

PERTEMUAN KE- 5 : ASPEK MANAJEMEN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Mahasiswa dapat menjelaskan sebab-sebab kegagalan proyek dilihat dari aspek manajemen dan cara-cara untuk mengatasinya.
2. Mahasiswa dapat menganalisis aspek manajemen dalam studi kelayakan
3. Mahasiswa mampu menjelaskan Aspek Manajemen POAC dan mengaplikasikan Network Planning

B. URAIAN MATERI

Aspek manajemen merupakan aspek yang cukup penting dianalisis untuk studi kelayakan suatu usaha karena merupakan aspek yang harus diperhatikan untuk menilai keberhasilan proyek secara keseluruhan. Keberhasilan suatu proyek tidak lepas dari keberhasilan manajemen yang menanganinya. Proyek yang bagus jika ditangani oleh manajemen yang buruk akan mengakibatkan proyek gagal, oleh karena itu analisis aspek manajemen perlu dilakukan untuk menunjukkan bahwa proyek sudah direncanakan sudah

baik dari segi manajemen. Realisasi usaha dimulai dan ditindaklanjuti dengan pembangunan proyek bisnis dan diimplementasikan secara rutin. Oleh karena itu, sudah tentu diperlukan manajemen yang andal untuk melaksanakannya, proses manajemen proyek bisnis akan berakhir sampai pada bisnis selesai dibangun, selanjutnya akan digantikan oleh manajemen implementasi bisnis yang akan bekerja secara rutin sampai berakhirnya bisnis, baik oleh karena disesuaikan dengan jadwal lamanya proyek bisnis, maupun karena sebab lain, misalnya bangkrut. Bab ini akan memaparkan aspek manajemen untuk pembangunan proyek bisnis dan implementasi bisnis berdasarkan pendekatan perencanaan, pengorganisasian, *actuating* dan pengendalian. Bagian terakhir akan dipaparkan bagaimana mengakhiri suatu proyek bisnis yang jangka waktunya diketahui.

7. PERENCANAAN

Manajemen dalam pembangunan proyek bisnis maupun manajemen dalam implementasi rutin bisnis adalah sama saja dengan manajemen lainnya. Ia berfungsi untuk aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam menyusun suatu perencanaan, hendaknya ia dapat dikaji dari beberapa sisi, seperti: sisi pendekatan pembuatan perencanaan, sisi fungsi perencanaan itu sendiri, sisi jangka waktu pelaksanaan yang akan di-*cover* oleh perencanaan, dan sisi tingkatan perencanaan. Setelah itu, buatlah suatu rekomendasi, berupa hasil studi yang menyatakan bahwa ide bisnis dapat direncanakan atau tidak. Paparan pendekatan-pendekatan diatas disajikan seperti berikut ini.

a. Pendekatan dalam Membuat Perencanaan

Proses pembuatan suatu rencana dapat dilakukan dengan beberapa alternative pendekatan. Berikut adalah empat macam pendekatan utama dalam pembuatan suatu perencanaan.

Pendekatan Atas-Bawah (Top-Down). Perencanaan dengan pedekatan ini dilakukan oleh pimpinan organisasi. Unit organisasi di bawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan. Untuk perusahaan yang menganut sistem desentralisasi (penyebaran kewenangan), pimpinan puncak memberikan pengarahan dan petunjuk kepada pemimpin cabang atau sejenisnya untuk

menyusun rencana yang pada tahapannya akan ditinjau dan dikoreksi oleh pimpinan puncak sebelum disetujui untuk direalisasikan.

Pendekatan Bawah-Atas (Bottom-Up). Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan dengan cara pemimpin puncak memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki. Langkah selanjutnya memberikan kewenangan kepada manajemen ditingkat bawahnya untuk menyusun perencanaan.

Pendekatan Campuran. Dalam kenyataan, relative sulit menemukan proses perencanaan yang murni Atas-Bawah atau Bawah-Atas. Yang sering ditemukan adalah kombinasi (campuran) diantara keduanya walaupun dengan persentase yang relative. Dengan pendekatan ini pemimpin memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar sedangkan perencanaan detailnya diserahkan kepada kreativitas unit perusahaan dibawahnya dengan tetap memenuhi aturan yang ada.

Pendekatan kelompok. Dengan pendekatan ini, perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan. Oleh karena itu di dalam perusahaan dibentuk semacam biro atau bagian khusus seperti Biro Perencanaan. Contoh yang ada di pemerintahan adalah Bappenas (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional).

b. Fungsi Perencanaan dan Rencana

Telah dijelaskan dibagian atas bahwa hasil dari suatu perencanaan adalah suatu rencana atau rencana-rencana. Rencana-rencana sangat bermanfaat bagi proses manajemen. Pada bagian ini akan dipaparkan enam fungsi utama rencana atau perencanaan manajemen suatu organisasi.

Penerjemah Kebijakan Umum. Kebijakan umum perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak yang bersifat umum dimana untuk melaksanakannya diperlukan suatu tahapan untuk menerjemahkannya secara lebih konkret, jelas, komprehensif, dan bertahap melalui proses perencanaan.

Berupa Perkiraan yang Bersifat Ramalan. Perencanaan berhubungan dengan perkiraan-perkiraan ke masa depan bukan ke masa lalu. Apa yang terjadi dimasa depan harus diramalkan dengan analisis ilmiah serta berdasarkan fakta dan data masa lalu dan masa sekarang.

Berfungsi Ekonomi. Oleh karena kemampuan sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaklah direncanakan melalui perhitungan yang matang agar dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

Memastikan Suatu Kegiatan. Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap orang dalam organisasi maka perlu disusun suatu rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta wewenang mereka. Dengan adanya rencana yang jelas, mereka pun akan bekerja dengan penuh kepastian.

Alat Koordinasi. Koordinasi merupakan kegiatan penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar koordinasi dapat berjalan lancar maka salah satu alat yang dapat membantu kegiatan ini adalah rencana kerja. Dengan alat ini setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, bagaimana kaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan dan seterusnya sehingga masing-masing kegiatan di perusahaan terjalin dalam kesatuan atau keterpaduan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Alat / Sarana Pengawasan. Manajer perlu melakukan pengawasan untuk mengetahui apakah suatu kegiatan yang telah dilakukan hasilnya memuaskan. Untuk mengukur apakah suatu realisasi kerja telah sesuai atau belum, maka rencana dapat dipakai sebagai tolok-ukur dalam melakukan pengawasan dan pengendalian.

c. Macam-macam Perencanaan

Proses perencanaan untuk menghasilkan suatu rencana atau rencana-rencana dapat dilihat dari beberapa sisi penting, antara lain yaitu dari sisi jangka waktu

manfaat rencana serta dari sisi tingkatan manajemen, yaitu dari sisi strategis dan operasional. Penjelasannya disajikan berikut ini.

Sisi Jangka Waktu. Jika dilihat dari waktu yang digunakan untuk pengaplikasian suatu rencana, dikenal tiga bentuk perencanaan, yaitu :

Perencanaan jangka panjang. Perencanaan semacam ini menjangkau waktu sekitar 20-30 tahun kedepan. Rencana-rencananya masih berbentuk garis-garis besar yang bersifat sangat strategis dan umum. Perencanaan ini tidak dapat langsung dipakai sebagai pedoman kerja, sehingga masih perlu dijabarkan dalam bentuk perencanaan jangka menengah. Negara kita menggunakan waktu 25 tahun untuk setiap tahap perencanaan jangka panjangnya.

Perencanaan Jangka Menengah. Biasanya akan menjangkau waktu sekitar 3-5 tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang akan dipecah-pecah menjadi beberapa kali pelaksanaan perencanaan jangka menengah, sehingga setiap tahap hendaknya disesuaikan dengan prioritas. Sifat perencanaan ini lebih konkret dengan kejelasan sasaran yang harus dicapai. Negara kita menggunakan waktu 5 tahunan untuk setiap perencanaan jangka menengah, yang disebut Pembangunan Lima Tahunan (PELITA).

Perencanaan Jangka Pendek. Perencanaan jenis ini biasanya akan menjangkau waktu paling lama satu tahun. Bahkan perencanaan ini dapat dibuat dalam jangka waktu bulanan, kuartalan atau tengah tahunan. Perencanaan ini lebih konkret dan lebih rinci, lebih terukur dan lebih jelas sasaran yang harus dicapai termasuk dalam hal penggunaan sumber daya, metode pelaksanaan serta waktu dimulai dan selesai tiap-tiap kegiatan yang masuk dalam rencana tersebut. Negara kita menggunakan APBN dalam hal rencana belanja negara untuk merealisasikan program-program tahunannya.

Sisi Tingkatan Manajemen. Pada umumnya perencanaan bila digolongkan kedalam tingkatan manajemen akan terbagi dua, yaitu perencanaan strategi dan perencanaan fungsional. Penjelasannya adalah berikut ini.

Perencanaan strategis. Perencanaan ini merupakan bagian dari Manajemen Strategis. Jadi, perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen

puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Perencanaan Operasional. Merupakan bagian dari Strategi Operasional yang lebih mengarah pada bidang fungsional perusahaan. Perencanaan ini juga berfungsi untuk memperjelas makna suatu strategi utama dengan indikasi rincian yang sifatnya spesifik dan berjangka pendek, yang memiliki program-program kerja yang diimplementasikan dalam bentuk kegiatan usaha sehari-hari. Strategi ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas sehingga konsisten bukan hanya dengan strategi utama yang telah ditentukan, tetapi juga strategi di bidang fungsional lainnya.

d. Program Kerja

Penyusunan suatu perencanaan jangka pendek dan penerapannya dalam bentuk program kerja perlu memperhatikan anggarannya. Untuk membuat program kerja yang baik, dapat digunakan beberapa teknik. Teknik-teknik yang sudah umum dipakai, terutama dalam rangka mengoptimalkan sumber daya organisasi yang akan digunakan, antara lain adalah:

Gantt Chart dan Gantt Milestone Chart

PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) **dan NWP** (*Net Work Planning*).

PKT (*Performance Improvement Planning*), yaitu teknik perencanaan yang mengutamakan daya analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja.

PIP (*Performance Improvement Planning*), yaitu teknik perencanaan yang mengutamakan daya analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja.

APP (*Analisis Persoalan Potensial*), yaitu teknik perencanaan yang berguna terutama dalam rangka mengamankan satu program kerja agar dapat mengantisipasi setiap persoalan yang muncul pada waktu pelaksanaannya.

• **Teknik Gantt Chart dan Gantt Milestone Chart**

Pada Gantt Chart pertama kali diperkenalkan oleh Henry I-Gantt. Pada dasarnya pembuatan jadwal dilakukan dengan dua sumbu, yaitu sumbu

horizontal untuk menggambarkan kurun waktu dan sumbu vertical untuk menggambarkan jenis kegiatan dan pelaksanaannya. Langkah-langkah penyusunan Gantt Chart secara garis besar adalah berikut ini.

- Menentukan tingkat kerincian kegiatan yang akan dimasukkan pada bagan.
- Mengidentifikasi urutan logis (dapat juga secara kronologis) dari kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.
- Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masing-masing kegiatan.
- Membuat konsep penjadwalan pada bagan.
- Mendiskusikan konsep tersebut dengan orang-orang yang akan terlibat dalam pelaksanaan masing-masing kegiatan.
- Membuat bagan akhir yang lebih realistis dan telah disepakati oleh semua orang yang terlibat.
- Merevisi dan mengoreksi apabila dirasakan perlu.

Pembuatan rencana kerja dengan cara ini memiliki keuntungan-keuntungan selain kekurangan-kekurangan. Keuntungan-keuntungannya antara lain adalah bahwa pembuatannya sederhana, penghitungan waktu dan pencantumannya dalam bagan mudah, mudah dibaca, dan dapat langsung dipakai untuk pemantauan kegiatan. Sedangkan kerugian-kerugiannya adalah bahwa cara ini akan terlalu sederhana untuk proyek yang dianggap besar, perkiraan pencapaian kegiatan sulit dilihat, kegiatan-kegiatannya sulit digambarkan, indikator pada kegiatan-kegiatannya yang kritis sulit diketahui, hubungan antar kegiatan tidak terlihat, sulit mengecek ketepatan pelaksanaannya, tidak mencerminkan distribusi beban dan biaya kegiatan, dan sulit untuk diubah jika terjadi perkembangan-perkembangan baru.

Perihal Gantt Milestone Chart, penjadwalan dengan model ini merupakan perbaikan dari Gantt Chart, yaitu dengan penambahan kejadian penting atau tonggak ukuran (milestone) dengan adanya: kegiatan awal (menggunakan symbol segitiga), Kegiatan Antara (menggunakan simbol bulat) dan kegiatan

akhir (dengan Simbul kotak). Keuntungan dengan cara ini ialah bahwa kegiatan yang bersifat kritis dicoba diperlihatkan.

ii. Teknik PERT dan NwP

Teknik PERT (Program Evaluatin and Review Technique) adalah teknik perencanaan yang dikembangkan oleh konsultan Booz, Allen and Hamilton pada tahun 1958. Dalam teknik PERT, pembuatannya memiliki tiga dasar yang penting, yaitu: perencanaan, yang meliputi penjadwalan kerja, penganggaran dan penggunaan tenaga kerja ; pengorganisasian, dan pengendaliannya. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam pembuatan PERT adalah pembuatan daftar kegiatan-kegiatan, dan penentuan urutan-urutan kegiatannya. Dengan menggunakan teknik PERT, proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian program kerja dapat lebih mudah. Demikian pula halnya dengan adanya beberapa PERT, dapat dipilih PERT yang paling optimal dalam penggunaan dan pengerahan sumber daya waktu, biaya dan tenaga kerja sehingga efisiensi dapat ditingkatkan.

Perihal teknik NwP (Network Planning) dilain pihak merupakan pengembangan dari PERT. Kelebihan dari NwP ialah bahwa ia memasukkan unsure keterangan kapan suatu kegiatan dimulai dan berakhir. Teknik NwP yang juga disebut dengan CM (Critical Path Method) adalah seperti PERT, hanya perbedaannya adalah bahwa pada NwP terdapat simbul bulatan “milestone” yang diberi rincian waktu kapan kegiatan mulai dikerjakan (EET- Early Even Time) dan kapan selesai (Latest Even Time). Dengan cara demikian kita dapat langsung mengetahui berapa jumlah waktu setiap kegiatan, posisi waktu masing-masing kegiatan serta jumlah seluruh waktu kegiatan proyek, yang dapat langsung diketahui pada gambar jaringannya.

Dengan menggunakan teknik NwP ini, ada beberapa manfaat yang dapat diambil, antara lain :

- ❖ Apabila terjadi kelambanan dalam suatu jalur yang kritis, akan mengakibatkan terlambatnya seluruh kegiatan.
- ❖ Dengan mempercepat jalur-jalur kegiatan tertentu yang kritis, maka akan mempercepat selesainya proyek ini.

- ❖ Upaya-upaya dapat ditingkatkan untuk mempercepat jalur kritis ini, misalnya dengan penambahan tenaga kerja atau pengoptimalan penggunaan peralatan.

Jadi, dengan menggunakan teknik ini, perencanaan suatu program kerja suatu proyek terutama proyek berskala besar dapat diperhitungkan secara optimal, sehingga dengan demikian pengerahan sumber daya akan lebih efisien.

iii. Teknik PKT, PIP dan APP

Teknik PKT (PolaKerjaTerpadu) merupakan teknik pemecahan masalah yang dilanjutkan dengan perencanaan kerja yang komprehensif yang akan memberikan kepastian kegiatan dan tanggung jawab, baik secara individual maupun kelompok dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Dengan teknik ini, pelaksanaan kegiatan akan terkendali secara terpadu mulai dari penerapan sasaran, persiapan, pelaksanaan serta pengendalian, termasuk pelaporannya sehingga dengan demikian tujuan yang diharapkan akan lebih mudah dicapai. Teknik ini merupakan suatu proses pemecahan masalah yang menggunakan analisis hubungan sebab-akibat, dimana proses analisisnya terdiri dari empat tahap, yaitu: tahap menentukan masalah, tahap mengembangkan dan menetapkan sasaran, tahap mengembangkan dan memilih alternative, serta tahap menyusun rencana kerja terinci serta paket kerjanya.

Teknik PIP (*Performance Improvement Planning*) adalah suatu teknik perencanaan guna menentukan strategi serta langkah-langkah kegiatan yang terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan melalui analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja perusahaan. Teknik PIP ini diperkenalkan oleh Dr. Fraud Sherif dan dikembangkan oleh PBB. Teknik ini merupakan alat perencanaan kerja yang praktis, logis, realistis terutama dalam hal memperhitungkan kekuatan penghambat dan pendorong melalui strategi dan kegiatan yang terkoordinasi.

Teknik APP (Analisis Persoalan Potensial) adalah suatu teknik yang membantu dalam mengamankan suatu rencana atau program yang telah disusun sedemikian

rupa. Sebagaimana diketahui bahwa, suatu rencana kerja dapat saja berubah karena berbagai sebab. Misalnya adalah apakah perubahan yang mungkin terjadi tersebut sudah diantisipasi. Antisipasi yang dimaksud dapat saja dibuat melalui pikiran terhadap persoalan-persoalan yang diperkirakan akan terjadi serta akan mengganggu kegiatan proyek. Untuk itu perlu diidentifikasi berbagai kemungkinan adanya penyimpangan, serta dipersiapkan berbagai tindakan baik bersifat pencegahan (preventif) maupun penanggulangannya (proaktif).

e. Anggaran

Anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran sering pula disebut sebagai rencana keuangan. Didalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting karena segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam bentuk uang. Manfaat anggaran bagi perusahaan antara lain: membuktikan adanya perencanaan perusahaan yang terpadu, sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan, alat koordinasi kerja, alat pengawasan kerja, dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. Dengan semua manfaat itu diharapkan anggaran dapat membantu manajemen melaksanakan dan mengendalikan operasional perusahaan. Akan tetapi hendaknya penyusunan anggaran, agar kegunaannya optimal, hendaklah realistis, luwes, dan butuh perhatian yang kontinyu.

Dalam perencanaan anggaran dikenal ada empat macam sistem, yaitu:

- ❖ Sistem Anggaran Tradisional
- ❖ Sistem Anggaran Hasil Karya
- ❖ Sistem Anggaran PPBS (*Planning Programing Budgeting System*)
- ❖ Sistem Anggaran ZBB (*Zero Bate Budgeting*)

Sistem anggaran tradisional. Sistem anggaran ini disusun, berdasarkan jenis pengeluarannya. Misalnya dalam suatu interval waktu tertentu perusahaan telah menentukan anggaran untuk pembayaran sewa gedung, gaji dan pembelian bahan baku. Sistem anggaran seperti ini sederhana dan cocok bagi perusahaan kecil,

sedangkan untuk perusahaan besar, sistem ini akan merepotkan karena jenis-jenis pengeluarannya sangat banyak. Macam-macam anggaran yang umum dengan menggunakan sistem anggaran tradisional dalam suatu perusahaan kecil dalam bidang manufaktur, diberikan berikut ini.

- Anggaran Produksi. Merupakan suatu perencanaan secara rinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang yang didalamnya meliputi rencana mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi akan dilaksanakan.
- Anggaran Bahan Baku. Merupakan suatu perencanaan yang rinci mengenai kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung. Bahan baku tidak langsung akan dimasukkan pada Anggaran Biaya *Overhead Pabrik*.
- Anggaran Tenaga Kerja. Tenaga kerja dibagi dua macam. Pertama: tenaga kerja langsung, yaitu tenaga kerja yang secara langsung berperan dalam proses produksi dan kedua tenaga kerja tidak langsung, yaitu tenaga kerja yang secara tidak langsung berperan dalam proses produksi dimana biayanya dikaitkan dengan biaya overhead pabrik. Anggaran tenaga kerja adalah perencanaan secara terinci mengenai upah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja langsung untuk periode yang akan datang. Anggaran tenaga kerja meliputi rencana jumlah waktu, tariff upah dan waktu pelaksanaan.
- Anggaran biaya Overhead Pabrik (BOP). Biaya Overhead Pabrik merupakan biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan sehubungan dengan proses produksi, kecuali biaya produksi dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran biaya overhead pabrik merupakan perencanaan yang rinci mengenai biaya-biaya tak langsung yang dikeluarkan sehubungan dengan proses produksi selama periode yang akan datang, meliputi jenis biaya, waktu serta tempat dimana biaya tersebut terjadi.
- Anggaran Variabel. Pembiayaan perusahaan dikelompokkan atas biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi-variabel. Dengan menyusun anggaran variabel diharapkan dapat diidentifikasi sejauh mana masing-masing biaya akan dipengaruhi oleh aktivitas atau kegiatan perusahaan.

Anggaran variabel diutamakan untuk merencanakan biaya-biaya tak langsung, karena biaya ini tak berhubungan secara langsung dengan aktivitas perusahaan, sehingga jika terjadi aktivitas perusahaan tidak akan secara langsung mempengaruhi besar kecilnya biaya tersebut. Oleh karena itu, anggaran variabel merupakan suatu perencanaan mengenai skedul biaya yang menunjukkan bagaimana tiap-tiap biaya akan berubah sehubungan dengan perubahan tingkat kegiatan untuk waktu yang akan datang dalam waktu tertentu.

- Anggaran Modal. Anggaran Modal atau anggaran aktiva tetap berhubungan dengan keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana yang jangka waktu pengembaliannya lebih dari satu tahun. Contohnya adalah pengeluaran investasi untuk lahan, mesin dan bangunan.
- Anggaran Piutang. Piutang perusahaan dapat timbul karena transaksi penjualan produk yang dihasilkan perusahaan atau penjualan aktiva-aktiva secara penjualan aktiva-aktiva secara kredit. Anggaran piutang adalah anggaran yang merencanakan jumlah piutang perusahaan beserta perubahan-perubahannya dari tahun ke tahun dalam suatu periode yang akan datang.
- Anggaran kas menunjukkan rencana sumber dan pengeluaran kas selama tahun anggaran yang terdiri dari rencana penerimaan dan pengeluaran.

Sistem Anggaran Hasil Karya, system anggaran ini disusun berdasarkan sasaran yang ingin dicapai. Misalnya, untuk satu tahun ditahun yang akan datang, perusahaan menetapkan produksi suatu barang X sebanyak 100 unit dengan anggaran biaya sebesar Rp. 100 juta. Didalam komponen biaya ini, telah diperhitungkan biaya-biaya seperti gaji, sewa gedung, dan pembelian bahan bakunya.

Sistem PPBS (Planning Programing Budgeting System). System anggaran ini biasanya diterapkan pada perusahaan besar dan modern, termasuk dalam APBN yang dikelola pemerintah. Pada dasarnya, penyusunan anggaran dengan system ini bertolak dari rencana dan program kegiatan yang akan

dilaksanakan oleh masing-masing organisasi. System ini merupakan system terpadu dan berorientasi pada program, untuk membantu pimpinan membuat keputusan mengenai alokasi sumber-sumber yang serba terbatas melalui cara pemilihan alternative berdasarkan skala prioritas dan berupaya untuk pencapaian tujuan yang sudah ditentukan. Ada tiga komponen yang perlu diperhitungkan, yaitu:

- Tujuan/sasaran yang harus dicapai
- Kelangkaan/ keterbatasan sumber daya
- Cara/metode yang akan ditempuh

PPBS merupakan konsep perencanaan yang saling berkaitan antara subsistem perencanaan, subsistem pemrograman, dan subsistem penganggaran. System ZBB (Zero Base Budgeting). System penganggaran ini merupakan pengembangan dari PPBS yang mengacu kepada pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (MBO. *Management By Objective*). Mengapa demikian ? karena dengan menggunakan system PPBS, jika terdapat sisa anggaran pada akhir tahun anggaran mencerminkan suatu kegagalan dari pelaksanaan program. System ZBB menghubungkan antara proses perencanaan, pemrograman, dan penganggaran melalui evaluasi berbagai program yang telah sedang dilaksanakan bersamaan dengan rencana yang diusulkan penggajian harus dilakukan dengan cermat agar tidak terjadi sisa anggaran, karena berdasarkan system ini sisa anggaran akan hangus pada akhir tahun. Tahun berikutnya anggaran harus dimulai dari nol.

8. PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Sama saja dengan aspek perencanaan, pengorganisasian untuk kedua kegiatan pokok yaitu membangun proyek maupun mengantisipasi bisnis secara rutin, hendaknya dikaji dari berapa sisi, seperti bagaimana langkah-langkah dalam pengorganisasian bagaimana asas organisasi yang hendaknya di pilih, bagaimana struktur organisasi yang dirancang, dan bagaimana prestasi organisasi yang diinginkan. Setelah dilakukan pengkajian berdasarkan aspek-aspek ini hendaknya di akhiri dengan suatu rekomendasi,

berupa hasil studi yang menyatakan bahwa rencana pengorganisasian dapat diterima atau tidak.

a. Langkah Pengorganisasian

Secara garis besar, langkah-langkah dalam melakukan proses pengorganisasian, mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan memantau kerja organisasi, secara garis besar dipaparkan sebagai berikut:

- ❖ Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- ❖ Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dengan cara yang logis dan efisien
- ❖ Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis
- ❖ Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Perlu diketahui bahwa ada sejumlah factor spesifik yang menentukan struktur suatu organisasi. Di antara faktor-faktor itu antara lain adalah pemakaian teknologi, lingkungan organisasi, dan pandangan hidup yang dianut para anggotanya. Jadi, tidak ada cara satu pun untuk merancang struktur yang dapat ditetapkan bagi semua organisasi. Struktur yang paling sesuai adalah sesuatu yang bersifat khusus , dan akan berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, atau bahkan didalam tiap organisasi strukturnya akan dapat berbeda dari waktu ke waktu.

b. Asas Organisasi

Asas organisasi merupakan berbagai pedoman yang secara maksimal hendaknya dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar. Rincian asas organisasi akan dipaparkan dalam Sembilan faktor, seperti berikut:

i. Perumusan Tujuan Organisasi

Jika rumusan tujuan utama organisasi didirikan telah telah dibuat dengan jelas ini akan mempermudah:

- ❖ Penetapan haluan organisasi

- ❖ Pemilihan bentuk organisasi
- ❖ Pembentukan struktur organisasi
- ❖ Kebutuhan para pejabat
- ❖ Penyumbangan pengalaman, kecakapan, daya kreasi anggota organisasi, dll.

ii. Departemenisasi

Departemenisasi merupakan aktivitas menyusun satuan-satuan (unit-unit) organisasi yang diperlukan dalam rangka melaksanakan fungsi yang ada. Hal-hal utama yang perlu diperhatikan:

- ❖ Jumlah unit organisasi yang dibuat hendaknya sesuai dengan kebutuhan
- ❖ Perluasan aktivitas hendaknya ditampung dulu pada unit organisasi yang sudah ada sehingga tidak tergesa-gesa membentuk unit kerja yang baru. Setelah unit kerja yang baru dibentuk jangan membuat satuan kembarnya.
- ❖ Nama satuan organisasi hendaknya tertib sehingga dapat diketahui fungsinya melalui nama itu.

iii. Pembagian Kerja

Asas ini dikaitkan dengan pejabat yang akan menempati jabatan dalam satuan/unit organisasinya agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik.

Dalam melakukan pembagian kerja yang harus diperhatikan adalah:

- ❖ Tiap unit organisasi harus mempunyai rincian aktivitas yang jelas
- ❖ Pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling bawah harus mempunyai tugas yang jelas
- ❖ Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya yang sejenis atau yang erat hubungannya
- ❖ Beban tugas setiap pejabat hendaknya merata/adil
- ❖ Penempatan pejabat hendaknya dilaksanajan secara tepat
- ❖ Penambahan atau pengurangan pejabat harus berdasarkan volume kerja

- ❖ Pembagian kerja para pejabat dalam unit/satuan organisasi jangan sampai timbul nepotisme

iv. Koordinasi

Asas ini menyatakan bahwa suatu organisasi harus memiliki keselarasan aktivitas di antara satuan/unit organisasi atau di antara pejabatnya. Dengan keselarasan ini dapat dihindari terjadinya konflik, rebutan sumber atau fasilitas, kekembaran pekerjaan, kekosongan pekerjaan dan merasa lepas satu sama lain. Di samping ini koordinasi dapat lebih menjamin kesatuan sikap, tindakan, kebijakan, dan implementasi.

v. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang merupakan penyerahan sebagian hak untuk mengambil keputusan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab tetap dapat dilaksanakan dengan baik oleh seseorang pejabat ke pejabat lain. Manfaat yang diperoleh dari Pelimpahan wewenang:

- ❖ Pimpinan dapat melakukan pekerjaan yang pokok-pokok saja
- ❖ Tiap tugas dapat dikerjakan pada tingkat yang tepat
- ❖ Keputusan-keputusan dapat dibuat dengan lebih tepat
- ❖ Meningkatkan inisiatif dan rasa tanggung jawab
- ❖ Mengurangi sikap selalu menunggu perintah
- ❖ Pelayanan dapat terus dilaksanakan walaupun pejabat yang berwenang berhalangan

vi. Rentang Kendali

Rentang kendali merupakan jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seseorang atasan, sedangkan bawahan langsung merupakan sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan dibawah seorang atasan tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi luas-sempit rentang kendali dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

- ❖ Sisi subyektif: yaitu pengalaman, kecakapan, kesehatan, dan umur seorang atasan dan bawahan

- ❖ Sisi obyektif: yaitu corak pekerjaan, letak bawahan, stabil-labilnya organisasi, jumlah tugas pada atasan, jumlah tugas pada bawahan, dan waktu penyelesaian pekerjaan

vii. **Jenjang Organisasi**

Jenjang organisasi merupakan tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya serta fungsi satuan organisasi.

Manfaat garis saluran tiap jenjang organisasi adalah:

- ❖ Hubungan ke bawah, merupakan perintah, pelimpahan wewenang, pengontrolan, pembimbingan, penugasan, dll
- ❖ Hubungan ke atas, merupakan laporan, pertanggung jawaban, keluhan, saran, ataupun pendapat
- ❖ Hubungan mendatar, merupakan permintaan, Pertimbangan, ataupun persetujuan

viii. **Kesatuan Perintah**

Asas ini meyakini bahwa tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat perintah dan bertanggung jawab kepada seorang tertentu. Organisasi yang tidak memiliki kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dari para bawahan.

ix. **Fleksibilitas**

Asas ini menyatakan bahwa struktur organisasi hendaknya mudah diubah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Perubahan-perubahan ini dapat terjadi karena pengaruh luar organisasi dan atau pengaruh dalam organisasi.

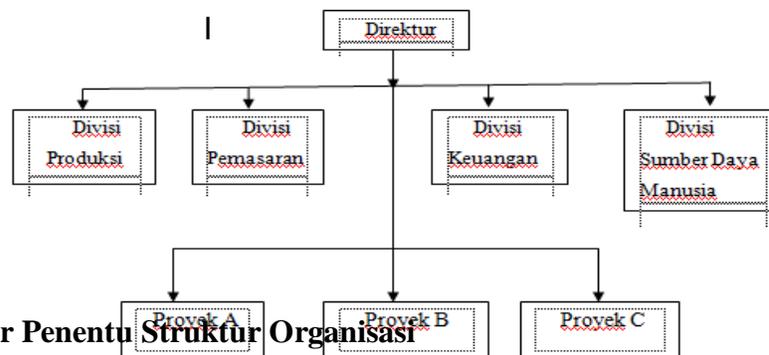
c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan pembagian aktivitas kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dan aktivitas tersebut sampai batas-batas tertentu.

Ada empat elemen dalam struktur, yaitu:

- ❖ Spesialisasi aktivitas, mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja
- ❖ Standarisasi aktivitas, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menuju kelayakdugaan (predictability)
- ❖ aktivitas-aktivitasnya
- ❖ Koordinasi aktivitas, adalah prosedur dalam memadukan fungsi-fungsi sub-unit dalam organisasi. Mekanisme standarisasi aktivitas akan memudahkan pengkoordinasian aktivitas, khususnya dalam organisasi yang tidak memiliki pola yang rumit
- ❖ Besar unit kerja, berhubungan dengan jumlah pegawai yang berada dalam suatu kelompok kerja

Gambar 5.1. Contoh bagan organisasi dapat dilihat berikut ini:



d. Faktor Penentu Struktur Organisasi

Para manajer hendaknya mengatur organisasi dan subunitnya agar sejalan dengan tujuan perusahaan, kemampuan sumber daya yang dimiliki serta kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Ada beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan dalam menentukan struktur organisasi, yaitu:

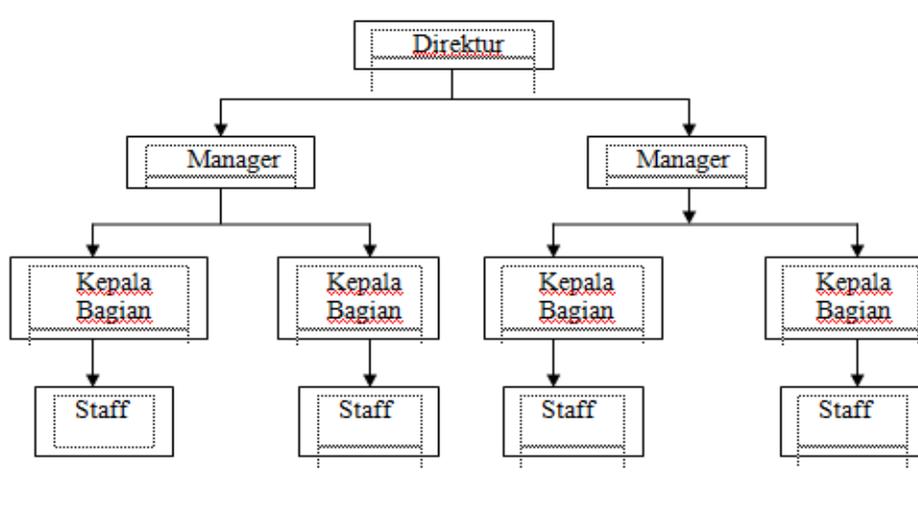
- a. Strategi dan struktur organisasi yang merupakan tindak lanjut dari visi, misi, dan tujuan perusahaan akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi diatur antara para manajer dan bagian dibawahnya. Strategi akan mempengaruhi informasi yang mengalir disepanjang jalur tersebut serta mekanisme perencanaan dan pengambilan keputusan

- b. Teknologi sebagai penentu struktur yang digunakan organisasi akan mempengaruhi cara pengaturan organisasi. Contoh, teknologi produksi missal dalam industry mobil melibatajbar kadar standarisasi dan spesialisasi aktivitas kerja yang tinggi
 - c. Manusia sebagai penentu struktur, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas suatu organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi
 - d. Ukuran dan struktur, baik ukuran organisasi secara menyeluruh maupun ukuran subunitnya akan mempengaruhi struktur. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki spesialisasi aktivitas yang lebih luas dan prosedur yang lebih formal.
- e. Bentuk Organisasi**

Didalam bentuk organisasi dikenal beberapa organisasi atau lebih tepat disebut struktur organisasi, yaitu: Organisasi Garis, Organisasi Fungsional, Organisasi Garis dan Staf, Organisasi Gabungan, dan Organisasi Matriks.

Organisasi Garis, bentuk organisasi ini merupakan bentuk yang paling sederhana. Cirinya:

- ❖ Jumlah karyawan relative sedikit
- ❖ Organisasi relative kecil
- ❖ Karyawan saling mengenal secara akrab
- ❖ Spesialisasi kerja masih relative rendah



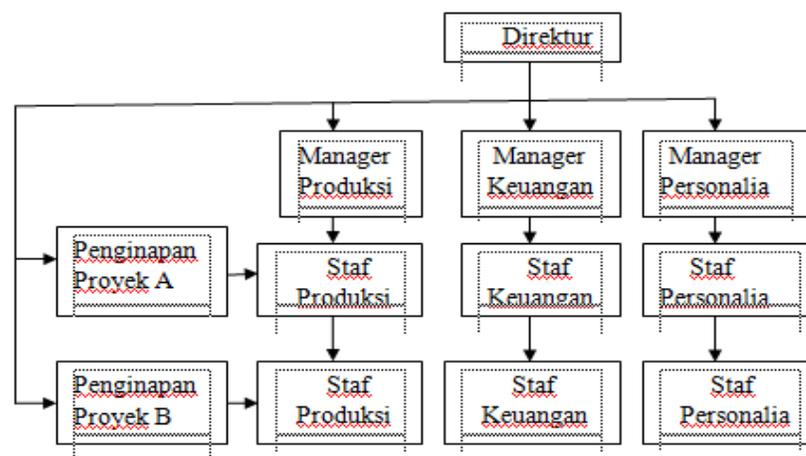
Gambar 5.2. Contoh Struktur Organisasi Garis

Organisasi Fungsional, ciri struktur organisasi fungsional adalah bahwa setiap atasan mempunyai wewenang untuk memberikan perintah kepada setiap bawahan yang ada, sepanjang perintah itu masih ada hubungannya dengan fungsi yang dimiliki atasan.

Organisasi Garis dan Staf, jika suatu organisasi telah berkembang semakin besar, mungkin sekali akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pemimpin untuk mengambil keputusan, sehingga ia merasa perlu meminta bantuan kepada orang lain yang rasa lebih mampu.

Organisasi Gabungan, bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk strukturnya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiganya.

Organisasi Matriks, struktur organisasi matriks sering diterapkan pada organisasi yang memiliki pekerjaan-pekerjaan relative besar. Pada dasarnya organisasi matriks ini bertujuan untuk memadukan berbagai bentuk struktur organisasi yang telah ada serta unsure personalia yang ada dalam organisasi dengan berbagai spesialisasinya guna menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan.



Gambar 5.3. Contoh struktur Organisasi Matriks

Catatan :  Aliran wewenang dari pimpinan proyek
Aliran wewenang dari manager fungsional

f. Pendeteksi organisasi

Sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat tergantung pada keberhasilan para manajernya melaksanakan tugas. Kalau manajer tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik, organisasi akan gagal mencapai tujuannya. Konsep yang disarankan oleh Peter Drucker, salah seorang penulis manajemen yang sangat populer menyatakan bahwa prestasi manajer dapat diukur dalam bentuk dua konsep, yaitu efisiensi dan efektivitas. Menurut Peter Drucker, efisiensi berarti “melakukan kerja dengan benar” dan efektivitas berarti “melakukan pekerjaan yang benar”. Manajer yang efisien adalah yang menghasilkan output (keluaran), atau hasil yang sebesar-besarnya dengan input (pekerja, bahan, dan waktu), yang sekecil-kecilnya. Manajer yang berhasil menekan biaya sumber daya untuk mencapai tujuan berarti efisien.

9. PENGGERAKKAN (*ACTUATING*)

Aspek penggerakkan (*actuating*) merupakan bagian dari manajemen, hendaknya diperkirakan juga apakah dalam manajemen proyek maupun manajemen implementasi bisnis, kelak dapat berjalan baik, sehingga ia dapat dinyatakan layak. Menyusun agar penggerakkan ini dapat berjalan dengan baik. Hendaknya dibagi dari beberapa sisi, seperti: fungsi penggerakkan yang harus terpenuhi serta sikap dan perilaku seorang pemimpin yang hendaknya memenuhi kriteria.

a. Fungsi Penggerakkan

- ❖ Mempengaruhi seseorang (orang-orang) supaya bersedia menjadi pengikut
- ❖ Melakukan daya tolak pada seseorang (orang-orang)
- ❖ Membuat seseorang atau orang-orang suka mengerjakan tugas dengan baik

- ❖ Mendapat, memelihara dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas dan organisasi tempat mereka bekerja
- ❖ Menanamkan, memelihara, dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang atau orang-orang terhadap Tuhannya, Negara, dan masyarakat.

b. Kepemimpinan

Untuk menggerakkan karyawan, hendaknya seseorang penggerak (dalam hal ini seorang pemimpin) memiliki jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan diartikan oleh Stones sebagai suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Dari pengertian diatas, dapat penulis jelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Kepemimpinan harus melibatkan orang lain. Dengan kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, maka para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpinnya dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan.
- Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata atas kekuasaan antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai wewenang mengarahkan bawahan, tetapi tidak sebaliknya.
- Kepemimpinan secara sah dapat memberikan hak kepada pemimpin tidak saja berupa pengarahan akan tetapi juga pengaruh. Artinya, pemimpin tidak hanya dapat menyatakan apa yang harus dikerjakan bawahan akan tetapi juga mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah tersebut.

Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe, lima landasan kepemimpinan yang kokoh adalah:

- ❖ Cara berkomunikasi.
- ❖ Pemberian motivasi.
- ❖ Kemampuan memimpin.
- ❖ Pengambilan keputusan.

- ❖ Kekuasaan yang positif.

Selanjutnya, seorang pemimpin diketahui melalui cirri-cirinya. Untuk ciri yang umum menurut Rodger D. Collons seperti yang dikutip Dale Timpe adalah sebagai berikut:

- ❖ Kelancaran berbahasa
- ❖ Kemampuan untuk memecahkan masalah
- ❖ Kesadaran akan kebutuhan
- ❖ Keluwesan
- ❖ Kecerdasan
- ❖ Kesiediaan menerima tanggung jawab.
- ❖ Keterampilan social.
- ❖ Kesadaran akan diri dan lingkungan.

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan diatas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana:

- ❖ Kewenangan formal.
- ❖ Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah.
- ❖ Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya.
- ❖ Komunikasi dengan bawahannya.
- ❖ Perintah untuk bawahannya.

4. PENGENDALIAN (CONTROLLING)

Pengendalian, sebagai salah satu faktor manajemen, hendaknya juga dianalisis untuk mendapatkan jawaban apakah dari sisi ini rencana manajemen untuk pembangunan maupun pengimplementasian bisnis dinyatakan layak atau sebaliknya. Seperti diketahui, bahwa pengendalian atau pengawasan didalam manajemen memiliki berbagai fungsi pokok. Fungsi pokok pengendalian tersebut adalah:

- a. mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan dengan melakukan pengendalian secara rutin disertai adanya ketegasan-ketegasan dalam pengawasan, yakni dengan pemberian sanksi yang semestinya terhadap penyimpangan yang terjadi.

- b. memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi. Jika penyimpangan telah terjadi, hendaknya pengawasan/pengendalian dapat mengusahakan cara- cara perbaikan.
- c. mendinamiskan organisasi. Dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan, sehingga setiap unit organisasi selalu dalam keadaan bekerja secara efektif dan efisien.
- d. mempertebal rasa tanggung jawab. Dengan adanya pengendalian/ pengawasan yang rutin, setiap unit organisasi berikut karyawannya dapat selalu mengerjakan semua tugas yang diberikan dengan benar sehingga, kesalahan dalam pelaksanaan tugas akan kecil kemungkinannya untuk muncul. Jika tindakan yang salah tidak dapat dihindari, laporan tertulis penyimpangan itu wajib diberikan. Dengan cara- cara seperti ini, diharapkan tanggung jawab terhadap pekerjaan makin lama makin mahal.

Agar fungsi pengendalian manajemen dapat berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsipnya yang diantaranya adalah sebagai berikut :

- Pengendalian hendaknya direncanakan dengan baik agar paling tidak dapat mengukur apakah proses pengendalian yang dilakukan berhasil atau tidak.
- Dapat merefleksikan sifat pengawasan yang unik dari bidang-bidang yang diawasi.
- Pelaporan penyimpangan dilaporkan dengan segera.
- Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis, dan ekonomis.
- Dapat merefleksikan pola kerja unit organisasi, misalnya mengenaistandar biaya. Jika suatu kegiatan telah menghabiskan biaya melebihi biaya standar maka pola kerja unit ini sudah tidak wajar.
- Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif, yaitu segera diketahui apa yang salah, di mana terjadinya kesalahan itu, dan siapa yang bertanggung jawab.

a. Jenis Pengendalian

Terdapat berbagai jenis pengendalian dalam manajemen. Salah satunya adalah jenis pengendalian yang memfokuskan pada masukan-pengolahan-keluaran (*input-process-output*) seperti dijelaskan berikut ini.

- i. Metode Pengendalian Pendahuluan, memerlukan berbagai standar kualitas dan kuantitas yang layak dari berbagai masukan (*input*), seperti material, keuangan, modal, dan sumber daya manusia. Informasi membantu manajer dalam menentukan apakah berbagai sumber daya tersebut memenuhi berbagai standar.
- ii. Metode Pengendalian Bersamaan (*Concurrent Controls*), memerlukan standar perilaku, kegiatan dan pelaksanaan dari kegiatan secara layak. Sumber informasi utama bagi pengendalian ini adalah hasil observasi penyelia. Tindakan korektif ditujukan kepada perbaikan kualitas dan kuantitas sumber daya dan operasi.
- iii. Metode Pengendalian Umpan Balik (*Feedback Controls*), memerlukan standar kuantitas dan kualitas yang layak dari keluaran (*output*). Informasi itu harus mencerminkan berbagai karakteristik dari keluaran (*output*). Namun tidak seperti pada Pengendalian Pendahuluan dan Pengendalian Bersamaan, fokus dari tindakan korektif adalah bukan pada standar keluaran yang diterapkan, melainkan para manajer pengambil tindakan korektif untuk memperbaiki masukan dan operasi.

b. Sistem Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang dapat diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif. Akan tetapi sebagian besar dari sistem pengendalian diperkuat oleh ciri-ciri seperti berikut ini.

Akurat. Informasi tentang hasil prestasi kerja harus akurat. Mengevaluasi ketepatan informasi yang diterima merupakan salah satu tugas pengendalian paling penting yang dihadapi manajer.

Tepat waktu. Informasi hendaknya segera dimanfaatkan untuk pengambil tindakan yang tepat terhadap suatu masalah agar menghasilkan perbaikan.

Objektif dan komperhensif. Informasi yang akan disajikan untuk pengawasan harus dapat dipahami dan dianggap objektif. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kesalahan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

Dipusatkan pada titik pengendalian strategis. Pengendalian hendaknya dipusatkan pada area di mana kemungkinan terjadinya penyimpangan relatif banyak, juga pada area di mana tindakan koreksi dilaksanakan dalam waktu serta tempat yang tepat sehingga efektif.

Ekonomis. Biaya pengeendalian hendaknya lebih sedikit atau paling banyak sama dengan keuntungan yang diperoleh dalam sistem itu. Caranya ialah bahwa pengeluaran hendaknya minimal dengan hasil yang hendaknya optimal.

Realistis dari sisi organisasi. Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi.

Fleksibel. Dewasa ini hampir semua organisasi berada pada lingkungan yang tidak stabil sehingga perubahan-perubahan yang terjadi perlu diantisipasi. Banyak antisipasi ini perlu didampingi dengan pengawasan agar jalannya organisasi tetap sesuai dengan harapan.

Perspektif dan operasional. Sistem pengawasan yang efektif harus dapat mengidentifikasi tindakan korektif apakah yang perlu diambil. Informasi harus sampai dalam bentuk yang biasa di tangan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang diperlukan itu.

Diterima oleh anggota organisasi. Yang ideal ialah bahwa sistem pengendalian dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi di kalangan para anggota organisasi dengan membangkitkan perasaan bahwa mereka memiliki otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mencapai kemajuan. Terlalu banyak pengendalian yang kerap kali mengakibatkan berkurangnya kepuasan maupun motivasi para karyawan. Efek negatif semacam ini harus diperhatikan jika efisiensi dalam sistem pengendalian telah tercapai.

5. MENGAKHIRI PEMBANGUNAN PROYEK BISNIS

Telah diketahui bahwa setelah bisnis dibangun, akan dilanjutkan dengan implementasi rutin bisnis tersebut. Hendaknya dalam mengakhiri pembangunan proyek banyak hal yang perlu diperhatikan agar di kemudian hari tidak timbul masalah-masalah baru. Langkah-langkah pokok berikut direkomendasikan untuk membantu proses mengakhiri proyek bisnis:

- a. Menetapkan organisator terminasi proyek untuk mengorganisasikan penutupan proyek :
 - ❖ Menunjuk manajer terminasi
 - ❖ Menunjuk tim terminasi untuk membantu manajer.
- b. Mengadakan pertemuan untuk mempersiapkan proses terminasi.
- c. Menyiapkan laporan dari masing-masing personil terminasi proyek. Tutup kantor proyek dan sistem pelaporan.
- d. Mengakhiri semua dokumen finansial, selesaikan semua persoalan pembayaran atas biaya-biaya, dan menyiapkan laporan financial penutupan proyek.
- e. Akhiri semua perintah kerja, kontrak, persetujuan, dan *outstanding supplier*.
- f. Lengkapi semua dokumen dengan semua pihak yang terkait, lalu setuju.
- g. Tutup semua bagian proyek dan mengembalikan semua perlengkapan proyek.
- h. Lakukan pos audit atas selesainya proyek. Melengkapi laporan final, ajukan kepada klien.
- i. Membuat pernyataan persetujuan dari klien bahwa proyek selesai dikerjakan.
- j. Tutup semua bagian fisik proyek dan lakukan pemutusan hubungan kerja bagi staf proyek yang masih tersisa.

Pos audit merupakan evaluasi atas tujuan proyek dan hasil kegiatan sebagai pengukuran kembali rencana proyek, anggaran, tanggal jatuh tempo, spesifikasi, dan kepuasan klien. Sedangkan, laporan final proyek menyediakan informasi mengenai tahapan-tahapan pembangunan proyek secara rinci. Laporan ini dapat digunakan untuk mempelajari pertumbuhan dan hambatan-hambatan proyek. Ada beberapa format yang dapat digunakan untuk laporan final. Elemen-elemen berikut biasanya meliputi :

- ❖ Kinerja dari proyek
- ❖ Pengorganisasian dan administrasi proyek
- ❖ Teknik yang digunakan untuk menyelesaikan hasil proyek

- ❖ Menentukan kekuatan dan kelemahan proyek
- ❖ Rekomendasi dari manajer proyek dan tim untuk kelangsungan proyek tersebut.

6. IMPLIKASI PADA SKB

Hasil studi aspek manajemen hendaknya memberikan informasi dalam dua kegiatan pokok, yaitu manajemen dalam pembangunan proyek bisnis dan manajemen dalam implementasi bisnis rutin dalam hal :

- a. Perencanaan. Hendaknya SKB dapat menilai perencanaan dari sisi pendekatan yang digunakan, dari sisi jangka waktu dari sisi tingkatan manajemen. Perencanaan juga hendaknya dapat dinilai dari sisi fungsinya. Program kerja yang tidak terlepas dari anggaran merupakan suatu perencanaan juga, hendaknya dibuat dengan teknik-teknik tertentu, sehingga dapat dinilai apakah program kerja tersebut layak atau tidak waktu direalisasikan dalam kedua kegiatan pokok di atas.
- b. Pengorganisasian. Hendaknya SKB dapat mengkaji apakah langkah-langkah pengorganisasian di dalam dua kegiatan pokok di atas dapat direncanakan dan diperkirakan akan berjalan dengan baik. Langkah-langkah pengorganisasian itu yang utama adalah mampu membuat perencanaan berupa : rincian seluruh pekerjaan yang akan dikerjakan, pembagian beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang akan dikerjakan oleh para pekerja, pengkombinasian pekerjaan-pekerjaan yang ada, penetapan mekanisme untuk pengkoordinasian pekerjaan, dan pemantauan efektivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyusunan untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas. Pedoman untuk memperoleh struktur organisasi dan aktivitas organisasi yang baik, dapat mengacu pada asas organisasi. Struktur organisasi yang akan dibentuk, baik dalam membangun proyek bisnis maupun dalam mengimplementasikan bisnis secara rutin, perlu memperhatikan faktor-faktornya, bentuk-bentuknya, termasuk ukuran-ukuran untuk menilai prestasinya, sehingga dapat dipilih struktur organisasi yang pas.
- c. Penggerakkan. Hendaknya SKB dapat mengkaji fungsi manajemen yang lain, yaitu penggerakkan (*actuating*), apakah layak atau tidak layak. Pengkajiannya dapat melalui beberapa aspek pokok, yaitu: bahawa manajemen hendaknya dapat mempengaruhi orang-orang agar bersedia bekerja dengan baik bahkan lebih baik,

mampu melakukan daya tolak pada seseorang anggota perusahaan bila dianggap perlu, mampu memupuk kesetiaan pada tugas, pimpinan dan perusahaan di mana karyawan bekerja.

- d. Pengendalian. Hendaknya SKB mampu mengkaji aspek pengendalian bagi kedua kegiatan pokok ini, sehingga dapat diambil keputusan layak atau tidak layaknya atas aspek ini. Kajian dapat diarahkan pada fungsi pokok pengendalian, yaitu: mencegah secara maksimal terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan-kesalahan, memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, mendinamisasikan organisasi kearah yang lebih efektif dan efisien, serta mempertebal rasa tanggung jawab setiap unit organisasi dengan selalu bekerja secara benar, sehingga penyimpangan-penyimpangan menjadi sulit muncul.
- e. Mengakhiri pembangunan proyek. Hendaknya SKB mampu mengkaji agar teknis implementasi atas penyelesaian proyek, sebelum dilanjutkan pada implementasi bisnisnya, dapat direncanakan dengan baik.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen di atas akan berupa suatu pernyataan apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika, rencana bisnis dinyatakan layak, maka studi akan dilanjutkan ke aspek yang lain. Jika, rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila, memang sulit untuk menjadi layak, maka sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

7. CONTOH CARA MENGANALISIS

Telah dipaparkan di atas, bahwa mengkaji aspek manajemen tidak terlepas dari perencanaan, pengorganisasian, *actuating*, dan pengendalian, serta teknis mengakhiri penyelesaian pembangunan proyek. Pada bagian akhir bab ini dicontohkan secara sederhana bagaimana hendaknya proses perencanaan berupa pembuatan jadwal program kerja dengan teknik *Network Planning* dianalisis. Lihat Eksibit-4

8. IMPLIKASI PADA SKB

- a. Pelajari secara seksama keempat persoalan manajemen untuk pendirian proyek bisnis dan implementasi secara rutin bisnis, berikut teknis mengakhiri

pembangunan proyek. Sehingga, tampak jelas bagaimana hendaknya persoalan-persoalan itu dianalisis.

- b. Pelajari contoh cara menganalisis pada Eksibit-4, sehingga tampak jelas bagaimana hendaknya aspek jadwal program kerja dianalisis.
- c. Pelajari aspek Manajemen dari contoh lengkap SKB mengenai usulan pabrik arang kelapa di Bab 14 buku ini. Berikan komentar anda.

EKSIBIT 4

Contoh Aplikasi Sederhana

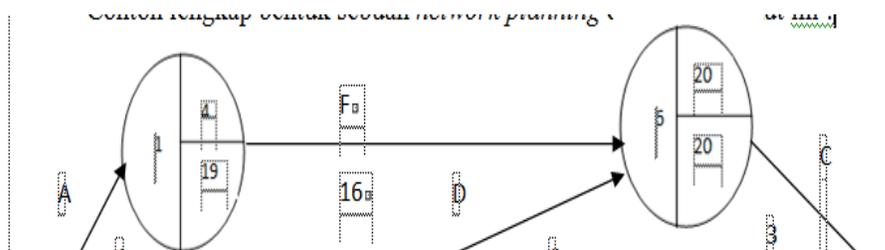
Teknik *Network Planning*

Network Planning merupakan salah satu alat dalam manajemen produksi/operasi yang dapat membantu tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga pengawasan realisasi sebuah proyek. Yang dimaksud dengan proyek di sini, paling tidak mempunyai kategori seperti di bawah ini :

- a. Harus diselesaikan dalam waktu yang tepat dengan biaya yang paling ditentukan.
- b. Sangat memerlukan informasi yang padat dan kontinyu.
- c. Memerlukan koordinasi antara beberapa bagian/departemen yang berlainan
- d. Banyak menggunakan personal, material, peralatan, waktu dan uang yang cukup besar

Banyak mempunyai aktivitas/kegiatan yang saling berketergantungan. Jika diperhatikan, faedah-faedah *Network Planning* antara lain adalah :

- a. Dengan harus menggambarkan logika ketergantungan dari tiap kegiatan dalam sebuah network, akan memaksa kita untuk merencanakan sebuah proyek sampai detail sebelumnya.
- b. Sebuah network dapat menunjukan dengan jelas di mana hal-hal yang waktu penyelesaiannya tergolong kritis ataupun tidak.
- c. Sangat membantu dalam hal berkomunikasi atas proyek yang tengah dikerjakan.
- d. Dapat memungkinkan pencapaian penyelesaian proyek yang lebih ekonomis dan efisien dipandang dari sudut ketidakraguan dalam penggunaan sumber daya.



Gambar 5.4. Contoh lengkap bentuk sebuah *network planning*

Waktu yang Diharapkan

Jika kita menentukan lama pelaksanaan sebuah proyek berdasarkan pada pengalaman, dapat dikatakan bahwa itu hanya sebagian kecil dari pengalaman yang dapat dipakai sebagai dasar untuk membuat *network* dan untuk perhitungan waktu (*duration*).

Cara menghitung :

Orang yang paling mengetahui permasalahan proyek tersebut diminta untuk memberikan tiga *time estimates* (perkiraan waktu) yang berbeda.

- a. *Pesimistic estimates*, yaitu suatu perkiraan yang menunjukkan waktu maksimum yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas jika ada halangan.
- b. *Optimistic estimates*, yaitu suatu perkiraan yang menunjukkan waktu minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas jika tanpa halangan.
- c. *Most probable time*, yaitu waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.

Ada rumus yang dapat digunakan untuk mencari nilai waktu yang diharapkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas. Rumus ini menganggap bahwa *optimistic activity time (to)*

dan *pessimistic activity time* (t_p) adalah empat kali lebih mungkin daripada kedua *activity time* yang lain.

Dalam teori statistik, nilai harapan $E(X)$ (dalam hal ini waktu yang diharapkan) dapat dicari dengan rumus :

$$E(X) = \sum_{i=1}^n P_i \times X_i$$

Di mana :

P_i = nilai probabilitas *activity time*, masing-masing $1/6$.

X_i = *activity time*

Sehingga rumus waktu yang diharapkan (Expected Time – t_e -) adalah :

$$t_e = 1/6 t_o + 4/6 t_m + 1/6 t_p \text{ atau } t_e = \frac{t_o + 4 t_m + t_p}{6}$$

di samping mencari rata-rata, kita perlu mengetahui simpangan data dari rata-ratanya. Makin kecil nilai simpangan makin baik ditanya. Simpangan baku dalam teori statistik mempunyai

rumus sebagai berikut :
$$s = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

Untuk keperluan *Network Planning*, rumus di atas telah disederhanakan menjadi :

$$S_t = \frac{t_p - t_o}{6}$$

Simpangan yang lain adalah apa yang dikenal dengan nama *variance* atau varians yang nilainya merupakan kuadrat dari simpangan baku.

Untuk keperluan *Network Planning*, nilai varians ini telah disederhanakan menjadi :

$$V_t = \left\{ \frac{(t_p - t_o)}{6} \right\}^2$$

Expected length dari proyek adalah panjangnya waktu kritis atau *critical length* suatu proyek, yaitu jumlah semua t_e dari segala aktivitas pada *critical path*. Demikian pula varians dari jumlah *independent activity times* sama dengan jumlah dari masing-masing varians. Karena t_e adalah semua t_e pada *critical path*, maka varians t_e sama dengan jumlah semua varians dari aktivitas-aktivitas tersebut. Jumlah ini disebut v_t . begitu juga deviasi standar lamanya proyek adalah s_t . Varians atau deviasi standar menyatakan suatu ukuran dari ketidakpastian tentang

estimated project time. Makin tinggi s_t , makin besar kemungkinannya bahwa *actual time* atau waktu yang sebenarnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek akan berbeda dengan t_e . Meskipun demikian, apabila mengenai hanya satu aktivitas saja, t_e biasanya merupakan ukuran yang paling baik untuk mengukur keseluruhan proyek.

Contoh sederhana:

Setiap panah aktivitas dari suatu network planning adalah nomor-nomor yang menunjukkan ketiga *time estimates* masing-masing t_e , t_m , dan t_p .

Misalkan berikut ini adalah nilai t_e dan s_t dan v_t yang telah dihitung berdasarkan tiga *time estimates* di atas.

Aktivitas	<i>Expected Time</i>	Dev. Standar	Varians
(1,2)	6	2	4
(1,3)	12	3	9
(2,4)	13	2	4
(3,4)	5	1	1
(4,5)	4	1	1
(3,5)	16	4	16

Jika kita misalkan *critical path*-nya terdiri dari 1, 3, dan 3, 5; maka nilai $t_e = 12 + 16 = 28$.

Varians dari *critical path* adalah $v_t = 9 + 16 = 25$ dan nilai $s_t = \sqrt{25} = 5$.

Dari hasil di atas dapat diperoleh bahwa waktu pelaksanaan proyek dapat dilaksanakan dalam waktu 28 hari. Jika dalam analisis sebelum proyek dikerjakan telah ditentukan pelaksanaan proyeknya 30 hari, maka perhitungan tentang kemungkinan penyelesaiannya dapat dicari dengan metode statistika seperti di bawah ini.

$$X = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{30 - 28}{5} = 0,40$$

Cari dalam tabel Distribusi Normal Standar dalam buku statistika untuk mengetahui nilai probabilitasnya, didapat nilai 0.1554, caranya ialah lihat pada kolom z nilai 0.40 dan

penetuannya dengan kolom 0, didapat nilai 1554. Nilai ini merupakan nilai desimal. Untuk keperluan *Network Planning*, nilai ini harus ditambah dengan setengah, sehingga nilai probabilitas menjadi $0.5000 + 0.1554 = 65.54\%$.

Dapat diperluas, andai keyakinan akan terselesaikan pembuatan sistem di atas adalah sebesar 99% maka nilai z harus diolah menjadi 3.80 (nilai pada tabel adalah 4999).

$$\text{Jadi perhitungannya : } \frac{\bar{X} - 28}{5} = 3,8$$

Di sini \bar{X} adalah waktu yang diharapkan. Coba anda hitung berapakah waktu pelaksanaan pembuatan sistem agar keyakinan terlaksananya proyek sesuai jadwal yang ditentukan sebesar 99%

Catatan:

Konsep *Network Planning* dapat juga dipakai untuk mencari hal-hal lain selain untuk menentukan waktu pelaksanaan kegiatan dengan probabilitas tertentu. Dianjurkan pembaca untuk memahami alat manajemen ini misalnya dalam rangka pembiayaan proyek yang paling efisien.

KESIMPULAN

Aspek manajemen untuk pembangunan proyek bisnis dan implementasi bisnis berdasarkan pendekatan perencanaan, pengorganisasian, actuating dan pengendalian, serta bagaimana mengakhiri suatu proyek bisnis yang jangka waktunya diketahui. Pendekatan perencanaan yaitu Pendekatan dalam Membuat Perencanaan, Fungsi Perencanaan dan Rencana, Macam-macam Perencanaan, Program Kerja, & Anggaran.

Tahapan Rencana Organisasi yaitu Langkah Pengorganisasian, Asas Organisasi, Struktur Organisasi, Faktor Penentu Struktur Organisasi, Bentuk Organisasi, & Pendeteksi organisasi. Penggerakkan memiliki beberapa fungsi diantaranya Mempengaruhi seseorang supaya bersedia menjadi pengikut, Melakukan daya tolak pada seseorang, Membuat seseorang mengerjakan tugas dengan baik, Memelihara dan memupuk kesetiaan dalam bekerja, Menanamkan, memelihara, dan memupuk rasa tanggung jawab. Pengendalian memiliki Metode Pengendalian Pendahuluan, Metode Pengendalian Bersamaan (Concurrent Controls), & Metode Pengendalian Umpan Balik (Feedback Controls). Langkah dalam membantu mengakhiri proyek bisnis Menetapkan organisator terminasi proyek untuk

mengorganisasikan penutupan proyek, Mengadakan pertemuan untuk mempersiapkan proses terminasi, Menyiapkan laporan dari masing-masing personil terminasi proyek, Mengakhiri semua dokumen financial, Mengakhiri semua perintah kerja, Lengkapi semua dokumen dengan semua pihak yang terkait, Tutup semua bagian proyek, Lakukan pos audit atas selesainya proyek, Membuat pernyataan persetujuan dari klien, & Tutup semua bagian fisik proyek. Dari analisis semua elemen di atas apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika, rencana bisnis dinyatakan layak, maka studi akan dilanjutkan ke aspek yang lain. Jika, rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila, memang sulit untuk menjadi layak, maka sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Coba anda jelaskan mengapa aspek manajemen perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis
2. Jelaskan aspek manajemen POAC dalam studi kelayakan.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussien Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, april 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama

PERTEMUAN KE- 6 : ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN