus disimpan. Perusahaan wajib secara hukum menerbitkan dan mendaftarkan akunnya setiap tahun. Perusahaan terbatas publik juga harus memilikinya audit penuh setiap tahun. Persyaratan untuk perusahaan terbatas publik dalam hal ini area jauh lebih ketat daripada untuk perusahaan terbatas swasta.
- Bisnis ini kurang fleksibel daripada jenis kepemilikan lainnya.

Contoh perusahaan terbatas:

- Marks and Spencer
- Perusahaan Microsoft
- Larsen dan Toubro

Gambar 3.1 di bawah ini menunjukkan jenis-jenis organisasi



Gambar 3.1 Jenis-Jenis Perusahaan

3.4 ORGANISASI KOPERASI

Koperasi adalah badan usaha yang dimiliki dan dijalankan oleh anggotanya untuk memenuhi kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya. Anggota koperasi memiliki, membiayai, dan mengoperasikan bisnis untuk saling menguntungkan.

Jenis-Jenis Koperasi:

- Koperasi Produsen
Sesuai namanya, koperasi ini diperuntukkan bagi produsen barang dan jasa. Koperasi ini menjual barang produksi anggotanya, misalnya koperasi peternak sapi perah menjual susu sedangkan koperasi peternak lebah menjual madu. Dengan bergabung dalam koperasi, para produsen bisa mendapatkan bahan baku dengan harga lebih murah dan menjual hasil produksinya dengan harga layak.
- Koperasi Konsumen
Sesuai namanya, koperasi ini diperuntukkan bagi konsumen barang dan jasa. Biasanya, mereka menjual berbagai kebutuhan harian seperti kelontong atau alat tulis sehingga sekilas tampak seperti toko biasa. Bedanya, keuntungan yang didapat dari penjualan akan dibagikan kepada anggotanya. Selain itu, karena biasanya yang membeli dari koperasi konsumen adalah anggotanya juga, maka harga barangnya cenderung lebih murah dari toko biasa.
- Koperasi Dagang
Kelompok individu, yang tidak memiliki sumber daya dalam hal modal dan waktu untuk melakukan promosi, penjualan dan distribusi, dapat bergabung bersama untuk menyimpan dan mendistribusikan produk mereka. Mereka dapat juga mendirikan usaha koperasi untuk membeli mesin dan peralatan.

- Koperasi Karyawan
Koperasi yang digawangi para karyawan dapat dijadikan mitra usaha bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Langkah ini merupakan langkah kerjasama yang saling menguntungkan dan menjadi sebuah bisnis yang menarik dan berkelanjutan. Tentu saja karyawan yang menjadi anggota koperasi dapat lebih maju dan sejahtera, karena hasil usaha yang dijalin antara Kopkar dengan perusahaan yang bersifat positif.

Keuntungan:

- Jenis bisnis ini menawarkan harga yang kompetitif.
- Dividen atas pembelian dan bunga atas saham membuat barang-barang mereka lebih murah.
- Berbagai layanan - mis. bank koperasi - ditawarkan kepada anggota.

Kelemahan:

- Ada bahaya perencanaan, manajemen dan kontrol keuangan yang buruk.
- Hanya sedikit orang yang percaya pada koperasi.
- Koperasi hanya dapat menawarkan berbagai barang terbatas. Merek terkenal dan populer biasanya tidak tersedia.
- Kurangnya kemampuan tenaga profesional dalam pengelolaan koperasi. Sumber daya manusia yang tersedia terkadang kurang memiliki keahlian sehingga mengakibatkan kurangnya kerja sama antar pengurus, pengelola, pengawas, dan anggotanya.

Contoh koperasi:

- Kebun anggur
- Federasi produsen susu
- Koperasi. bank

3.5 JENIS ORGANISASI LAINNYA

3.5.1 FRANCHISES

Pengertian *franchise* atau waralaba adalah hubungan yang salah satu pihaknya diberikan hak untuk memanfaatkan dan menggunakan hak dari kekayaan intelektual (HAKI) atau pertemuan ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut, dalam rangka penyediaan atau penjualan barang dan jasa”.

Pengertian lain waralaba adalah salah satu model bisnis yang berjalan antara pemilik merk dagang dengan pemodal, pemilik merk disini memberikan hak menjalankan usahanya termasuk penggunaan merknya sesuai dengan ketentuan yang telah di sepakati bersama. Dalam dunia waralaba pihak pemilik merk di sebut Pewaralaba atau *Franschisor*, pihak inilah yang memberi hak usaha serta berbagai prosedur untuk menjalankannya. *Franchisor* adalah pihak yang telah mengembangkan lini bisnis tertentu, seperti ritel pakaian, hamburger, pizza, dan telah menjadikan merk dagangnya terkenal.

Sedangkan pihak pemilik modal di sebut Terwaralaba atau *Franchisee*, pihak ini yang membeli usaha dan yang akan menjalankannya sesuai dengan sistim yang telah di persiapkan.

Franchise fee atau biaya awal waralaba adalah biaya yang harus dibayarkan dimuka sebelum gerai waralaba mulai beroperasi. Biaya tersebut dibayarkan untuk lisensi atau hak menggunakan merek yang diwaralabakan, selama jangka waktu waralaba dan hak untuk menggunakan pedoman operasional yang telah disepakati. Pada umumnya, biaya-biaya tersebut meliputi

biaya royalti, biaya pengadaan peralatan pendukung usaha, pengadaan bahan baku, dan lainnya.

Keuntungan:

- *Franchisor* menawarkan pemasaran dan kepegawaian.
- *Franchisee* memasuki bisnis yang telah dicoba dan diuji pasar.
- Penerima waralaba lebih cenderung mendapatkan pendanaan dari bank atau lembaga keuangan lainnya.

Kekurangan:

- Biaya awal untuk masuk ke waralaba - pembayaran kepada pemilik waralaba - tinggi.
- Sebagian dari penerima waralaba juga jatuh ke pemilik waralaba.
- Waralaba kurang mandiri karena dia tidak dapat mengembangkan bisnisnya seperti yang mereka harapkan; mereka tidak dapat mengubah nama atau metode berbisnis.

Contoh waralaba:

- Burger King
- McDonald
- Pizza Hut
- KFC

3.5.2 BISNIS CHAIN STORE

Chain store adalah toko pengecer yang memiliki lebih dari satu gerai dan dimiliki oleh perusahaan yang sama. Mereka dimiliki oleh perusahaan besar dan memiliki sejumlah cabang di berbagai negara. Semua cabang biasanya berdagang dengan nama yang sama sehingga mereka mudah dikenali oleh konsumen. Pada umumnya ada manajemen 'terpusat' dari semua toko dan pembelian dilakukan secara terpusat,

meskipun setiap unit memiliki tim manajemen 'lokal'. Contohnya adalah: Walmart, IKEA, Carrefour, Tesco, Asda, Barnes & Noble, Borders, Safeway, Marks & Spencer, dan Waitrose.

3.5.3 BISNIS “DO IT YOURSELF” (DIY)

DIY, atau *Do It Yourself*, merupakan aktivitas memodifikasi atau membuat berbagai benda yang dilakukan sendiri. Ada banyak kreasi DIY yang bisa diciptakan, mulai dari kerajinan tangan, pakaian, hingga perabot rumah. Barang-barang yang tidak terpakai biasanya digunakan sebagai bahan pembuatan DIY. Konsep barang yang akan dibuat tentu berbeda-beda. Tergantung imajinasi sang pembuat barang DIY.

Contoh dari kegiatan tersebut adalah hal-hal yang berpengaruh pada kehidupan sehari-hari yang mudah seperti membetulkan saluran air yang tersumbat, membetulkan atap, merakit barang yang dibeli di toko bangunan bahkan membangun sebuah tempat tinggal dengan tujuan hemat biaya karena jika menggunakan jasa akan memakan biaya yang cukup besar terutama di daerah perkotaan sehingga dapat memaksa seseorang untuk mandiri melakukan berbagai hal sendiri

Untuk orang-orang ini berbagai produk yang dapat dijual dengan prinsip DIY berbeda-beda misal : paku, sekrup, pintu, ubin, peralatan listrik, peralatan dapur, dan banyak lagi. Banyak barang dijual dalam bentuk *form kit* yang bisa dirakit sendiri oleh pembeli, misalnya meja, kursi atau lemari.

3.5.4 BISNIS PEMESANAN MAIL

Pesanan lewat pos (bahasa Inggris: *mail order*) atau bisnis pesanan lewat pos adalah bentuk penjualan eceran yang barangnya dikirim melalui pos atau jasa kurir. Pengusaha

menawarkan barang tanpa perlu membuka toko atau mengutus wiraniaga, melainkan melalui katalog, media cetak (surat kabar atau majalah), serta media elektronik (perdagangan elektronik melalui situs web dan telebelanja di televisi atau radio). Pembeli memesan lewat surat, telepon, atau situs web. Barang diantarkan ke alamat seperti diminta pembeli, seperti alamat rumah atau kantor pemesan. Di beberapa negara, barang dapat diantar ke toko kelontong terdekat untuk diambil oleh pembeli.

3.5.5 BISNIS PRIVATE LABEL

Definisi sederhana dari *private label* adalah produk yang dijual di sebuah toko/peritel dengan merek yang dibuat khusus oleh toko/peritel tersebut. *Private label* dikenal juga sebagai *store brand*.

Pelanggan biasanya mengandalkan nama merek organisasi karena mereka yakin akan hal kualitas dan harga. Beberapa pedagang besar dan pengecer menjual produk dari organisasi lain dengan nama merek 'milik sendiri'. Misalnya, rantai supermarket besar dapat menjual kaleng sayuran 'miliknya' berlabel bersama dengan kaleng bermerek normal dari produsen yang sama. Pelanggan punya pilihan. Contoh lain adalah penjual pakaian. Mereka mungkin mendapatkan pakaian yang diproduksi di suatu tempat - sering di negara lain - tetapi menjualnya pakaian mereka di bawah Nama merek 'milik', misalnya, Marks and Spencer.

Private label diperkenalkan di Indonesia pertama kali (CMIIW) oleh jaringan peritel Hero dengan merek Hero Save, Nature Choice, dan Reliance. Ada pula peritel Makro dengan merek Aro, Giant dengan merek Giant dan First Choice, Carrefour dengan merek Carrefour dan PM (Paling Murah), Yogya dengan merek YOA, Indomaret, Hypermart, dan Alfamart.

3.5.6 ONLINE SHOPPING

Dengan adanya internet menciptakan perubahan dalam dunia dagang menjadi lebih modern. Pelaku ekonomi tidak harus bertatap muka langsung untuk dapat melakukan transaksi. Mereka hanya perlu melakukan kesepakatan diantara kedua belah pihak dan barang akan tiba ke lokasi pembelinya tanpa harus repot untuk mendatangi toko lagi. Sistem inilah yang disebut dengan *online shop*.

Singkatnya, pengertian *online shop* merupakan suatu tindakan menjual atau membeli produk dan layanan melalui internet.

Di zaman modern ini ada sejumlah situs web belanja yang tersedia. Berbagai macam produk mulai dari gaun hingga jam tangan, barang-barang rumah tangga hingga *gadget* listrik kelas atas dapat dibeli *online*. Pembayaran dilakukan melalui kartu kredit / kartu debit, atau pembayaran tunai. Ada sebuah banyak situs seperti amazon.com, eBay, flipcart, dan banyak lagi.

3.5.7 OUTSOURCING

Pada dasarnya, *outsourcing* adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan ketika mereka menyerahkan beberapa aktivitas mereka kepada pihak luar (*outside provider*).

Biasanya yang paling sering menggunakan *outsourcing* adalah posisi yang bergerak di bidang jasa keamanan (satpam), *cleaning service*, hingga tenaga pekerjaan lainnya seperti bagian pengemasan dan sebagainya.

Adanya *outsourcing* ini dirasa dapat menolong sebuah perusahaan yang mengalami kesulitan dalam mencari karyawan sesuai standar baku yang sudah ditetapkan.

Terlebih lagi dalam jumlah yang tidak sedikit untuk industri manufaktur misalnya. Jelas, hal ini membutuhkan banyak tenaga kerja yang tidak mungkin mereka seleksi satu per satu.

Di sinilah pihak *supplier* dapat membantu dengan menyediakan tenaga kerja yang dimaksud. Bisa dibayangkan, dengan kata lain pihak *supplier* ini adalah pihak ketiga yang menjembatani tenaga kerja yang memerlukan pekerjaan dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja.

Banyak perusahaan besar beralih ke sistem *outsourcing* untuk memotong biaya serta memanfaatkan talenta khusus yang tersedia baik di dalam negara atau luar negeri.

Bisnis *outsourcing* mampu memastikan manfaat berikut untuk perusahaan dalam beberapa aktivitas bisnis mereka, seperti:

- Anggaran.
- Hemat waktu.
- Memungkinkan akses ke penyedia layanan ahli.
- Mengurangi hambatan sumber daya seminimal mungkin.
- Memungkinkan perusahaan dalam menyeimbangkan *staf in-house* dan biaya *overhead*.

Bab4 ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA

4.1 PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dll yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar.

Sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya. Apabila ingin hidup dan bertahan, maka organisasi tersebut harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kegagalan menyesuaikan diri terhadap lingkungan akan berakibat fatal. Organisasi tersebut bisa jadi akan mengalami “kematian”.

Berbicara tentang bisnis tanpa mempertimbangkan lokasi, pelanggan, pemasok, dan lain-lainnya, hanyalah omong kosong belaka. Harus ada cara bagaimana sebuah bisnis atau organisasi menghadapi lingkungan yang mendukung keberadaan dan keberlangsungan organisasinya.

4.2 TEORI SISTEM

Sebutan ‘teori sistem’ lahir dari ‘*cybernetics*’ (sibernetika) yang merupakan serangkaian ide yang dikembangkan selama Perang Dunia Kedua (1939–1945). Sebuah tim yang terdiri dari para ilmuwan, matematikawan, insinyur dan ahli biologi dibentuk selama Perang Dunia II untuk meningkatkan fungsi senjata anti-pesawat dan senjata serupa. Seiring waktu, tim yang dipimpin oleh Norbert Wiener, menyadari bahwa mereka bekerja untuk tujuan yang sama yakni teori kontrol (*the theory of control*). Teori kontrol memfokuskan diri pada teknik-teknik dan strategi-strategi

yang mengatur tingkah laku manusia dan membawanya kepada penyesuaian atau ketaatan kepada aturan-aturan masyarakat. Seseorang mengikuti hukum sebagai respon atas kekuatan-kekuatan pengontrol tertentu dalam kehidupan seseorang. Seseorang menjadi kriminal ketika kekuatan-kekuatan yang mengontrol tersebut lemah atau hilang.

Sibernetika dinamai secara resmi pada tahun 1947, dan didefinisikan sebagai: "Ilmu kontrol pada hewan dan mesin." Definisi selanjutnya menyatakan bahwa memegang kendali tergantung pada pihak yang memiliki informasi yang cukup, dan hukum tentang kontrol yang bersifat universal dan terkait dengan semua sistem, baik itu senjata mesin dan biologis, senjata anti-pesawat terbang maupun juga organisasi.

Menurut Ludwig von Bertalanfy, seorang ahli biologi (1968), penggagas *General System Theory*, menyatakan "*system is an entity that maintains its existence through the mutual interaction of its parts to achieve*". Secara bebas dapat diartikan sistem adalah suatu entitas yang berusaha menjaga keberadaannya dengan melakukan hubungan yang menguntungkan dengan elemen-elemennya untuk mencapai tujuan. Bertalanfy mendefinisikan sistem dengan berfokus pada entitas, yaitu suatu obyek atau benda (hidup atau mati), eksistensi, dan tujuan.

Karena sebuah organisasi adalah sekelompok orang yang saling terkait, maka organisasi mana pun yang terbentuk sebuah 'sistem' dan, sebagai akibatnya, teori sistem sangat penting dalam manajemen dan administrasi.

4.3 ORGANISASI SEBAGAI SISTEM

Sistem dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- **Sistem Mekanis/ *Mechanical systems***
Sistem mekanis adalah sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang berinteraksi secara prinsip mekanika. Ini adalah sistem yang paling sederhana. Contoh umum adalah sepeda, jam dan mesin uap. Dengan keberadaan mesin kita bisa prediksi apa yang akan terjadi selanjutnya. Kontrol sistem itu mudah karena kita tahu apa yang diharapkan.
- **Sistem Probabilistik/ *Probabilistic systems***
Probabilistic System adalah suatu sistem yang kondisi masa depannya tidak dapat diramal atau dipredeksi. Contohnya adalah permainan '*roulette*' - sering dimainkan di kasino perjudian - di mana roda berputar dan ketika berhenti berputar bola jatuh ke satu atau lainnya dari serangkaian slot bernomor. Kita bisa memprediksi setiap kali salah satu yang bernomor slot akan menang - tetapi bukan yang mana - jika tidak maka tidak akan ada taruhan.

Sistem probabilistik adalah sistem yang tak dapat diramal dengan pasti karena mengandung unsur probabilitas, misalnya sistem arisan dan sistem sediaan. Kebutuhan rata-rata dan waktu untuk memulihkan jumlah sediaan dapat ditentukan tetapi nilai yang tepat sesaat tidak dapat ditentukan dengan pasti. Banyak kegiatan sistem bisnis dapat dianggap sebagai probabilistik dalam pengertian ini.

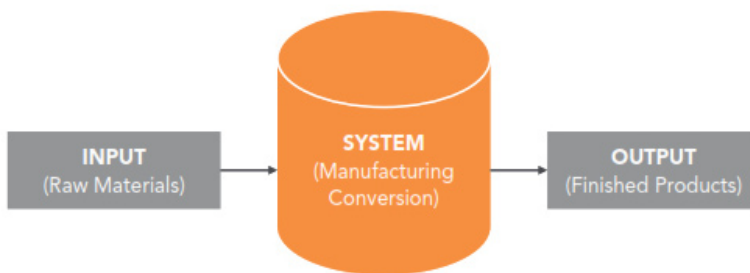
- **Sistem Adaptif/*Adaptive System***
Ini adalah sistem yang tidak hanya probabilistik tetapi juga yang juga menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tempat mereka beroperasi. Sebagai manusia kita tidak

bisa selamat dari perubahan sederhana di lingkungan, seperti perubahan suhu, tanpa beradaptasi terus-menerus - mengenakan atau melepas pakaian, berkeringat atau menggigil. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa organisasi – kelompok orang - terus beradaptasi.

4.3.1 SISTEM TERTUTUP DAN TERBUKA

- Sistem tertutup adalah “sistem yang tidak berhubungan dan tidak terpengaruh dengan lingkungan luarnya”. Sistem yang tidak bertukar materi, informasi, atau energi dengan lingkungan, dengan kata lain sistem ini tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan. Sistem ini bekerja secara otomatis tanpa adanya turut campur tangan dari pihak diluarnya. Secara teoritis sistem tertutup ini ada, tetapi kenyataannya tidak ada sistem yang benar-benar tertutup, yang ada hanyalah *relatively closed* (secara relative tertutup, tidak benar-benar tertutup).
- Sistem yang sepenuhnya tertutup dapat dianggap sebagai berikut:
 - Tidak ada yang masuk atau meninggalkannya;
 - Memiliki batas yang pasti;
 - Memiliki penghalang terhadap seluruh alam semesta; dan;
 - Tidak bisa di gunakan dalam bidang administrasi maupun manajemen
- Sistem terbuka jelas memiliki hubungan dengan sistem lain di luar lingkungannya. Pemahaman tentang sistem terbuka dalam manajemen / administrasi adalah sebagai berikut :
 - Ketika sistem terbuka ditindaklanjuti oleh sistem lain, dikatakan harus melalui sebuah proses, yang dalam teknologi komputer disebut ‘input’.

- Ketika sistem bertindak pada input itu disebut 'proses konversi', atau sebuah 'Proses transformasi', atau proses penerjemahan'.
- Ketika sistem bereaksi ke luar ke sistem lain itu disebut ekspor ' memproses ', atau ' keluaran '. Sistem terbuka yang ditunjukkan di bawah ini dalam bentuk yang sangat sederhana pada Gambar. 4.1 adalah sistem manufaktur bisnis.

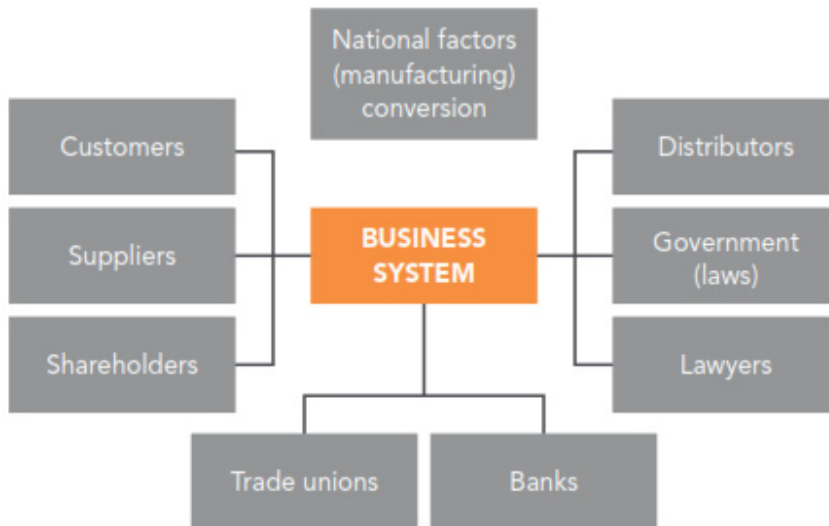


Gambar 4.1

Sistem harus terus beradaptasi: dengan ketersediaan bahan baku dari pemasok, atas pesanan pelanggan, dan banyak faktor lainnya, beberapa di antaranya ditunjukkan pada Gambar. 4.2.

Banyak operasi sistem bisnis yang probabilistik. Mungkin saja bisa memprediksi output pabrik dan mesin, tetapi tidak mungkin untuk memprediksi hasil tindakan manusia, misalnya.

Gambar 4.2 di bawah ini menunjukkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi sistem terbuka: ada dua arah arus informasi, dll. ke dan dari sebagian besar sumber / tujuan.



Gambar 4.2

4.3.2 SUB-SYSTEMS

Meskipun Gambar. 4.1 menunjukkan bisnis manufaktur sebagai 'sistem', dalam praktiknya – dan bisnis lain - akan terdiri dari berbagai 'subsistem'. Mereka biasanya disebut dengan 'Bagian', atau 'departemen', atau 'divisi', atau dijelaskan dengan cara lain - tetapi pada dasarnya, mereka adalah 'bagian' dari 'keseluruhan'.

Misalnya, Gambar 4.2 menunjukkan bisnis perdagangan grosir. Jenis bisnis khusus ini memiliki dua sumber input utama - tetapi tidak eksklusif yaitu:

- Berbagai produsen dan / atau pemasok untuk produk yang dijualnya; dan
- Pesanan diterima dari banyaknya pelanggan.

Tetapi saat bersamaan, bisnis grosir ini juga memiliki dua tujuan utama:

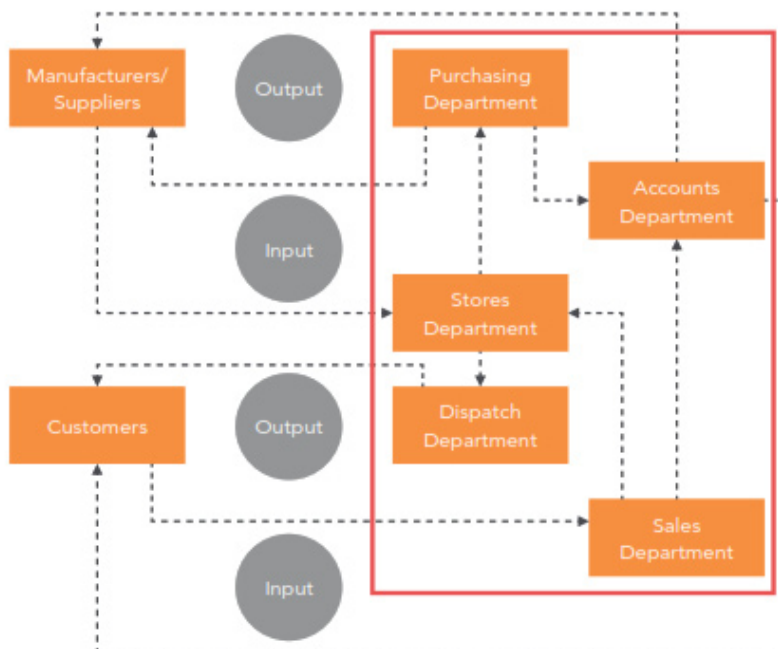
- Pesanan yang dibuat untuk produsen / pemasok untuk barang-barang di mana ia berurusan; dan

- Penjualan dan / atau pengiriman barang yang dilakukan untuk pelanggannya sendiri.

Pabrik / pemasok barang merupakan tujuan output dan sumber input. Jika tidak ada pesanan barang, maka tidak akan menerima apa pun (input) yang dijual kepada pelanggannya sebagai output. Setiap pelanggan menjadi sebuah 'sistem eksternal' yang berbeda; dan secara individu dan bersama, mereka juga sangat mempengaruhi ruang lingkup dan volume kegiatan bisnis. Kita tidak boleh mengabaikan fakta bahwa baik sistem input maupun sistem output tidak statis. Mereka adalah sistem adaptif dalam hak mereka sendiri. Juga, dalam perjalanan sehari-hari nya operasi bisnis grosir akan mengubah pemasok, akan kehilangan beberapa pelanggan tetapi akan mendapatkan yang baru. Sekarang mari kita pelajari Gambar. 4.3 di bawah ini dengan hati-hati bersama dengan catatan ini tentang hal itu:

- Departemen Pembelian - suatu subsistem - 'mengkonversi' atau 'mentransformasikan' atau 'menerjemahkan' persyaratan pelanggan yang diketahui atau diantisipasi - diterima dari departemen penjualan melalui departemen toko - menjadi pesanan untuk barang yang akan ditempatkan - sebagai output – dengan produsen / pemasok.
- Saat diterima - sebagai masukan - barang disimpan di departemen toko.
- Pada saat yang sama, departemen penjualan akan sibuk mengamankan pesanan – sebagai masukan - dari pelanggan, dan 'menerjemahkan' persyaratan mereka ke dalam data yang sesuai untuk diproses oleh departemen lain:
 - Departemen toko akan 'menerjemahkan' pesanan kertas 'yang ditempatkan oleh pelanggan ke dalam 'barang fisik' dari stok yang disimpan di dalamnya;

- Departemen pengiriman akan menerima barang dari toko dan mengirim atau mengirimkannya ke pelanggan - sebagai hasil;
- Bagian pembelian akan bernegosiasi dengan dan melakukan pengisian ulang pesanan dengan produsen / pemasok.
- Bagian pembelian, toko, dan penjualan semua harus memberikan data kepada departemen akun yang, jika sesuai, akan 'mengubah' informasi itu menjadi:
 - Pembayaran kepada produsen / pemasok untuk barang yang diterima; dan
 - Permintaan pembayaran untuk barang yang dijual ke pelanggan.



Legend:
 System boundaries: ————
 Flow of activity: - - - - ->

Gambar 4.3 Sun-System sebuah Bisnis Perdagangan Grosir

Kita dapat melihat pada Gambar 4.3 “cycle of events” ketika berbagai subsistem beroperasi bersamaan satu sama lain dalam sistem bisnis. Koordinasi berbagai kegiatan adalah satu dari lima fungsi manajemen / administrasi. Tentu saja, Gambar 4.2 sangat sederhana pandangan organisasi yang satu ini; banyak faktor lain yang memiliki efek.

Sejauh ini kita menganggap bisnis sebagai ‘pusat’ kegiatan, yang kebetulan bereaksi terhadap berbagai faktor di lingkungan yang mempengaruhinya; dan memang demikian adanya. Tapi kita juga dapat mengganti bisnis sebagai pusat model bisnis kita hanya dengan salah satu departemen, atau subsistemnya. Misalnya, fungsi departemen SDM termasuk tetap menjalin hubungan dengan pasar tenaga kerja lokal melalui pusat-pusat pekerjaan atau sumber lain. Hal ini untuk memastikan bahwa ada pekerja terlatih / terampil untuk departemen produksi dan / atau departemen lain. Kemudian juga berurusan dengan perwakilan pekerja, dan menyampaikan informasi tentang karyawan ke bagian penggajian.

KEGIATAN KAMPUS

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIANANDRA
 Jl. Diponegoro No. 83
 WA. 081772727
 Bekerja sama dengan Universitas STERION

Penerimaan Mahasiswa Baru :
<http://pmb.stie-trianandra.ac.id>

PENDAFTARAN MAHASISWA BARU

1. Siswa kelas 3 SMA/SMK/MA boleh daftar (jajah menyusul)
2. Nilai rapor rata-rata 6, bebas test masuk, langsung diterima
3. Uang pendaftaran Rp. 150 ribu; bisa secara online / Internet.
4. Bayar ke Yayasan PAT, A/C Bank Panin No. 3165 000 888
5. Mengirimkan Pas Foto dan KK via Online atau secara fisik
6. Uang Kuliah Rp. 300 ribu / bulan untuk semua prog. studi.
7. Pendaftaran bisa dilakukan melalui website PNB STIE : <http://pmb.stie-trianandra.ac.id>

FASILITAS KAMPUS :

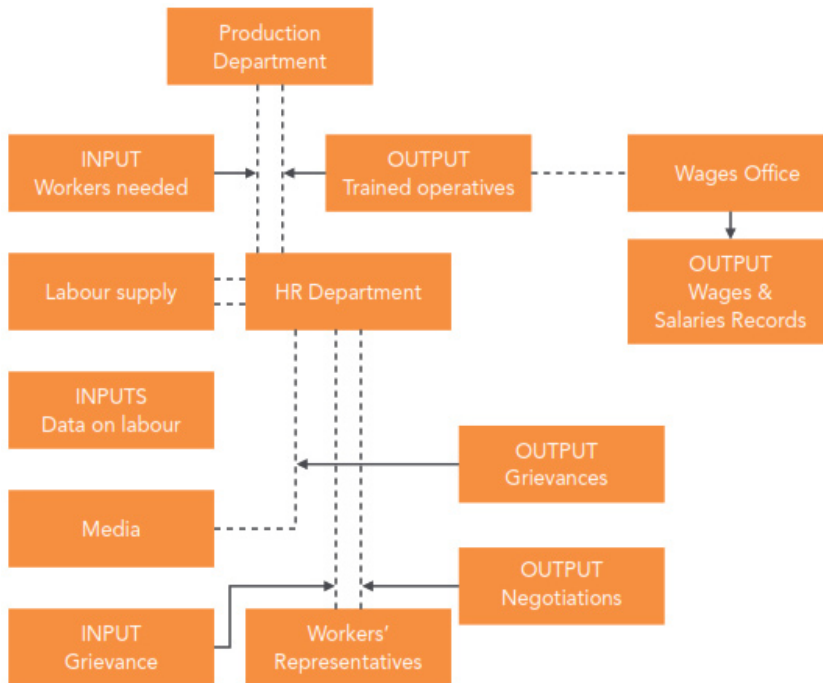
- 1) Gedung Kampus Baru, Ruang Kelas Ber AC.
- 2) Dosen yang berpengalaman dalam berbisnis, bergelar Doktor dan Magister Manajemen.
- 3) Setiap ruang kelas tersedia TV, LED dan Wifi.
- 4) Tersedia kelas reguler (pagi), Jam 8.00-12.00 dan kelas Pegawai (malam), Jam 16.30-20.30
- 5) Tersedia pelayanan perijastikan digital dan *blended learning* secara daring (online).
- 6) Tersedia Fasilitas Magang Kerja dan Job Fair.
- 7) Tersedia Beasiswa Prestasi Akademik dan Prestasi Olahraga jika Juara 1, 2, 3 Tkt. Prov.

1 BIAYA
 Rp. 300 ribu / bulan
2 GELAR

Terakreditasi Baik BAN-PT
Program Studi MANAJEMEN

Penerimaan Mahasiswa Baru :
<http://pmb.stie-trianandra.ac.id>
 website : stie-trianandra.ac.id
 email : info@stie-trianandra.ac.id

Informasi ini ditunjukkan pada Gambar. 4.4 di bawah ini



Gambar 4.4 Subsystem dan jajarannya

Dalam praktiknya interaksi antara departemen SDM dan sistem dan sub-sistem lain cenderung lebih banyak dan kompleks daripada yang dicontohkan di atas.

Karena itu kita harus memandang bisnis sebagai kumpulan sub-sistem yang masing-masing bertindak dan bereaksi satu sama lain, dan juga sebagai sistem yang kompleks yang bereaksi terhadap lingkungan luar. Karena itu, sangat penting bagi manajer dan administrator untuk tidak hanya memikirkan siapa atau bagian apa yang mereka pimpin; tapi mereka harus menghargai bagaimana tindakan dan keputusan mereka mempengaruhi departemen lain.

Bahkan, ada kalanya peningkatan efisiensi yang terjadi pada satu sub-sistem atau departemen mungkin merusak sistem secara keseluruhan. Misalnya, peningkatan substansial dalam stok yang disimpan di toko-toko mempengaruhi peningkatan layanan departemen itu kepada para penggunanya. Bagaimanapun juga penambahan stok barang akan mengurangi kebutuhan akan modal yang dibutuhkan untuk keperluan lain, misalnya, untuk pembelian mesin baru.

4.4 EQUILIBRIUM (KESEIMBANGAN PASAR)

Manusia - seperti kebanyakan organisme biologis - membutuhkan rangsangan konstan dari luar. Jika seseorang ingin ditempatkan dalam situasi di mana dia tidak bisa melihat, mendengar, merasakan, merasakan atau membau, mereka akan menjadi menjadi bingung atau kehilangan arah baik secara mental dan emosional. Hal yang sama berlaku untuk organisasi. Kelangsungan hidup sistem bisnis tergantung pada siklus berkelanjutan seperti pada Gambar. 4.5 di bawah ini.



Gambar 4.5 *Siklus berkelanjutan*

Organisasi bisnis menerima inputnya dalam bentuk orang, bahan, uang, dan gagasan atau informasi atau data. Ini mengubah input ini menjadi produk - barang dan / atau jasa – dan penghargaan karyawan dalam bentuk gaji, upah dan tunjangan lainnya. Kita menyebut aliran stabil ini melalui sistem 'equilibrium', yang berarti 'segalanya seimbang'. Namun, ini tidak berarti bahwa segala sesuatunya hanya diam atau statis; bahkan laju perubahannya sangat konstan.

Kita juga dapat menggunakan istilah 'keseimbangan dinamis' atau 'kondisi stabil' dalam kaitannya dengan bisnis/organisasi. Keadaan stabil adalah salah satu penyesuaian terus-menerus terhadap pengaruh dan kekuatan di dalam dan di luar bisnis itu sendiri.

EkUILIBRIUM adalah keadaan yang menunjukkan baik konsumen maupun produsen telah menyetujui harga suatu barang, yaitu harga yang konsumen bersedia membeli untuk sejumlah barang sama dengan harga yang produsen bersedia menjual untuk sejumlah barang tersebut.

Harga keseimbangan ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Penjual dan pembeli biasanya akan selalu mengambil tindakan yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Situasi dimana jumlah penawaran lebih besar dari permintaan disebut dengan surplus. Sebaliknya, situasi dimana jumlah permintaan lebih besar dari penawaran disebut dengan kekurangan (*shortage*).

Setelah pasar sampai ke titik ekuilibrium, penjual dan pembeli sama – sama puas dan harga pun tidak akan berubah lagi. Biasanya situasi surplus maupun kekurangan sifatnya sementara, karena pasar akan selalu bergerak ke arah titik keseimbangan. Kondisi seperti inilah yang disebut dengan hukum penawaran dan permintaan (*the law of supply and demand*)

4.5 UMPAN BALIK DAN PENGENDALIAN

Gagasan tentang umpan balik bukanlah hal baru, tetapi pemahaman tentang perlunya umpan balik di dalam sebuah bisnis sangat penting untuk pemahaman tentang bagaimana suatu sistem mempertahankan kondisi mapan atau kesetimbangan.

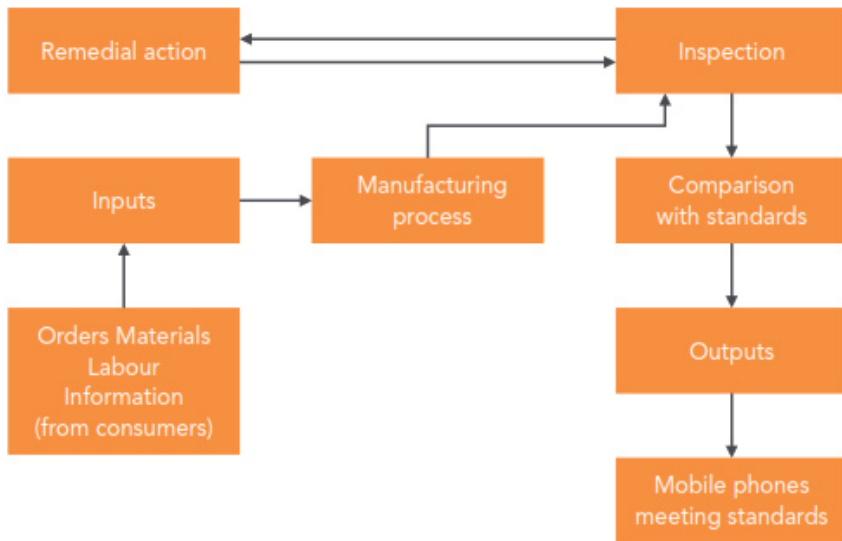
Melalui proses umpan balik, sistem terus menerima informasi dari lingkungan di mana ia beroperasi, yang membantunya menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Mari kita ambil contoh bisnis manufaktur seluler yang baru saja meluncurkan produk ponsel baru kelas atas. Ponsel pada awalnya diterima dengan baik oleh distributor, outlet telepon seluler, media dan masyarakat pengguna. Namun, dalam beberapa bulan keluhan mulai diterima bahwa telepon dapat meledak bahkan ketika mereka tidak digunakan - saat ditaruh dalam bagasi *check-in* di pesawat terbang, misalnya.

Ponsel - baik yang baru ataupun yang lama kemudian oleh departemen produksi dilakukan pemeriksaan dan kemudian dilakukan penyelidikan material lainnya yang diperlukan - terutama baterai. Ditemukan bahwa ada kesalahan pada komponen dan konfigurasi rakitan baterai, dan akhirnya diketahui bahwa staf inspeksi dan kontrol kualitas telah lalai karena tidak mengetahui kesalahan tersebut.

Dengan informasi ini, manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, baik dalam hal salah proses produksi dan dalam kualitas bagian inspeksi dan kontrol. Selanjutnya standar pemeriksaan pada barang yang akan diproduksi lebih diperketat. Langkah selanjutnya menarik ponsel yang telah beredar dan terjual dan menggantinya dengan ponsel baru.

Namun, itu bukan akhir dari masalah ini. Pengawasan yang cermat tetap dilakukan untuk memeriksa apakah keluhan berhenti setelah perbaikan dibuat, dan kapan ponsel yang diproduksi dengan benar telah sampai pada konsumen dan siap jual.



Gambar 4.1 *Umpan Balik dan Kontrol*

4.6 STANDAR DALAM MANAJEMEN / ADMINISTRASI

Kita perlu memahami apa yang ada di balik setiap keberhasilan sebuah sistem kontrol. Pertama, ada sebuah kebutuhan akan ‘tujuan akhir’, yaitu, menetapkan ‘standar’ yang harus dicapai. Dalam konteks ini ‘Standar’ adalah tingkat yang harus dituju.

Yang dimaksud dengan standar disini adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar ini akan digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, departemen ataupun organisasi secara keseluruhan. Standar dapat juga disebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja organisasi atau unit kerja dari organisasi tersebut.

Standar dalam manajemen merupakan SOP yang berisi kumpulan peraturan, pedoman, atau acuan yang dibuat suatu

perusahaan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing individu dalam perusahaan, serta menjadi salah satu alat penilaian kinerja bagi instansi pemerintah maupun non-pemerintah, usaha maupun non-usaha, berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif, dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.

Dalam sebuah perusahaan, SOP juga dapat digunakan agar setiap karyawan, pimpinan, manajerial, hingga pimpinan perusahaan memahami arah dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dengan begitu, seluruh SDM dalam perusahaan bisa saling membantu dan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bisnis.

Tim manajemen bisnis harus menetapkan sendiri standar kerja dan standar produk, meskipun di beberapa negara mungkin diberlakukan undang-undang untuk memastikan bahwa produk harus memenuhi standar kualitas atau keamanan tertentu. Dan tentu saja konsumen mempunyai standar tersendiri, tergantung produk yang mereka butuhkan, mencakup: desain, kualitas, daya tahan. Karena itu manajemen juga harus menetapkan standar kualitas dan keandalan bahan baku dan barang-barang lain yang akan dibanjarkan. Pencapaian standar dari fungsi pembelian suatu bisnis sama pentingnya dengan pencapaian standar dari fungsi bagian lainnya, karena pembelian yang efisien dapat berkontribusi pada kemampuan departemen lain - seperti produksi dan penjualan - dalam mencapai standar yang ditetapkan.

Standar berlaku di hampir semua bisnis, apakah itu industri, perdagangan dan distribusi, penyedia layanan baik swasta atau milik negara. Standar harus fleksibel agar bisa dimodifikasi

dalam keadaan yang tidak menentu, misalnya perubahan permintaan konsumen, kenaikan biaya, teknologi baru, dll.

4.6.1 STANDAR KUANTITAS

Termasuk dalam standar ini adalah target spesifik yang ditetapkan dalam penjualan, produksi, dan output per pekerja, dan operasi lainnya yang dapat ditentukan dan diukur secara akurat, dan mana yang harus dipenuhi dalam batas tertentu.

4.6.2 STANDAR MUTU

Ini berlaku untuk produk jadi atau ke berbagai tahap dalam proses pembuatan. Diperlukan satu set prosedur yang mencakup semua proses penting. Dibutuhkan adanya pengawasan dalam proses pembuatan untuk memastikan bahwa sistem menghasilkan produk-produk berkualitas. Selanjutnya tersimpannya data dan arsip penting dengan baik; adanya pemeriksaan barang-barang yang telah diproduksi untuk mencari unit-unit yang rusak, dengan disertai tindakan perbaikan yang benar apabila dibutuhkan. Langkah akhir adalah secara teratur meninjau keefektifan tiap-tiap proses dan sistem kualitas itu sendiri.

4.6.3 JENIS-JENIS STANDAR

Jenis standar berikut dapat digunakan:

- ***Standar ideal***

Standar ideal (*ideal standards*) yaitu membutuhkan efisiensi maksimum dan hanya dapat tercapai jika segala sesuatu beroperasi secara sempurna. Tidak ada mesin yang rusak, menganggur, atau kurangnya keterampilan (bahkan jika hanya sementara) yang dapat ditoleransi. Pengaturan standar semacam itu terkadang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan output mereka secara maksimal. Tetapi

jika - meskipun melakukan terbaik - mereka masih tidak dapat mencapai standar yang ditetapkan, mereka sangat mungkin menjadi kecewa dan kehilangan motivasi.

- ***Standar yang dapat dicapai***

Standar yang saat ini dapat tercapai (*currently attainable standards*), bisa dicapai dengan beroperasi secara efisien. Kelonggaran diberikan untuk kerusakan normal, gangguan, keterampilan yang lebih dari sempurna, dan lainnya. Standar-standar ini sangat menantang tetapi dapat dicapai.

Masalah bagi manajemen, tentu saja, adalah memutuskan apa yang benar-benar dapat dicapai, karena setiap karyawan memiliki karakternya sendiri, dan apa yang memotivasi satu pekerja mungkin tidak memotivasi yang lain. Beberapa pekerja bisa jadi termotivasi untuk mencapai standar yang mereka mampu, tetapi mereka mungkin tidak berupaya untuk melampaui standar tersebut. Beberapa orang berhasil mengatasi tantangan yakni melampaui standar (tetapi mungkin menjadi putus asa dan kehilangan motivasi jika mereka tidak dapat melakukannya), sementara yang lain berusaha untuk menetapkan standar mereka sendiri (yang biasanya lebih rendah dari manajemen).

Standar jenis ini tergantung pada : jenis pekerjaan yang dilakukan dan kecakapan karyawan, lingkungan kerja dan iklim kerja, sikap manajemen terhadap tenaga kerjanya, dan pada keterampilan manajerial para manajer - dan juga pengawas dan mandor.

4.7 INTERAKSI ORGANISASI DENGAN LINGKUNGANNYA

Dalam bisnis apa pun, input-nput yang masuk yang jumlahnya mungkin banyak akan memberikan dampak pada sistem keseimbangan (*equilibrium*). Hal ini menuntut manajemen melakukan hal-hal atau kebijakan tertentu yang dapat mengembalikan keseimbangan.



Sumber : <http://www.mrl.upi.ed>

Mari kita perhatikan sebuah contoh berikut:

Sebuah manufaktur skala kecil mendapat pesanan yang tak terduga dari konsumen baru dari luar negeri - diluar pelanggan tetap - dalam jumlah banyak. Dampaknya adalah gangguan pada sistem kegiatan pemesanan. Mungkin pesanan tidak dapat dipenuhi dari stok barang saat ini, akhirnya keseluruhan bisnis digalakkan secara besar-besaran demi mengembalikan posisi ke tingkat yang lebih normal, untuk mengimbangi produk dan pesanan. Situasi ini dapat memicu efek bisnis sebagai berikut ini:

- Bagian penjualan akan menekan bagian produksi untuk memenuhi jatuh tempo tanggal pengiriman.
- Departemen produksi, pada gilirannya, akan menekan departemen pembelian untuk mendapatkan bahan baku dalam waktu secepat mungkin.

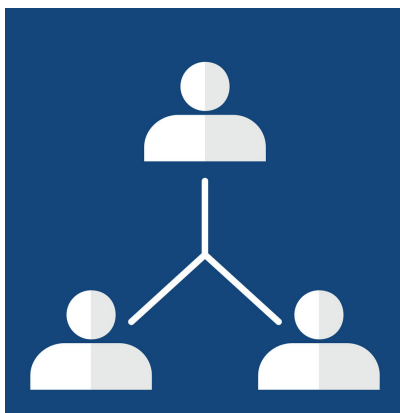
- Departemen produksi mungkin harus memastikan apakah ada hukum standar keselamatan atau kualitas, yang diberlakukan di negara asal pemesan yang mungkin berbeda dari yang di negara asal perusahaan.
- Pekerja tambahan mungkin diperlukan, dalam hal ini mungkin diperlukan departemen SDM memulai proses rekrutmen.
- Departemen keuangan mungkin perlu mengajukan pertanyaan tentang peringkat kredit pelanggan, metode pembayaran dll.
- Departemen penjualan mungkin harus memastikan apakah ada pembatasan impor di negara tujuan dan pembatasan ekspor di negara asal.

Jadi kita melihat bahwa ada saling ketergantungan dari sistem yang berbeda: bentuk bisnis, pemasok dan para pelanggannya, dan reaksi mereka satu sama lain. Ada juga saling ketergantungan diantara departemen yang berbeda, atau subsistem, serta saling ketergantungan berbagai bagian atau subsistem yang membentuk departemen.

Bab 5 STRUKTUR ORGANISASI

5.1 PENDAHULUAN

Sebelum abad 20an, sebagian besar bentuk organisasi lebih kecil dan lebih sederhana dari yang ada sekarang. Di masa lalu, pemegang kekuasaan penuh dalam organisasi hanya dimiliki oleh satu orang yaitu pemilik / manajer. Pemilik/manajer tersebut sendiri yang membuat keputusan atas keberhasilan atau kegagalan, dengan kata lain seluruh organisasi bergantung pada mereka. Di masa kini, bahkan sebagian besar perusahaan kecil memiliki lebih dari satu manajer. Kekuasaan atau otoritas dibagi, keputusan diambil secara desentralisasi, dan tanggung jawab didelegasikan pada orang lain.



Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dasar dalam manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Pengorganisasian ini berkaitan dengan pengelompokan kegiatan, pengaturan orang maupun sumber daya lainnya dan mendelegasikannya kepada individu ataupun unit tertentu untuk menjalankannya. Sehingga diperlukan penyusunan struktur organisasi yang memperjelas fungsi-fungsi

setiap bagian dan sifat hubungan antara bagian-bagian tersebut. Perubahan pasar, penggunaan bahan baku yang berbeda – misalnya penggunaan bahan plastik dari pada baja – teknologi baru dan canggih, dapat menentukan kebutuhan akan sebuah perubahan struktur organisasi, yang disebut ‘restrukturisasi’. Kegagalan untuk mengubah atau beradaptasi dengan cepat dapat berdampak buruk pada bisnis.

Sebagian besar organisasi - secara sadar atau tidak sadar - mengembangkan struktur untuk mengatasi keadaan, permasalahan dan lingkungan yang mereka hadapi pada titik waktu tertentu. Sebagai sebuah sistem adaptif, bisnis terus berubah - kadang ada perubahan kecil bahkan nyaris tak terlihat - tetapi di saat lain ada perubahan sangat besar karena mereka beradaptasi dengan perubahan keadaan. Kadang-kadang perubahan tersebut berlangsung dengan cepat karena adanya pengaruh eksternal.

Struktur organisasi bersifat dinamis, bukan statis, karena pengaruh perubahan konstan pada lingkungan organisasi.

5.2 PENTINGNYA STRUKTUR ORGANISASI

Globalisasi telah memaksa organisasi untuk memikirkan kembali strategi mereka dan mengubah cara mereka beroperasi. Gill Corkindale (2011), seorang pelatih eksekutif dan penulis, mengatakan:

“Ketika strategi organisasi berubah, struktur, peran, dan fungsi seharusnya disesuaikan dengan tujuan baru. Ini tidak selalu terjadi, dengan hasil bahwa tanggung jawab dapat diabaikan, staf bisa saja melakukan kesalahan, dan orang-orang - dan bahkan fungsi - dapat saling bertentangan.”

Dia kemudian menegaskan bahwa:

“Desain dan struktur organisasi yang buruk menghasilkan banyak kontradiksi yang membingungkan: kebingungan dalam peran, kurangnya koordinasi antara fungsi, kegagalan untuk berbagi ide, dan pengambilan keputusan yang lambat menyebabkan kompleksitas manajer yang tidak perlu, stres, dan konflik. “

5.3 PERSYARATAN STRUKTUR ORGANISASI

Semua struktur organisasi mencakup dua persyaratan mendasar:

- ***Pembagian kerja***

Pembagian kerja adalah merupakan penjadwalan kerja personalia karyawan di suatu perusahaan. Fungsi pembagian kerja ini untuk memudahkan dan menghindarkan bentrok kerja. Pembagian kerja di susun untuk mengelompokan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing personil atau unit kerja. Dengan jadwal ataupun definisi pembagian pekerjaan akan disesuaikan dengan kemampuan seorang atau unit lebih terlihat, dan yang jelas lebih mengurangi tingkat kerumitan. Yang pastinya akan lebih efektif dan efisiensi. Tujuannya juga agar mampu menyelesaikan produk atau layanan dengan cepat dan tepat.

- ***Mengkoordinasikan kegiatan kerja***

Ketika pekerjaan dibagi di antara pekerja, diperlukan adanya mekanisme koordinasi untuk memastikan bahwa semua orang bekerja sesuai dengan tujuandan fungsinya. Dalam hal ini, setiap organisasi menggunakan satu atau lebih mekanisme koordinasi yakni:

- Koordinasi melalui komunikasi informal: Ini termasuk berbagi informasi tentang model mental umum bersama sehingga karyawan dapat melakukan sinkronisasi

kegiatan kerja menggunakan peta jalan mental yang sama. Model mental adalah asumsi yang dipegang oleh individu dan organisasi yang dapat menentukan bagaimana suatu organisasi berpikir dan bertindak.

- Koordinasi melalui tingkat formal
Ini berarti bahwa kewajiban dalam setiap tingkat jabatan ditugaskan kepada individu yang mempunyai kekuatan sah, yang kemudian menggunakan kekuatan ini untuk mengarahkan pekerjaan memproses dan mengalokasikan sumber daya. Dengan kata lain, pekerjaan dikoordinasikan melalui pengawasan langsung yakni melalui rantai komando.
- Koordinasi melalui standarisasi
Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*). Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan (*predictability*) aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas. Ini melibatkan pembuatan pola perilaku atau hasil secara rutin. Dibutuhkan hal-hal sebagai berikut:
 - Proses standar
 - Output terstandarisasi
 - Keterampilan standar

5.4 MERANCANG STRUKTUR ORGANISASI

Memilih struktur organisasi yang tepat adalah salah satu keputusan terpenting dalam perusahaan. Sebenarnya tidak ada cara yang 'benar-benar tepat' untuk melakukan ini. Tidak ada organisasi di dunia ini mempunyai prinsip yang baik dalam hal ini. Setiap desain internal dan eksternal memiliki efek yang berbeda dalam setiap kasus. Namun, desain struktur organisasi harus menyediakan hal-hal sebagai berikut:

- Capaian tujuan organisasi;
- Pengelompokan kegiatan yang optimal;
- Perhatian penuh pada fungsi-fungsi utama;
- Penggunaan semua sumber daya yang tersedia secara efisien;
- Fleksibilitas organisasi;
- Tanggung jawab yang jelas;
- Penggunaan sumber daya manusia secara rasional; dan
- Sistem informasi dan komunikasi yang memadai.

5.5 UNSUR-UNSUR STRUKTUR ORGANISASI

Setiap perusahaan dikonfigurasi dalam empat elemen dasar struktur organisasi, yakni:

- ***Rentang kendali***
Rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif, yang sebagian besar tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya.

Prinsip dari rentang kendali, adalah berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan. Rentang manajemen juga dapat berarti jumlah bawahan yang secara langsung memberikan laporan kepada seorang manajer tertentu. Rentang manajemen sering disebut dengan istilah *span of control* ataupun *span of authority*.

Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentang berarti manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Sebaliknya jika rentang terlalu

sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.

Keuntungan rentang kendali

Rentang kendali sempit

- Berkomunikasi secara cepat dengan karyawan di bawah mereka
- Mengawasi karyawan dengan lebih mudah
- Mendapatkan umpan balik ide dari pekerja lebih efektif
- Membutuhkan keterampilan manajerial yang lebih tinggi

Rentang kendali lebar

- Ada lebih sedikit lapisan manajemen untuk menyampaikan pesan
- Jadi pesan itu menjangkau lebih banyak karyawan dengan lebih cepat
- Biayanya lebih murah untuk menjalankan rentang kendali yang lebih luas karena bisnis tidak perlu mempekerjakan banyak manajer

Dalam rentang manajemen yang lebih luas, seorang manajer memiliki banyak bawahan yang melapor kepadanya. Dalam rentang manajemen yang sempit, manajer memiliki lebih sedikit bawahan di bawahnya.

- ***Sentralisasi dan desentralisasi***

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi.

Sentralisasi berarti keputusan formal membuat otoritas dipegang oleh sekelompok kecil orang, biasanya manajemen puncak (*Top Manajer*). Sebagian besar organisasi mulai dengan struktur terpusat, pendiri organisasi/perusahaan membuat segala keputusan. Namun, ketika organisasi tumbuh, mereka melakukan diversifikasi dan lingkungan mereka menjadi lebih kompleks. Eksekutif senior tidak dapat memproses semua keputusan yang secara signifikan mempengaruhi bisnis. Akibatnya, organisasi yang lebih besar biasanya menggunakan sistem desentralisasi, yaitu, mereka membubarkan otoritas pengambilan keputusan dan kekuasaan di seluruh organisasi.

- ***Formalisasi***

Formalisasi menunjukkan tingginya standarisasi atau pembakuan tugas-tugas maupun jabatan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi derajat formalisasi maka semakin teratur perilaku bawahan dalam suatu organisasi. Formalisasi bisa dicapai melalui pengaturan yang bersifat *on the job* dimana organisasi akan menggunakan lebih banyak peraturan maupun prosedur untuk mengatur kegiatan karyawan.

Ini adalah tingkat di mana organisasi membakukan perilaku melalui aturan, prosedur, pelatihan formal, dan mekanisme terkait. Dengan kata lain, perusahaan menjadi lebih formal karena mereka mengandalkan standarisasi proses kerja sebagai mekanisme koordinasi.

- ***Departementalisasi***

Departementalisasi merupakan proses penentuan bagian-bagian dalam organisasi yang akan bertanggung jawab dalam melakukan bermacam jenis pekerjaan yang

telah dikategorikan berdasarkan faktor-faktor tertentu. Pengelompokan-pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi bertujuan agar kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Ini adalah strategi mendasar untuk mengkoordinasikan kegiatan organisasi karena itu mempengaruhi perilaku organisasi.

5.6 DELEGASI

Dalam bisnis apa pun berbagai kegiatan atau jenis pekerjaan yang berbeda dilakukan untuk mencapai tujuannya. Bahkan sebuah bisnis toko ritel kecil pasti melibatkan kegiatan-kegiatan seperti pemesanan / membeli stok barang, penyimpanan, pembayaran, penjualan, penataan dan urusan perbankan dan masih banyak lagi. Seorang Manajer tidak dapat mengerjakan semua tugasnya sendiri. Untuk memenuhi dan menyelesaikan semua tugas dibebankan, manajer harus mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain terutama kepada bawahannya.

Pendelegasian kerja akan tergantung pada:

- Tujuan yang akan dicapai;
- Apakah bisnis terlibat dalam industri, perdagangan atau layanan jasa, dan;
- Ukuran bisnis.

Bentuk paling sederhana dari struktur organisasi semacam ini adalah dalam bisnis pemilik tunggal. Pemilik bisnis semacam itu - mungkin dibantu oleh satu atau dua orang lain (keluarga atau karyawan) - akan melakukan semua pekerjaan dan aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan bisnis itu. Pemilik akan bertanggung jawab secara pribadi untuk semua kualitas atau sebagian besar pekerjaan, dan membuat keputusan yang secara langsung akan mempengaruhi keberhasilan atau sebaliknya.

Jika bisnis berhasil dan pemilik memutuskan untuk mengembangkannya - atau keadaan mengharuskan dia untuk melakukannya - maka akan menimbulkan peningkatan volume pekerjaan yang harus dilakukan. Situasi ini mengharuskan pemilik mendelegasikan beberapa tanggung jawab untuk menjalankan aktifitas pekerjaan ke pihak-pihak lain.

5.6.1 DELEGASI TANGGUNG JAWAB

Apa yang dilakukan pemilik bisnis adalah mempercayakan kinerja kegiatan tertentu - atau kelompok kegiatan tertentu - kepada orang lain. Orang lain itu bisa saja anggota keluarga atau pasangannya atau karyawan yang berpengalaman atau seseorang yang terlibat secara khusus. Orang-orang tersebut dipercaya melakukan kegiatan dengan baik - tanpa harus mengawasinya terus-menerus. Jika ada beberapa kegiatan yang berbeda dapat dilimpahkan kepada dua atau lebih orang yang berbeda pula.

Apa yang telah dilakukan pemilik, sebenarnya, adalah mendelegasikan tanggung jawab kepada orang lain agar kinerja lebih efisien, dan memberi mereka wewenang untuk mengambil membuat keputusan tertentu. Tanggung jawab mengingatkan orang untuk tidak saja mempergunakan kewenangan yang dimilikinya, tetapi juga melaporkan apa saja yang telah dilakukan sehubungan dengan kewenangan tersebut.

Pemilik bisnis yang sekarang disebut 'manajer', dapat, mempertahankan kontrol manajerial dengan cara-cara sebagai berikut:

- Mengeluarkan instruksi dan pedoman;
- Meminta dan mempelajari laporan dari bawahan;
- Memeriksa kinerja dari waktu ke waktu; dan

- Mendorong mereka yang berkepentingan untuk meminta bantuan, saran atau bimbingan yang mungkin mereka butuhkan dari waktu ke waktu.

Dalam manajemen / administrasi, ‘delegasi’ berarti:

“Memberikan/melimpahkan tanggung jawab dan wewenang pekerjaan, tindakan dan keputusan tertentu: untuk ‘mentransfer’ tanggung jawab dari satu orang ke orang lain orang, misalnya, dari manajer ke bawahan, misalnya pengawas/supervisor.“

Namun, tanggung jawab harus dilakukan dengan ‘otoritas’ - kekuasaan atau hak - untuk melakukan pekerjaan yang dialokasikan, dan untuk melakukan tindakan atau keputusan yang harus diambil. Dalam beberapa kasus, kebutuhan akan delegasi memmanifestasikan dirinya selama periode waktu tertentu, seiring bisnis yang terus berkembang.

5.7 RESTRUKTURISASI ORGANISASI

Restrukturisasi organisasi atau perusahaan penting dilakukan karena restrukturisasi organisasi merupakan induk dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Restrukturisasi organisasi atau perusahaan pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen organisasi atau perusahaan supaya kedepannya perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik.

Perusahaan yang sedang mengalami pertumbuhan pesat terkadang dapat melakukan restrukturisasi dua atau bahkan sampai tiga kali dalam setahun untuk melakukan penyesuaian didalam upaya meningkatkan kinerja keuangan. Begitu pula halnya dengan perusahaan yang sedang mengalami penurunan

perlu melakukan perubahan untuk mengantisipasi penurunan tersebut.

Setelah berjalan beberapa waktu pemilik/manajer bisnis perdagangan mungkin perlu mendelegasikan kepada orang lain tanggung jawab atas kegiatan-kegiatan berikut ini:

- ***Berurusan dengan stok barang***: order dan *re-order* barang yang akan dijual, menyimpannya dan menempatkannya di toko atau menawarkan langsung ke pelanggan;
- ***Penjualan barang***: penataan susunan pegawai dan tugas-tugasnya, tata letak barang untuk dijual di toko, display jendela, iklan, publisitas dan promosi penjualan, dan hal-hal terkait;
- ***Urusan akuntansi atau keuangan***: menangani kegiatan pembayaran lewat perbankan, memastikan bahwa barang-barang yang dijual secara kredit terbayar ketika jatuh tempo pembayaran, membayar barang yang diterima dari pemasok, membayar gaji dan upah, dll.

Pemilik - sebagai manajer - tentu saja akan mempertahankan kontrol keseluruhan atas setiap kegiatan. Dia akan memastikan koordinasi bawahannya, misalnya, untuk memastikan barang yang dipesan sesuai dengan permintaan pelanggan. Dia juga memastikan apakah jumlah permintaan sedikit ataupun tidak ada permintaan samasekali.

Jika bisnis ritel terus berkembang, masing-masing orang yang diberi tanggung jawab (mis. toko, penjualan, dan akuntansi) mungkin akan membutuhkan bantuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kemudian ada kebutuhan akan pekerja lagi untuk menjadi bawahannya. Dengan demikian, pada saatnya sebuah 'bagian/devisi kerja' yang berisi kelompok orang yang terlibat dalam pekerjaan serupa akan tercipta.

Meskipun orang-orang yang dipekerjakan di setiap bagian akan melakukan tugas-tugasnya, secara bertahap mereka akan mengerjakan tugasnya tergantung dengan keterampilan dan spesialisasinya.

Misalnya, dalam bagian toko mungkin ada pembagian kerja khusus sebagai berikut:

- Satu orang berspesialisasi dalam pembelian, yaitu mempertahankan kontak dengan pemasok, bertemu dan bernegosiasi dengan perwakilan mereka, melakukan pemesanan, dll.
- Orang kedua berspesialisasi dalam menerima pengiriman, memeriksa dan menyimpan barang dengan benar.
- Orang ketiga berspesialisasi dalam penataan barang - termasuk pengepakan dan pengiriman.

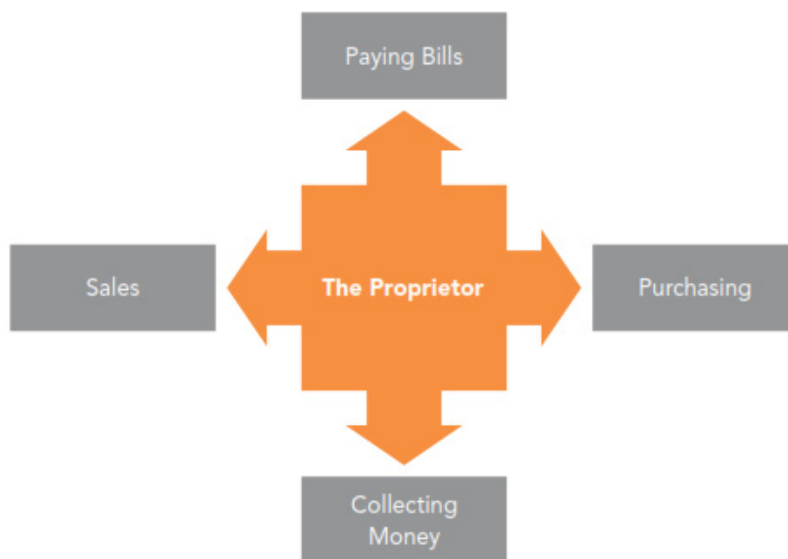
Orang-orang tersebut, tentu saja, akan didelegasikan tanggung jawab untuk kegiatan sesuai dengan spesialisasinya, dan mereka akan bertanggung jawab kepada manajer bagian. Dan jika bisnis berlanjut dan berkembang, beberapa atau semua orang dalam struktur tersebut mungkin akan membutuhkan bawahan untuk membantu pekerjaan mereka.

Haruskah bisnis terus berkembang - dengan konsekuensi mempekerjakan lebih banyak personil - beberapa mungkin juga semua subdivisi itu sendiri akan tumbuh menjadi sebuah bagian. Setiap bagian kecil akan tumbuh menjadi 'departemen', yang terdiri dari beberapa bagian. Misalnya, toko atau departemen gudang bisa memiliki bagian pembelian, bagian persediaan / persediaan dan bagian masalah, masing-masing dengan bagiannya sendiri kepala bagian / manajer di bawah kendali keseluruhan manajer departemen.

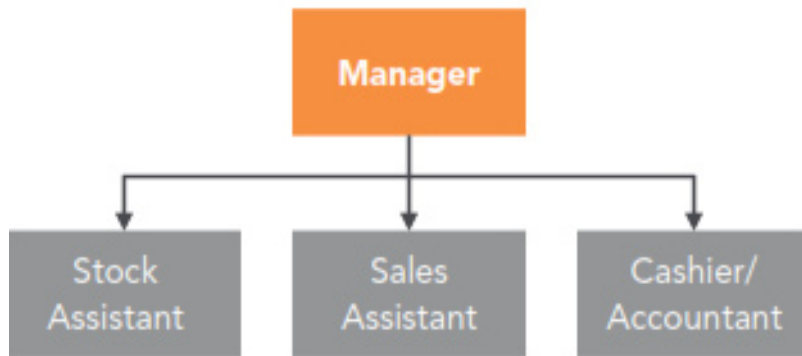
5.8 BAGAN ORGANISASI

Organisational Map - sering disebut 'struktur organisasi', merupakan salah satu fungsi dasar bagi sebuah manajemen untuk mencapai target, strategi, dan sasaran yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan. Pengorganisasian ini berkaitan dengan pengelompokan kegiatan, pengaturan orang maupun sumber daya lainnya dan mendelegasikannya kepada individu ataupun unit tertentu untuk menjalankannya sehingga diperlukan penyusunan struktur organisasi yang memperjelas fungsi-fungsi setiap bagian dan sifat hubungan antara bagian-bagian tersebut.

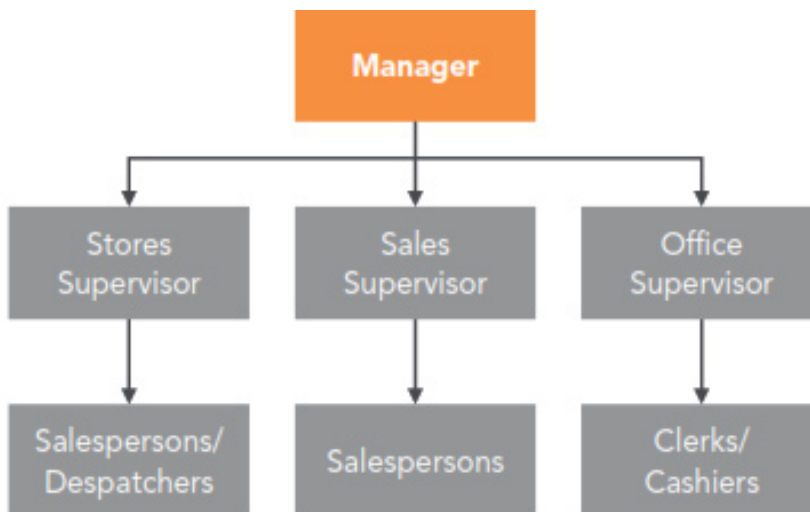
Struktur organisasi yang baik akan menunjukkan adanya spesialisasi pada masing-masing fungsi pekerjaan, saluran perintah dari atasan, maupun penyampaiannya melalui sebuah laporan. Di bawah ini adalah contoh grafik dari tiga tahap bisnis pemilik tunggal, bisnis kecil setelah delegasi, dan bisnis skala menengah.



Gambar 5.1 *Bagan Organisasi Perorangan*



Gambar 5.2 Bagan Perusahaan Skala Kecil dengan Pendelegasian



Gambar 5.3 Struktur Organisasi Perusahaan Skala Menengah

5.8.1 RENTANG KENDALI (*SPAN OF CONTROL*)

Rentang kendali (*span of control*) adalah jumlah pegawai atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau supervisor pada satu waktu. Jumlah bawahan yang dapat secara efektif diawasi secara langsung oleh satu mandor, penyelia atau manajer dapat sangat bervariasi dari satu bagian atau departemen ke yang lain. Tidak ada angka pasti

untuk orang manajerial karena faktor dan / atau yang berbeda keadaan terlibat dalam situasi yang berbeda.

Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor:

- Tidak semua mandor, penyelia atau manajer memiliki bakat atau kemampuan yang sama, dan beberapa merasa sulit untuk mengatasi beberapa bawahan.
- Sifat pekerjaan yang dilakukan tergantung kepentingannya yakni:
 - Jika pekerjaan relatif sederhana dan / atau berulang dan jika sebagian besar karyawan melakukan pekerjaan yang sama, maka pengawasannya engan relatif mudah.
 - Di sisi lain, satu orang dapat lebih mudah mengawasi sedikit karyawan yang mengerjakan pekerjaan rumit.
- Lebih sedikit pekerja baru dan sedikit pekerja terlatih dapat secara efektif diawasi oleh satu orang daripada yang terlatih dan berpengalaman yang telah melakukan pekerjaan yang sama untuk bisnis selama beberapa waktu.
- Kedekatan tim dengan manajer juga menjadi pertimbangan. Seorang manajer penjualan, misalnya, mungkin dapat secara efektif mengawasi lebih sedikit tenaga penjualan yang wilayahnya tersebar di suatu negara, dari yang dia bisa jika mereka semua dijual dari satu toko atau showroom.

Penyesuaian dalam rentang kendali mungkin harus dilakukan dari waktu ke waktu sesuai keadaan dan perubahan misalnya ketersediaan personel - baik pengawas / manajerial dan bawahan. Rentang terlalu lebar mengakibatkan kurangnya kontrol, sementara rentang yang terlalu sempit melibatkan personel yang terbuang dan 'pengawasan berlebihan' terhadap pegawai.

5.8.2 ALIRAN INFORMASI

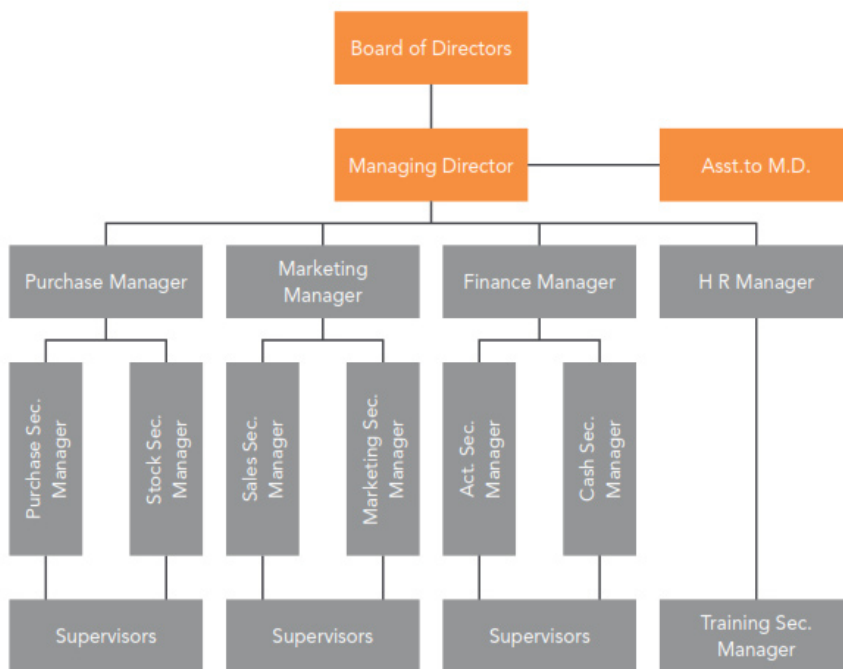
Aliran informasi atau dikenal juga dengan distribusi informasi, adalah proses dimana informasi yang tepat disampaikan pada orang yang tepat, pada waktu yang diinginkan. Aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan – artinya komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi terjadi sepanjang waktu.

Tanggung jawab didelegasikan dari manajemen puncak perusahaan ke tingkat manajemen yang lebih rendah melalui cara-cara sebagai berikut:

- Tanggung jawab untuk menjalankan dan mengendalikan bisnis sehari-hari secara keseluruhan didelegasikan oleh pemegang saham - melalui dewan direksi - kepada direktur pelaksana.
- Tanggung jawab untuk aktivitas atau fungsi 'spesialis' tertentu kemudian didelegasikan ke pejabat eksekutif senior - manajer departemen.
- Manajer departemen kemudian 'membongkar' departemennya menjadi bidang atau bagian tertentu. Sementara itu manajer departemen masih mempertahankan kontrol keseluruhan dari departemen mereka, mereka mendelegasikan tanggung jawab tertentu kepada beberapa asisten manajer.
- Pada gilirannya, para eksekutif tersebut dapat lebih lanjut memecah bidang tanggung jawab dan mendelegasikan tanggung jawab kepada mandor dan penyelia.
- Akhirnya, orang-orang itu sendiri dapat mendelegasikan tanggung jawab kepada lebih banyak *junior staf*, dan sebagainya. Misalnya, pemimpin tim penjualan atau

supervisor penjualan mungkin bertanggung jawab atas pelatihan, pengawasan, dan kontrol tim penjualan di sebuah toko atau ketika mengadakan pameran.

Bagan organisasi pada Gambar 5.4 menunjukkan tanggung jawab dan wewenang yang didelegasikan - 'Mengalir' - ke bawah. Tetapi pada saat yang sama personel yang ditampilkan dalam grafik yang lebih rendah bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka kepada eksekutif di atasnya. Perlu dicatat bahwa asisten direktur pelaksana bertanggung jawab hanya untuk eksekutif itu, dan tidak memiliki tanggung jawab kepada kepala manajer lain; ini yang dinamakan 'Hubungan staf' dan tidak sama dengan wakil atau asisten direktur pelaksana.



Gambar 5.4 Struktur Organisasi Perusahaan Perseroan Terbatas

Gambar 5.5 di bawah menunjukkan format lain pendelegasian tanggung jawab dan wewenang yang digambarkan dalam grafik di atas.



Gambar 5.5

5.8.3 EKSPANSI BISNIS MELALUI CABANG

Pada sejumlah perusahaan yang telah berkembang menjadi perusahaan besar, sejumlah departemen mungkin dipecah lagi ke dalam beberapa 'divisi.' Masing-masing departemen akan memiliki manajer departemen yang akan bertanggung jawab kepada 'manajer divisi' - yang mungkin menjadi direktur eksekutif, tetapi akan tetap menjadi bawahan direktur utama.

Selanjutnya beberapa cabang yang telah didirikan di kota yang sama atau di kota yang berbeda, maka markas tidak harus tetap

di cabang 'induk'. Masing-masing cabang tidak diragukan lagi terdiri dari sejumlah departemen - masing-masing terdiri dari sejumlah bagian - di bawah kendali manajer cabang.

Meskipun manajer cabang dapat secara bebas menjalankan cabang mereka - sepanjang sesuai dengan kerangka kerja kebijakan yang ditetapkan oleh dewan direksi - beberapa kegiatan mungkin akan 'tersentralisasi' ke pusat. Misalnya, mungkin hanya ada satu departemen pembelian dalam satu perusahaan, kantor cabang memesan saham melalui departemen tersebut. Dan, tentu saja, cabang-cabangnya dan manajer mereka akan tetap bertanggung jawab kepada direktur utama.

Bab 6 JENIS - JENIS STRUKTUR ORGANISASI

Ada bermacam jenis struktur organisasi yang berbeda. Beberapa yang umum yang berikut ini.

6.1 STRUKTUR ORGANISASI LINI

Struktur Organisasi Lini merupakan bentuk struktur organisasi paling sederhana, dan meskipun memiliki beberapa kelemahan, dalam praktiknya bisa sangat efisien, terutama pada organisasi kecil dan menengah.

Pengertian dari struktur organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi yang didalamnya merupakan garis wewenang yang saling menghubungkan langsung secara vertikal antara pimpinan dan bawahan. Pada organisasi ini, garis bersama dari kekuasaan dan tanggung jawab yang bercabang pada setiap tingkat pimpinan mulai dari tingkat yang teratas sampai tingkat yang terbawah. Dalam organisasi ini seseorang atau bawahan hanya bertanggung jawab kepada satu orang atasan saja.

Rantai 'perintah'- seperti di militer - bersifat langsung, sehingga keputusan biasanya dapat dibuat dengan cepat dan diimplementasikan dengan cepat. Posisi – dan status - dari semua orang yang bekerja di suatu departemen dapat dilihat dengan mudah dan jelas, dan sejauh mana tanggung jawab mereka, wewenang dan tugas mereka dapat dengan jelas didefinisikan dan dipahami, membuat perselisihan lebih kecil terjadi.

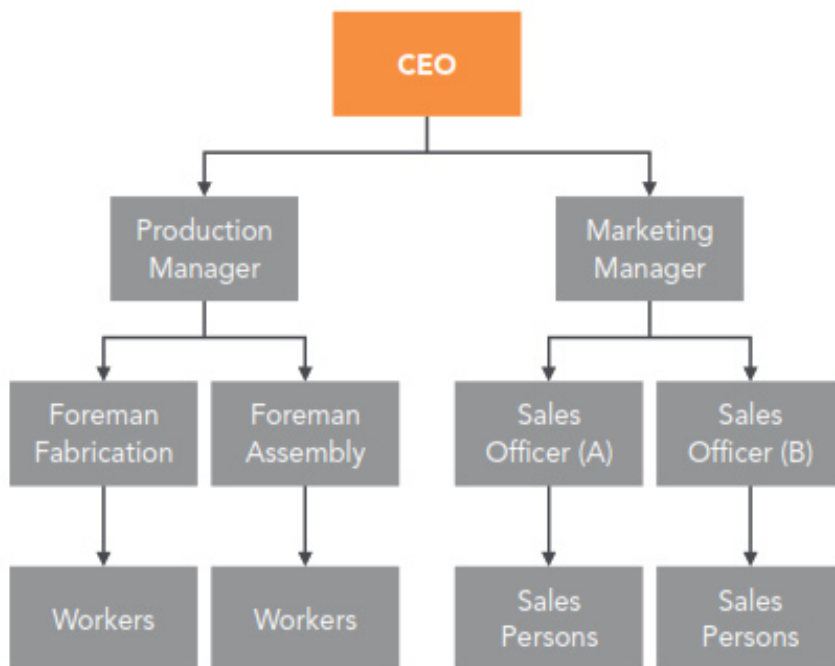
6.1.1 KELEBIHAN

- Garis tanggung jawab dan wewenang yang langsung bersifat sederhana serta mudah untuk dimengerti.

- Disiplin dan pengawasan dipermudah karena jelasnya saluran perintah.
- Keputusan dapat dibuat lebih cepat.
- Jika digunakan secara tepat, dapat memiliki fleksibilitas terhadap perubahan keadaan.

6.1.2 KELEMAHAN

- Mengabaikan spesialis;
- Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat;
- Kelebihan personil ahli;
- Ketika organisasi tumbuh, menjadi tidak efektif;
- Manajer harus menjadi ahli di beberapa bidang;
- Ada ketergantungan berlebihan pada satu orang saja/ manajer.



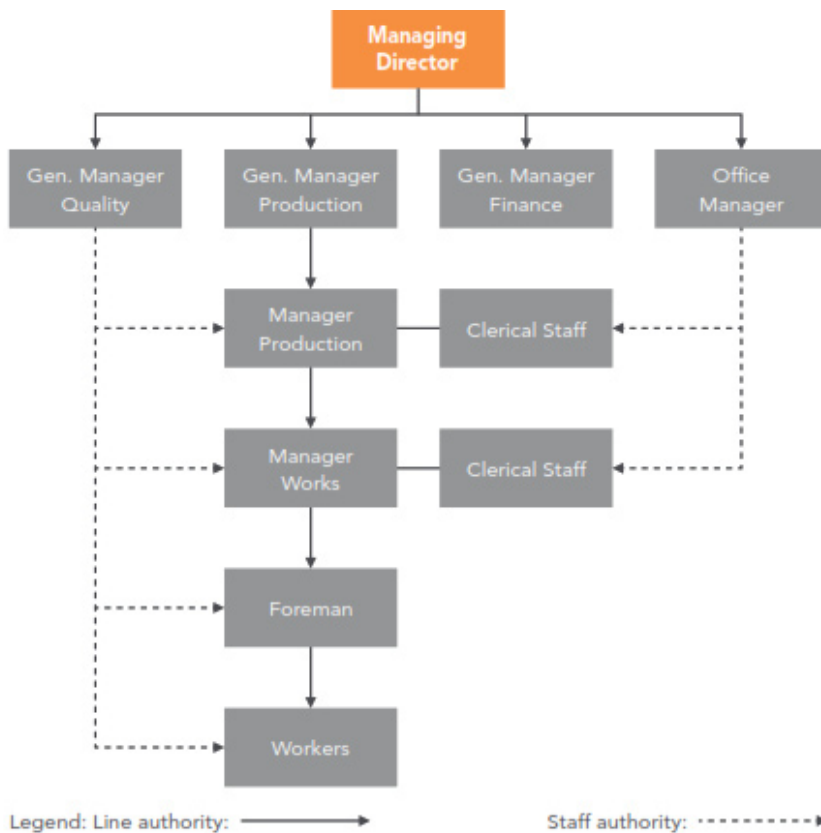
Gambar 6.1 Struktur Organisasi Garis/Lini

6.2 STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL

Struktur organisasi fungsional adalah struktur organisasi yang paling umum. Dalam struktur ini, sebuah organisasi akan mengelompokkan karyawan menurut serangkaian peran dan tugas khusus yang sama. Struktur organisasi fungsional beroperasi sangat baik di lingkungan yang stabil dimana strategi bisnis cenderung tetap tanpa adanya perubahan.

Dalam struktur organisasi fungsional, pembagian kerjanya dilakukan berdasarkan fungsi pada masing-masing manajemen. Antara lain, seperti Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran dan Sumber Daya Manusia, Manajemen Produksi, dan lain-lain. Setiap karyawan yang memiliki skill dan keterampilan yang sama, akan dikelompokkan ke dalam satu unit kerja

Bagan organisasi dalam struktur organisasi fungsional sebuah perusahaan biasanya terdiri dari Vice President, Customer Service Department, Sales Department, Engineering / Production Department, Accounting & Administrative Department, Human Resources Department, Finance Department, dan lain-lain. Sehingga diharapkan setiap karyawan yang memiliki kompetensi tertentu, akan bertemu dengan karyawan lain yang memiliki kompetensi. Misalnya, Manager Quality Control akan memiliki otoritas atas para karyawan dalam semua yang terkait departemen / bagian, sementara manajer kantor mungkin memiliki otoritas atas juru tulis dan staf kesekretariatan yang bekerja departemen tersebut.



Gambar 6.2 *Bagan Organisasi Fungsional*

6.2.1 KELEBIHAN

- Profesionalisme atau keahlian yang lebih
 Karena setiap management hanya menangani satu bidang saja, sehingga memunculkan orang-orang yang kompeten dibidangnya masing-masing. hal ini menjadi salah satu faktor bagaimana masing-masing divisi berjalan sesuai dengan program yang telah direncanakan.

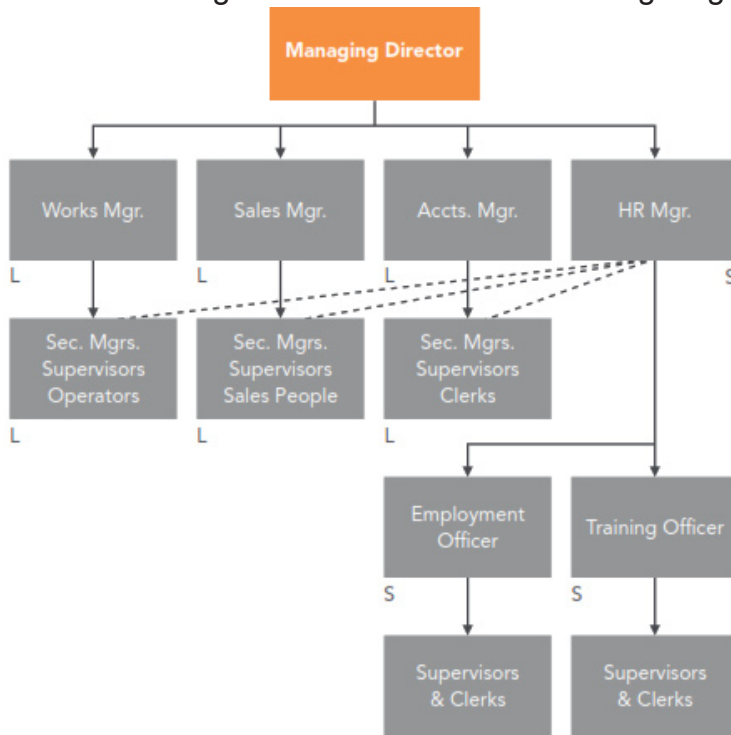
- Perusahaan lebih produktif
Dengan struktur kerja yang baik menyebabkan para pekerja bekerja dengan giat guna mencapai hasil yang baik.
- Memunculkan inovasi
Bagitu banyak orang-orang yang kompeten dibidang masing-masing, menimbulkan kreativitas, ide-ide serta inovasi sehingga perusahaan tidak berjalan ditempat dan varietas kerja pun makin beragam.
- Perusahaan lebih berkembang dan maju
Dengan banyaknya inovasi yang muncul maka perusahaan pun akan cepat berkembang dengan mengatur setiap tujuan-tujuan yang diharapkan dapat memajukan perusahaan.

6.2.2 KELEMAHAN

- Karena banyak orang yang ahli dan kompeten dibidangnya maka muncul konflik-konflik baik secara vertikal maupun horizontal, Tidak jarang terjadi gesekan-gesekan opini dan ide dimasing-masing bidang yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan.
- Sulit mengontrol perusahaan karena banyaknya bidang, divisi, serta ilmuwan-ilmuwan di masing-masing bidang. Sehingga harus merekrut dewan pengawas ditiap bidang.
- Penyimpangan-penyimpangan menjadi sulit terlacak dan lebih sering terjadi, sehingga dapat merugikan perusahaan. Banyaknya bidang yang harus dikontrol menyebabkan lemahnya pengawasan.
- Muncul persaingan yang tidak sehat karena masing-masing individu merasa ahli dan berperan dalam perusahaan.

6.3 STRUKTUR ORGANISASI GARIS LINI DAN STAF

Organisasi Lini dan Staf adalah kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang dalam organisasi ini berlangsung secara vertikal dari seorang atasan pimpinan hingga pimpinan dibawahnya. Untuk membantu kelancaran dalam mengelola organisasi tersebut seorang pimpinan mendapat bantuan dari para staf dibawahnya. Tugas para staf disini adalah untuk membantu memberikan pemikiran, nasehat atau saran-saran, data, informasi dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan suatu keputusan atau kebijakan. Pada struktur organisasi ini hubungan antara atasan dengan bawahan tidak secara langsung.



L = Line Relationship: Responsibility, authority shown by: _____
 S = Staff Relationship: Staff-advisory relationship shown by: - - - - -

Gambar 6.3 Struktur Organisasi Lini dan Staf

Kata 'staff' dalam hal ini TIDAK merujuk pada tenaga kerja dari suatu organisasi atau ke bagian dari itu, tetapi merujuk pada 'tenaga ahli' yang bertindak terutama sebagai penasihat, dan yang tidak memiliki otoritas eksekutif di luar departemen mereka sendiri. Dalam struktur organisasi seperti itu:

- Manajer 'lini' mengontrol kegiatan-kegiatan utama, seperti produksi dan penjualan, yang secara langsung berkaitan dengan tujuan usaha; sementara
- Manajer 'staf' pada umumnya terlibat dengan fungsi-fungsi sekunder, yang membantu kelancaran dan efisiensi fungsi-fungsi utama.

Dalam struktur organisasi ini manajer SDM bertanggung jawab langsung atas departemen miliknya sendiri, dan memiliki otoritas penuh atas staf-stafnya. Namun, meskipun dia menyediakan layanan untuk manajer lini dan supervisor lini terkait dengan perekrutan staf, catatan staf, serta untuk kesejahteraan staf, ia tidak memiliki wewenang atas staf di departemen lain tersebut.

Misalnya, manajer produksi memberi tahu manajer SDM tentang kebutuhannya untuk merekrut, katakanlah, dua operator mesin baru dan memberikan deskripsi pekerjaan dan beberapa gagasan tentang jenis Personil - dari sudut pandang keterampilan dan / atau pengalaman yang dibutuhkan. Manajer SDM dan bawahannya akan beriklan atau mencari kandidat yang cocok dan akan melakukan penyaringan awal dan / atau pengujian, dan akan mengatur wawancara. Manajer produksi akan menghadiri wawancara dan, setelah berkonsultasi dengan manajer SDM, akan membuat pilihan akhir. Manajer lini - manajer produksi dalam kasus ini – demikian lebih bebas berkonsentrasi untuk mengejar fungsi departemennya, yang dalam hal ini adalah jelas fungsi pokok tanggungjawabnya.

Bentuk komposit struktur organisasi ini memastikan bahwa garis tanggung jawab dan otoritas sangat jelas bagi seluruh jajaran (manajer, pengawas dan pekerja) untuk melihat, dan memahami. Manajer lini tetap memegang kendali penuh atas departemen atau bagiannya masing-masing, sementara pada saat yang sama mendapatkan saran dan bantuan ahli yang tersedia di banyak wilayah anak perusahaan.

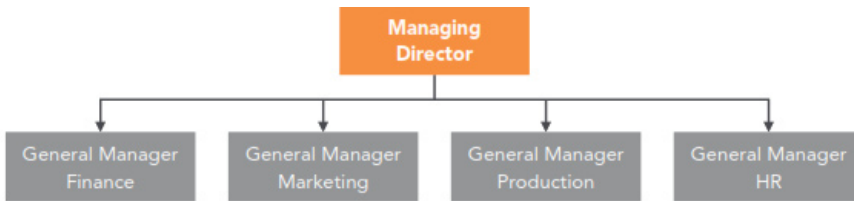
Hubungan antara manajer lini dan manajer staf harus didefinisikan dengan jelas oleh dewan direksi, dan kerja sama di antara mereka harus didorong oleh top management. Ada ketidak pantasan, misalnya, manajer lini terus menerus menolak saran atau bantuan dari manajer SDM, sementara, katakanlah, manajer SDM dilarang untuk merebut otoritas manajer lini.

Satu keuntungan lain dari struktur organisasi lini dan staf adalah 'departemen staf' dapat diperkenalkan dengan cukup mudah ke dalam bisnis yang sudah ada, yang struktur organisasinya mungkin telah berevolusi pada sistem garis karena organisasi telah berkembang. Banyak - tetapi tidak semua - seorang manajer lini secara sukarela mendelegasikan tanggung jawab kegiatan rutin tertentu kepada ke spesialis yang disediakan. Mereka juga tidak terlibat langsung dalam mencapai tujuan departemen tetapi masih memiliki kontrol penuh, karena keputusan akhir tetap ditangan manajer.

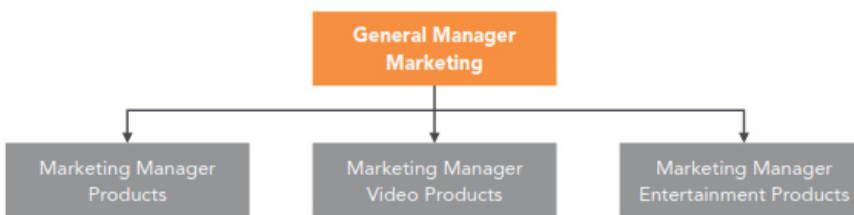
6.4 STRUKTUR ORGANISASI DIVISI

Struktur Organisasi Divisional (*Divisional Structure Organization*) adalah Struktur Organisasi yang dikelompokkan berdasarkan kesamaan produk, layanan, pasar dan letak geografis.

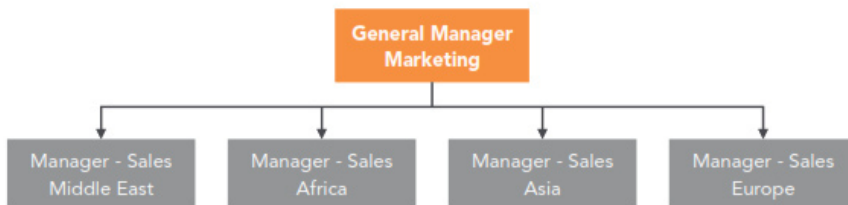
a) Struktur Departemen Fungsional



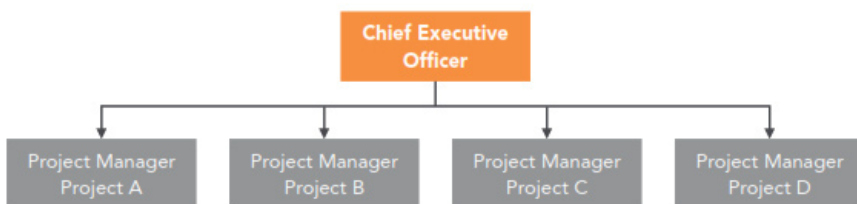
b) Struktur Departemen Produk



c) Struktur Departemen Wilayah



d) Struktur Departemen Proyek



e) Struktur Campuran / Kombinasi dari sistem struktur diatas.

6.5 MANFAAT BAGAN ORGANISASI

Penyusunan bagan organisasi dalam sebuah bisnis baru mungkin relatif mudah. Namun, struktur organisasi bisnis pada perusahaan yang sudah jadi telah berkembang secara agak serampangan, seiring dengan situasi dan kondisi yang ada, dan adanya pengaruh eksternal.

Seharusnya bagan organisasi dalam perusahaan/organisasi yang sudah jadi, *top management* perlu untuk melakukan penyelidikan terperinci dan inspeksi untuk menentukan setepat mungkin tanggung jawab, wewenang dan hubungan eksekutif yang ada.

Investigasi semacam itu dapat bermanfaat bagi diri mereka sendiri, karena mereka dapat menguraikan area tanggung jawab atau wewenang agar tidak terjadi tumpang tindih atau tidak didefinisikan dengan jelas. Beberapa rentang kendali mungkin perlu penyesuaian. Dalam kasus seperti itu, langkah selanjutnya mungkin menetapkan sebuah struktur organisasi yang paling efektif pada saat yang tepat, dan membandingkan hasilnya dengan struktur aktual yang ada.

Kemudian, secara bertahap, melakukan penyesuaian untuk meningkatkan efektivitasnya. Perencanaan dan perhatian sangat diperlukan, khususnya untuk menghindari eksekutif yang kecewa karena merasa bidang tanggung jawab dan / atau wewenang mereka telah dikurangi dengan adanya reorganisasi atau restrukturisasi. Semua eksekutif harus berpartisipasi dalam diskusi yang mengarah pada pengambilan keputusan - sehingga mereka akan sadar mengapa perubahan diperlukan - dan idealnya harus dikonsultasikan tentang metode terbaik menerapkan perubahan yang diputuskan.

6.5.1 KEUNGGULAN BAGAN ORGANISASI

Bagan organisasi yang dipersiapkan dengan baik dan terperinci dapat memberikan keuntungan yakni:

- Membantu hubungan antara personal, atau jabatan yang mereka pegang, agar dapat diidentifikasi secara jelas, dan dapat dipahami oleh semua karyawan;
- Memungkinkan manajer dan supervisor melihat secara tepat untuk siapa dan untuk apa serta kepada siapa mereka bertanggung jawab atau dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi ini khususnya berguna untuk karyawan baru dengan status apa pun;
- Menunjukkan kemungkinan ketidaksetaraan dalam rentang kendali beberapa manajer dan / atau pengawas / mandor dan mengizinkan tindakan perbaikan yang harus diambil.

6.5.2 KELEMAHAN BAGAN ORGANISASI

Kerugian yang mungkin timbul dari bagan organisasi sebagai berikut:

- Ketergantungan yang terlalu besar pada bagan organisasi dapat menyebabkan masalah, karena bagan cenderung menjadi gambaran statis dari struktur organisasi tertentu seperti pada titik waktu tertentu. Tetapi bisnis dan struktur organisasinya terus-menerus berubah sebagai respons terhadap perubahan keadaan dan lingkungan. Bagan tersebut juga dapat dengan cepat menjadi usang dan tidak akurat - dan karenanya menyebabkan kebingungan – kecuali mereka secara teratur diperbarui.
- Jika tidak diperhatikan, posisi yang digambarkan oleh bagan organisasi dapat diambil terlalu harfiah. Orang mungkin menjadi 'picik' dan menggunakan bagan untuk menghindari penerimaan tanggung jawab, atau untuk membenarkan mengatakan 'itu bukan pekerjaan saya'. Ini dapat muncul

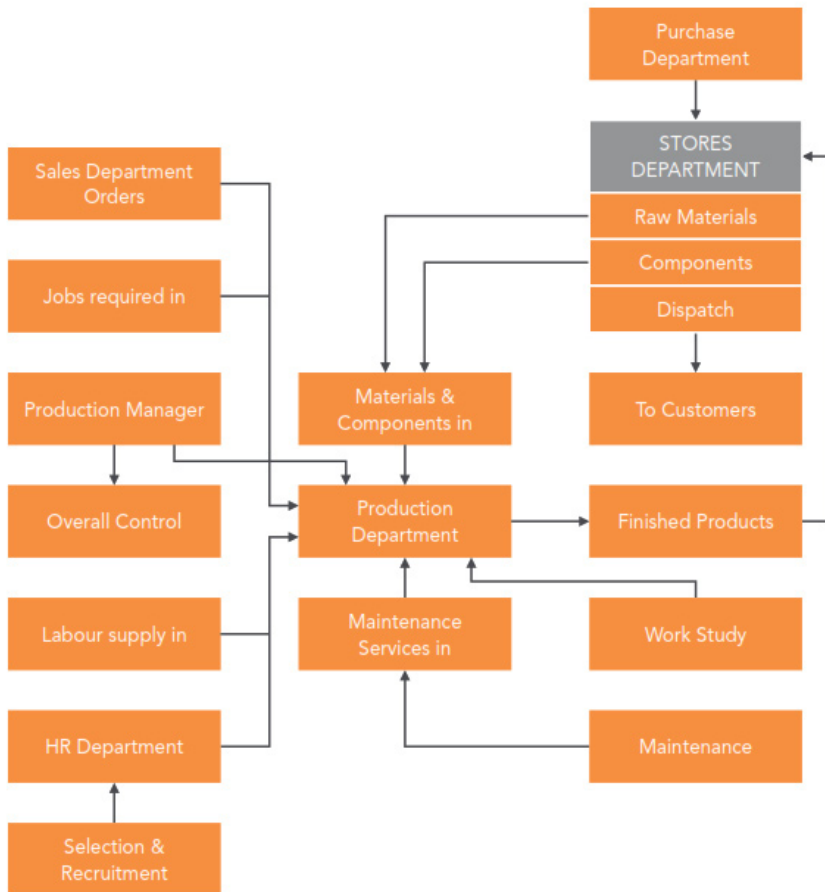
secara khusus karena bagan organisasi mungkin hanya menunjukkan judul posisi, dan mungkin nama pemegang, dan tidak menunjukkan sifat detail posisi. Untuk sampai batas tertentu masalah itu dapat dikurangi dengan persiapan deskripsi pekerjaan yang terperinci, yang menetapkan tugas dan tanggung jawab setiap orang.

- Bagan organisasi biasanya tidak dapat menunjukkan 'tingkat' tanggung jawab atau wewenang atau - sering - memunculkan perbedaan status atas eksekutif-eksekutif yang berbeda pula.

6.6 SYSTEM DIAGRAM

Diagram sistem tidak hanya dapat menyoroti berbagai aspek struktur organisasi statis, tetapi juga juga dapat menunjukkan gerakan atau alur, sehingga memungkinkan situasi yang kompleks dan saling terkait untuk dipelajari dan dipahami secara garis besar.

Gambar 6.5 di bawah ini menunjukkan bahwa dengan menelusuri input dan output dari masing-masing departemen, diagram sistem perusahaan mesin dapat membuat gambaran interaksi di seluruh organisasi. Struktur itu bisa dipelajari secara objektif, dan dapat digunakan untuk meningkatkan kontrol sistem.



Gambar 6.5 Sistem Diagram Perusahaan Mesin

6.7 CIRI-CIRI ORGANISASI PERUSAHAAN TERBATAS

Ada banyak variasi dalam struktur organisasi perusahaan perseroan terbatas. Namun, secara umum, struktur berikut diikuti adalah sebagai berikut:

6.7.1 PEMEGANG SAHAM/SHAREHOLDERS

Shareholder atau Stockholder adalah pemegang saham, baik perorangan atau badan hukum yang secara hukum memiliki satu

atau lebih saham dalam suatu perusahaan. Dengan kata lain, pemegang saham adalah pemilik perusahaan dan pemegang saham utama perusahaan. Pemegang saham bekerja bersama dengan para pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam hal ini, pemegang saham dibutuhkan oleh perusahaan untuk menambah modal.

Umumnya pemegang saham ini memiliki hak khusus (tergantung pada jenis saham), termasuk hak untuk memilih untuk memilih dewan direksi, hak untuk menerima dividen, hak untuk membeli saham baru, dan hak untuk memilih aset perusahaan.

Motivasi utama investor berinvestasi di Pasar Modal adalah untuk mendapatkan dividen. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dividen adalah bagian laba atau pendapatan perusahaan yang besarnya ditetapkan oleh Direksi serta disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk dibagikan kepada para pemegang saham atau dapat diartikan sebagai sejumlah uang yang berasal dari hasil keuntungan yang dibayarkan kepada pemegang saham sebuah perseroan. Dengan demikian dapat diterjemahkan bahwa pada dasarnya dividen adalah laba bersih (artinya untung dan tidak merugi) yang diperoleh perusahaan untuk jangka waktu tertentu dan dibagikan kepada pemegang saham. Dividen dibagikan secara merata kepada seluruh pemegang saham sesuai dengan lembar saham yang dimiliki. Semakin banyak saham yang dimiliki maka semakin besar pula total dividen yang didapat. Namun, dividen hanya akan dibagikan ketika perusahaan yang sahamnya kita miliki mendapatkan keuntungan dan dalam RUPS mayoritas pemegang saham menyepakati pembagian dividen.

Namun bagaimana jika perusahaannya rugi? Ini adalah salah satu risiko memiliki saham yaitu perusahaan tidak membagikan

dividen dikarenakan rugi. Kerugian tidak akan dibagikan kepada pemegang saham seperti halnya dividen, namun kerugian akan menggerus modal yang akhirnya berdampak buruk pada kondisi keuangan perusahaan

6.7.2 DEWAN DIREKSI/BOARD OF DIRECTOR

Secara umum, dewan direksi ini terdiri dari direktur utama, wakil direktur utama, dan jajaran para direktur. Kelompok inilah yang memegang kendali penuh atas arah, visi misi, serta pengembangan sebuah perusahaan. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola perusahaan sesuai dengan anggaran dasar yang telah ditetapkan bersama. Dewan direksi juga bertugas untuk menentukan kebijakan yang harus dilaksanakan oleh seluruh komponen perusahaan.

Dewan Direksi dipilih oleh pemegang saham untuk menjalankan bisnis perusahaan. Para direktur juga bisa memiliki saham. Bisa jadi di perusahaan besar mungkin ada ratusan pemegang saham dan hanya direksi yang menjalankan bisnis. Pemegang saham hanya tertarik pada hasil atau keuntungan yang dicapai oleh perusahaan.

- **Tugas dan Tanggung Jawab Direksi**

Tugas pokok Direksi adalah melaksanakan pengurusan perusahaan sesuai kepentingan dan tujuan perusahaan dan bertindak selaku pimpinan dalam pengurusan tersebut. Direksi melakukan segala tindakan pengurusan maupun mengenai pemilikan kekayaan perusahaan termasuk mengikat perusahaan dengan pihak lain dan/atau pihak lain dengan Pperusahaan, sesuai pembatasan yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar Perusahaan. Secara hukum,

Direksi mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan.

Direksi juga memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

- Dewan direksi adalah wali dari dana yang diinvestasikan oleh pemegang saham, dan bertanggung jawab untuk memastikan pemanfaatan dana tersebut dengan tepat.
 - Dewan direksi bertanggung jawab untuk membuat kebijakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, dan kebijakan tersebut dapat diimplementasikan. Dewan juga bertanggung jawab membuat perubahan yang diperlukan sesuai keadaan.
 - Dewan direksi harus terus mendapat informasi tentang masalah keuangan, dan memastikan bahwa 'modal kerja' yang cukup tersedia. Kemudian juga menyetujui 'belanja modal', seperti untuk pembelian pabrik, mesin, tanah, bangunan dll.
 - Dewan bertanggung jawab menunjuk eksekutif puncak, sehingga manajemen berjalan efektif, dan memberikan kepemimpinan secara keseluruhan.
 - Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai hukum / persyaratan hukum dari negara di mana ia beroperasi.
- **Struktur Dewan Direksi:**
 - ***Chairman***

Chairman (Ketua) adalah pemimpin teknis perusahaan, dialah ketua dewan yang bertanggung jawab untuk menjalankan jalannya perusahaan supaya lancar dan efektif. Tugasnya meliputi menjembatani dan melakukan komunikasi yang intens dengan *chief executive officer* dan eksekutif tingkat tinggi, merumuskan strategi bisnis perusahaan, yang mewakili manajemen dan dewan

kepada masyarakat umum dan pemegang saham, dan menjaga integritas perusahaan. Seorang *Chairman* (ketua) dipilih dari dewan direksi. *Chairman* biasanya mewakili perusahaan di berbagai bidang acara seperti konferensi pers, pertemuan dengan perusahaan lain dll.

- ***Direktur Utama/Managing Director/Chief Executive Officer (CEO)***

Pejabat ini adalah direktur sekaligus kepala eksekutif perusahaan, dan karenanya memiliki peran ganda. Sebagai direktur dia terlibat dalam kegiatan Dewan. Karena dia juga adalah *chief executive* dan oleh karena itu terlibat dalam menjalankan perusahaan sehari-hari, pandangannya membawa beban pada rapat Dewan. Sebagai *chief executive officer* tugasnya adalah menjembatani antara Dewan dan anggota tim manajemen lainnya. Karena itu direktur utama tidak hanya terlibat dalam perumusan kebijakan oleh Dewan tapi juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa manajemen tim menerapkan kebijakan itu.

Tugas pertama seorang direktur adalah mengimplentesaikan serta mengorganisir visi dan misi perusahaan. Setiap visi, misi dan tujuan perusahaan harus bisa disampaikan dengan baik kepada para karyawannya. Kemudian, seorang direktur juga harus mampu menjamin karyawannya memahami visi, misi, serta tujuan perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan seorang direktur dengan melakukan komunikasi yang intens dengan para karyawan

- ***Direktur Eksekutif/ Executive Directors***
Direktur eksekutif memiliki tanggung jawab dalam kelancaran rencana dan prosedur yang akan mengawasi prosedur harian perusahaan, memastikan bahwa semua rencana diimplementasikan dengan baik pada saat yang sama, menjaga kontak yang konstan dengan manajer dan memastikan bahwa tujuan dari perusahaan terpenuhi dengan cara yang paling se-efisien mungkin. Direktur eksekutif berada di bawah direktur utama dan sebagian besar dari mereka diangkat menjadi Direksi atas rekomendasi Direktur Utama (CEO). Meskipun demikian, sebagai kepala departemen seorang eksekutif direktur memikul tanggung jawab pribadi untuk menjalankan departemennya dan untuk menerapkan kebijakan dan keputusan Dewan yang berkaitan dengannya. Keuntungan memiliki direktur eksekutif “yang ahli dalam bidangnya” adalah sebagai penghubung dalam dewan direksi karena adanya fakta bahwa anggota dan dewan direksi berbeda pandangan atau pengetahuan mereka tentang perusahaan secara keseluruhan.

- ***Direktur Non-Eksekutif***
Direktur non eksekutif (*non-executive director*) adalah seorang direktur yang tidak bekerja secara langsung untuk sebuah perusahaan tetapi memberi saran-saran kepada direksi lainnya. Direktur non-eksekutif memiliki kekuasaan dan wewenang penuh dari setiap direktur lain dan dapat mengikat perusahaan untuk kontrak apapun.

Mereka tidak terlibat langsung dalam operasi sehari-hari perusahaan. Seringkali mereka ditunjuk karena keahlian

atau pengetahuan, minat atau koneksi mereka, misalnya, akuntan, pengacara, bankir, konsultan manajemen, arsitek, politisi, mantan menteri dll. Dalam beberapa kasus direktur non-eksekutif mungkin ditunjuk untuk 'mengawasi' kepentingan pihak lain, misalnya, sebuah lembaga keuangan yang meminjamkan dana yang cukup besar kepada perusahaan.

Bab 7 DEPARTEMEN

Departementalisasi atau departementasi adalah proses penentuan cara bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan. Departementalisasi merupakan cara di mana organisasi dapat memutuskan pola organisasi yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang bermacam-macam untuk dilaksanakan

7.1 DEPARTEMEN PEMBELIAN/PURCHASING DEPARTEMENT

Purchasing Department merupakan tempat atau pusat dilakukannya transaksi pembelian segala jenis barang keperluan operasional perusahaan, sehingga bagian pembelian ini sering dikatakan sebagai pusat pembelian pada perusahaan yang bersangkutan.

Di beberapa perusahaan, kegiatan pembelian dilakukan oleh departemen independen, tetapi di beberapa organisasi lain mungkin menjadi bagian dari Departemen Produksi, ada juga yang ada dibawah kendali Departemen Keuangan. Ini adalah contoh utama bagaimana organisasi mengembangkan dan beradaptasi untuk memenuhi persyaratan tertentu.

Eksekutif yang bertanggung jawab atas departemen dapat disebut Manajer Pembelian, Kepala Pembeli, atau Kepala Bagian Pembelian. Departemen pembelian biasanya terdiri dari sejumlah bagian. Misalnya, di perusahaan teknik, mungkin ada menjadi bagian pembelian bahan baku, bagian pembelian komponen, aneka ragam bagian pembelian (mis. untuk barang habis pakai, peralatan dan alat tulis), dan seorang klerus atau

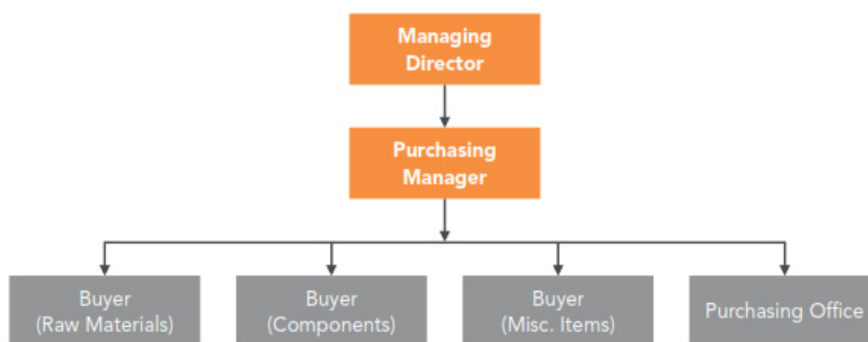
kantor bagian (untuk penyimpanan / pengarsipan, dan untuk menyediakan layanan kesekretariatan).

Pada jenis perusahaan dagang dan manufaktur, departemen pembelian mempunyai beberapa tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. Menyediakan barang-barang yang dibutuhkan oleh perusahaan. Memahami, menganalisa dan menyediakan kebutuhan bagi perusahaan merupakan tugas utama dari staff pembelian. Departemen Pembelian berhak untuk menolak pengajuan pembelian jika setelah dianalisa ternyata barang yang akan dibeli tersebut tidak terlalu berguna bagi perusahaan dan tidak sesuai dengan anggaran yang sudah ditentukan.
2. Melakukan seleksi para calon pemasok (*supplier*), memilih jenis barang apapun yang disediakan oleh supplier baik dari sisi jenis, kualitas, atau harga. Karena untuk tahap ini akan sangat menentukan bagaimana langkah selanjutnya bagi perusahaan. Maka tidak bisa langsung menetapkan secara sembarangan. Barang yang sudah digunakan harus benar-benar sesuai dengan jenis barang yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Menjalin kontrak kerjasama untuk jangka panjang dengan pihak *supplier*. Bagi perusahaan yang persediaannya lebih banyak menggunakan bahan baku impor, setidaknya harus memiliki beberapa rekanan yang dapat mendukung dan bisa bekerja sama untuk jangka panjang.
4. Bekerja sama dengan departemen lainnya seperti: departemen produksi yang meliputi staff bagian gudang, staff bagian produksi, staff packing, staff penjualan dan departemen keuangan meliputi finance dan *accounting*.
5. Setelah para pemasok sudah terpilih, maka anggaran akan langsung ditentukan, selanjutnya adalah melakukan

pemesaan. Staff pembelian akan membeli barang berdasarkan permintaan dari perusahaan. Permintaan (Formal) seperti itu biasanya berbentuk tertulis yang nama dokumennya adalah berupa *Purchase Requestion Form* (Formulir Permintaan Pembelian). Fungsi pembelian sebaiknya juga harus menyediakan barang-barang kebutuhan perusahaan dengan tepat waktu dan harus sesuai dengan informasi yang sudah tertulis pada formulir tersebut.

6. Departemen pembelian juga diharapkan mampu memantau perkembangan pesanan, sudah sampai sejauh mana barang yang sudah dikirim. Menanyakan juga tentang kapan waktu barang tersebut agar dapat diterima, sehingga informasi tersebut dapat langsung diteruskan kepada fungsi produksi.
7. Jika pembelian dilakukan secara tunai dan dibayar pada saat barang sudah sampai di tempat. Maka, fungsi pembelian juga harus bertanggungjawab untuk membayar barang yang telah diterimanya tersebut.



Gambar 7.1 Struktur Departemen Pembelian

7.2 DEPARTEMEN KEUANGAN/*FINANCE DEPARTEMENT*

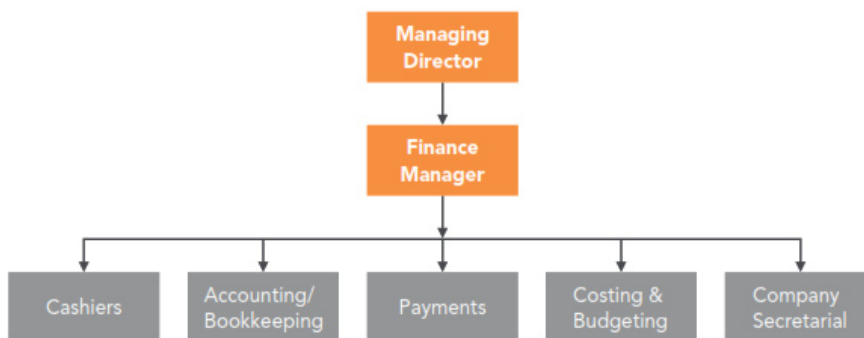
Keuangan dalam perusahaan merupakan bagian yang terpenting suatu perusahaan, bagaimana tidak, perusahaan

yang tidak mempunyai manajemen keuangan yang baik pasti akan mengalami kehancuran secara bertahap. Keuangan atau financial menjadi titik central suatu perusahaan.

Di sebagian besar organisasi, fungsi keuangan / akuntansi dipimpin oleh Manajer Keuangan/Manajer Akunting, yang biasanya diharapkan memiliki kualifikasi profesional. Departemen keuangan bertanggung jawab untuk hal-hal berikut:

- **Bendahara**
Kasir bertugas untuk mengelola arus keuangan baik kas maupun yang ada di bank, menyajikan laporan kas basis setiap saat dibutuhkan oleh pihak manajemen ataupun donor yang meliputi buku kas, buku bank, laporan penerimaan dan pengeluaran dana ataupun barang, laporan status dana dan anggaran.
- **Akuntansi Keuangan**
Akuntansi keuangan mencakup pencatatan unsur unsur laporan keuangan mulai dari tahap awal seperti pencatatan transaksi keuangan, aset, utang, jenis jenis piutang, debet, kredit, dan lainnya hingga tahap analisis laporan keuangan yang sudah disusun. Saat ini sebagian besar terkomputerisasi, tetapi terkadang masih semua atau sebagian dilakukan secara manual;
- **Akuntansi Manajemen**
Setiap akuntan manajemen harus memiliki konsep yang jelas tentang berbagai teknik memilah, mengolah, dan menyajikan informasi keuangan kepada pihak internal perusahaan, yaitu berbagai tingkatan manajer di dalam organisasi seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan lainnya. Informasi keuangan yang disajikan akan menjadi pedoman untuk mengambil kebijakan pada masa yang akan datang berdasarkan data historis dari laporan keuangan;

- **Penganggaran/*Budgeting***
Menyusun anggaran/ suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasi, pembagian tugas, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi;
- **Akuntansi Biaya**
Terlibat dalam penilaian dan pengecekan biaya pembuatan proses, dan biaya operasional atau operasional umum perusahaan.
- **Manajemen Keuangan Umum**
Penyediaan keuangan yang memadai – atau ‘Modal kerja’ - untuk mempertahankan keuntungan yang berkelanjutan, dan strategi investasi;
- **Kontrol Kredit**
Atas pelanggan yang diizinkan untuk membeli secara kredit;
- **Memeriksa pembayaran ke rekening pemasok, dan rekening yang diajukan oleh kreditor lain (misalnya, untuk bahan bakar, pemanas, air, listrik, layanan komunikasi, dll.);**
- **Pembayaran upah dan gaji kepada karyawan.**



Gambar 7.2 Struktur Departemen Keuangan

Namun, di perusahaan yang lebih besar, mungkin ada bagian Sekretaris Perusahaan yang terpisah. Secara hukum, setiap perusahaan terbatas harus menunjuk seorang Sekretaris Perusahaan yang fungsi ditetapkan oleh undang-undang. Ini mungkin berbeda dari perusahaan ke perusahaan. Namun, mereka umumnya meliputi:

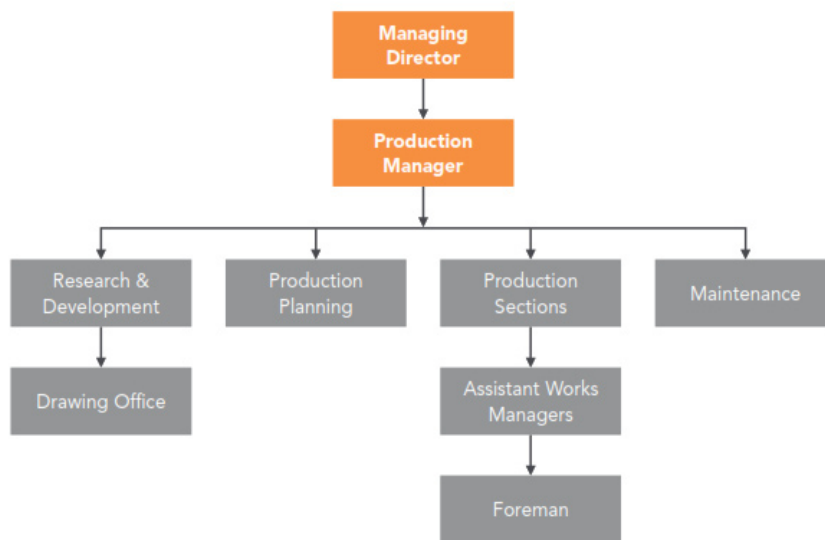
- Memantau kepatuhan Perseroan terhadap Undang-Undang Perseroan dan ketentuan perundang-undangan lainnya, Anggaran Dasar Perseroan, Otoritas Jasa Keuangan dan ketentuan persyaratan modal serta ketentuan regulasi lainnya.
- Memastikan bahwa para pemegang saham, media, investor, analis, dan masyarakat pada umumnya senantiasa memperoleh informasi secara teratur mengenai aksi korporasi, posisi keuangan, dan masalah penting lainnya.
- Menjadi mediator pimpinan dengan bawahan, hal ini termasuk dalam menyelenggaraan Rapat Direksi, Rapat Direksi dengan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham

7.3 DEPARTEMEN PRODUKSI

Sesuai dengan namanya, fungsi spesifik departemen ini adalah memproduksi atau membuat barang sesuai dengan yang direncanakan. Bagian produksi ini adalah bagian yang menciptakan nilai tambah. Di departemen ini komponen dirakit menjadi sub-rakitan (*sub-assembly*), kemudian sub-rakitan dirakit lagi menjadi barang jadi atau *finish good*. Bisa jadi hasil akhir dari pabrik tersebut adalah sub-rakitan yang dijual ke perusahaan lainnya. Departemen ini biasanya dipimpin oleh seorang manager. Titel kepala departemen ini bisa *Production Manager, Manufacturing Manager, Assembly Manager* atau *Operational Manager*.

Bagan organisasi yang diilustrasikan pada **Gambar 7.3** di bawah ini menunjukkan contoh Departemen Produksi yang memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

- Penelitian dan pengembangan;
- Rencana produksi;
- Pengendalian produksi;
- Bagian produksi yang sesuai dengan produk yang diproduksi dan proses produksi yang terlibat, seperti toko mesin, bagian perakitan, pengecoran, ruang perawatan panas, ruang alat, dan sebagainya;
- Pemeliharaan bangunan, pabrik dan mesin, perlengkapan dan perlengkapan.



Gambar 7.3 *Struktur Departemen Produksi*

Bagian lain yang terkait erat dengan Departemen Produksi adalah kontrol kualitas. Namun, bagian ini biasanya tidak di bawah pengawasan langsung dari Manajer Produksi.

7.4 DEPARTEMEN PENJUALAN DAN PEMASARAN/SALES AND MARKETING DEPARTMENT

Departemen pemasaran adalah kunci dalam melakukan pemasaran dan penjualan dari sebuah perusahaan. Organisasi departemen ini tergantung pada produk yang dihasilkan dan jenis konsumen - yaitu, apakah mereka produsen, grosir dan / atau pengecer, konsumen, dan sebagainya - dan di mana mereka berada, saluran distribusi dan pada faktor-faktor terkait lainnya. Beberapa bisnis hanya menjual di pasar lokal, beberapa menjual ke negara lain dan berkonsentrasi pada pasar ekspor, sementara bisnis lain menjual keduanya baik dalam negeri ataupun luar negeri.



Gambar 7.4 Tenaga Pemasaran dan Penjualan

Tanggung jawab dalam departemen penjualan dan pemasaran sangat bervariasi dalam dunia bisnis. Beberapa bisnis hanya mempekerjakan Manajer Penjualan, dan tidak memiliki seorang Manajer Pemasaran sama sekali; departemen mungkin hanya disebut Departemen Penjualan. Beberapa bisnis melakukan sendiri iklan dan / atau promosi penjualan; bisnis lain memanfaatkan biro iklan. Beberapa bisnis hanya menggunakan

toko atau showroom 'internal' dengan mengandalkan tenaga penjualan/sales. Beberapa menggunakan tenaga penjualan 'eksternal', namun yang lain menggunakan kedua jenis; dan beberapa penjualan online.

Pada dasarnya fungsi departemen penjualan dan / atau pemasaran berkaitan dengan :

- ▶ negosiasi, tawar-menawar atau menjual, mengendalikan, memasok;
- ▶ menghasilkan, merangsang dan memfasilitasi penjualan produk;
- ▶ menghitung biaya dengan benar untuk transaksi-transaksi tersebut.

Tanggung jawab khas departemen penjualan dan pemasaran suatu bisnis meliputi:

- Riset pasar, yaitu memastikan apa yang diinginkan pelanggan, kebiasaan membeli mereka, dan kondisi pasar saat ini, termasuk 'pangsa pasar' dan potensi untuk meningkatkannya;
- Iklan, publisitas, dan promosi penjualan (dan terkadang juga hubungan masyarakat);
- Perekrutan (bekerja sama dengan departemen SDM), menyusun program pelatihan dan kontrol tenaga penjualan - di kantor dan / atau di luar negeri - termasuk perencanaan wilayah dan alokasi, penetapan tarif komisi dan bonus, mempromosikan penjualan, serta menjawab keluhan pelanggan;
- Pekerjaan administrasi penjualan - termasuk pembuatan faktur - dan administrasi, pesanan pengadaan, memperkirakan pungutan, menyusun catatan penjualan, menghasilkan statistik penjualan.



Gambar. 7.5 Bagan organisasi Departemen Penjualan & Pemasaran

Kerjasama yang erat diperlukan oleh Departemen Penjualan dan Pemasaran dengan departemen lainnya, yakni:

- Departemen Produksi
Untuk memastikan departemen ini menjual barang dalam produksi atau yang akan - atau dapat - diproduksi;
- Departemen Toko / Gudang
Untuk memastikan pengiriman atau pengiriman barang yang dipesan oleh pelanggan;
- Departemen Keuangan
Untuk memastikan bahwa penjualan dilakukan dengan tepat sesuai dengan kebijakan kredit bisnis dan batas kredit yang dikenakan pada pelanggan.

7.5 DEPARTEMEN GUDANG / WAREHOUSE DEPARTEMENT

Departemen ini biasanya dikepalai oleh seorang Manajer Toko atau Kepala Gudang. Kepala Gudang adalah merupakan fungsi kerja dalam sebuah perusahaan baik dalam skala besar maupun kecil yang secara umum bertugas merencanakan,

mengkoordinasi, mengontrol dan mengevaluasi semua kegiatan penerimaan, penyimpanan dan persediaan stok barang yang akan didistribusikan.

Bergantung pada aktivitas bisnis tertentu, stok atau barang inventaris yang dipegangnya termasuk bahan baku, komponen, barang dalam proses atau sub-rakitan, barang jadi siap dijual dan didistribusikan, barang habis pakai, alat, bahan pengemasan dll.

7.5.1 PERGUDANGAN/STOREKEEPING

Pergudangan adalah sebuah bagian dalam sebuah sistem logistik perusahaan yang berfungsi untuk menyimpan produk – produk perusahaan (baik itu bahan baku, part produk, produk dalam proses, ataupun produk jadi) pada dan diantara titik asal produk (produsen) dan pada titik konsumsi (konsumen), serta menyediakan informasi bagi manajemen mengenai status, kondisi, serta arus/perpindahan produk yang disimpan dalam gudang. Ini mengacu pada penanganan aktual barang atau bahan yang diterima, disimpan dan dikeluarkan dari toko, yang melibatkan:

- Menerima barang dan bahan, termasuk pemeriksaannya;
- Menyimpan berbagai item stok sedemikian rupa sehingga ada barang atau bahan di toko dapat ditemukan dengan cepat dan mudah saat dibutuhkan. Untuk tujuan ini – tergantung tentang sifat barang - salah satu dari dua metode ini dapat digunakan:
 - LIFO: Last In, First Out
 - FIFO: First In, First Out
- Memastikan keamanan semua barang dan material saat berada di toko - mis. melindungi mereka dari pencurian, penjarahan, kerusakan dan keausan;

- Mengepak barang-barang yang dikeluarkan agar tidak rusak atau menyebabkan kerusakan saat transit ke tujuan mereka, mengirimkan barang ke pelanggan atau menyiapkan pasokan barang.

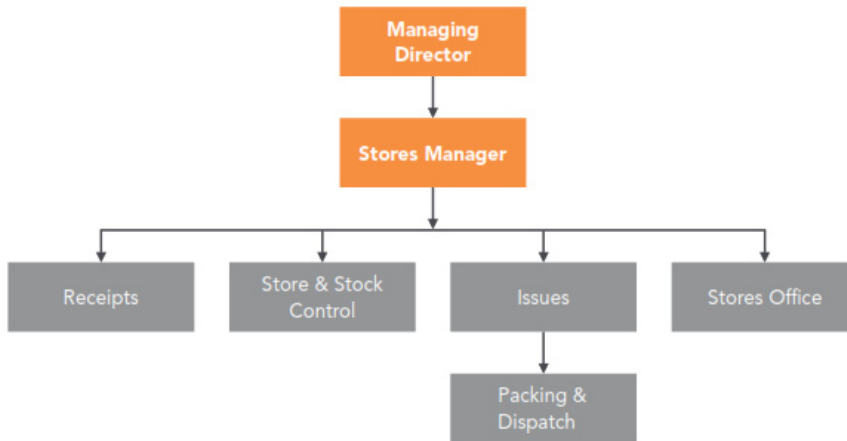
7.5.2 PENGENDALIAN PERSEDIAAN BARANG/STOCK CONTROL

Pengendalian persediaan (*stock control*) adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam penyediaan barang-barang yang dibutuhkan untuk proses produksi agar terpenuhi secara optimal sehingga proses produksi berjalan dengan lancar dan mengurangi adanya resiko yang akan terjadi seperti kekurangan barang serta perusahaan dapat memperoleh biaya persediaan sekecil-kecilnya yang akan menguntungkan perusahaan.

Pada perusahaan manufaktur pengendalian persediaan (*stock control*) memiliki beberapa fungsi guna untuk memenuhi kebutuhan suatu perusahaan yaitu sebagai berikut:

- Mengantisipasi adanya keterlambatan dalam pengiriman bahan baku atau barang yang dibutuhkan oleh perusahaan
- Mengantisipasi jika adanya pesanan barang yang salah sehingga barang tersebut harus di-retur kembali
- Mengantisipasi terjadinya inflasi atau kenaikan harga barang secara tiba-tiba
- Memperoleh untung dari pembelian yang dilakukan berdasarkan *quantity discount* atau potongan kuantitas
- Sebagai penyimpanan bahan baku atau barang yang dihasilkan secara musiman. Hal ini memberi kemudahan bagi perusahaan jika bahan baku atau barang sedang tidak tersedia di pasaran dikarenakan kehabisan stok.

- Memberikan pelayanan terhadap konsumen dengan adanya ketersediaan barang yang dibutuhkan oleh konsumen.



Gambar 7.6 Struktur Departemen Gudang

7.6 DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/HUMAN RESOURCE DEPARTEMEN

Departemen ini biasanya di bawah kendali manajer SDM dan memiliki tanggung jawab untuk serangkaian kegiatan, yang dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian seperti berikut ini:

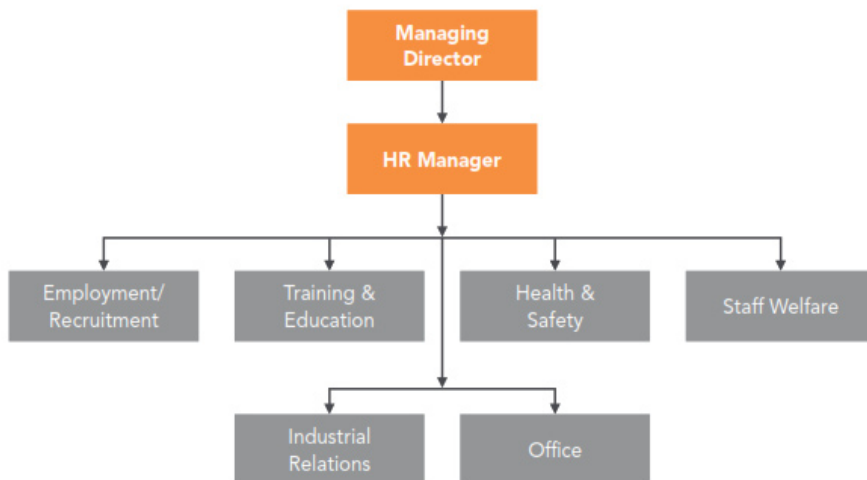
- Pekerjaan / Rekrutmen
Bagian ini akan bertanggung jawab untuk perencanaan tenaga kerja, mempertahankan pasokan tenaga kerja yang memadai, dan juga mengatur transfer dan pensiun karyawan. Bagian ini juga akan bertanggung jawab untuk menilai kelayakan promosi karyawan.
- Pelatihan dan Pendidikan
Bagian ini harus mengatur dan bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru

- (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan kerja dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan.
- **Kesehatan dan Keselamatan**
Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Bagian/Devisi ini mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.
 - **Kesejahteraan Staf**
Bagian ini bertanggung jawab untuk hal-hal seperti fasilitas kantin dan kegiatan rekreasi, dan juga hal-hal seperti liburan, olahraga, dan kegiatan menyenangkan lainnya. Sejauh mana bisnis dapat menawarkan layanan karyawan tergantung pada ukuran dan sumber daya keuangannya.
 - **Administrasi Perkantoran**
Selain melakukan fungsi pekerjaan perkantoran yang penting, bagian ini juga akan melakukan pemeliharaan semua 'catatan personalia' karyawan (selain dari eksekutif puncak). Dari catatan-catatan itu, berbagai statistik yang berguna dapat dihasilkan, seperti tingkat 'perputaran tenaga kerja'. Bagian ini mungkin juga bertanggung jawab untuk menghitung upah dan waktu pembayaran gaji, meskipun

beberapa organisasi mengoperasikan 'kantor pembayaran gaji' terpisah, atau bahkan melakukan *outsourcing*.

- Hubungan Industrial/*Employee Relation*

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja. Dalam organisasi yang lebih besar, tanggung jawab untuk hubungan industrial dibebankan pada Departemen Hubungan Industrial yang terpisah.



Gambar 7.6 Struktur Departemen SDM

7.7 KANTOR - SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

Penetapan asas pengorganisasian pekerjaan dalam suatu kegiatan perkantoran sangat penting untuk mengkoordinasi pekerjaan atau mengorganisasi satu kesatuan yang harmonis.

Menetapkan asas untuk pekerjaan kantor sangat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada hakikatnya penetapan asas pengorganisasian dalam perkantoran merupakan salah satu dari prinsip organisasi perkantoran. Hal ini merupakan langkah awal dalam menentukan pekerjaan kantor yang sinkron dan teratur dalam rangka melakukan kegiatan manajemen kantor seperti perencanaan, pengontrolan, pengambilan keputusan, pertanggung jawaban, dan penilaian dengan efektif dan efisien.

Pegawai tidak akan bersifat produktif tanpa memiliki tugas serta tanggung jawab yang jelas. Setiap individu dalam organisasi tidak dapat mencapai tujuannya masing-masing sehingga harus ada managing untuk mengkoordinasikan *individual effort* (Rismansah, 2008). Oleh karena itu, pemilihan pekerjaan kantor yang tepat akan sangat mempengaruhi hasil kinerja kantor itu sendiri. Oleh karena itu, dalam menentukan sistem untuk mengordinasi pekerjaan kantor harus sesuai dengan keadaan kantor itu sendiri.

Beberapa organisasi - perusahaan keuangan dan asuransi, misalnya - biasanya berada dalam satu kantor yang sangat besar, kemudian dibagi menjadi beberapa bagian dan / atau departemen lain. Sebaliknya, organisasi lain hanya membutuhkan kantor kecil menyesuaikan komponen departemen; sistem departemen lini/garis mungkin sangat cocok dengan perkantoran jenis ini. Departemen Lini memerlukan ruang yang nyaman dan tenang.

Tentu saja ada banyak variasi di antara perbedaan tersebut. Kemudian, juga, beberapa organisasi mungkin hanya memerlukan 'kantor pusat', sedangkan yang lain mungkin memerlukan 'pegawai administrasi' atau bagian 'kesekretariatan'

yang akan didirikan dalam sejumlah departemen yang berbeda. Agar bisa memberikan layanan terbaik dan paling efektif, kantor - atau komponen administrasi / sekretaris pusat - harus dipahami:

- Bahwa layanannya dapat diberikan dengan cepat saat dibutuhkan; dan
- Bahwa ada jalur komunikasi tercepat dan lancar dengan bagian lain yang paling berhubungan dengan fungsi kantor.

Organisasi kecil cenderung hanya memiliki satu kantor pusat - mungkin cukup kecil untuk menyediakan layanan administrasi dan / atau sekretaris yang diperlukan oleh semua karyawan, bagian atau departemen.

Asas Sentralisasi atau pemusatan digunakan apabila semua pekerjaan kantor dalam organisasi yang bersangkutan dibebankan dan dilaksanakan oleh sebuah satuan organisasi yang berdiri sendiri di samping satuan organisasi yang melaksanakan pekerjaan operatif

Dalam hal ini satuan-satuan organisasi yang menjalankan fungsi-fungsi operatif dibebaskan dari kegiatan-kegiatan perkantoran seperti surat menyurat, pengetikan dan lain-lain. Satuan organisasi fungsional tersebut hanya memberikan petunjuk atau pengarahan teknis mengenai materi dalam surat atau warkat yang harus dibuat oleh satuan organisasi perkantoran pusat.

Sentralisasi mungkin sangat sesuai diaplikasikan pada beberapa organisasi besar yang juga berbagi tempat dengan layanan laporan perkantoran dan / atau kesekretariatan yang diperlukan, misalnya, kebutuhan akan mesin fotokopi untuk departemen lain, meskipun hanya sesekali.

Sentralisasi bisa sangat ekonomis, baik dalam jumlah pekerjaan dan / atau kesekretariatan staf yang dipekerjakan dan dalam jumlah mesin dan peralatan yang dibutuhkan. Sentralisasi dapat menghindarkan keborosan penggunaan alat, misalnya dengan penggunaan mesin yang bisa digunakan bersama antar departemen. Dengan kantor terpusat akan lebih mudah untuk mengatur efisiensi kerja dan alat, membakukan metode, mengawasi dan kontrol staf dan berbagai kegiatan mereka.

Sentralisasi menyeluruh dari semua fungsi kantor bisa jadi tidak memungkinkan, khususnya dalam organisasi besar, karena persyaratan administrasi dari beberapa departemen dalam batasan tertentu mungkin berbeda-beda. Misalnya, penerbitan faktur dikeluarkan oleh departemen penjualan, sementara catatan persediaan mungkin perlu disimpan di departemen toko / gudang, dan catatan personel SDM harus tersedia di departemen SDM, dan sebagainya. Untuk alasan tersebut, beberapa layanan kantor mungkin harus didesentralisasi sedangkan layanan lain yang lebih umum mungkin terpusat.

Jika suatu organisasi tersebar di area yang luas atau kompleks, terlalu banyak sentralisasi menyebabkan fungsi kantor akan terbengkalai, karena adanya keterlambatan, misalnya file mungkin tidak tersedia dan mungkin harus kirim agak jauh, meningkatkan kemungkinan kerusakan, salah tempat, atau hilang. Selain itu, staf administrasi dan sekretaris mungkin akan kalang kabut dalam melaksanakan fungsinya, sehingga kurang paham dan hanya bekerja sesuai dengan apa yang harus lakukan. Hal ini bisa mengakibatkan kecerobohan, kesalahan dan jika ada pergantian staf yang cepat. Bisa juga timbul masalah dalam menentukan prioritas pekerjaan yang mungkin mengakibatkan pekerjaan yang mendesak tidak diprioritaskan.

7.8 KERJASAMA DAN KOORDINASI ANTARA DEPARTEMEN

Jika berbicara tentang Organisasi (*organization*) berarti berbicara tentang sebuah kelompok, dimana kelompok tersebut biasanya memiliki atasan dan juga bawahan, dimana bawahan (karyawan/pegawai) berada di bawah pengarahan atasan (manajer/pimpinan) demi mencapai tujuan bersama. Tak pelak lagi, seiring pertumbuhan organisasi, meningkatnya delegasi dan bertambahnya jumlah seksi dan departemen, akan ada pemisahan sub-sistem komponen.

Keberhasilan dan kemakmuran bisnis apa pun membutuhkan kerja sama penuh antara berbagai pihak yakni departemen dan eksekutif senior mereka (yang sikapnya cenderung mempengaruhi sikap dari semua bawahan mereka). Adalah tanggung jawab manajemen puncak untuk secara positif mendorong semangat kerja sama dan untuk memastikan koordinasi berbagai departemen untuk menghindari hilangnya efisiensi dalam organisasi secara keseluruhan.

Relasi dan koordinasi dalam melakukan pekerjaan menjadi sangat penting karena seseorang tidak mungkin dapat melakukan pekerjaannya sendiri, dan keberhasilan membangun koordinasi tersebut dipengaruhi oleh kuatnya relasi horisontal dan relasi vertikal. Relasi secara horisontal dilakukan antara sesama pegawai yang setara, sementara relasi vertikal terbangun antara pegawai dengan atasan atau dengan level yang lebih tinggi.

Namun terlepas dari kepentingan bersama departemen dalam mencapai tujuan bersama, kesulitan dapat timbul tanpa disadari oleh manajemen puncak. Direktur pelaksana atau manajer umum harus menyelenggarakan pertemuan rutin

antara eksekutif puncak dari berbagai departemen, untuk memastikan pemahaman dan kerja sama antar-departemen. Manajer departemen perlu mengadakan pertemuan serupa dengan kepala bagian dan asisten manajer, pengawas dan mandor, dalam departemen yang sama.

7.9 KOMUNIKASI INTERNAL

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan. Komunikasi ini terjadi karena terdapat sebuah struktur dalam organisasi. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi. Biasanya terjadi proses pertukaran informasi diantara batang-batang struktur organisasi.

Kualitas komunikasi ditentukan dari frekuensi dan intensitasnya. Akan selalu ada konflik dan atau hal yang dianggap tidak sesuai dalam sebuah organisasi.

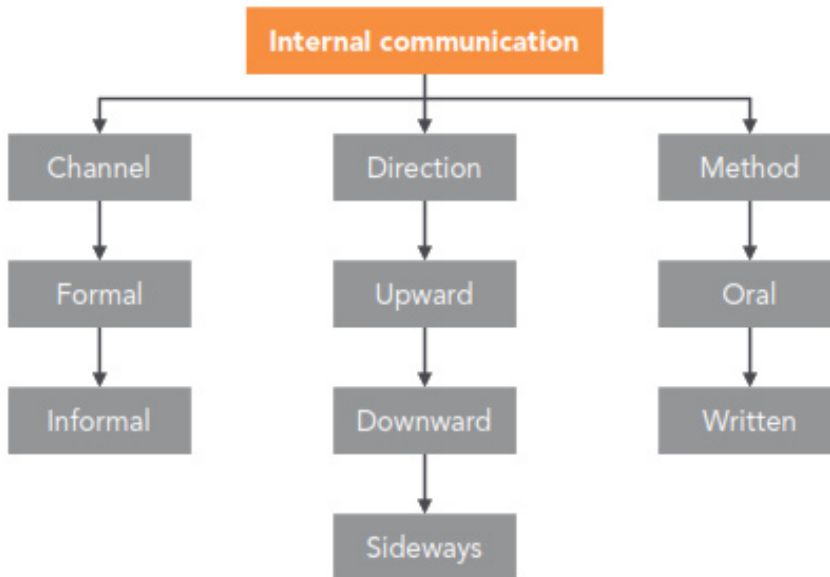
Pada dasarnya, ada beberapa jenis komunikasi internal dalam manajemen:

- Vertikal - ke bawah dan ke atas
- Horisontal - ke samping

Ini dapat dicapai melalui dua metode:

- Lisan
- Tertulis

Gambar 7.7 di bawah ini menggambarkan aliran komunikasi



Gambar. 7.7 Alur komunikasi internal

Komunikasi internal yang efektif akan memastikan hal-hal berikut:

- Dengan komunikasi yang efektif, setiap anggota manajemen dan karyawan lainnya harus menerima informasi yang tepat dan akurat, untuk memastikan bahwa setiap orang yang bekerja untuk organisasi tahu persis apa yang harus mereka lakukan, kapan dan di mana, untuk apa dan untuk siapa, mereka bertanggung jawab. Kesalahpahaman dan salah tafsir - yang dapat mengakibatkan pemborosan waktu, pikiran, tenaga atau uang dan / atau kerugian - dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan.
- Tidak ada organisasi yang ada dalam ruang hampa; perubahan kondisi perdagangan, ekonomi, hukum dan perilaku, dan dalam mode dan permintaan konsumen,

serta teknologi perkembangan, terjadi terus menerus. Bagi sebuah organisasi yang ingin sukses dan tetap *survive* maka manajemennya tidak hanya harus dapat bereaksi dengan cepat dengan cara yang benar akan perubahan tersebut, tetapi juga harus dapat memberikan instruksi yang jelas kepada semua orang yang terlibat. Instruksi dan informasi harus disampaikan dengan cepat dari manajer ke supervisor bawahan mereka, sehingga perubahan dan metode baru dapat dipahami dan dilaksanakan tanpa penundaan, terutama jika karyawan baru atau yang sudah ada tapi membutuhkan pelatihan ulang.

- Informasi yang tersedia dan akurat tentang organisasi, prospeknya dan prestasi serta masalah apa pun yang dihadapinya, menghasilkan minat yang sehat terhadap organisasi di antara personelnya - yang dengan sendirinya akan memberikan motivasi bagi semua karyawan.

7.9.1 KOMUNIKASI VERTIKAL

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan lain-lain kepada pimpinan.

Poin-poin berikut ini penting:

- Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, laporan, tanggapan, atau

saran para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang efektif seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada instruksi yang diberikan tingkat atas ke bawah (*Downward Communication*) dan saat menerima laporan di tingkat yang lebih tinggi; itu juga harus diperhatikan dua arah aliran informasi yang dibutuhkan. Tenaga kerja modern (baik manajerial dan non-manajerial) tidak lagi puas menerima 'instruksi' secara membabi buta dari atas; karyawan ingin - dan perlu - tahu bagaimana keputusan diambil dan instruksi diberikan mungkin memengaruhi mata pencaharian dan keamanan pekerjaan mereka.

- Penting bagi karyawan untuk dapat segera dikenal oleh para senior dan mau mendengar keluhan yang mungkin mereka miliki, dan tentu saja, ada tindakan yang dapat segera diambil. Dengan cara ini, keluhan kecil tidak akan tumbuh menjadi masalah besar karena ada perhatian dari manajemen.
- Biasanya ada kontak pribadi antara pekerja tingkat bawah sampai di atasnya misal, antara manajer junior, pengawas, mandor dan bawahan mereka. Oleh karena itu dengan itikad baik dan pengertian dari kedua belah pihak banyak keluhan kecil dapat segera diselesaikan. Namun, jika keadaan mengharuskan, manajer, penyelia dan mandor tidak perlu ragu untuk mengomunikasikan masalah kepada manajemen paling atas yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam situasi seperti itu.
- Untuk memungkinkan manajemen puncak untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan seluruh organisasi dan mengambil keputusan tentang keadaan yang muncul, dalam hal ini apa yang disebut '*line of communication*' harus

ditetapkan, dan dioperasikan secara efisien. Tindakan semacam itu akan memastikan laporan yang di sampaikan tidak hanya secara reguler, akurat, statistik diterima, tetapi informasi itu tetap hangat dan membutuhkan penanganan segera tanpa penundaan. Dan pada gilirannya, keputusan dapat dibuat dengan cepat dan perubahan yang diperlukan misal perencanaan, jadwal kerja dll. harus dilaksanakan sedini mungkin.

- Alasan lain yang sangat penting untuk membangun jalur komunikasi 'ke atas' adalah memberikan kesempatan dan dorongan pada karyawan untuk mengungkapkan ide-ide, memberikan umpan balik, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, memberikan penghargaan merupakan beberapa contoh komunikasi efektif yang dapat memberikan kepuasan kerja dan peningkatan kualitas karyawan. Bagaimanapun, mereka adalah personel yang berhubungan erat dengan kegiatan operasional sebuah organisasi/perusahaan.
- Tidak cukup hanya membangun jalur komunikasi; komunikasi ini harus dijalankan setiap saat untuk memastikan:
 - Bahwa komunikasi tersebut digunakan sesuai dengan rencana; dan
 - Bahwa komunikasi ini masih memadai; keadaan dan personel berubah, jadi jalur komunikasi mungkin harus dimodifikasi. Jalur komunikasi yang ketinggalan zaman dapat menyebabkan komunikasi yang tidak efektif.
- Kapan pun memungkinkan atau layak, sistem 'umpan balik' harus dibangun ke dalam jaringan komunikasi sehingga penyampai informasi dapat memeriksa apakah sudah diterima, dipahami dan ditindaklanjuti.

7.9.2 KOMUNIKASI HORIZONTAL/SIDEWAY

COMMUNICATION

Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan sama, posisi sama, ataupun jabatan se-level yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi yang dilakukan dalam departemen yang sama dapat meningkatkan kedekatan satu sama lain antar anggota dalam sebuah organisasi.

Dalam hubungan ini poin-poin berikut sangat penting:

- Komunikasi horisontal hanya dapat efektif jika ada kerjasama di antara beberapa departemen yang ada.
- Seringkali komunikasi horisontal terhalang karena kecemburuan, hambatan spesialisasi teknis, atau lokasi yang terpisah dan terlalu banyak arus informasi yang diterima pegawai untuk memproses data secara tepat. Jika ada bentrokan dan kecemburuan kepribadian di antara manajer departemen ataupun antar devisi, kerja sama menjadi lemah dan mungkin ada keengganan untuk menunda penyampaian informasi.
- Penting untuk dicatat bahwa komunikasi horisontal berkaitan dengan aliran informasi, dan BUKAN sebagai aliran instruksi atau otoritas. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mungkin dapat 'meminta' anggota departemen keuangan untuk membuat cek kelaikan kredit pelanggan, tetapi ia TIDAK akan memiliki wewenang untuk itu menginstruksikan orang tersebut untuk membuat cek, atau untuk memerintah agar cek itu dibuat.
- Tidak bijaksana bagi manajer dari satu departemen untuk berkomunikasi secara langsung dengan bawahan di

departemen lain tanpa sepengetahuan dan persetujuan dari kepala departemen bawahan itu. Hal tersebut bisa menimbulkan masalah jika ada upaya oleh manajer untuk memberikan instruksi kepada karyawan departemen lain.

7.10 STRUKTUR ORGANISASI NON-MANUFAKTUR

Struktur organisasi non-manufaktur tidak berbeda jauh dengan model organisasi manufaktur. Perbedaan utama terletak pada penekanan yang diberikan ke fungsi - jenis kegiatan - atau keberadaannya. Misalnya, bisnis grosir tidak perlu memiliki departemen produksi, tetapi cukup memiliki toko yang sangat maju / departemen gudang.

7.11 KOMITE

Komite dibentuk di hampir semua organisasi besar. Fungsi utama adalah untuk membuat atau menyarankan keputusan tentang masalah yang membutuhkan konsolidasi kebutuhan - kebutuhan berbagai departemen, fungsi, sudut pandang atau ide.

Ada dua jenis komite:

- **Komite Permanen**
Mereka umumnya merupakan badan yang membuat kebijakan atau membuat keputusan, seperti komite eksekutif, komite keuangan, komite pembelian dll.
- **Komite *Ad Hoc***
Mereka fokus pada tugas untuk menangani masalah khusus dan akan dibubarkan setelah menyelesaikan tugas. Komite ini biasanya membuat saran atau rekomendasi untuk pengambilan keputusan dan, umumnya, tidak diberikan wewenang untuk membuat keputusan yang mengikat.

Manfaat komite:

- Menetapkan tujuan, rencana dan kebijakan dengan mengumpulkan informasi, kemampuan dan keahlian dan mengintegrasikan konflik, sudut pandang dan kepentingan;
- Menangani masalah kompleks;
- Mengurangi bias dan konflik;
- Melibatkan hubungan interpersonal;
- Demokratisasi;
- Memotivasi dalam proses mekanisme pengambilan keputusan partisipatif;
- Mencapai komitmen untuk implementasi keputusan;
- Sebagai pemersatu pemangku jabatan;
- Memberikan pendapat tentang kemampuan, informasi, dan penilaian.

Kerugian Komite:

- Terkadang sistem ini dapat menciptakan lebih banyak konflik daripada mencari solusi;
- Mungkin ada pengalihan ke aspek non-masalah dan periferal;
- Dalam beberapa kasus dapat memakan waktu lama;
- Dapat bertindak sebagai alat untuk mengalihkan tanggung jawab dan menunda keputusan.

Penciptaan kondisi profesional dan harmonis memudahkan fungsi komite. Jumlah dan komposisi keanggotaan, kejelasan tugas, kepemimpinan, agenda yang jelas dan dukungan eksekutif kunci lainnya adalah beberapa masalah yang perlu ditangani.

Daftar Pustaka

- Allen, Louis A., Management and Organisations, McGraw-Hill, Tokyo, 1958.
- Brech, E.F.L., Management, its Nature and Significance, Pitman, 1969.
- Brech, E.F.L., The principles and practice of management, Longman, 1975.
- Corkindale, Gill, The Importance of Organisational Design and Structure, in Harvard Business Review, Feb. 11, 2011.
- Davis, R.C., The Fundamentals of Top Management, Harper & Brothers., New York, 1951.
- Haimann, Theo, Managing the Modern Organisation, Houghton Mifflin, 1978.
- Ludwig von Bertalanffy, General system theory, George Braziller, New York, 1968.
- Mooney, James D. & Allen C. Reiley, The Principles of Organisation, Harper & Brothers, London, 1939.
- Urwick. Lyndall F., The elements of administration, Harper & Brothers, 1944.
- Urwick, Lyndall F., Notes on the theory of organisation, New York American Management Association, 1952.