



Pertemuan 7

Mengorganisasikan Perusahaan Bisnis

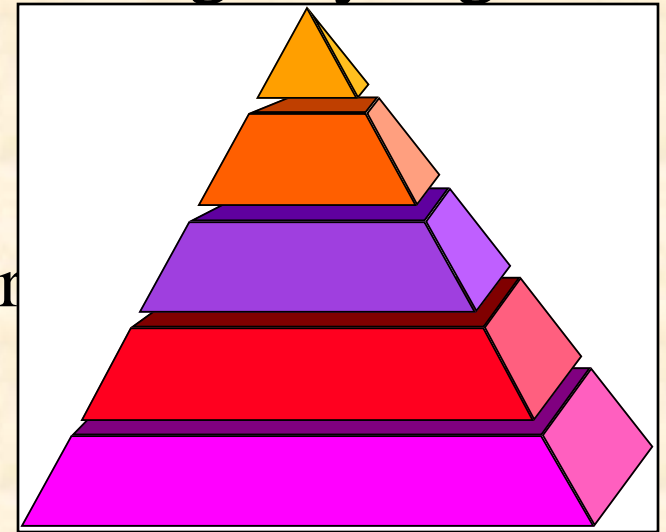
Business Fifth Canadian edition, Griffin, Ebert & Starke

© 2005 Pearson Education Canada Inc.

Sruktur Organisasi

✦ Spesifikasi pekerjaan yang dikerjakan dalam suatu bisnis dan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan satu dengan yang lainnya.

- ✦ Setiap organisasi harus membangun suatu struktur yang dapat memenuhi kebutuhannya



Rantai Komando

- ✦ Bagan organisasi menggambarkan struktur organisasi perusahaan
 - ✦ Menunjukkan posisi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan satu dengan yang lainnya
 - ✦ Menunjukkan aliran wewenang pengambilan keputusan

Membangun Struktur Organisasi

- ✦ **Spesialisasi (Siapa yang akan mengerjakan apa)**
 - ◆ Proses mengidentifikasi pekerjaan khusus yg harus diselesaikan dan menentukan orang yang akan melakukannya
- ✦ **Departmentalization (Bagaimana mengelompokkan orang dlm melaksanakan tugas ttt)**
 - ◆ Proses mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit-unit yang masuk akal



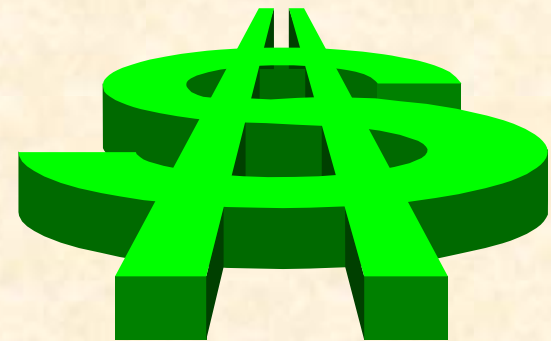
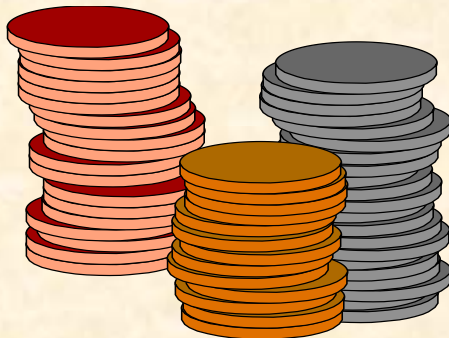
Spesialisasi



- ✦ Mengidentifikasi pekerjaan yang dibutuhkan
- ✦ Mengidentifikasi pegawai untuk mengerjakan pekerjaan tsb.
- ✦ Spesialisasi kerja
 - ◆ Menggunakan pegawai dgn keahlian khusus untuk melakukan pekerjaan tertentu
- ✦ Organisasi kecil memiliki lebih sedikit pegawai untuk mengerjakan pekerjaan (less specialization)
- ✦ Semakin berkembangnya organisasi, mereka dapat mempekerjakan lebih banyak pegawai dan menjadi lebih efisien melalui spesialisasi.

Profit Centees

- ✦ Unit departemen yang bertanggungjawab thd cost dan profitnya
- ✦ A “mini-business” unit



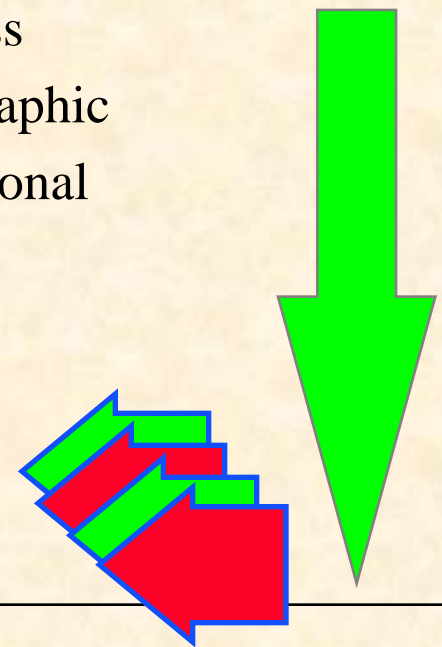
Departmentalisasi

✦ Mengelompokkan pekerjaan ke dlm logical units

- ✦ Meningkatkan efisiensi melalui pembagian tenaga kerja
- ✦ Pengendalian dan koordinasi yg lebih baik
- ✦ top management dapat lebih mudah mengendalikan kinerja

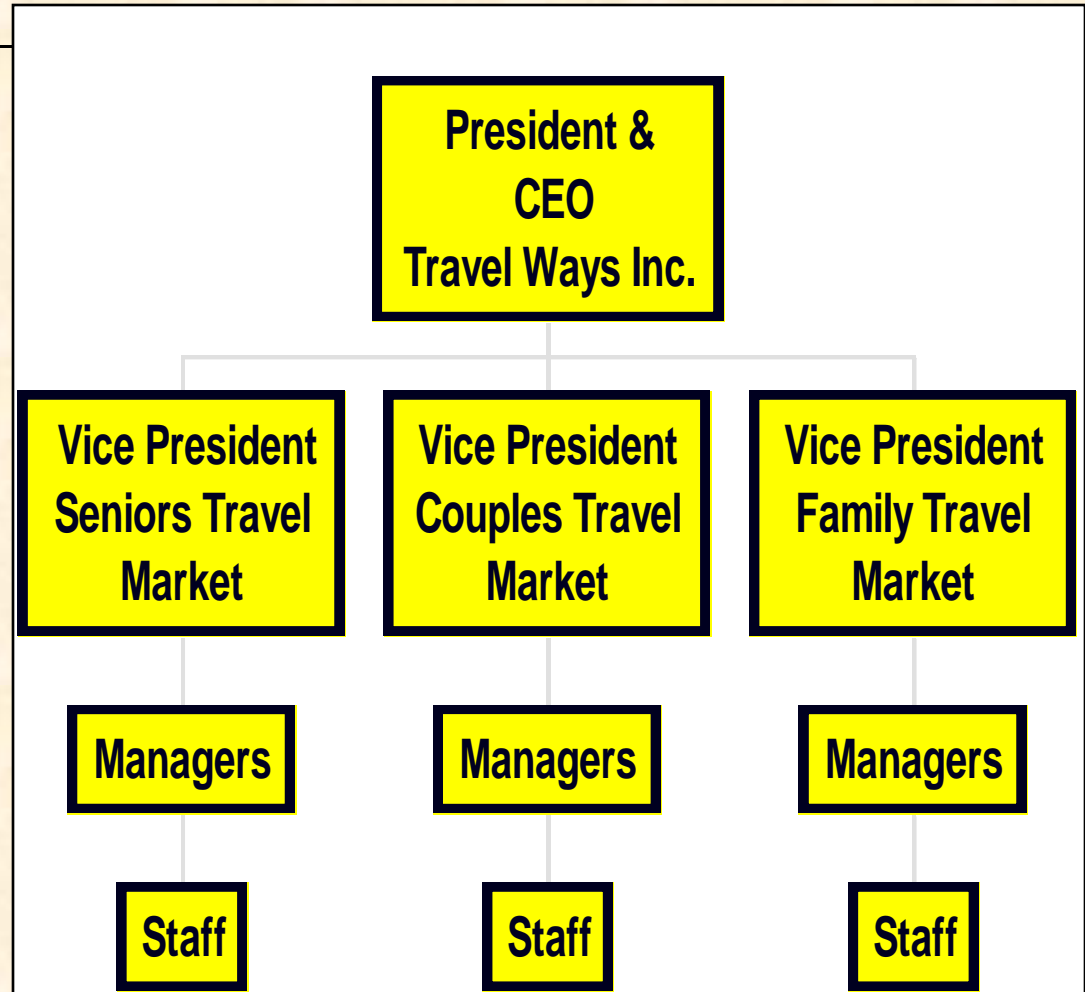
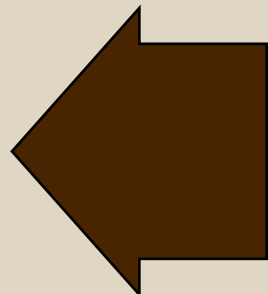
✦ Dasar Departementalisasi

- ✦ Customer
- ✦ Product
- ✦ Process
- ✦ Geographic
- ✦ Functional



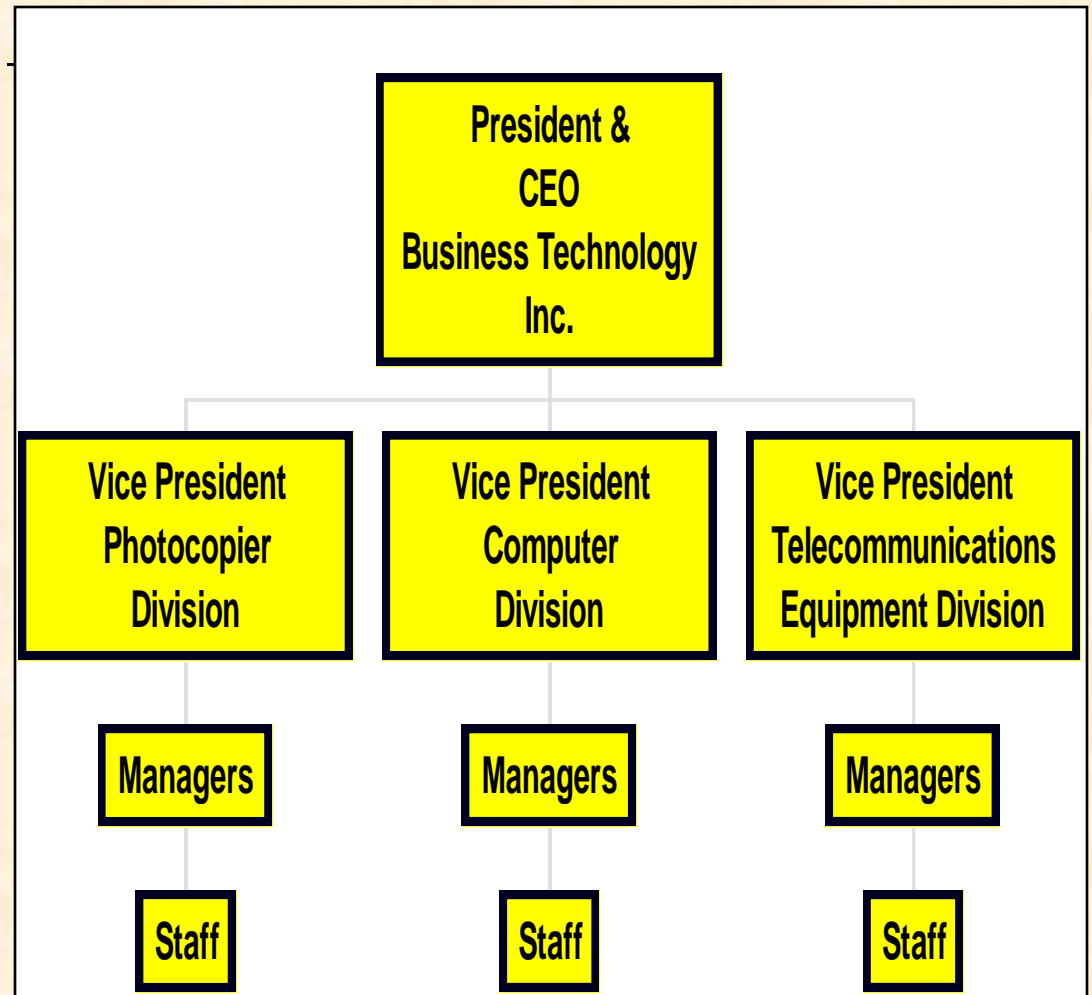
Customer Departmentalization

- ✦ Industrial vs. Consumer
- ✦ Youth vs. Adult
- ✦ Family vs. Singles



Product Departmentalization

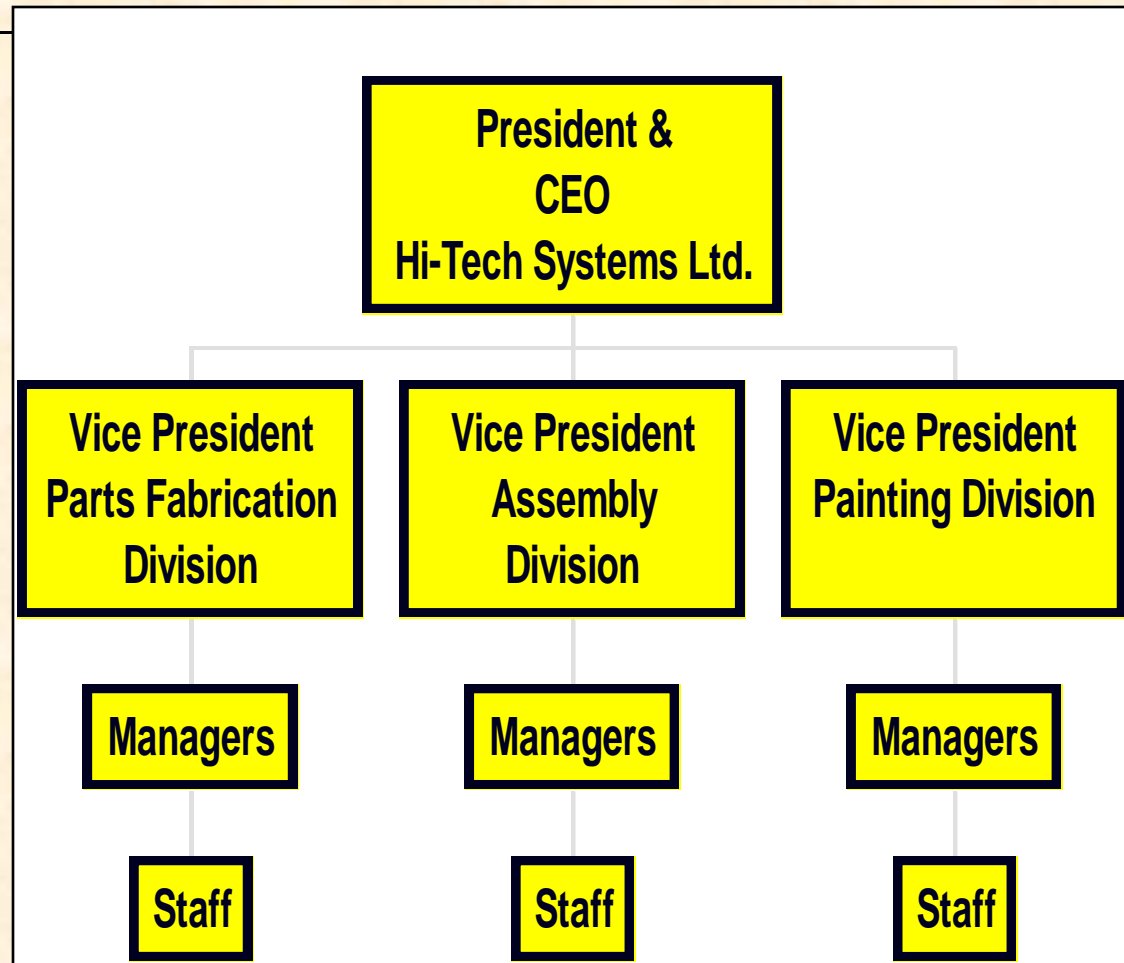
- ✦ Consumer office supplies vs. business office supplies
- ✦ Photocopiers vs. computers
- ✦ Tax return preparation vs. company financial statements



Process Departmentalization

✦ Groups based on the manufacturing process

- ◆ assembly
- ◆ painting
- ◆ drying
- ◆ inspection

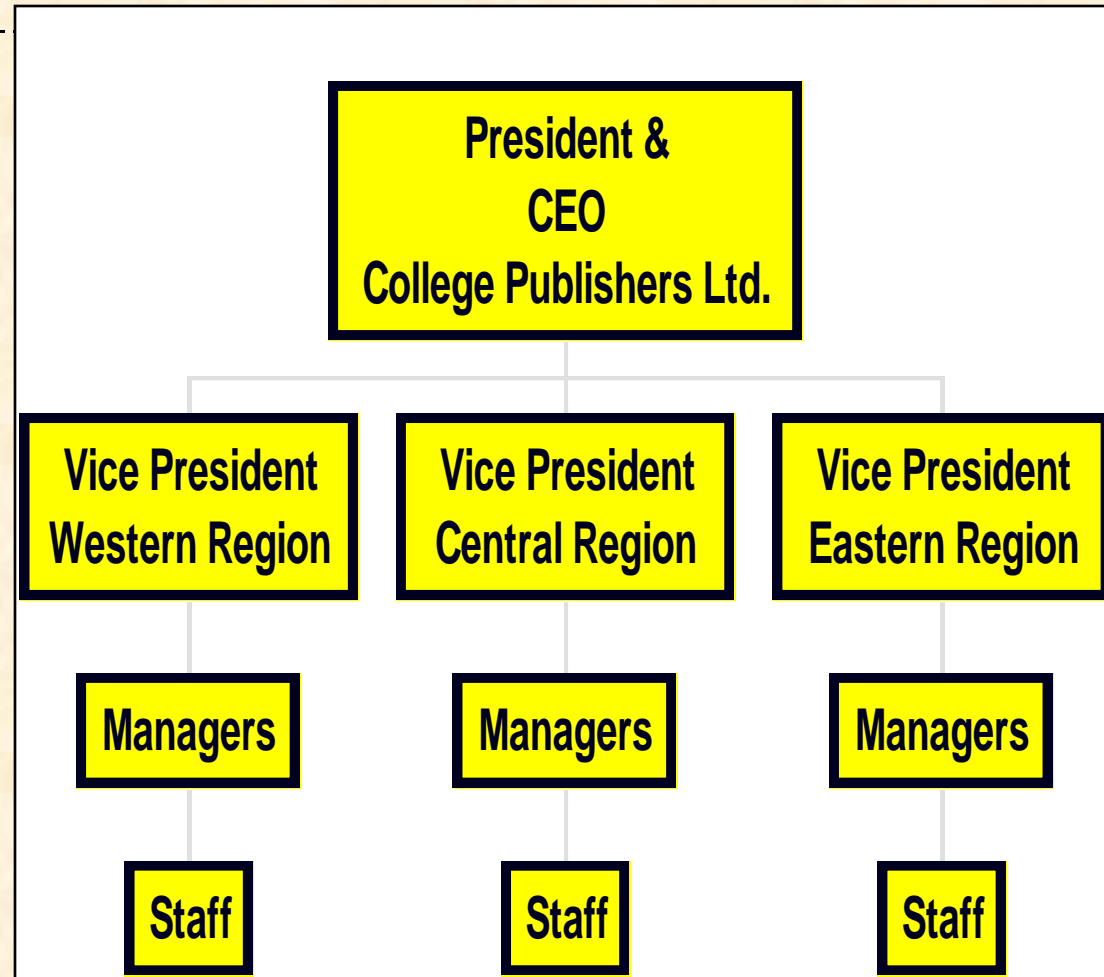
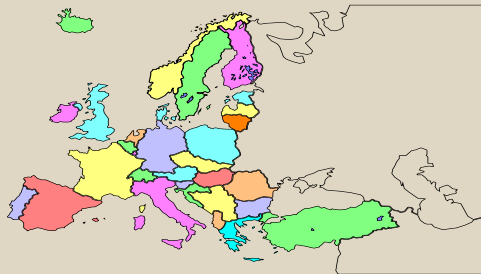


Geographic Departmentalization

✦ Western vs. Eastern region

✦ Canadian vs. American

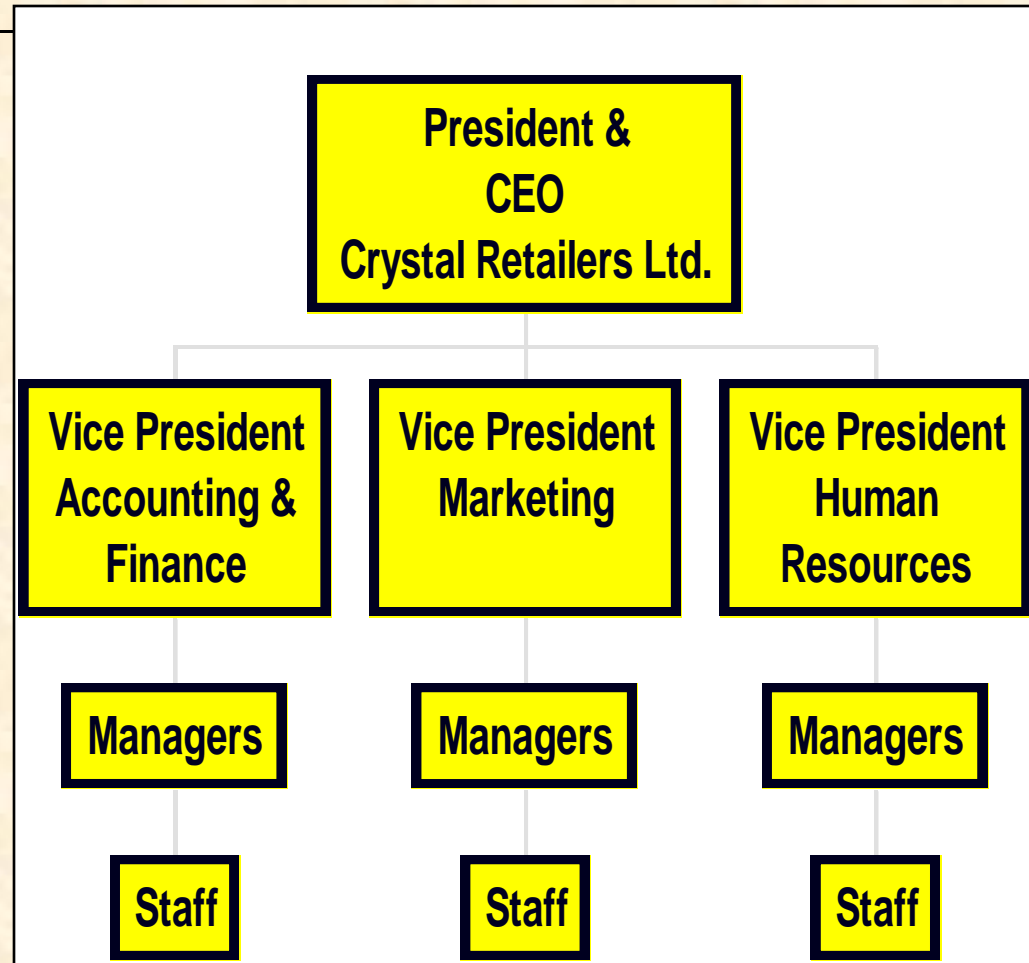
✦ North America vs. Europe



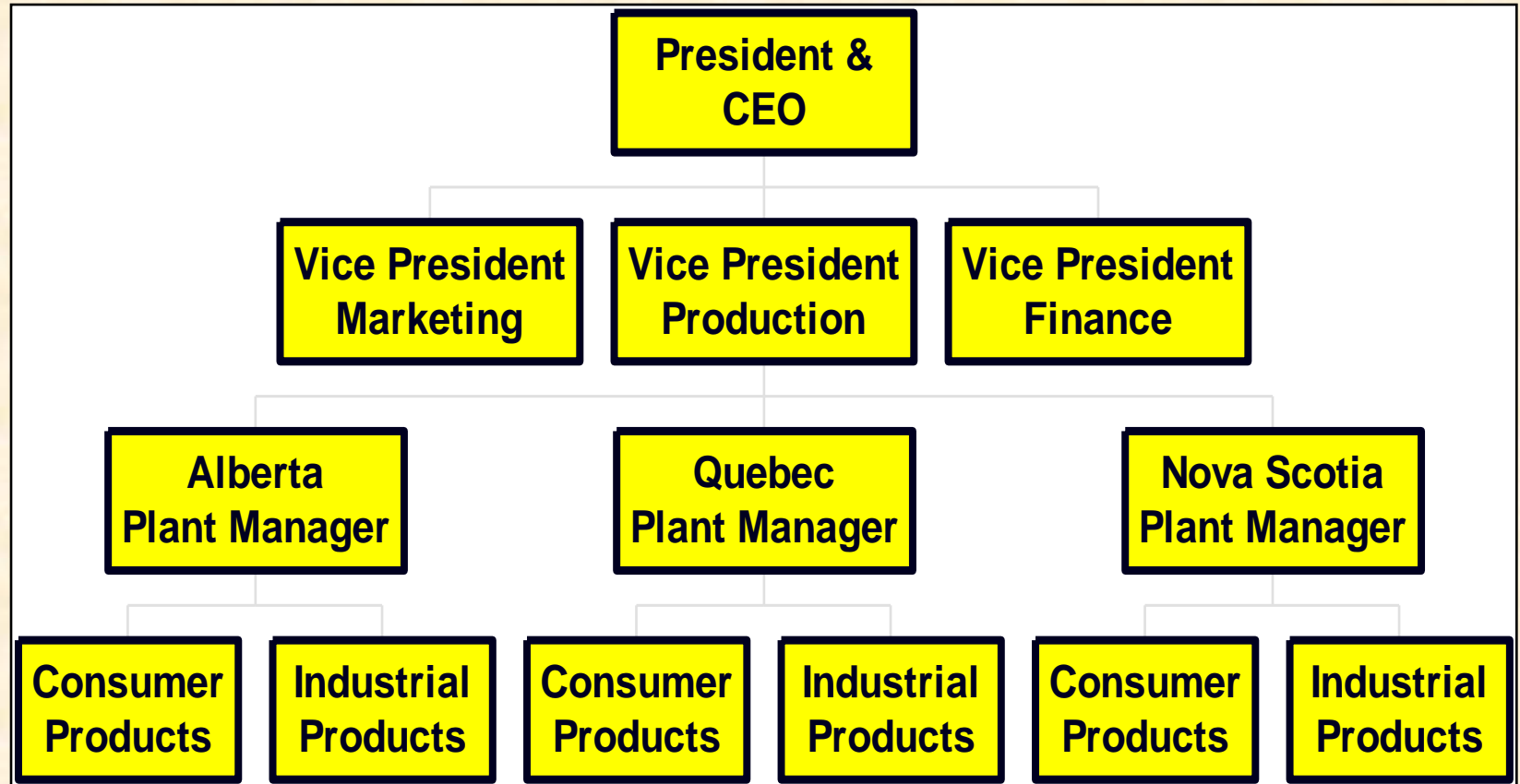
Functional Departmentalization

✦ Based on activities performed

- ◆ accounting & finance
- ◆ marketing
- ◆ human resource
- ◆ production



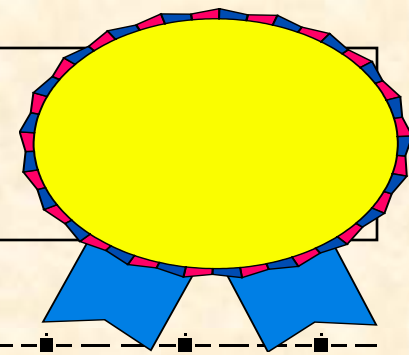
The Combination of Various Organizational Structures



Hiarki Pengambilan Keputusan

- ✦ Mendefinisikan siapa yang bertanggungjawab dalam membuat suatu keputusan tertentu
- ✦ Tiga tahapan proses
 - ◆ Menetapkan tugas pengambilan keputusan kpd pegawai dan menentukan kriteria keputusan
 - ◆ Mengimplementasikan keputusan
 - ◆ Mendistribusikan otoritas ke seluruh organisasi dgn menggunakan pendekatan sentralisasi atau desentralisasi

Task Assignment



✦ Tanggungjawab

- ✦ Kewajiban untuk menyelesaikan tugas (kasir dapat menelusuri order penjualan untuk suatu pembelian tertentu)

✦ Wewenang/Otoritas

- ✦ Wewenang manajerial untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan tugas (store manager dapat mengambil keputusan ttg bgm memperlakukan transaksi khusus, menandatangani cek, atau menyetujui retur)

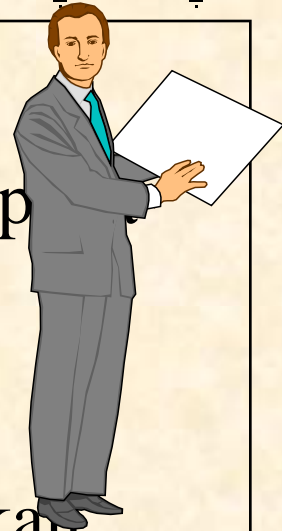
Task Performance

✦ Delegasi

- ✦ Pelaksanaan suatu tugas yg diberikan kepada bawahan

✦ Akuntabilitas

- ✦ Kewajiban bawahan yg harus dilaksanakan dgn baik yg didelegasikan oleh atasannya



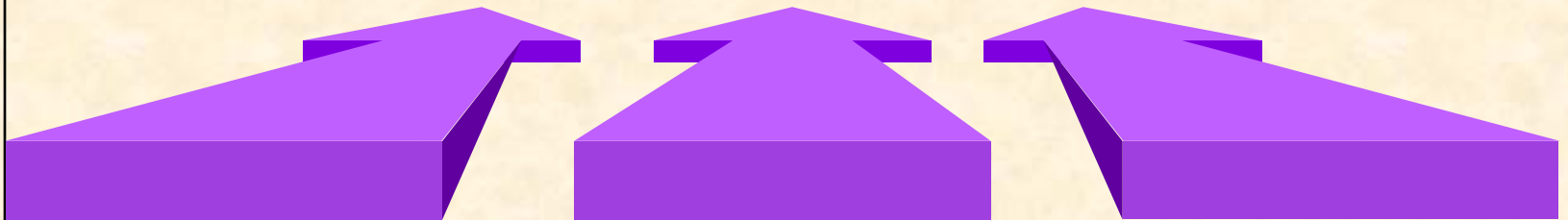
Pelimpahan Wewenang

✦ Sentralisasi

- ✦ top managers menerima hampir seluruh hak pengambilan keputusan

✦ Desentralisasi

- ✦ lower- and middle-level managers memiliki sedikit kekuasaan dalam membuat keputusan



Rentang Kendali

- ✦ Jumlah bawahan yang menjadi tanggungjawab manajer untuk diawasi
 - ◆ Wide span- many subordinates
 - ◆ Narrow span- very few subordinates
- ✦ Tugas yang kompleks biasanya memerlukan pengawasan ketat dan rentang kendali yang sempit

Tipe Otoritas

✦ Line
authority

✦ Staff
authority

✦ Committee/
team
authority



Lini Otoritas

- ✦ Rantai komando langsung dan berada dalam garis yang tegas dalam bagan organisasi
 - ◆ Alur wewenang berada dalam garis lurus
 - ◆ Alur wewenang berada dari atas ke bawah
- ✦ Lini Departemen
 - ◆ Department dihubungkan scr langsung ke produksi dan penjualan dimana kesuksesannya berdampak kpd perusaha
- ✦ Lini Pegawai
 - ◆ Pelaku dlm departemen yg harus membuat keputusan dgn tepat demi kesuksesan

Staff Authority

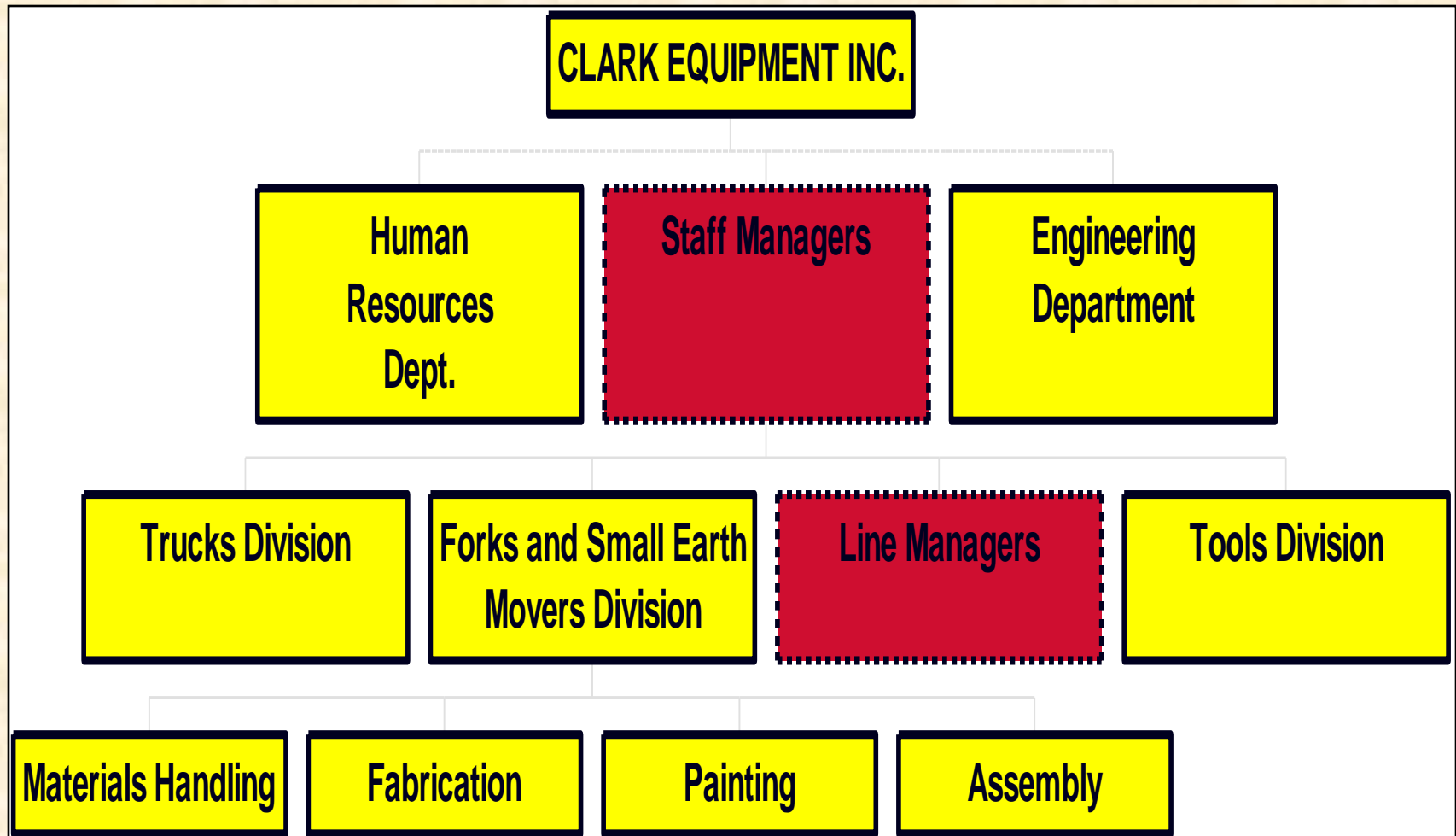
- ✦ Staf yang memberikan dukungan kepada manajer lini
 - ◆ Tidak memiliki otoritas dalam mengambil keputusan
 - ◆ Membantu manajer lini dalam melaksanakan tugasnya dengan lebih efisien
- ✦ Staff authority ditunjukkan dengan garis terputus dalam bagan organisasi
 - ◆ legal staff, marketing research

Committee & Team Authority



- ✦ Wewenang diberikan kepada komite atau kelompok kerja
- ✦ Anggota komite dapat tdd top managers dan pegawai yang ditunjuk
- ✦ Komite bisa permanen atau sementara
- ✦ Kelompok harus memiliki wewenang dlm pengambilan keputusan untuk melaksanakan tugasnya dengan efisien
- ✦ Kelompok akan merencanakan pekerjaan dan menyelesaikan tugasnya secara independen

A Line and Staff Organization Chart



Basic Organizational Structures

✦ Functional

✦ Divisional

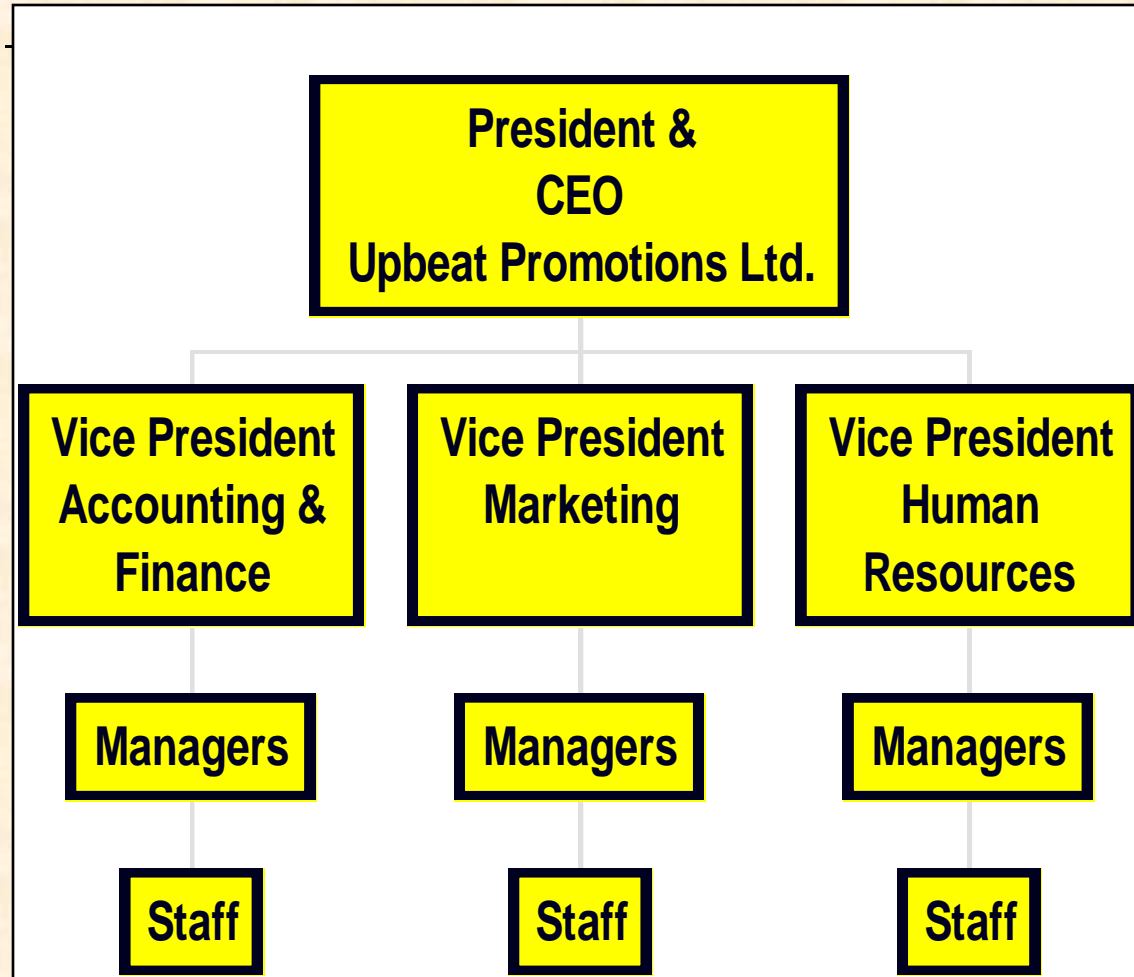
✦ Project

✦ International



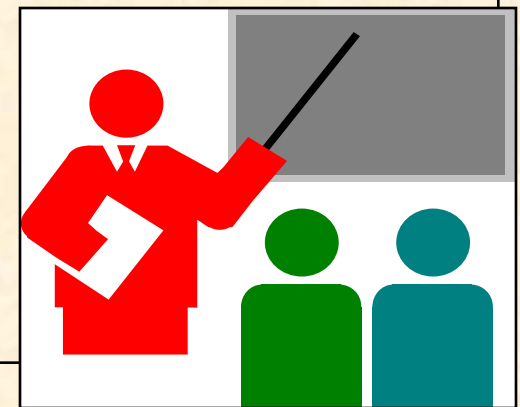
Functional Structure

- ✦ Oldest & most commonly used method
- ✦ Units are formed based on the functions that must be carried out



Advantages of Functional Structure

- ✦ Pusat perhatian terletak pada aktivitas kunci yang harus dilaksanakan
- ✦ Para ahli terbentuk dalam setiap fungsi area
- ✦ Pegawai mendefinisikan scr jelas jenjang karir
- ✦ Struktur sederhana dan mudah
- ✦ dimengerti
- ✦ Menghilangkan duplikasi aktivitas



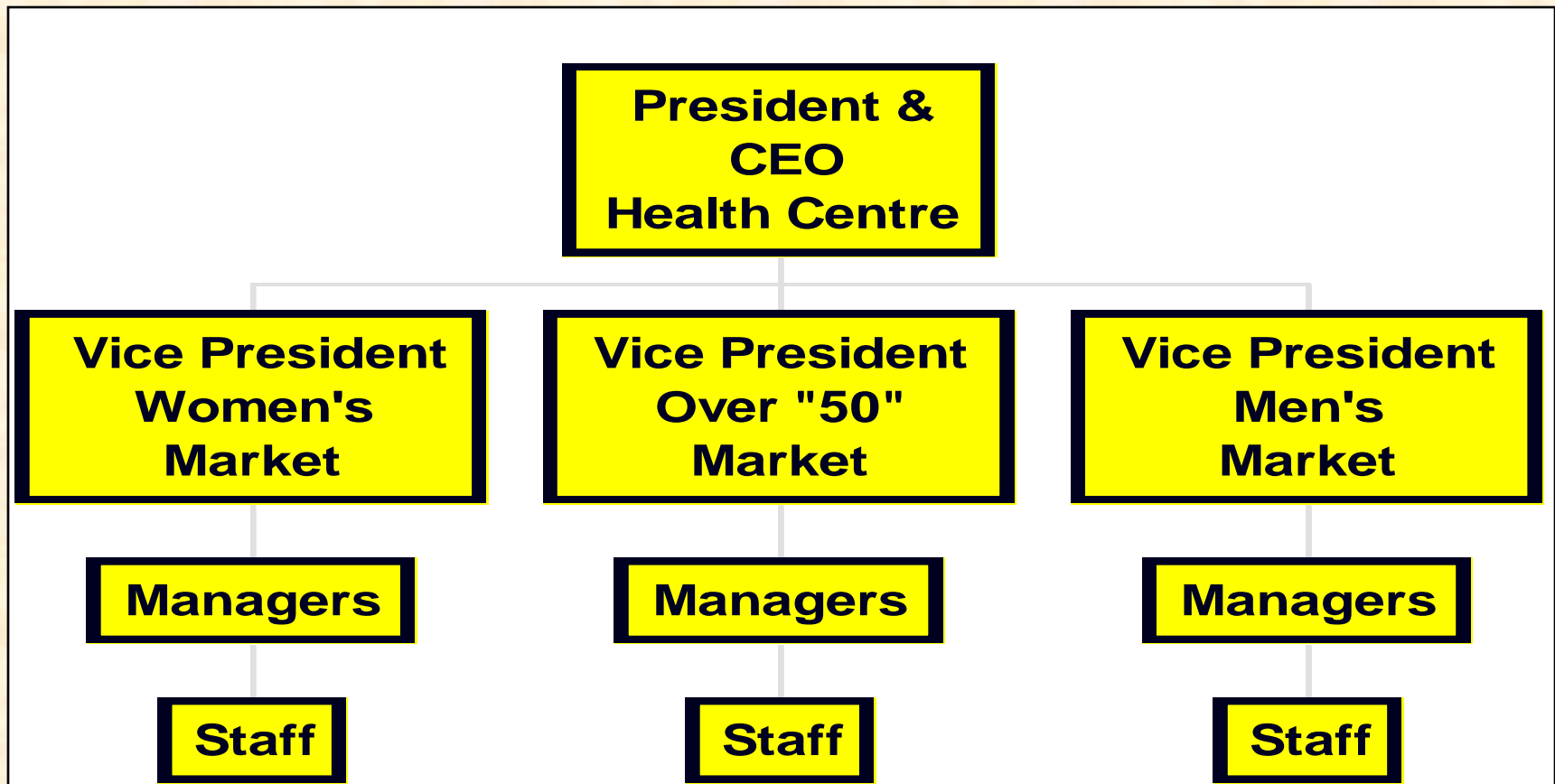
Disadvantages of Functional Structure

- ✦ Timbulnya konflik antar departemen
- ✦ Tidak ada satu fungsi yang bertanggungjawab thd keseluruhan kinerja perusahaan
- ✦ Pegawai dalam tiap2 area fungsi memiliki pandangan yg sempit thd perusahaan
- ✦ Mengkoordinasikan fungsi khusus yg terbaik sangat sulit
- ✦ Pengambilan keputusan lambat

Divisional Structure

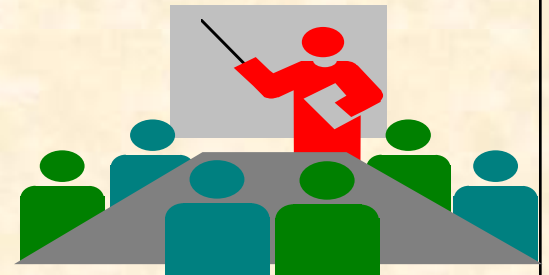
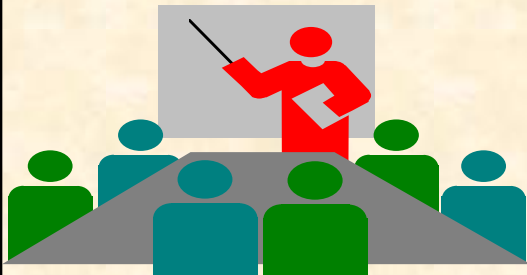
- ✦ Membagi organisasi kedalam divisi yg terpisah
- ✦ Masing2 beroperasi sbg semi-autonomous unit dan profit centre
- ✦ Pembagian divisi dpt berdasarkan aspek kunci dari fungsi perusahaan:
 - ◆ products
 - ◆ customers
 - ◆ geography
 - ◆ process

An Example of a Customer-Division Structure



Advantages of a Divisional Structure

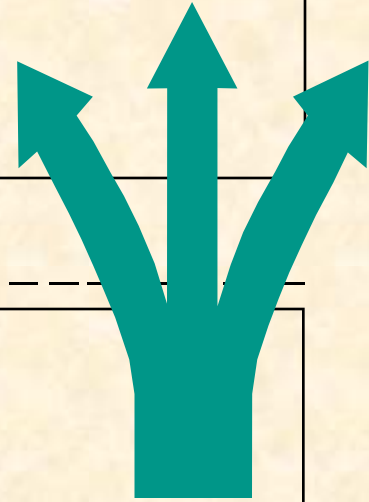
- ✦ Mengakomodasi perubahan dan ekspansi
- ✦ Meningkatkan akuntabilitas
- ✦ Mengembangkan pakar dalam divisi yg beragam
- ✦ Mendukung pelatihan utk top management



Disadvantages of a Divisional Structure

- ✦ Aktivitas dapat diduplikasi
- ✦ Kurangnya komunikasi antar divisi
- ✦ Penambahan divisi yg beragam dpt mengaburkan fokus organisasi
- ✦ Politik perusahaan dapat mempengaruhi alokasi sumber daya

Project Organization



- ✦ Used by organizations with new product opportunities or for special projects
 - ◆ Allows teams of specialists to work together as needed
 - ◆ Traditional structures like line authority may be too restrictive
- ✦ May involve the “matrix organization” where project manager and regular line managers share authority until the project is completed

International Organization

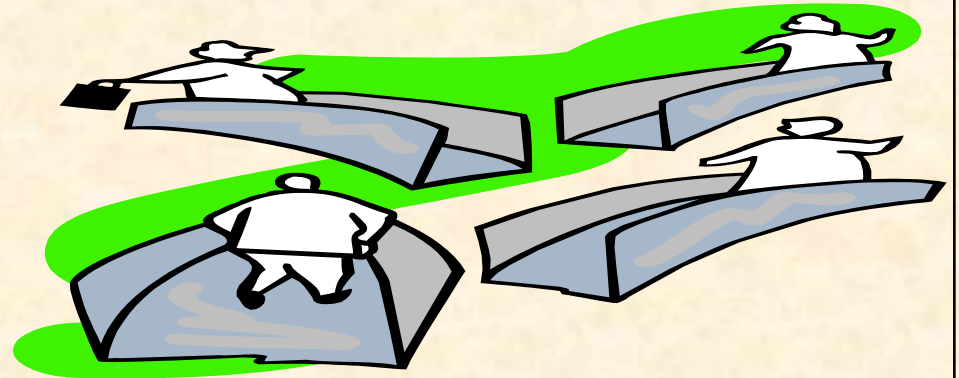
- ✦ Firms that have operations in many countries
 - ◆ may establish an international division to coordinate these activities
 - ◆ concentrate production in low-cost areas and then distribute and market globally
 - ◆ allow each of their businesses to function autonomously within local markets
 - ◆ produce and sell products in whatever local market is appropriate without any consideration of national boundaries

International Division Structure



Boundaryless Organization

- ✦ The original structures, or boundaries, within the firm are eliminated
- ✦ Useful to open firm up and facilitate open communication across the company



Team Organization

- ✦ Depends on functioning teams of workers
- ✦ Little formal structure
- ✦ Employees float from project to project depending on firm's resources and employees' skills
- ✦ Individual team "units" may change direction, explore new ideas, and try new things without dealing with rigid bureaucratic structures

Virtual Organization

- ✦ Has little formal structure
- ✦ Limited number of staff
- ✦ Limited administrative office
- ✦ Space is leased and basic support services are outsourced as needed
- ✦ Maximum flexibility to meet organizational needs

A Virtual Organization Model

**Contracted
Manufacturing
in Asia**

**Contracted
Administrative
Services**

Core Organization

**Contracted
Sales &
Marketing**

**Contracted
Distribution &
Logistics**

The Informal Organization

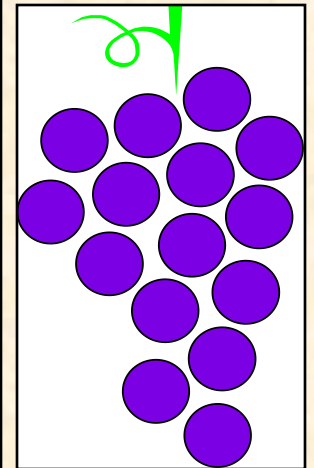
✦ Informal organization

- ✦ a naturally occurring network of relationships and communications that develops between staff despite the nature of the formal structure
- ✦ a powerful force that can alter the formal structure



Grapevine

- ✦ An informal communication method that carries gossip & other information throughout the firm
- ✦ communication is more rapid than formal channels
 - ✦ can be used creatively by management to facilitate the maintenance of the formal system



Intrapreneuring

- ✦ Maintaining the creativity and innovation inherent in a small business, but in a larger organization
 - ◆ As businesses grow, innovation and creativity begin to suffer
 - ◆ New ideas can be stifled in an effort to preserve the status quo
- ✦ “intrapreneurs” are like “entrepreneurs” but are employees who can help the firm to grow in exciting and creative ways