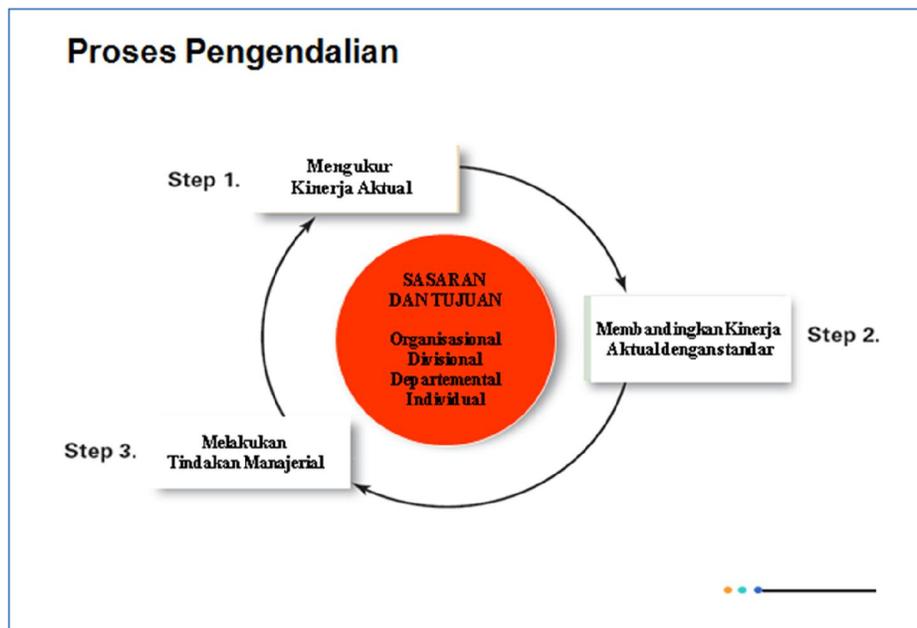


EVALUASI KINERJA

Proses pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin teralisasinya tujuan perencanaan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pengendalian dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan standar-standar sedang dicapai. Proses perencanaan akan memberikan arah atau dapat dijadikan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan usaha, sedangkan pengendalian akan menjamin terjadinya keselarasan antara tujuan-tujuan dan rencana usaha. Dengan demikian pengendalian dimaksudkan untuk mengecek efektivitas penyelesaian rencana-rencana yang telah disusun dan ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa perencanaan dan pengendalian akan sangat membantu dan bermanfaat bagi wirausaha agar dapat beroperasi secara efisien dan efektif, dimana kondisi ini akan mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperolehnya.



Gambar 20. Proses Pengendalian Kinerja

Ada 3 tahapan dalam pengendalian yaitu

1. Mengukur kinerja aktual
2. Membandingkan kinerja aktual dengan standar
3. Melakukan tindakan manajerial.

14.1. Mengukur Kinerja Aktual

Salah satu tantangan dalam melakukan pengendalian adalah mengukur kinerja aktual. Pengukuran kinerja tersebut membutuhkan kejelian dan ketegasan dalam memastikan bahwa aktifitas yang dilakukan telah disusun rencana dan diukur kinerjanya. Pengendalian harus dikaitkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan aktifitas pekerjaan, kemudian penentuan standar atau dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Proses pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penentuan sasaran. Penentuan sasaran yang harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut.
2. Penentuan standar kinerja. Pentingnya penilaian kinerja harus merupakan penilaian yang objektif, yaitu mengukur kinerja sesungguhnya melalui standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya dan mudah digunakan.
3. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian. Metode yang dimaksud adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya yang digunakan berdasarkan berbagai pendekatan seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain.
4. Evaluasi penilaian. Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik terhadap kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Catatan penting adalah pengukuran merupakan langkah pertama dari perbaikan (improvement). Perbaikan sebaiknya dilakukan setiap waktu atau segera setelah diketahui terjadi permasalahan, tak harus menunggu berakhirnya suatu aktivitas. Pengukuran kinerja akan memberikan informasi situasi dan posisi relatif terhadap target atau mengetahui apakah perencanaan dan aktifitasnya telah secara optimal dijalankan. Para wirausaha memegang informasi prestasi untuk mengetahui posisi kinerjanya relatif terhadap orang lain, kelompok lain, maupun terhadap sasaran usaha. Bila prestasi pada suatu di bawah target, maka akan dijadikan dasar untuk mengejar ketertinggalan dan mecarikan tindakan

manajerial atas upaya, menambah input dan atau memperbaiki proses kerja sehingga kinerjanya dapat kembali sesuai perencanaan.

Monitoring kinerja di lapangan relatif mudah dilakukan seperti halnya monitoring kinerja proses operasional di fasilitas produksi yang sudah terotomatisasi. Pertanyaannya, apakah juga mudah (dan kalau mudah apakah sudah dilaksanakan) melakukan monitoring, evaluasi dan perbaikan kinerja terhadap staf di kantor? Di mana variabel ukur tak sepenuhnya dengan mudah diakses (muncul sendiri dari proses) atau diukur (karena sifatnya yang kualitatif) atau hal-hal lain yang menyebabkan rendahnya objektivitas dalam pengukuran.

14.2. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar

Pengendalian atau pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Proses pengendalian dan pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja aktual adalah untuk mengetahui dimensi dari hasil yang sejalan dengan tujuan usaha, kinerja target harus spesifik, dengan umpan balik dalam waktu tambahan yang singkat agar pengendalian dianggap ketat dalam sistem pengendalian hasil. Hasil yang diinginkan harus secara efektif dikomunikasikan dan disosialisasikan dan jika hasil pengendalian digunakan hanya semata-mata dalam daerah kinerja yang diberikan, pengukurannya haruslah lengkap. Berikut adalah aktivitas yang dapat diajarkan kepada mahasiswa calon wirausaha, agar mahasiswa memahami bentuk pengukuran dan keterlibatan komunikasi di dalamnya.

14.3. Melakukan tindakan manajerial.

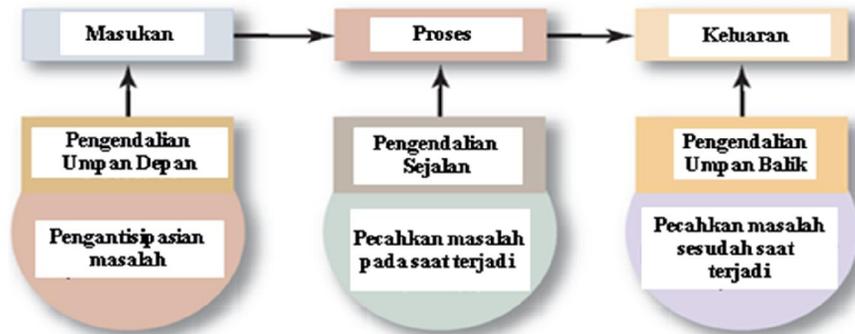
Semakin ketat suatu sistem pengendalian maka akan meningkatkan tingkat kepastian dari usaha sesuai yang diinginkan dengan tujuan usaha. Konsep dari pengendalian dapat diaplikasikan ke pengendalian hasil. Pengendalian hasil yang ketat mungkin melibatkan

pemantauan/me-review kinerja dari anggaran secara detail dan sesering mungkin (bulanan) dan kinerja berdasarkan intensif.

Pengendalian akan menuntut aktifitas tindakan manajerial. Dalam upaya tersebut untuk setiap cara agar pengendalian tindakan ini dapat mencapai pengendalian ketat yaitu memutuskan berbagai aktifitas managerial yang konsisten dalam semua tindakan yang kritis bagi kesuksesan usaha. Aktifitas manajerial yang dilakukan dalam pengendalian adalah pada tahapan masukan, proses dan keluaran dengan aktifitas sebagai berikut:

1. **PEMBATASAN PERILAKU.** Pembatasan perilaku dapat memproduksi pengendalian ketat dalam usaha. Pembatasan fisik dapat dalam bentuk mulai dari hal yang mudah seperti mengunci meja sampai system keamanan software dan elektronik. Pembatasan administrasi berupa pembatasan terhadap pengambilan keputusan oleh tingkat organisasi yang lebih tinggi.
2. **PENINJAUAN ULANG TINDAKAN.** Peninjauan ulang terhadap tindakan kadang-kadang menyebabkan wurausaha dianggap ketat jika peninjauan ulang dilakukan secara sering, detail, dan dilaksanakan oleh orang yang rajin dan berpengetahuan. Peninjauan ulang ini secara khusus ketat di daerah yang menyangkut alokasi sumber daya yang besar karena banyak investasi yang tidak mudah dibatalkan dan dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu usaha.
3. **PERTANGGUNGJAWABAN TINDAKAN.** Pengendalian pertanggungjawaban yang ketat dipengaruhi sama seperti dengan pengendalian hasil yang ketat. Sejmilah pengendalian menciptakan pengendalian pertanggungjawaban tindakan tergantung kepada karakteristik terhadap definisi tindakan yang diinginkan keefektifan sistem pelacakan tindakan dan penyediaan bantuan.

Tindakan Pengendalian



Gambar 21. Proses Tindakan Pengendalian

*Mari kita jadikan sikap kita yang 'lebih' khawatir menjadi 'lebih' berpikir dan berencana
Winston Churchill*

BAB XV.

ASPEK ORGANISASI DAN MANAJEMEN BISNIS

15.1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan dunia usaha senantiasa berkembang dan menuntut seorang wirausahawan untuk mampu menyesuaikan dirinya dan perusahaannya sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Tingkat persaingan usaha semakin ketat yang ditandai dengan diberlakukannya pasar bebas di satu sisi, di sisi lain terjadi pula perkembangan dalam kehidupan masyarakat yang memiliki konsekuensi peningkatan berbagai jenis kebutuhan yang harus terpenuhi, pada dasarnya merupakan peluang bagi seorang wirausahawan untuk memperbaiki kinerja perusahaannya. Salah satu strategi dalam menjalankan aktifitas yang berorientasi pada pasar (memenangkan persaingan dengan pesaing dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen) adalah mempersiapkan serta membenahi organisasi dan manajemen perusahaan.

Segala aktifitas dalam kaitannya dengan berwirausaha yang meliputi menciptakan gagasan, mengenal pasar, mempersiapkan masukan, memproduksi, mempekerjakan orang, memasarkan, melayani konsumen, menyelenggarakan sistem informasi keuangan dan berbagai aktifitas lainnya dilaksanakan dalam sebuah wadah yang disebut organisasi, yakni perusahaan. Bentuk organisasi perusahaan bermacam-macam dan mungkin tidak semua cocok untuk semua jenis perusahaan. Olehnya itu, penentuan jenis organisasi perusahaan sangat menentukan pula bagi kesuksesan seorang wirausahawan dalam menjalankan aktifitasnya.

Setiap organisasi pastilah memiliki tujuan, tidak terkecuali organisasi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka organisasi perusahaan harus diatur dan dikelola dengan baik. Pengaturan dan pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan inilah yang disebut manajemen. Apapun aktifitas yang dilaksanakan oleh perusahaan seharusnya direncanakan sebelum dilaksanakan, bukan dengan cara “tiba masa tiba akal”.

Perencanaan yang baik pun belum menjamin tercapainya tujuan yang ditetapkan, apatah lagi bila aktifitas dilakukan tanpa melalui proses perencanaan. Perencanaan yang dibuat haruslah menjadi pedoman bagi aktifitas perusahaan dan tidak hanya sebagai formalitas belaka yang terkesan hanya dibuat di atas kertas. Karena apa yang telah direncanakan haruslah diwujudkan, di sinilah pentingnya seorang wirausahawan untuk melaksanakan pembagian kerja, mengkoordinasikan berbagai bagian yang ada pada perusahaan, mengarahkan para tenaga kerja serta senantiasa melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana. Hasil monitoring dan evaluasi setiap aktifitas dalam perusahaan merupakan salah satu dasar bagi seorang wirausahawan untuk selanjutnya menyusun perencanaan aktifitas berikutnya. Jika hal ini telah dilaksanakan, berarti wirausahawan telah menerapkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaannya.

Apa yang telah dikemukakan merupakan hal-hal yang menjadi dasar bagi seorang calon wirausahawan agar sebelum menjalankan aktifitas perusahaannya, perlu terlebih dahulu merancang kebutuhan organisasi dan manajemen perusahaan yang akan dirintis dan dijelankannya.

15.2. Definisi Organisasi dan Manajemen

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari defenisi tersebut dapat disebutkan bahwa organisasi mengandung berbagai unsur yang terdiri dari dua orang atau lebih, ada kerjasama diantara orang-orang yang tergabung di dalamnya, dan memiliki tujuan bersama.

Sedangkan manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika membaca berbagai literatur manajemen, defenisi manajemen oleh para ahli cukup beragam. Namun jika ditelusuri lebih jauh, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen
3. Manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*science*)

Meskipun demikian, dari berbagai definisi mengenai manajemen yang dikemukakan oleh ahli, hampir semua menekankan pada pengendalian dan pendayagunaan berbagai sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa hal yang berbeda antara organisasi dan manajemen adalah organisasi sebagai alat atau wadah sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu, sedangkan manajemen lebih mengarah kepada pengaturan atau pengelolaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada dasarnya penerapan manajemen dalam organisasi adalah terkait dengan fungsi-fungsi manajemen. Berbagai pendapat ahli juga berbeda-beda mengenai jenis fungsi-fungsi manajemen, diantaranya dikemukakan, sebagai berikut:

1. George R. Terry : planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling.
2. Henry Fayol : planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling.
3. Luther Gullich : planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting.
4. Ernest Dale : planning, organizing, staffing, directing, innovating, representing, dan controlling

Tanpa bermaksud mengabaikan pendapat para ahli tersebut maka dapat dikemukakan bahwa pada dasarnya fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling). Secara garis besarnya fungsi-fungsi manajemen ini dapat disederhanakan lagi menjadi tiga kelompok fungsi utama, yakni perencanaan (planning), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling)

15.3. Organisasi Perusahaan

Terkait dengan kebutuhan organisasi perusahaan, beberapa hal yang perlu dirancang, yakni visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, serta perizinan organisasi perusahaan, sebagaimana yang diuraikan berikut ini.

a. Visi dan Misi Perusahaan

Lingkungan di mana perusahaan berada dan segala aktifitasnya dilaksanakan senantiasa berubah, dan untuk mampu bertahan di lingkungan tersebut, seorang wirausahawan dituntut untuk harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-

perubahan tersebut. Perusahaan sebagai unit bisnis, harus fleksibel dan senantiasa mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Semakin dinamis lingkungan sebuah perusahaan, maka semakin sulit untuk mengetahui dan mengantisipasi perubahan yang diperlukan.

Pertumbuhan dan perkembangan sebuah perusahaan dapat diketahui apabila perusahaan tersebut memiliki arah tertentu yang akan dicapai dan secara berkala dilakukan pengukuran capaian. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui persoalan dan kendala yang dihadapi setiap saat, sehingga dengan demikian aktifitas-aktifitas yang dilakukan dalam upaya mengatasi persoalan dan kendala dapat lebih spesifik dan terarah.

Sebuah perusahaan tidak langsung berdiri begitu saja, tetapi lazimnya melalui proses yang panjang dan untuk kelanjutan operasionalnya diperlukan arah yang jelas. Sebab tanpa arah yang jelas cenderung akan sulit untuk berkembang. Hal ini dapat diilustrasikan ibarat seseorang yang akan melakukan perjalanan tanpa arah yang jelas yang akan dituju, maka orang yang bersangkutan bisa saja tersesat dan mengetahui dimana posisi yang ia telah capai.

Dalam melaksanakan aktifitas perusahaan, seorang wirausahawan tidak mungkin melakukannya sendiri, tetapi mereka membutuhkan orang lain sebagai tenaga kerja. Orang-orang tersebut tentunya memiliki latar belakang kehidupan yang berbeda-beda. Latar belakang yang berbeda inilah yang juga membedakan berbagai status kehidupan, dan membedakan visi dan misi pribadi dalam menjalankan aktifitas kesehariannya. Kondisi yang demikian akan menyulitkan perusahaan untuk berkembang, apalagi bila beragamnya kebutuhan dan kepentingan setiap orang yang terlibat tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Berangkat dari dasar pemikiran tersebut, seorang wirausahawan perlu menyadari pentingnya pemahaman/penyamaan visi yang didasari oleh kesamaan visi pribadi masing-masing orang yang terlibat, serta penyesuaian visi pada pihak-pihak luar yang berkepentingan. Visi perusahaan inilah yang akan dijabarkan dalam beberapa misi yang harus dilaksanakan dalam mencapai visi perusahaan.

Visi perusahaan terkait dengan kondisi yang akan dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi perusahaan terkait dengan tugas pelayanan yang harus

dijalankan oleh perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan. Visi perusahaan merupakan falsafah bagi manajemen perusahaan dan setiap orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Bagi manajemen, visi perusahaan merupakan pedoman untuk menyusun strategi perusahaan. Perencanaan yang dibuat senantiasa berlandaskan pada misi yang diemban dalam rangka mencapai visi perusahaan.

Pernyataan visi perusahaan hendaknya dirumuskan dalam suatu pernyataan yang bersifat sederhana, fleksibel, memiliki cakupan yang luas, terukur dalam hal capaian dan waktu, serta menggambarkan prospek yang cerah dalam perjalanan hidup perusahaan di masa mendatang. Hal yang perlu diingat oleh wirausahawan, bahwa jika menginginkan perusahaannya bertahan hidup lebih lama, hendaknya tidak mengekspresikan “memburu keuntungan” dalam pernyataan visinya. Pernyataan visi hendaknya ditekankan pada pelayanan terhadap kebutuhan *stakeholders* sebagai prioritas utama. Harus disadari bahwa keuntungan merupakan konsekuensi sebagai balas jasa dalam upaya menerapkan strategi perusahaan, bukan sebagai tujuan utama.

b. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian sebagai fungsi manajemen perusahaan, wirausahawan mengalokasikan keseluruhan sumberdaya perusahaan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat berdasarkan kerangka kerja yang dinamakan desain organisasi perusahaan. Bentuk Spesifik dari desain organisasi sebuah perusahaan dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan tersebut.

Dengan demikian, stuktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi dimana wirausahawan sebagai manajer melakukan alokasi sumberdaya perusahaan, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumberdaya yang dimiliki, serta pengkoordinasian dan pengkomunikasiannya. Keterlibatan beberapa orang dalam perusahaan tentunya membutuhkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Seluruh pekerjaan tidak hanya dimonopoli oleh wirausahawan sebagai pemilik, karena keterbatasan waktu, tenaga, keterampilan, dan sebagainya. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlum memberikan atau mendelegasikan wewenang kepada staf atau tenaga kerja perusahaan.

Di sinilah pentingnya disusun struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi perusahaan adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dalam bentuk pendelegasian wewenang kepada tenaga kerja dan menunjukkan pula arah tanggung jawab atas wewenang yang diberikan. Selain itu, struktur organisasi juga menunjukkan fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda dikoordinir dan menunjukkan pula adanya spesialisasi-spesialisasi pekerjaan yang terdapat dalam sebuah organisasi perusahaan.

Berbagai literatur manajemen mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) pilar dalam yang perlu di perhatikan dalam penyusunan struktur organisasi, yakni:

1. Pembagian kerja (*division of work*), sebagai upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan sebagaimana yang telah disusun dalam proses perencanaan menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan pekerjaan. Kadangkala pembagian kerja disebut pula dengan pembagian tenaga kerja, namun lebih sering digunakan dengan istilah pembagian kerja, karena yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orangnya. Sebagai contoh, pembagian kerja pada perusahaan perdagangan hasil pertanian, dapat dibagi menjadi pekerjaan pengadaan/pembelian, *grading*, penyimpanan/ pergudangan, kontrol kualitas, pengemasan, penyaluran, bagian yang menangani keuangan, dan sebagainya.
2. Pengelompokan pekerjaan (*departmentalization*), merupakan proses pembagian dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Ini dapat dilakukan apabila jenis-jenis pekerjaan telah dispesifikkan. Sebagai contoh, untuk perusahaan perdagangan hasil pertanian, pekerjaan pengadaan/pembelian dan *grading* dikelompokkan menjadi Bagian Pengadaan Bahan, pekerjaan penyimpanan/ pergudangan dan kontrol kualitas dikelompokkan menjadi bagian Processing, bagian pengemasan dan penyaluran dikelompokkan menjadi bagian pemasaran, dan seterusnya.
3. Penentuan relasi antar-bagian dalam organisasi (*hierarchy*), merupakan proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Terdapat dua konsep penting dalam hal ini, yaitu: 1) *Span of management* terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu bagian yang akan

bertanggung jawab kepada bagian tertentu, dan 2) *Chain of command* yang menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hierarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah, dan juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.

4. Kordinasi (*coordination*), proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Struktur organisasi yang dirancang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, bagian-bagian mana yang perlu ada dan bagian-bagian mana yang tidak perlu dibentuk. Bentuk strukturnya pun bisa dibuat sesuai kebutuhan perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu:

1. Strategi perusahaan

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka disusun strategi yang perlu dilakukan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut selanjutnya perusahaan mem*breakdown*nya menjadi beberapa sasaran

2. Ukuran Organisasi Perusahaan

Semakin besar organisasi sebuah perusahaan, semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, semakin luas cakupan wilayah yang dijangkau, dan bisa jadi membutuhkan bermacam-macam spesialisasi pekerjaan. Dengan demikian struktur organisasinya dibuat semakin kompleks mengikuti perkembangan ukuran perusahaan.

3. Teknologi

Teknologi yang dimaksudkan adalah cara perusahaan mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Perusahaan yang menggunakan teknologi tradisional dan sederhana, struktur organisasi yang dibutuhkan tidak sama dengan perusahaan yang telah menggunakan teknologi moderen yang serba mekanis dan elektrik.

4. Lingkungan Perusahaan

Perkembangan sebuah perusahaan tidak terlepas dari perkembangan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan itu sendiri. Sebagaimana yang sering diutarakan pada bagian lain proses pembelajaran ini bahwa perusahaan menjalankan

aktifitasnya tidak semata-mata untuk mengejar laba, namun lebih daripada itu adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh *stakeholdersnya*.

Perlu disadari bahwa setiap *stakeholders* baik internal (manajemen dan tenaga kerja), maupun eksternal (pesaing, pelanggan, pemasok, pemerintah, masyarakat dan sebagainya), memiliki kekuatan serta berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja dan perkembangan perusahaan. Olehnya itu, perkembangan lingkungan perusahaan harus diikuti dengan penyesuaian struktur organisasi, karena bila tidak, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menerapkan strategi dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Penerapan sistem struktur organisasi pada perusahaan tergantung dari kondisi perusahaan yang bersangkutan. Memilih struktur organisasi yang cocok untuk setiap perusahaan membutuhkan waktu dan pengamatan (analisis) yang khusus dalam memilih sistem struktur organisasi yang tepat dan sesuai. Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun struktur organisasi, yaitu:

1. Pendekatan *Fungsional*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan fungsi bagian-bagian.
2. Pendekatan *Produk*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan produk yang dihasilkan atau dipasarkan.
3. Pendekatan *Pelanggan*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan pelanggan yang dijadikan sasaran pasar.
4. Pendekatan *geografis*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wilayah yang dijadikan sasaran pasar.
5. Pendekatan *matriks*, yakni membagi pekerjaan berdasarkan wewenang ganda dan menggabungkan beberapa pendekatan.

c. *Bentuk Organisasi Perusahaan*

Secara umum terdapat tiga bentuk usaha yang secara yuridis dapat diterima keberadaannya, yaitu:

1. Usaha Perseorangan

Usaha perseorangan atau sering disebut firma adalah bentuk usaha yang paling kecil dan paling umum. Segala sesuatu dalam perusahaan jenis ini tanggung jawabnya pada seorang, yakni pemilik perusahaan. Kelebihan perusahaan perseorangan, adalah:

- Biaya perizinan sering lebih rendah dibandingkan dengan bentuk usaha lainnya.
- Pengambilan keputusan dan pengendalian perusahaan sering berlangsung dengan cepat, karena tanggung jawab di bawah seorang pemilik yang sekaligus adalah pimpinan perusahaan.
- Kemungkinan untuk meraih keuntungan yang lebih besar, karena keuntungan tidak perlu dibagi kepada siapapun.

Respon terhadap kebutuhan-kebutuhan perusahaan sering lebih cepat terkendali, karena sebagai pemilik tunggal tidak perlu berkonsultasi pada banyak orang.

Sedangkan kelemahan usaha perseorangan, adalah:

- Tanggung jawab berada pada pemilik, sehingga ketika perusahaan berutang, maka kerap kali semua harta benda yang dimiliki pemilik menjadi jaminan.
- Ketersediaan modal sering lebih kecil dibanding dengan jenis perusahaan lainnya.
- Kemungkinan untuk memperoleh investasi jangka panjang relatif kecil, karena status kepemilikan hanya berada pada satu orang.

2. Usaha Patungan

Usaha patungan atau sering disebut usaha perkongsian merupakan bentuk perusahaan yang status pemilikannya berada di bawah sejumlah orang yang ikut terlibat. Hal ini berarti bahwa segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan merupakan tanggung jawab sejumlah orang yang terlibat di dalam perkongsian. Bentuk perusahaan semacam ini memiliki kelebihan, yaitu:

- Kemungkinan perolehan modal perusahaan lebih mudah, karena dapat bersumber dari beberapa orang yang berkongsi.
- Mereka yang terlibat dalam perkongsian dapat termotivasi dalam menerapkan semua kemampuannya, karena mereka ikut memperoleh laba.
- Bila dibandingkan dengan perusahaan perseorangan, persoalan perolehan formalitas hukum lebih mudah dan biayanya lebih kecil.

Selain kelebihan, perusahaan patungan juga memiliki kekurangan, yaitu:

- Dibandingkan dengan perusahaan perorangan dan perseroan, perusahaan jenis ini relatif lebih sulit untuk memperoleh kredit permodalan jangka panjang.

- Kemungkinan bubarnya perusahaan lebih besar, terutama jika terdapat salah seorang yang berkongsi tidak sepaham lagi dengan yang lain.
- Kewajiban yang berkongsi tidak terbatas, terutama apabila perusahaan mengalami kendala dalam pengembangannya.
- Pengambilan keputusan agak lambat, karena segala sesuatu kegiatan dalam perusahaan, harus mendapat persetujuan dari semua yang berkongsi.

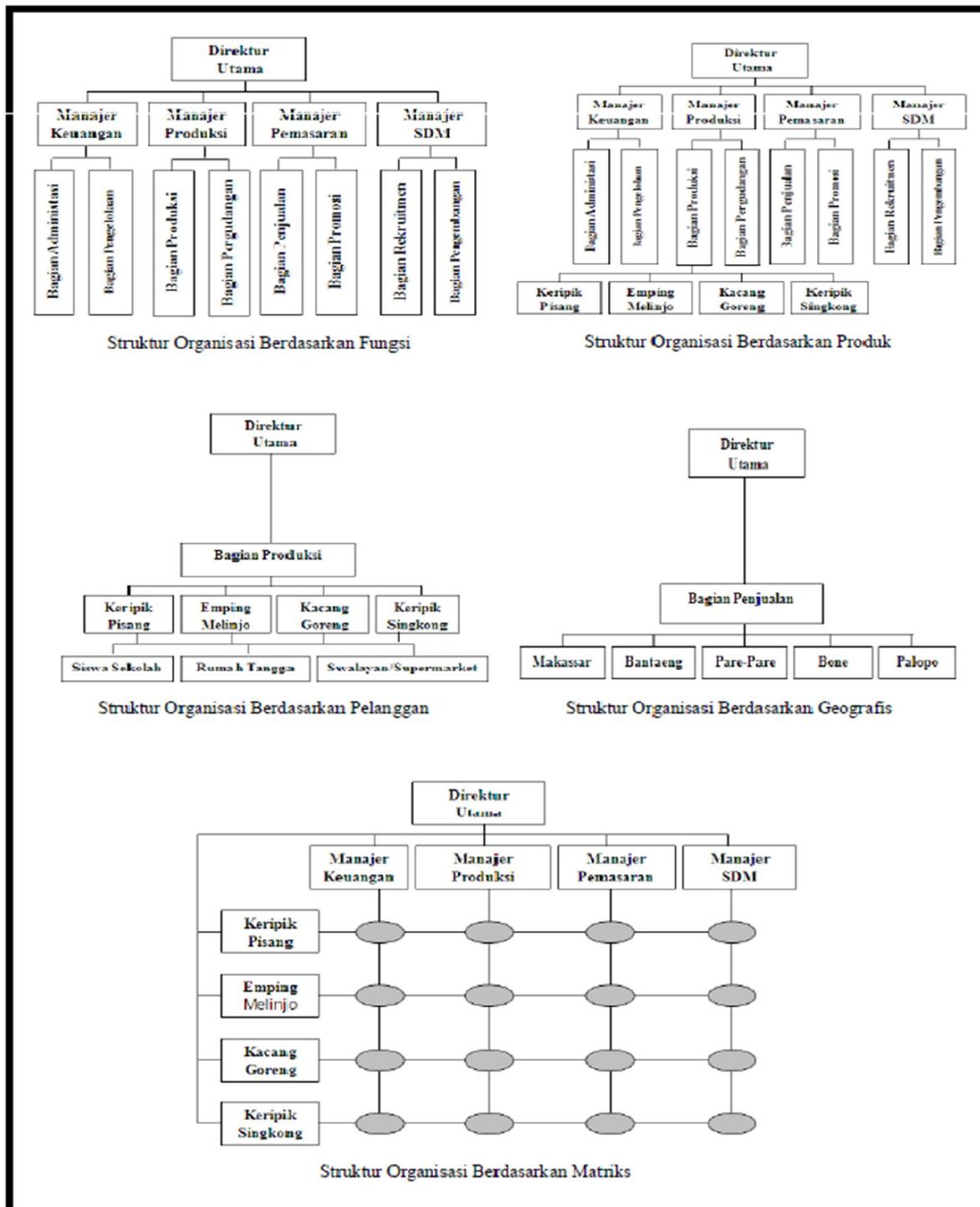
3. Perusahaan Perseroan

Perusahaan jenis ini merupakan suatu bentuk perusahaan yang sama sekali terpisah dari pemiliknya. Pemilik perusahaan tidak lebih dari seorang yang berstatus sebagai pemilik saham, namun memiliki hak untuk menunjuk pihak-pihak yang dapat menjalankan perusahaan. Seperti halnya jenis perusahaan perorangan dan patungan, jenis perusahaan ini juga memiliki kelebihan, yaitu:

- Organisasi perusahaan dapat didelegasikan kepada pihak-pihak profesional.
- Kemungkinan untuk memperoleh modal investasi dan modal kerja relatif lebih mudah, mengingat kelangsungan hidup perusahaan relatif terjamin.
- Pengelolaan perusahaan secara profesional lebih dimungkinkan, mengingat organisasi perusahaan memiliki kesanggupan untuk menggaji tenaga kerja yang dipekerjakan.
- Pemilikan saham tidak terbatas, tetapi kepada siapa saja yang berminat untuk itu. Dengan demikian, kemungkinan perolehan modal dari pembeli/pemilik saham lebih besar.

Disamping kelebihan, jenis perusahaan perseroan juga memiliki kekurangan, yaitu:

- Biaya yang dibutuhkan untuk pendirian usaha relatif lebih besar dibandingkan jenis perusahaan yang lain.
- Perusahaan jenis ini relatif lebih banyak terikat pada peraturan-peraturan pemerintah dan seringkali memperoleh pengawasan yang lebih ketat.
- Kegiatan-kegiatannya dibatasi oleh akte pendirian dan perkembangan peraturan yang berlaku.



Gambar 22. Jenis-jenis Struktur Organisasi

15.4. Manajemen Perusahaan

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada awal pembahasan materi pembelajaran ini bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan kerjasama di antara semua sumberdaya yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga berlaku pada sebuah perusahaan sebagai sebuah organisasi. Manajemen perusahaan merupakan upaya pengendalian dan pendayagunaan berbagai sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumberdaya perusahaan dari penjelasan di atas adalah merupakan sarana manajemen perusahaan yang dikenal dengan istilah 6M, yakni *Man* (manusia), *Money* (uang), *Material* (bahan), *Machine* (mesin/peralatan), *Method* (cara kerja) dan *Market* (pasar).

Dalam pemanfaatan sarana manajemen perusahaan ini dibutuhkan teknik-teknik manajemen. Berikut ini diuraikan beberapa teknik manajemen moderen dan penting untuk diketahui oleh seorang wirausahawan, yaitu:

1. *Management by Delegation*

Teknik manajemen ini digunakan bila perusahaan semakin berkembang, dimana jumlah tenaga kerja sudah cukup banyak, Bagian-bagian perusahaan agak banyak, telah memiliki banyak cabang yang tidak hanya melayani pasar lokal saja.

Kondisi ini memungkinkan wirausahawan akan menghadapi kesulitan untuk melakukan pengawasan secara langsung, meskipun pengawasan dan pengaturan perusahaan harus tetap dilakukan. Teknik manajemen ini dapat dilakukan dengan prinsip-prinsip pendelegasian dan pengawasan pekerjaan dengan menggunakan asas perimbangan antara tugas, kekuasaan dan tanggung jawab yang pendelegasiannya jelas dan tegas. Kaderisasi pimpinan sangat diperlukan, karena apabila berhasil, maka perusahaan akan memiliki tim manajemen yang efektif.

Beberapa syarat operasional yang harus dipenuhi untuk menjalankan teknik manajemen ini, yaitu:

- Penugasan yang jelas dan tegas, agar tidak terjadi keragu-raguan
- Pelimpahan kekuasaan (*delegation authority*) yang jelas batasannya, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan

- Pelimpahan tanggung jawab yang jelas, dalam artian bahwa bidang usaha apa dan stani pengedar hasil yang bagaimana yang diinginkan oleh pemberi delegasi.

2. *Management by Exception*

Teknik ini merupakan kelanjutan dari *management by delegation* namun penekanannya pada penguasaan teknis pekerjaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajer bagian harus mampu memimpin, memiliki mentalitas dan tanggung jawab, memenuhi syarat teknis keahlian. Pengembangan struktur organisasi perusahaan ditekankan pada prinsip komunikasi dan pada asas pertukaran informasi, karena dalam menjalankan teknik manajemen ini, biasanya yang menjadi masalah pelik adalah komunikasi dan kontrol.

3. *Management by Objective*

Cara yang ditempuh dalam penerapan teknik manajemen ini adalah manajer berunding dengan para bawahannya mengenai tujuan yang akan dicapai hingga dapat ditetapkan sebagai sasaran perusahaan. Sasaran tersebut dapat berupa target penjualan atau produksi yang selanjutnya dapat dipakai sebagai pedoman yang harus dicapai oleh para manajer bawahan dan sekaligus dapat pula dipakai oleh manajer untuk menilai prestasi bawahannya. Ada 3 (tiga) hal yang biasanya menjadi ukuran prestasi, yaitu produktivitas kerja bawahan secara individu, efisiensi perusahaan dan efektivitas pimpinan.

Penerapan teknik manajemen ini biasanya akan menghasilkan prestasi yang meningkat karena tujuan yang telah diterapkan jelas dan diketahui dengan baik oleh para manajer bawahan, namun dengan peningkatan prestasi, timbul pula masalah yang menyangkut penghargaan (remunerasi) yang tidak sesuai dengan prestasi yang tentunya akan menimbulkan kekecewaan dari bawahan yang bersangkutan.

4. *Management by Results*

Teknik manajemen ini dapat dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk apa pun, asalkan pimpinan perusahaan secara sadar menghadapkan dirinya pada tri tugas ekonomi, yaitu:

- Perusahaan yang sekarang harus dibuat seefektif mungkin gaya prestasinya harus ditingkatkan secara maksimal.
- Hal-hal yang potensial harus ditemukan dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

- Perusahaan harus menjadi unggulan di masa yang akan datang.

Disamping itu, wirausahawan harus benar-benar memahami bahwa perusahaannya sebagai suatu sistem ekonomi yang mampu berprestasi ekonomi, dan hubungan antara sumber-sumber yang tersedia dan hasil yang dimungkinkan.

5. Management by System

Teknik manajemen ini mengembangkan struktur organisasi menjadi suatu tata sistem, dimana setiap sistem akan merupakan suatu kelompok aktifitas perusahaan yang diikat satu sama lain melalui metode dan prosedur tata urutan dalam mengerjakan atau menjalankan aktifitas tertentu. Keuntungan yang dapat diperoleh dengan cara ini adalah prosedur aktifitas organisasi dapat dikuasai dan ditertibkan. Begitu pula efisiensi dapat ditingkatkan melalui penyeragaman normalisasi dan standardisasi.

6. Management by Participation

Teknik manajemen ini menekankan unsur partisipasi seluruh pihak yang ada pada perusahaan. Teknik ini sering dikenal dengan istilah Total Quality Control (TQC), karena dalam penerapannya banyak berorientasi pada perbaikan kualitas.

Manajemen partisipatif ini dapat dirumuskan sebagai suatu sistem untuk mengikutsertakan seluruh pihak secara gotong royong dan musyawarah untuk mufakat dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja. Wujud nyata dari teknik ini adalah dibentuknya gugus kendali mutu (Quality Control Circle/QCC di tiap-tiap unit kerja yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya kelompok gugus tersebut, karyawan dapat berpartisipasi secara langsung dalam setiap pertemuan untuk membahas dan memecahkan permasalahan yang menyangkut perbaikan kualitas dan peningkatan produktivitas, kemudian hasilnya dipresentasikan kepada pimpinan perusahaan.

Penerapan teknik-teknik manajemen dalam perusahaan senantiasa mengalami perkembangan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Manajemen sebagai seni (*art*) dapat diterapkan dalam aktifitas apapun pada perusahaan, karena apa pun aktifitas yang ada pada bagian-bagian perusahaan akan dijumpai unsur perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Olehnya itu, dibedakan 2 (dua) pengertian manajemen, yakni *manajemen berdasarkan proses* dan *manajemen berdasarkan fungsi*.

Manajemen berdasarkan proses maksudnya adalah suatu kegiatan manajemen yang terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang keseluruhannya merupakan suatu sistem. Dikatakan sebagai suatu sistem, karena antara satu proses dengan proses yang lainnya saling terkait, bila satu saja proses tidak berjalan, maka tujuan manajemen itu sendiri tidak akan tercapai. Sedangkan manajemen berdasarkan fungsi dimaksudkan sebagai kegiatan manajemen yang dilakukan berdasarkan kebutuhan sesuai dengan bidang dan fungsi yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dalam praktek manajemen perusahaan banyak dijumpai istilah manajemen yang menunjukkan bidang atau fungsi tertentu, misalnya manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen sumberdaya manusia, dan sebagainya.

✓ **Aktivitas Khusus**

Pada tambahan kali ini mahasiswa akan diminta untuk merumuskan visi, misi, merancang struktur organisasi serta menentukan logo sebagai representasi dari produk/perusahaan.

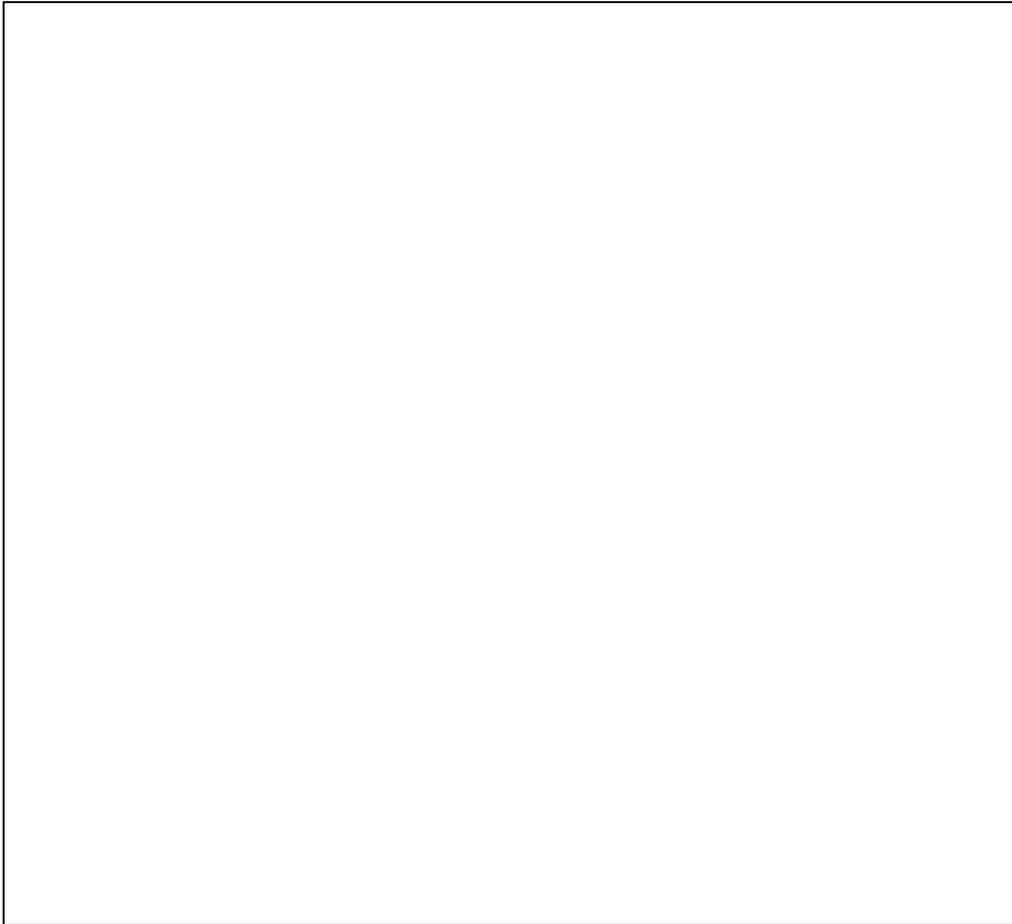
1. Rumuskan visi (suatu keadaan yang diinginkan di masa datang)

Visi

2. Rumuskan Misi (cara dan nilai dasar untuk mencapai visi)

Misi

3. Gambarkan struktur organisasi perusahaan



4. Uraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang yang ada pada struktur organisasi di atas.

No	Posisi dalam struktur organisasi	Tugas/wewenang/jobdesk

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, *Kepemimpinan yang Memotivasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2008
- Cocheu Ted, *Making Quality Happen: How Trainig Can Turn Strategy into Real Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993.
- Daniels, Aubrey C. 2005. *Maximum Performance: Sistem Motivasi Terbaik bagi Kinerja Karyawan*. Jakarta; Bhuana Ilmu Populer.
- Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta, Elex Media Komputindo, 2004.
- Domingo, Rene T, *Quality means Survival: Caveat Vendidor Let The Seller Beware*. Singapore:Prentice Hall. 1997.
- Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, *Business*, edisi-5. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1999.
- Heller, R. 2003. *Selling Successfully*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., dan Curphy Gordon J., *Leadership*, third edition. Singapore: Irwin/McGraw-Hill. 1999.
- Kusnadi, *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja (Kontemporer & Islam)*. Malang: Taroda. 2002.
- Lesmana, R. dan Rudy Surjanto. 2003. *Financial Perforance Analyzing Pedoman Menilai Kinerja Keuangan Untuk Perusahaan Tbk., Yayasan, BUMN, BUMD, dan Organisasi Lainnya*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lindsay M. William dan Petrick A. Joseph, *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucie Press. 1997.
- Meredith, G.G. 1996. *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo. Maslow Abraham, 1970, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Merrill, Mike. 2005. *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Nierenberg, Gerald I.. & Hendry H. Calero. 2008. *Membaca Pikiran Orang Seperti Membaca Buku*. Jogjakarta: Think.
- ohn E. Barbuto dan Lance L. Brown, *Motivating Your Employees*. <http://www.ianr.unl.edu/pubs/consumered/g1397.htm>.

- Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Peters, T. 2001. *The Brand You 50 (50 Cara Mengubah Merek Diri Anda)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Peterson W. Marvin, at. all, *Planning and Management for a Changing Environment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997.
- Porter, Michael E. 1992. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Priest, S. dan Karl Rohnke. 2000. *101 of The Best Corporate Team-Building Activities We Know!*. Lakebay: Kendall.
- Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Motivation And Work Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition. 1991.
- Robbins, Stephen P. and Nancy Langton. 2001. *Organization Behavior*. 2nd ed.. Canada: Pearson Education.
- Rukka, Muhammad Rusli. 2011. *Buku Ajar Kewirusahaan -1..* Makassar :Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanuddin.
- Saaty, T. L. 2006. *Creative Thinking, Problem Solving and Decision Making*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Snow, H. 1997. *Indoor/Outdoor Team-Building Games for Trainers*. New York: McGraw-Hill.
- Soekamto, Toeti dan Drs. Udin Saripudin Winataputra, MA. *Teori Belajar dan Model-Model Pembelajaran - Bahan Ajar Program pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (Pekerti) Untuk Dosen Muda*. Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1994.
- Steers, Richard M. 1980. *Effectivitas Organisasi*. terjemahan. Jakarta: Erlangga. Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. Third Edition. New York: McGraw- Hill Book Co. 1976.
- Suryana. 2004.:*Modul Kewirausahaan SMK..* Jakarta, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Departemen Pendidikan Nasional.
- Sweeney, Paul D.. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. International Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Thomas, Alan J. 1985. *The Productive School: a System Analisis Approach to Educational Administration*. Chicago: University Press.
- Timpe, 1991c. *Memotivasi Pegawai. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- Turner, Suzanne. 2005. *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

West A. Michael, *Developing Creativity in Organizations*, terjemah Bambang Shakuntala. Yogyakarta: Penerbit Kanisius. 2000.

Winardi, *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju. 2000.

Yager, Jan. 2005. *Creative Time Management*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Zohar, Danah & Ian Marshal. 2006. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.