

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

MODUL**PERANCANGAN ORGANISASI****(Organizational Design)****I. TUJUAN PRAKTIKUM**

1. Mampu menyusun tujuan dan strategi bersaing perusahaan sesuai dengan visi, misi, value, belief yang dianut oleh perusahaan serta kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan.
2. Mampu merancang job description untuk setiap posisi di perusahaan
3. Mampu merancang struktur organisasi perusahaan manufaktur berdasarkan metode perancangan organisasi secara sistematis, dengan pembahasan lebih rinci pada level unit organisasi rantai produksi.

Output (keluaran) yang diharapkan dari hasil pengerjaan praktikum modul perancangan organisasi ini adalah:

1. Value dan Belief Perusahaan
2. Tujuan dan Strategi Bersaing Perusahaan
3. Proses Bisnis Perusahaan
4. Struktur Organisasi Perusahaan
5. Uraian Fungsi untuk Setiap Unit Organisasi
6. Job Description untuk Salah Satu Departemen / Unit Organisasi
7. Struktur Unit Organisasi

II. DASAR TEORI**Organisasi**

Suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu, yang saling berinteraksi menurut suatu pola terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

yang jelas sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Daft, 2001).

Pengorganisasian

Proses penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horisontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. (Kadarman, et. Al, 1996)

Perancangan Organisasi

Design (perancangan), adalah sebuah proses sistematis dan cerdas yang dibuat dan dievaluasi oleh desainer, serta merupakan konsep yang spesifik untuk peralatan (benda), sistem, atau proses, dimana bentuk dan fungsinya dapat memenuhi tujuan atau kebutuhan pengguna dengan memperhatikan sejumlah batasan (Dym, et.al., 2005)

Dengan pemahaman tentang definisi organisasi dan perancangan diatas maka definisi perancangan organisasi adalah “*A systematic process for improving the probability that an organization will be successful to achieve goals*” (sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kemungkinan bahwa sebuah organisasi akan memperoleh kesuksesan untuk mencapai tujuan).

Secara spesifik, Organization Design (perancangan organisasi) adalah sebuah usaha formal, proses yang terarah untuk mengintegrasikan manusia, informasi dan teknologi dalam sebuah organisasi. Perancangan organisasi digunakan untuk mempertemukan bentuk organisasi yang sedekat mungkin kepada tujuan yang ingin diraih oleh organisasi. Melalui desain proses,

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

aktivitas organisasi untuk meningkatkan kemungkinan dari usaha bersama seluruh anggota organisasi mencapai kesuksesan.

Perusahaan

Berkaitan dengan organisasi, maka hakekat dari organisasi perusahaan adalah adanya orang-orang yang usahanya harus dikoordinasi, tersusun dari sejumlah sub-sistem yang saling berhubungan dan saling bergantung, bekerjasama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan yang hendak dicapai.

Elemen dari lingkungan internal perusahaan dapat dibagi atas fungsional perusahaan dan tingkatan manajemen. Secara umum fungsional perusahaan dapat dibagi lagi menjadi beberapa fungsi yaitu pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi atau operasi dan sistem informasi manajemen. Sedangkan untuk tingkatan manajemen dapat dibagi menjadi manajemen tingkat atas, menengah dan bawah.

Selain lingkungan internal perusahaan perlu juga diketahui aspek lingkungan eksternal, yaitu kondisi-kondisi yang berada di luar perusahaan dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, meliputi kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan lingkungan hidup. Lingkungan eksternal lain adalah lingkungan persaingan, di mana produk-produk dari berbagai perusahaan yang ada bersaing selain bekerja sama agar produk-produknya dapat diterima pasar, bertahan dan terus berkembang.

Organisasi dan Manajemen Berbasis Syariah Islam

Pengertian manajemen sebagai sebuah Ilmu didalam Islam tidak memiliki perbedaan dengan definisi-definisi yang telah ada. Karena sebagai ilmu, manajemen dipandang sebagai salah satu dari ilmu umum yang lahir berdasarkan fakta empiris yang tidak berkaitan dengan nilai, peradaban (hadharah) manapun. Namun sebagai aktivitas, maka manajemen dipandang

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

sebagai sebuah amal yang akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT, sehingga ia harus terikat pada aturan syara', nilai dan *hadharah* Islam. Manajemen Islami (*syariah*) berpijak pada aqidah Islam. Karena aqidah Islam dasar Ilmu pengetahuan atau tsaqofah Islam. (Yusanto & Karebet, 2002).

Dalam hal ini seorang muslim harus selalu terikat dengan hukum syara', sebagaimana kaidah ushul Fiqh yang artinya: "Hukum asal segala perbuatan adalah terikat dengan hukum syara'. Oleh karena seorang muslim harus memiliki pemahaman terlebih apakah aktivitas yang dilakukan memiliki hukum wajib, sunnah, mubah, makruh atau haram (*ahkam al khamsah*). Sehingga dalam aplikasi manajemen syariah keempat fungsi manajemen (**P**lanning, **O**rganizing, **C**ontroling, **E**valuating) harus ada peran syariah didalamnya yaitu pada **standar** perbuatan yang mendasari keempatnya.

Menurut Didin dan Hendri (2003) dalam buku mereka Manajemen Syariah dalam Praktik, Manajemen bisa dikatakan telah memenuhi syariah bila: pertama, manajemen ini mementingkan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan.

Kedua, manajemen syariah pun mementingkan adanya struktur organisasi. Ini bisa dilihat pada surat Al An'aam: 65, "*Allah meninggikan seseorang di atas orang lain beberapa derajat*". Ini menjelaskan bahwa dalam mengatur dunia, peranan manusia tidak akan sama.

Ketiga, manajemen syariah membahas soal sistem. Sistem ini disusun agar perilaku pelaku di dalamnya berjalan dengan baik. Sistem pemerintahan Umar bin Abdul Aziz, misalnya, adalah salah satu yang terbaik.

Sistem ini berkaitan dengan perencanaan, organisasi dan kontrol, Islam pun telah mengajarkan jauh sebelum adanya konsep itu lahir, yang dipelajari sebagai manajemen ala Barat. Betapa tidak, perencanaan merupakan kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk pemikiran yang terkait dengan pekerjaan itu agar hasilnya optimal.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Manajemen juga bisa dipengaruhi oleh faktor luar organisasi itu. Dan, itu mengharuskan organisasi peka atas perubahan yang terjadi.

Manajemen Sebagai ilmu

Sebagai ilmu, manajemen termasuk sesuatu yang bebas nilai atau berhukum asal mubah. Konsekuensinya, kepada siapapun umat Islam boleh belajar. Berkaitan dengan ini, kita perlu mencermati pernyataan Imam Al Ghazali dalam kitabnya *Ihya Ulumuddin*, Bab Ilmu. Beliau membagi ilmu dalam dua kategori ilmu berdasarkan takaran kewajiban yaitu: (1) ilmu yang dikategorikan sebagai *fardhu 'ain*, yakni yang termasuk dalam golongan ini adalah ilmu-ilmu tsaqofah bahasa Arab, sirah nabawiyah, Ulumul Qur'an, Ulumul hadits, Tafsir, dan sebagainya. (2) Ilmu yang terkategori sebagai *fardhu kifayah*, yaitu ilmu yang wajib dipelajari oleh salah satu atau sebagian dari kaum muslimin. Ilmu yang termasuk dalam kategori ini adalah ilmu-ilmu kehidupan yang mencakup ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan, diantaranya seperti ilmu kimia, biologi, fisika, kedokteran, pertanian, teknik dan manajemen.

Dalam kitab *Al fathul Kabir*, Jilid III, disebutkan bahwa rasul pernah mengutus dua orang sahabatnya ke negeri Yaman guna mempelajari teknologi pembuatan senjata bernama *dabbabah*. Yakni sejenis senjata tank yang terdiri atas kayu tebal berlapis kulit dan tersusun dari roda-roda. Senjata ini mampu menerjang benteng lawan.

Manajemen Sebagai Aktivitas

Dalam ranah aktivitas, Islam memandang bahwa keberadaan manajemen sebagai suatu kebutuhan yang tak terelakkan dalam memudahkan implementasi Islam dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berpikir dan kaidah amal dalam kehidupan. Sebagai kaidah berpikir,

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

aqidah dan syariah difungsikan sebagai asas dan landasan pola pikir. Sedangkan sebagai kaidah amal, syariah difungsikan sebagai tolok ukur perbuatan.

Karenanya, aktivitas manajemen yang dilakukan haruslah selalu berada dalam koridor syariah. Syariah harus menjadi tolok ukur aktivitas manajemen. Senafas dengan visi dan misi penciptaan dan kemusliman seseorang, maka syariahlah satu-satunya yang menjadi kendali amal perbuatannya. Hal ini berlaku bagi setiap Muslim, siapa pun, kapan pun dan di mana pun. Inilah sebenarnya penjabaran dari kaidah *ushul* yang menyatakan "*al aslu fi al-af'al attaqoyyadu bi al-hukmusy syar'i*", yakni hukum asal suatu perbuatan adalah terikat pada hukum syara yang lima, yakni wajib, sunah, mubah, makruh dan haram.

Dengan tolok ukur syariah, setiap muslim akan mampu membedakan secara jelas dan tegas perihal halal tidaknya, atau haram tidaknya suatu kegiatan manajerial yang akan dilakukannya. Aktivitas yang halal akan dilanjutkannya, sementara yang haram akan ditinggalkannya semata-mata untuk menggapai keridhaan Allah Swt.

Peran Syariah Dalam Fungsi Manajemen

Seperti yang sudah dikemukakan diatas bahwa peran syariah Islam adalah pada cara pandang dalam implementasi manajemen. Dimana standar yang diambil dalam setiap fungsi manajemen terikat dengan hukum-hukum syara' (syariat Islam).

Syariah dalam Fungsi Perencanaan

Berikut ini adalah beberapa Implementasi syariah dalam fungsi perencanaan:

1. Perencanaan bidang SDM.

Permasalahan utama bidang SDM adalah penetapan standar perekrutan SDM. Implementasi syariah pada bidang ini dapat berupa

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

penetapan profesionalisme yang harus dimiliki oleh seluruh komponen SDM perusahaan. Kriteria profesional menurut syariah adalah harus memenuhi 3 unsur, yaitu *kafa'ah* (ahli di bidangnya), *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), memiliki etos kerja yang tinggi (*himmatul 'amal*).

2. Perencanaan Bidang Keuangan

Permasalahan utama bidang keuangan adalah penetapan sumber dana dan alokasi pengeluaran. Implementasi syariah pada bidang ini dapat berupa penetapan syarat kehalalan dana, baik sumber masukan maupun alokasinya. Maka, tidak pernah direncanakan, misalnya, peminjaman dana yang mengandung unsur riba, atau pemanfaatan dana untuk menyogok pejabat.

3. Perencanaan Bidang Operasi/produksi

Implementasi syariah pada bidang ini berupa penetapan bahan masukan produksi dan proses yang akan dilangsungkan. Dalam dunia pendidikan, misalnya, inputnya adalah SDM Muslim dan proses pendidikannya ditetapkan dengan menggunakan kurikulum yang Islami. Dalam Industri pangan, maka masukannya adalah bahan pangan yang telah dipastikan kehalalannya. Sementara proses produksinya ditetapkan berlangsung secara aman dan tidak bertentangan dengan syariah.

4. Perencanaan bidang pemasaran.

Implementasi syariah pada bidang ini dapat berupa penetapan segmentasi pasar, targeting dan positioning, juga termasuk promosi. Dalam dunia pendidikan, misalnya, segmen yang dibidik adalah SDM muslim. Target yang ingin dicapai adalah output didik (SDM) yang profesional. Sedangkan posisi yang ditetapkan adalah lembaga yang memiliki unique position sebagai lembaga pendidikan manajemen syariah. Dalam promosi tidak melakukan kebohongan, penipuan ataupun penggunaan wanita tanpa menutup aurat sempurna.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Peran Syariah dalam Pengorganisasian.

Berikut ini adalah beberapa Implementasi syariah dalam fungsi pengorganisasian:

1. Aspek Struktur

Pada aspek ini syariah di implementasikan pada SDM yaitu hal-hal yang berkorelasi dengan faktor Profesionalisme serta Aqad pekerjaan. Harus dihindarkan penempatan SDM pada struktur yang tidak sesuai dengan kemampuan (*kafa'ah*)-nya atau dengan aqad pekerjaannya. Yang pertama akan menyebabkan timbulnya kerusakan, dan yang kedua bertentangan dengan keharusan kesesuaian antara aqad dan pekerjaan.

2. Aspek Tugas dan Wewenang

Implementasi syariah dalam hal ini terutama di tekankan pada kejelasan tugas dan wewenang masing-masing bidang yang diterima oleh para SDM pelaksana berdasarkan kesanggupan dan kemampuan masing-masing sesuai dengan aqad pekerjaan tersebut.

3. Aspek Hubungan

Implementasi syariah pada aspek ini berupa penetapan budaya organisasi bahwa setiap interaksi antar SDM adalah hubungan muamalah yang selalu mengacu pada *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*.

Peran Syariah dalam Pengontrolan

Berikut ini adalah beberapa Implementasi syariah dalam fungsi pengarahan adalah merupakan tugas utama dari fungsi kepemimpinan.

Fungsi kepemimpinan selain sebagai penggembala (pembimbing, pengarah, pemberi solusi dan fasilitator), maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilaksanakan pada dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). *Pertama*, fungsi pemecahan masalah. Mencakup

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan di dukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para SDM organisasi.

1. Motivasi

Seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Maka dalam hal motivasi ini seorang pemimpin harus dapat memberikan kekuatan *ruhiyah*. Kekuatan yang muncul karena adanya kesadaran akibat pemahaman (mafhum) akan maksud dan tujuan yang mendasari amal perbuatan yang dilakukan. Oleh karena itu wajib bagi pemimpin untuk memberikan pemahaman dan motivasi kepada setiap orang yang dipimpinnya, agar perbuatan mereka dapat dilaksanakan dengan baik dan sempurna, tidak keluar dari tanggung jawab dan wewenangnya.

2. Fasilitator

Kedua, fungsi sosial. Fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team (*together everyone achieve more*). Setiap anggotanya harus dapat bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi. Suasana tersebut dapat diringkas dalam formula *three in one* (3 in 1), yakni kebersamaan seluruh anggota dalam kesatuan bingkai *thinking-afkar* (ide atau pemikiran), *feeling-masyair* (perasaan) dan rule of game-nidzam (aturan bermain). Tentu saja interaksi yang terjadi berada dalam koridor *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*.

Peran Syariah dalam Evaluasi

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang di desain untuk mencapainya, sedang dilaksanakan. Pengawasan membutuhkan prasyarat adanya perencanaan yang jelas dan matang serta struktur organisasi yang tepat. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:

1. Ketaqwaan individu. Seluruh personel SDM perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi SDM yang bertaqwa.
2. Kontrol anggota. Dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula TEAM, maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawalan dari para SDM-nya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
3. Penerapan (supremasi) aturan. Organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan serta-tentu saja-tidak bertentangan dengan syariah.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi: cara pandang yang menyeluruh dan futuristil terhadap keberadaan organisasi. Pernyataan visi menjawab pertanyaan, akan menjadi sosok organisasi seperti apa dalam lima tahun mendatang (*the what*). Visi mendefinisikan dimana keinginan organisasi dimasa depan. Hal ini merefleksikan pandangan optimis terhadap masa depan organisasi.

Menurut Bennis dan Mische (1996) ada empat syarat untuk menetapkan dan menulis Visi:

1. Mencakup segala hal dan berani, menekankan hasil yang luar biasa ketimbang hanya hasil yang bertahap.
2. Menciptakan rasa kekuatan, semangat dan komitmen ketimbang kegelisahan, kepanikan, dan intimidasi

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

3. Realistis dan dapat dicapai, dipergunakan sebagai pedoman bagi semua aktivitas organisasi

Spesifik dan harus dinyatakan dengan keyakinan; sebab visi adalah artikulasi dari citra, nilai, arah dan tujuan yang akan memandu masa depan organisasi.

Misi: pernyataan yang menjelaskan alasan pokok berdirinya organisasi dan membantu mengesahkan fungsinya dalam masyarakat atau lingkungan. Dalam bentuk yang sederhana, pernyataan misi menjawab pertanyaan, aktivitas apa yang akan dilakukan organisasi agar sosok yang diharapkan tadi (dalam visi) dapat terwujud (*the why*). Misi mendefinisikan mengapa organisasi melakukan, pada dasarnya mendeskripsikan tujuan, mengapa organisasi tersebut ada. Menurut Jones dan Kahaner (1999) ada enam peraturan untuk menulis dan melaksanakan pernyataan Misi;

1. Jagalah agar pernyataan tetap sederhana. Tidak harus pendek tetapi sederhana.
2. Memungkinkan masukan dari seluruh SDM perusahaan.
3. Orang luar bisa mendatangkan kejelasan dan perspektif yang segar ke dalam proses penulisan pernyataan misi anda.
4. Susunan dan nada kata-kata seharusnya mencerminkan keperibadian perusahaan atau ingin menjadi apa perusahaan ini

Misi lebih merupakan penjabaran secara tertulis mengenai makna visi yang terkesan sulit dimengerti, sehingga seluruh anggota dalam perusahaan menjadi paham dan jelas apa yang menjadi cita-citanya.

Value & Belief Perusahaan

Value & belief merupakan ciri khas dan sifat perusahaan. Nilai-nilai yang menjadi landasan dalam perilaku dan motivasi karyawan serta mempengaruhi persepsi karyawan mengenai Perusahaan (Robbins, 2003). Value & belief sering dikaitkan dengan falsafah dari suatu perusahaan. Perilaku yang

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

diharapkan diikuti oleh setiap orang di dalam perusahaan, dan diperkuat antara satu dan lainnya tanpa mempedulikan kedudukan dan tingkatan dalam perusahaan.

Values: adalah nilai-nilai utama (main values) yang di anut atau diciptakan oleh organisasi selama perkembangan, merefleksikan budaya organisasi dan prioritas-prioritas organisasi.

Nilai-nilai utama akan memandu arah organisasi. Disebut nilai utama, karena ia menjadi sandaran utama yang akan memayungi semua aktivitas organisasi. Dari nilai-nilai inilah kemudian dibuat orientasi strategis organisasi. Nilai-nilai ini terkait dengan keyakinan ataupun ideologi yang dianut oleh organisasi.

Dalam perspektif Islam, keberadaan organisasi dan manajemen perusahaan dipandang sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi syariat Islam dalam kegiatan organisasi atau bisnis, maka nilai-nilai Islam inilah yang akan dijadikan nilai utama organisasi yang menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi atau perusahaan. Nilai-nilai Islam ini pula yang membuat orientasi strategis perusahaan tidak melulu mengejar keuntungan duniawi saja dan abai pada pencapaian keberkahan Allah swt.

Tujuan dan Strategi Perusahaan**Tujuan**

Tujuan berbeda dengan visi. Tujuan mempunyai rentang waktu pencapaian yang lebih pendek dari visi. Tujuan yang berpengaruh terhadap arah dan kelangsungan hidup perusahaan disebut tujuan strategis atau strategic goals (Quinn,1990).

Tujuan dicapai melalui sasaran yang terukur. Jika sulit menentukan ukuran sasaran maka dipakai ukuran pendekatan, contoh indeks kepuasan karyawan dan indeks kepuasan konsumen Berdasarkan dimensi waktu, sasaran

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

terbagi atas sasaran jangka panjang dan sasaran jangka pendek. Dalam sasaran jangka panjang, target dicapai dalam jangka waktu 3 sampai 5 tahun sedangkan target dalam sasaran jangka pendek dicapai dalam 1 tahun atau kurang (Thompson,1998).

Tujuan adalah dasar penyusunan dari struktur organisasi. Tujuan digambarkan sebagai keadaan yang ingin dicapai oleh organisasi yang lebih operasional dan terukur. (S.B Hari Lubis : Pengantar Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro)

Karakteristik Tujuan adalah :

- Terukur
- Realistik
- Menantang
- Berbatas Waktu
- Khusus (Stoner, Management)

Orientasi Perancangan Organisasi berbasis Syariah

Tolol ukur (standar) syariah akan meluruskan orientasi perancangan yang bervisi sekuler (*fashluddin anil hayah*) yaitu memisahkan antara kehidupan dunia (urusan pekerjaan) dengan agama, agar sejalan dengan visi dan misi penciptaan manusia. Orientasi syariah ini mengandung empat komponen:

Target Hasil : Profit-materi dan Benefit-nonmateri.

Tujuan suatu perusahaan haruslah untuk mencapai *profit* (qimah madiyah atau nilai materi) setinggi-tingginya namun juga harus dapat memberikan benefit kepada internal perusahaan dan lingkungan.

Benefit yang dimaksud tidaklah hanya berupa kebendaan (materi) namun juga bersifat non materi. Islam memandang bahwa tujuan amal perbuatan manusia tidak hanya berupa *qimah madiyah*, masih ada tiga orientasi lainnya, yakni *qimah insaniyah* (nilai kemanusiaan), *qimah khuluqiyah* (nilai akhlak) dan *qimah ruhiyah* (kesadaran hubungan dengan pencipta yaitu Allah SWT). Dengan Orientasi qimah

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

insaniyah, berarti pengelola perusahaan juga dapat memberikan manfaat yang bersifat kemanusiaan melalui kesempatan kerja, bantuan sosial (*shadaqah*, dll). *Qimah khuluqiyah* mengandung pengertian akhlaqul karimah menjadi suatu kemestian yang harus muncul dalam setiap aktivitas para pengelola organisasi. Sementara, *qimah ruhiyah* berarti perbuatan tersebut dimaksudkan untuk mendekatkan diri kepada Allah.

Jadi dalam setiap aktivitasnya, seorang muslim selain harus berusaha meraih *qimah* yang dituju, upaya yang dilakukan itu haruslah sesuai dengan aturan Islam. Dengan kata lain ketika melakukan suatu aktivitas harus disertai dengan kesadaran hubungannya dengan Allah. Amal perbuatan bersifat materi, sedangkan kesadaran akan hubungannya dengan Allah ketika melakukan setiap perbuatan dinamakan dengan ruh. Inilah yang dimaksud dengan menyatukan anatar materi dengan ruh. Inilah juga maksud pernyataan setiap perbuatan muslim adalah ibadah.

Pertumbuhan

Jika profit materi dan benefit non materi telah diraih sesuai target, maka perusahaan atau organisasi akan mengupayakan pertumbuhan profit dan benefitnya. Upaya penumbuhan ini tentu dijalankan dalam koridor syariah.

Keberlangsungan

Belum sempurna orientasi manajemen suatu perusahaan bila hanya berhenti pada pencapaian target hasil dan pertumbuhan saja. Karena itu perlu diupayakan terus agar pertumbuhan target hasil yang telah diraih dapat dijaga keberlangsungannya. Sebagaimana pertumbuhan, setiap aktivitas untuk menjaga keberlangsungan pertumbuhan tersebut juga dijalankan dalam koridor syariah.

Keberkahan.

Faktor keberkahan atau orientasi menggapai ridho Allah Swt. merupakan puncak kebahagiaan hidup manusia. Bila ini tercapai, maka berarti menandakan terpenuhinya dua syarat diterimanya amal manusia, yakni adanya element niat ikhlas dan cara yang sesuai dengan tutunan syariah. Karenanya, para perancang organisasi perlu mematok orientasi keberkahan agar pencapaian segala orientasi

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

diatas senantiasa berada dalam koridor syariah yang menjamin diraihnya keridhoan Allah Swt.

وَأَنْ أَحْكَمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَأَحْذَرَهُمْ أَنْ

يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُوا أَنَّمَا يُرِيدُ

اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ ۗ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ ﴿٤٩﴾

“Dan hendaklah kamu memutuskan perkara di antara mereka menurut apa yang diturunkan Allah, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka. Dan berhati-hatilah kamu terhadap mereka, supaya mereka tidak memalingkan kamu dari sebahagian apa yang telah diturunkan Allah kepadamu. Jika mereka berpaling (dari hukum yang telah diturunkan Allah), maka ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah menghendaki akan menimpakan mushibah kepada mereka disebabkan sebahagian dosa-dosa mereka. Dan sesungguhnya kebanyakan manusia adalah orang-orang yang fasik.” (QS. Al-Maidah: 49)

Sehingga, apapun yang akan dirancang, mulai dari proses penetapan visi dan misi, nilai-nilai, aturan sampai segala sesuatu yang berbentuk fisik haruslah distandarkan pada syariat Islam. Misalnya saja perencanaan SDM ketika proses seleksi haruslah menetapkan standar yang sesuai dengan syariat Islam, bisa saja ketika seleksi di tes juga baca tulis Al-Qur'an dan praktek ibadahnya. Budaya yang dihasilkan tidak sekedar mencerminkan suasana Islami tapi juga memang haruslah sampai tahap internalisasi. Dengan

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

demikian rancangan yang dibuat haruslah bisa mendesain suasana pekerjaan yang bisa membuat karyawan terkondisikan keimanannya.

Strategi

Strategi merupakan suatu rencana kegiatan pengembangan keunggulan kompetitif bisnis untuk setiap perusahaan, proses penyusunan rencana kegiatan ini merupakan proses yang berulang dimulai dengan analisis posisi awal (dimana kita berada dan apa yang kita punya sekarang). Proses penyusunan strategi secara matematis dan terarah merupakan kegiatan utama dalam manajemen strategis.

Definisi strategi (Thompson,1998) : "Suatu pola dari aksi-aksi dan pendekatan-pendekatan bisnis yang digunakan para manajer untuk menyenangkan konsumen, membangun posisi pasar yang menarik, dan mencapai tujuan organisasi; sebenarnya, strategi perusahaan sebagian direncanakan dan sebagian adalah reaksi dari perubahan keadaan.

Setiap perusahaan harus mengembangkan strategi yang efektif sesuai situasi dan kondisi lingkungan, tingkat persaingan, keadaan pasar, kondisi eksternal lainnya serta kondisi internalnya.

Proses Bisnis

Proses bisnis (business process) merupakan kumpulan aktivitas yang saling berkaitan secara logis yang dilakukan untuk mengatur sumber daya dari suatu bisnis yang dijalankan. (IBM, 1984)

Menurut Manganeli & Klein (1994), proses bisnis didefinisikan sebagai: "Interrelated series of activities that convert business input into business output". Masukkan dapat berupa material, peralatan, objek terukur lainnya, ataupun berbagai macam informasi yang kemudian diubah menjadi sejumlah keluaran yang diperlukan oleh penerima. Penerima terbagi menjadi konsumen internal (internal consumer) dan konsumen luar (eksternal consumer).

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Konsumen internal dapat berupa departemen, kelompok, atau sejumlah peralatan dan mesin. Sedangkan konsumen luar adalah orang atau organisasi yang membayar untuk mendapatkan produk atau pelayanan yang diperlukan. Selain itu penerima juga dapat berupa lokasi tempat keluaran disimpan untuk kebutuhan yang akan datang. Proses-proses yang didefinisikan sebagai proses bisnis adalah semua proses yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab suatu unit organisasi dan juga yang bukan namun berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh unit organisasi tersebut.

Aktivitas terbagi menjadi tiga tipe (Manganelli & Klein, 1994), yaitu:

1. Value-adding activitie : aktivitas yang penting bagi konsumen.
2. Hand-off activities : aktivitas yang dilakukan lebih dari satu bagian dan memiliki aliran aktivitas yang terkait antar bagian, baik secara fungsi, departemen atau organisasi.
3. Control activities : aktivitas yang dibuat untuk mengontrol hand-off activities

Proses dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: proses strategis dan proses yang memberikan nilai tambah. Proses strategis terintegrasi dengan bagaimana perusahaan mendefinisikan dirinya sendiri. Proses yang memberikan nilai tambah adalah proses yang penting bagi keinginan dan kebutuhan konsumen dan mereka mau untuk membayarnya.

Klasifikasi Proses Bisnis

American Productivity and Quality Center (APQC) membuat pengklasifikasian proses bisnis menjadi :

1. Kategori, merupakan tingkat tertinggi dalam klasifikasi proses bisnis, diberikan nomor item, seperti : 1.0 dan 3.0.

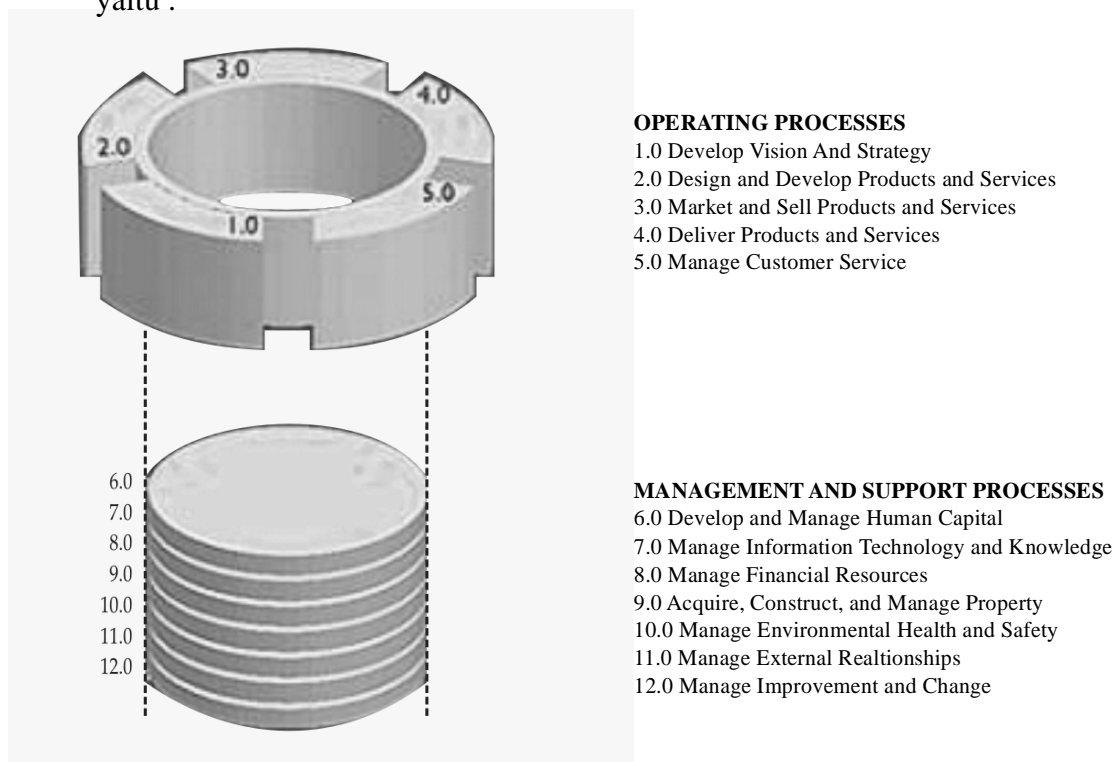
MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

2. Kelompok Proses, merupakan item dalam klasifikasi proses yang dipertimbangkan dalam satu daerah proses, diberikan nomor item dengan satu desimal, seperti : 8.1 dan 9.1
3. Proses, merupakan item dalam klasifikasi proses yang dipertimbangkan sebagai suatu proses, diberikan nomor item dengan dua desimal, seperti : 8.1.1 dan 9.1.2
4. Aktivitas, merupakan semua item yang dipertimbangkan sebagai aktivitas-aktivitas di dalam suatu proses, diberikan nomor item dengan tiga desimal atau lebih, seperti : 8.3.1.1 dan 9.1.1.1

Klasifikasi proses bisnis yang dikembangkan oleh APQC ini ditujukan untuk menjadi model bagi perusahaan yang memungkinkan organisasi untuk melihat aktivitas-aktivitas berdasarkan sudut pandang dari beberapa industri lainnya.

Secara umum proses-proses tersebut dibagi menjadi dua bagian besar yaitu :



MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

- Proses Operasional
 - Pengembangan visi dan strategi
 - Perancangan dan pengembangan produk dan jasa
 - Pemasaran dan Penjualan barang dan jasa
 - Pendistribusian barang dan jasa
 - Mengatur pelayanan konsumen
- Proses Manajemen dan Pendukung
 - Pengembangan dan pengaturan SDM.
 - Manajemen Teknologi Informasi dan pengetahuan.
 - Manajemen sumber-sumber keuangan.
 - Pemenuhan, pembangunan dan pengaturan property.
 - Manajemen kesehatan dan keamanan lingkungan kerja
 - Manajemen hubungan eksternal.
 - Manajemen peningkatan dan perubahan.

Manfaat yang diperoleh melalui penyusunan proses bisnis adalah sebagai berikut : Memberikan pemahaman yang mendalam akan bagaimana proses pencapaian misi dan tujuan secara keseluruhan. Proses bisnis dapat menggambarkan bagaimana suatu unit bisnis dapat mencapai sasaran, tujuan dan misi perusahaan. Merupakan dasar untuk menentukan peta/arsitektur informasi yang dibutuhkan.

Poin-poin berikut merupakan persiapan yang cukup relevan dalam mengembangkan dan menyusun proses bisnis yang baik : Setiap penanggungjawab dari unit yang terkait harus hadir dan berpartisipasi secara penuh serta berupaya mencari kesepakatan tentang hasil yang diharapkan dan komitmen untuk implementasinya nanti. Dalam setiap fase pendefinisian proses-proses bisnis ini sebaiknya selalu dibuat notulen tertulis sehingga setiap keputusan dan konsep definisi yang dihasilkan terdokumentasi dengan baik,

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

tidak dilupakan dan tidak disalahartikan. Setiap anggota tim yang terlibat harus memahami konsep pendekatan sistem, strategi unit bisnis, transformasi sumber daya - proses - produk/jasa yang dihasilkan, dan penilaian kinerja usaha (ukuran kinerja terpilih).

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi dimana tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins, 2003).

Terdapat 4 komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dalam struktur organisasi (Child, 1972):

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
2. Struktur organisasi memberi gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup dalam hubungan pelaporan yang resmi ini banyaknya tingkatan hirarki serta besarnya rentang kendali dari semua pimpinan disemua tingkatan dalam organisasi.
3. Struktur organisasi menetapkan pengelompokkan individu, menjadi bagian organisasi, dan pengelompokkan bagian-bagian organisasi menjadi suatu organisasi yang utuh.
4. Struktur organisasi menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik kearah vertikal maupun horisontal.

Task Interdependence Dalam Organisasi

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Struktur dan aliran kegiatan dalam organisasi akan dipengaruhi oleh saling ketergantungan antara tugas (Thompson, 1965). Saling ketergantungan ini dapat diartikan sebagai derajat ketergantungan seorang karyawan atau bagian organisasi terhadap karyawan atau bagian lainnya dalam menyelesaikan tugasnya. Saling ketergantungan yang rendah berarti bahwa suatu bagian dapat menyelesaikan tugasnya tanpa tergantung pada bagian lain, dan hanya memerlukan interaksi, konsultasi atau pun material dalam jumlah yang sangat kecil dari bagian lainnya. Menurut Thompson, terdapat 3 jenis saling ketergantungan, yaitu:

| Jenis Ketergantungan | Tuntutan koordinasi dan pengambilan keputusan | Jenis koordinasi | Prioritas dalam pengelompokkan |
|--|---|---|--------------------------------|
| <p>Mengumpul</p>  | Rendah | Standardisasi | Rendah |
| <p>Berurutan</p>  | Sedang | Rencana | Sedang |
| <p>Bolak-balik</p>  | Tinggi | Penyesuaian bersama antar Bagian / Unit | Tinggi |

a. Saling Ketergantungan Mengumpul (Pooled)

Merupakan bentuk yang paling sederhana, pekerjaan tidaklah mengalir dari suatu bagian ke bagian yang lain, tetapi setiap bagian merupakan anggota organisasi dan walaupun bekerja secara independen, sama-sama mempunyai kontribusi terhadap tugas bersama. Saling ketergantungan mengumpul ini mengharuskan adanya suatu standardisasi yang digunakan semua bagian agar hasil dari setiap bagian akhirnya bisa disatukan. Prosedur dan laporan keuangan yang digunakan juga harus sama agar performansi masing-masing

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

bagian dapat dibandingkan satu sama lain. Jika hal ini telah tercapai, maka tidak diperlukan koordinasi antar bagian yang terlalu ketat.

b. Saling Ketergantungan Berurutan (Sequential)

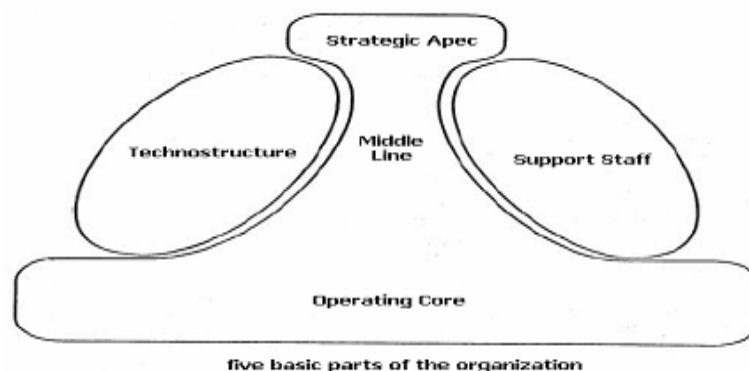
Merupakan saling ketergantungan yang berurutan secara seri, dimana output dari suatu bagian akan menjadi input untuk bagian berikutnya. Karena urutan ini, bagian pertama harus memberikan hasil yang benar agar bisa digunakan pada bagian berikutnya. Hal ini menyebabkan saling ketergantungan jenis berurutan dianggap lebih tinggi derajatnya dari jenis mengumpul, karena suatu bagian tergantung pada bagian lainnya untuk dapat bekerja dengan baik.

c. Saling Ketergantungan Bolak-balik (Reciprocal)

Merupakan saling ketergantungan dengan derajat tertinggi. Output dari suatu bagian bisa menjadi input untuk bagian berikutnya. Output dari bagian terakhir ini dapat kembali menjadi input untuk bagian yang pertama. Struktur organisasi harus memberikan kesempatan untuk melakukan penyesuaian antara bagian dan juga komunikasi secara kontinyu. Walaupun dibutuhkan rencana yang mencakup keseluruhan bagian, tetapi rencana tersebut tidaklah dapat mengantisipasi dan memecahkan semua permasalahan secara tuntas. Yang lebih dibutuhkan adalah interaksi dan komunikasi yang kontinyu dan penyesuaian bersama antar bagian. Karena itu, para pimpinan akan sangat terlibat dengan pekerjaan koordinasi serta pengambilan keputusan.

Elemen Dasar Organisasi

Sebagai pendekatan dalam mengklasifikasi organisasi, Henry Mintzberg dalam bukunya *Structure in Fives* (1983) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai 5 elemen dasar sebagai berikut:



MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

1. **Operating core.** Operating core terdiri dari para karyawan yang mengerjakan pekerjaan inti yaitu orang-orang menghasilkan produk dan jasa. Secara umum karyawan pada bagian ini melakukan empat fungsi kegiatan yaitu: mendapatkan input, mentransformasi input menjadi output, mendistribusikan output dan membantu kelancaran proses input, transformasi dan output.
2. **Strategic Apex.** Bagian ini ditempati orang-orang yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan jalannya organisasi. Orang-orang yang menempati posisi ini biasanya disebut sebagai manajer, Presiden Direktur atau CEO. Tugas utama mereka adalah menegaskan bahwa visi dan misi organisasi berjalan secara efektif dan merekrut orang-orang untuk melakukan pengendalian organisasi. Secara umum Presiden Direktur melakukan tiga tugas pokok yaitu: tugas kedalam – tugas pengendalian, tugas keluar – berkomunikasi dengan pihak eksternal organisasi dan ketiga, tugas pengembangan organisasi melalui perencanaan strategic.
3. **Middle Line.** Bagian ini ditempati orang-orang yang berfungsi sebagai intermediary antara strategic apex dan operating core. Bagi organisasi yang cukup besar, middle line manager (manajer menengah) biasanya sangat diperlukan karena tindakan pengawasan biasanya memerlukan kontak personal. Secara umum peran dari manajer menengah adalah menjalankan pekerjaan pimpinan puncak organisasi untuk masing-masing unit yang menjadi tanggungjawabnya.
4. **Technostructure.** Bagian ini ditempati para analis yang pekerjaannya bukan untuk kepentingan unit yang dikalolanya melainkan untuk unit-unit lain yakni agar unit-unit tersebut bisa bekerja lebih efektif. Salah satu contoh pekerjaan para analis adalah mendesain proses belajar mengajar yang spesifik untuk metakuliah tertentu.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

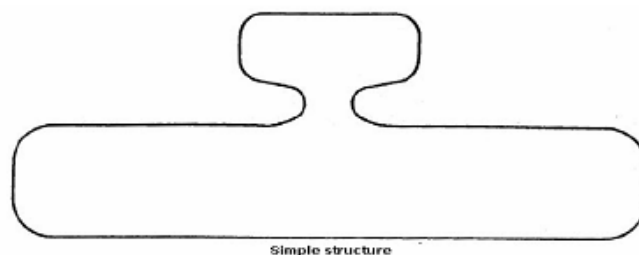
| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

5. **Support Staff.** Hampir sama seperti technostructure, bagian ini ditempati para pekerja yang tugas pokoknya adalah mendukung kelancaran unit lain dalam organisasi. Bagi perguruan tinggi, penyediaan fasilitas toko buku, penerbitan, kelompok dosen pengajar, bagian kebersihan kampus (janitorial) adalah sebagian dari contoh support staff. Fasilitas-fasilitas ini biasanya bisa dengan mudah diperoleh dari pihak ketiga (outsourcing) namun dengan alasan-alasan tertentu organisasi menyediakan sendiri fasilitas-fasilitas tersebut secara mandiri.

Salah satu dari kelima bagian tersebut dapat mendominasi sebuah organisasi, ada konfigurasi tertentu yang digunakan. Menurut Mintzberg, terdapat 5 buah desain konfigurasi struktur organisasi sebagai berikut:

1) Struktur sederhana

Struktur sederhana mempunyai kompleksitas yang rendah, sedikit formalisasi, dan mempunyai wewenang yang disentralisasi pada seseorang. Struktur sederhana digambarkan sebagai sebuah organisasi yang datar, dengan operating core yang organik dan hampir semua orang melapor kepada seseorang strategic apex di mana pembuatan keputusan disentralisasi.

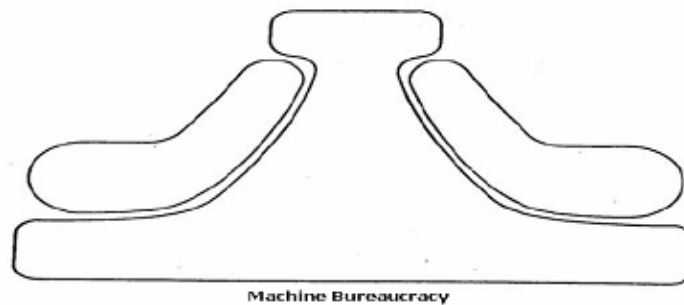
**2) Birokrasi Mesin**

Birokrasi mesin mempunyai tugas operasi yang sangat tinggi, peraturan yang sangat diformalisasi, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dan struktur administrasi yang rumit dengan perbedaan tajam antara aktivitas lini dan staff.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

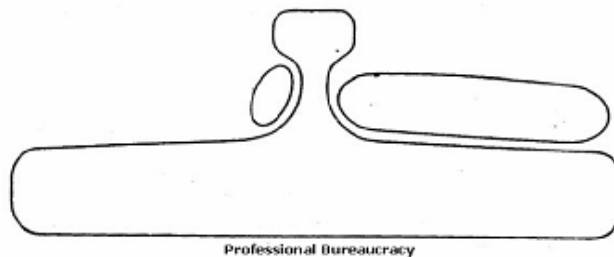
| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Bagian yang paling penting dari struktur birokrasi mesin adalah technostructure, karena di sinilah ditempatkan para staf ahli analisis melakukan standardisasi – para insinyur time & motion, pembuat uraian pekerjaan, perencana, pembuat anggaran, akuntan, auditor, ahli analisis sistem & prosedur.

**3) Birokrasi Profesional**

Struktur birokrasi profesional diciptakan untuk memberi kesempatan kepada organisasi untuk mempekerjakan spesialis yang sangat terlatih bagi operating core-nya, sambil tetap memperoleh efisiensi dan standardisasi. Birokrasi ini menggabungkan standardisasi dengan desentralisasi.

Kekuatan desain ini terletak pada operating core karena desain ini mempunyai kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi dan mempunyai otonomi – yang diberikan melalui desentralisasi – untuk menerapkan keahlian mereka.

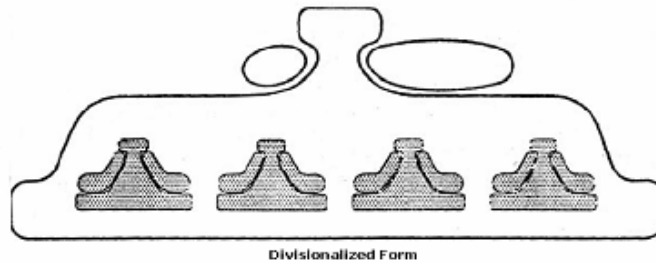
**4) Struktur Divisional**

Struktur divisional ditandai dengan adanya sejumlah unit yang otonom, masing-masing secara khas adalah birokrasi mesin, yang dikoordinasi secara

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

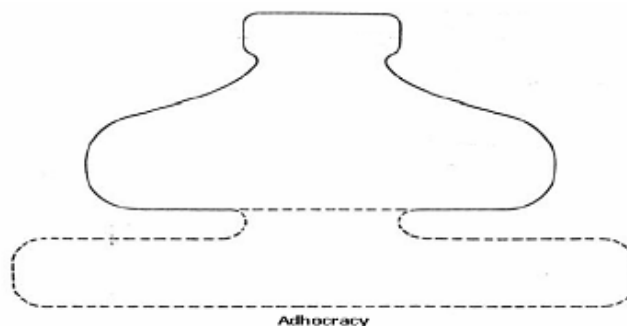
| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

terpusat oleh sebuah kantor pusat. Karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, ia memberi kontrol pada middle management (para manajer divisi).

**5) Adhocracy**

Adhocracy merupakan desain yang berbeda sekali dari yang lain, karena adhocracy tersebut mempunyai sedikit standardisasi atau formalisasi, technostucture-nya hampir tidak ada. Karena middle management, support staff, serta operating core secara khas semuanya adalah profesional, perbedaan tradisional antara supervisor dan pegawai serta garis dan staf menjadi tidak jelas.

Hasilnya adalah sebuah kumpulan dari talenta keahlian yang dapat digunakan untuk melakukan inovasi, memecahkan masalah yang unik, dan melaksanakan aktivitas yang fleksibel. Kekuasaan mengalir pada semua orang yang mempunyai keahlian di adhocracy, tanpa memperhatikan kedudukannya.

**Job Description (Uraian jabatan)**

Jabatan merupakan sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama, meskipun tersebar diberbagai tempat.

Uraian jabatan (Job Description) adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada meliputi apa yang sesungguhnya dilakukan pemegang jabatan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Tidak ada format standar dalam menulis suatu uraian jabatan, namun pada umumnya memuat hal-hal antara lain sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan; berisi informasi tentang kode jabatan, nama jabatan, nama bagian atau unit kerja, range upah dan jumlah orang yang memegang jabatan tersebut dalam suatu perusahaan.
2. Ikhtisar jabatan; berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut, memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas.
3. Hubungan antar jabatan; berisi penjelasan mengenai hubungan vertikal dan horisontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja serta maksud dari hubungan kerja antar jabatan tersebut.
4. Rincian tugas dalam jabatan; bagian ini adalah merupakan inti dari uraian jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

5. Wewenang dan tanggung jawab jabatan; meliputi wewenang dan tanggung jawab dalam segi administrasi, keuangan, terhadap alat, mesin dan bahan, dalam hal kerjasama atau hubungan ke luar, dan dalam hal pemberian pengawasan.
6. Mesin, peralatan, dan bahan-bahan yang digunakan.
7. Lingkungan kerja; menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan, mencakup hal-hal seperti tingkat kebisingan, kondisi yang berbahaya, suhu dan lain-lain.

III. ALAT & BAHAN

- OPC (Operational Process Chart) (Sesuai Jenis Organisasi)
- Deskripsi Perusahaan (Terlampir)
- Contoh beberapa visi, misi, value & belief milik perusahaan internasional (Terlampir)
- Contoh Perencanaan strategis perusahaan (terlampir).
- Contoh hasil akhir job description (Terlampir)

IV. PROSEDUR PRAKTIKUM

Secara garis besar, modul perancangan struktur organisasi terbagi atas 4 bagian pengerjaan, yaitu:

- Perancangan Rencana Strategis Perusahaan.
 - Praktikan Merancang Value dan Belief Perusahaan
 - Praktikan Merancang Tujuan dan Strategi Bersaing Perusahaan
- Identifikasi Proses Bisnis Perusahaan (dianjurkan menggunakan Process Classification Framework (PCF) dari APQC) PCF dari APQC akan diberikan kepada Praktikan dalam bentuk Softcopy.
- Perancangan Struktur Organisasi, meliputi :
 - Struktur Organisasi Perusahaan
 - Uraian Fungsi untuk Setiap Unit Organisasi

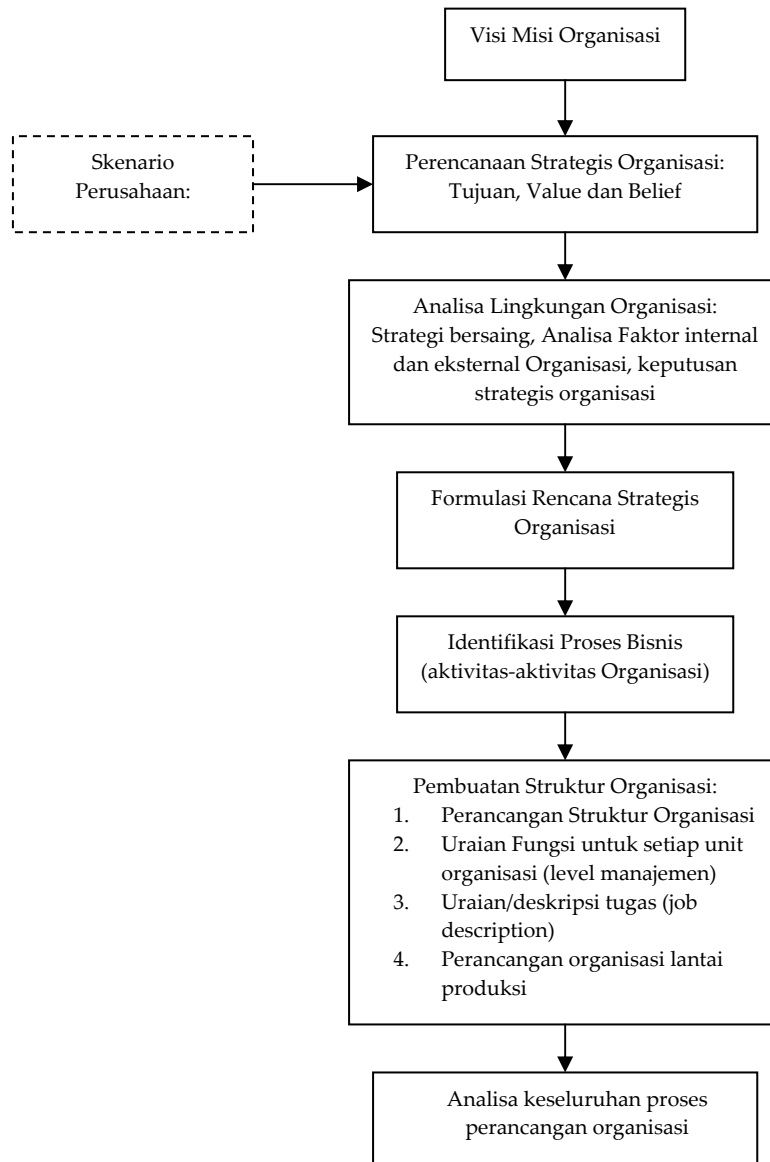
**MATERI / BAHAN PRAKTIKUM**

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

- Job Description untuk Salah Satu Departemen / Unit Organisasi
- Perancangan Struktur Unit Organisasi Lantai Produksi

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Flowchart pengerjaan praktikum Perancangan Organisasi:

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

V. DAFTAR PUSTAKA

- Henry Mintzberg: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1983.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi (terj.)*. Jakarta. Penerbit Arcan.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Wisnu UR, Dicky dan Nurhasanah, Siti. 2005. *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*. Malang. UMM Press.
- Yusanto, Muhammad Ismail dan Widjajakusuma, M. Karebet. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Jakarta. Khairul Bayan.
- Yusanto, Muhammad Ismail dan Widjajakusuma, M. Karebet. 2002. *Pengantar Manajemen Syariah*. Jakarta. Khairul Bayan.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

**Lampiran
Prosedur Praktikum**

Perancangan Rencana Strategis Perusahaan

Praktikan Merancang Value dan Belief Perusahaan

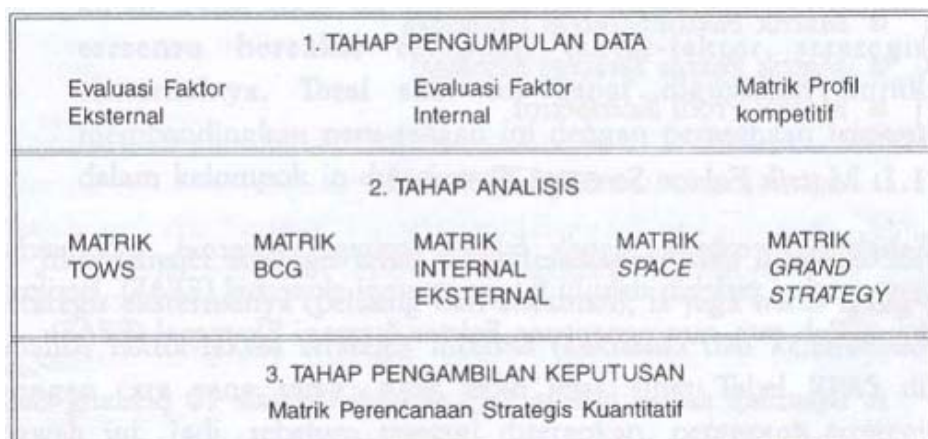
Dalam tahapan ini, praktikan dibebaskan dalam menentukan value&belief yang akan digunakan dalam perusahaan PT. XXX. Contoh visi, misi, value & belief yang digunakan organisasi/perusahaan berbasis Islam diberikan (terlampir) .

Praktikan Merancang Tujuan dan Strategi Bersaing Perusahaan

Dalam penentuan tujuan perusahaan, praktikan dibebaskan dalam mengidentifikasi tujuan perusahaan yang akan digunakan dalam perusahaan PT. PTI dengan acuan seperti yang telah dijelaskan pada bagian dasar teori sebelumnya

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data
2. Tahap analisis
3. Tahap pengambilan keputusan



Kerangka Formulasi Strategis (Freddy,2005)

Dalam praktikum ini praktikan akan menyusun strategi perusahaan berdasarkan tahapan sebagai berikut :

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

1) Evaluasi Faktor Eksternal

Untuk sebuah perusahaan yang eksis dalam suatu industri, secara umum terdapat 5 kekuatan utama yang berpengaruh terhadap keuntungan suatu perusahaan (Porter,1993) :

- Suppliers
- Buyers
- Competitors
- Product Substitutes
- Potential Entrants

Selain kelima hal diatas praktikan diharapkan menganalisis kondisi eksternal dari keseluruhan aspek, minimal berdasarkan faktor : politik, ekonomi, sosial, budaya, keamanan dari kondisi lingkungan eksternal perusahaan (negara atau pemerintah daerah).

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (sebaiknya sekitar 5 s.d. 10 peluang dan ancaman)
2. Beri skor masing-masing faktor dalam kolom 2, menghitung skor dilakukan dengan salingbebsa. Saling bebas maksudnya adalah penilaian terhadap sebuah poin faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap poin faktor lainnya. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak secara menyeluruh dan luas terhadap eksistensi perusahaan. Berikan skor 5 samapai dengan 1. Dengan asumsi nilai 1 adalah skor yang paling rendah dan nilai 5 skor yang paling tinggi. Pilihan rentang skor akan menentukan akurasi penilaian.
3. Hitung Bobot (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan nilai saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu poin faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan poin faktor lainnya. Dengan demikian , formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilai sama dengan banyaknya jumlah poin faktor) dengan banyaknya poin faktor.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

4. Kalikan skor pada kolom 2 dengan bobot pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Lakukan pengurangan antar jumlah total skor pembobotan faktor peluang dengan jumlah total skor pembobotan faktor ancaman.
6. Jumlah pengurangan nilai faktor peluang dan ancaman ini akan memberikan nilai atau titik pada sumbu X pada kuadran Pearce dan Robinson, yang akan menjadi titik ordinat bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai X ini menunjukkan bagaimana posisi perusahaan tertentu terhadap faktor-faktor eksternalnya dan pilihan strategi yang akan diambil. Kegunaan lainnya dari total skor ini adalah total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Contoh hasil evaluasi :

| Faktor-faktor | SKOR | BOBOT | BOBOT X |
|--|-------|-------|---------|
| Strategi Eksternal | | | RATING |
| PELUANG: | | | |
| ▪ Tren Produk Agrobisnis Dunia: Ramah Lingkungan | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Masih Minimnya pemain pada industri yang sama. | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Kehadiran Retail Internasional menajamkan persaingan usaha. | 3 | 3/5 | 1,8 |
| ▪ Kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli yang masih rendah. | 3 | 3/5 | 1,8 |
| ▪ Tingkat Pertumbuhan industrinya masih sangat besar | 5 | 5/5 | 5 |
| | TOTAL | | 15 |
| TANTANGAN: | | | |
| ▪ Petani masih subsisten, ragu terhadap inovasi | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Kepemilikan lahan yang sempit. | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Ketergantungan petani akan pupuk kimia | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Kelembagaan petani yang lemah | 3 | 3/5 | 1,8 |
| ▪ Kebijakan pemerintah berikut implementasinya yang masih belum berpihak pada petani | 3 | 3/5 | 1,8 |
| TOTAL | 1,00 | | 13,2 |

Selisih antara Peluang dan Tantangan = O – T = 15 – 13,2 = 1,8

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

2) Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi Faktor Internal Perusahaan ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tabel IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka strength and weakness perusahaan.

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Internal (IFAS):

1. Lakukan langkah 1 sampai dengan 4 seperti penentuan faktor EFAS diatas.
2. Lakukan pengurangan antar jumlah total skor pembobotan faktor kekuatan dengan jumlah total skor pembobotan faktor kelemahan.
3. Jumlah pengurangan nilai faktor peluang dan ancaman ini akan memberikan nilai atau titik pada sumbu Y pada kuadran Pearce dan Robinson, yang akan menjadi titik ordinat bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai Y ini menunjukkan bagaimana posisi perusahaan tertentu terhadap faktor-faktor Internalnya dan pilihan strategi yang akan diambil. Kegunaan lainnya dari total nilai ini adalah total nilai ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Contoh hasil evaluasi :

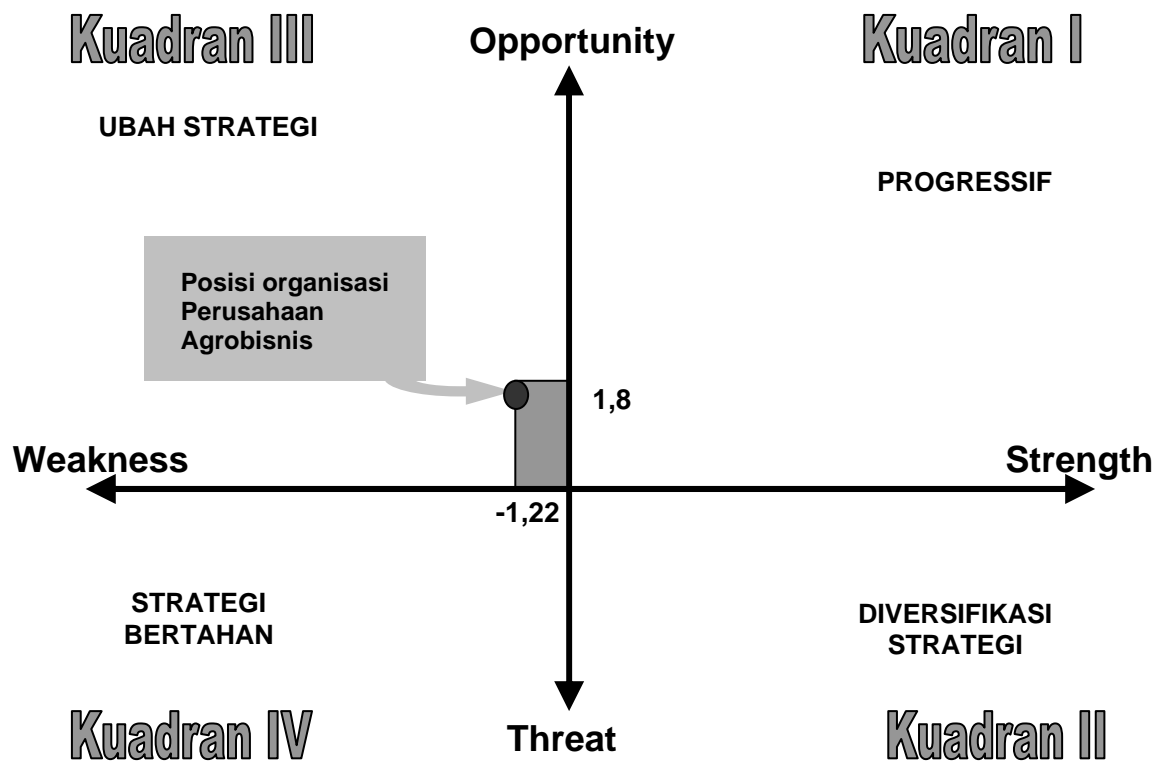
| Faktor-faktor Strategi Internal | SKOR | BOBOT | BOBOT X RATING |
|---|-------|-------|-------------------|
| KEKUATAN: | | | |
| ▪ Dimilikinya Visi dan Misi | 4 | 4/6 | 2,67 |
| ▪ Dimilikinya konsep kerjasama yang efektif | 4 | 4/6 | 2,67 |
| ▪ SDM berbasis disiplin ilmu & skill yang memadai | 3 | 3/6 | 1,5 |
| ▪ SDM yang berpengalaman. | 4 | 4/6 | 2,67 |
| ▪ SDM Yang memiliki motivasi tinggi. | 3 | 3/6 | 1,5 |
| ▪ Jaringan Pemasaran di seluruh Indonesia | 5 | 5/6 | 4,17 |
| | TOTAL | | 15,18 |
| KELEMAHAN: | | | |
| ▪ Sistem manajemen belum baku. | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Perangkat SOP belum baku | 4 | 4/5 | 3,2 |
| ▪ Efisiensi proses pelaksanaan fungsi organisasi belum optimal. | 4 | 4/5 | 3,2 |

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | |
|--|-----------------------------|
| Fakultas : Teknologi Industri | Pertemuan ke : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi : Teknik Industri | Modul ke : I |
| Kode Mata Praktikum : 52207404 | Jumlah Halaman : 46 |
| Nama Mata Praktikum : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku : November'07 |

| | | | |
|---|-------------|-----|-------------|
| ▪ Budaya organisasi belum baku | 5 | 5/5 | 5 |
| ▪ Fungsi R & D organisasi belum optimal | 3 | 3/5 | 1,8 |
| TOTAL | 1,00 | | 16,4 |

Selisih antara Kekuatan dan Kelemahan = $S - W = 15,18 - 16,4 = - 1,22$



3) Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk mengetahui dan menganalisis strategi mana yang akan diambil :

| | | | |
|-------------|---|---|---|
| EFAS | IFAS | STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal | WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal |
| | OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor- | STRATEGI S-O Ciptakan Strategi yang | STRATEGI W-O Ciptakan Strategi yang |

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

| | | |
|--|---|---|
| faktor peluang eksternal | menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal. | STRATEGI S-T Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. | STRATEGI W-T Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. |

Contoh Hasil akhir dari Penggunaan Matriks SWOT Perusahaan Agrobisnis Nasional.

| | | |
|--|---|--|
| IFAS | STRENGTHS (S) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimilikinya Visi dan Misi ▪ Dimilikinya konsep kerjasama yang efektif ▪ SDM berbasis disiplin ilmu & skill yang memadai ▪ SDM yang berpengalaman. ▪ SDM Yang memiliki motivasi tinggi. ▪ Jaringan Pemasaran di seluruh Indonesia. | WEAKNESS (W) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem manajemen belum baku. ▪ Perangkat SOP belum baku ▪ Efisiensi proses pelaksanaan fungsi organisasi belum optimal. ▪ Budaya organisasi belum baku ▪ Fungsi R & D organisasi belum optimal |
| EFAS | STRATEGI S-O <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan dan Ekspansi Pasar | STRATEGI W-O <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kemitraan dengan petani • Perluasan Dukungan Stakeholder. |
| OPPORTUNITIES (O) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tren Produk Agrobisnis Dunia: Ramah Lingkungan ▪ Masih Minimnya pemain pada industri yang sama. ▪ Kehadiran Retail Internasional menajamkan persaingan usaha. • Kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli yang masih rendah. • Tingkat Perumbuhan industrinya masih sangat besar | | |
| TREATHS (T) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petani masih subsisten, ragu terhadap inovasi ▪ Kepemilikan lahan yang sempit. | | |

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

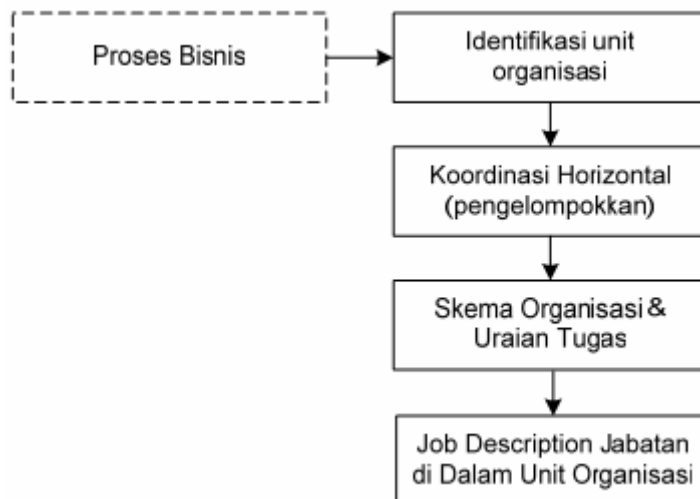
| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketergantungan petani akan pupuk kimia ▪ Kelembagaan petani yang lemah ▪ Kebijakan pemerintah berikut implementasinya yang masih belum berpihak pada petani ▪ Adanya ancaman dari produk substitusi | <p>STRATEGI S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan Manajemen Kelembagaan | <p>STRATEGI W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan Manajemen Kelembagaan |
|--|--|--|

Identifikasi Proses Bisnis Perusahaan

Dalam tahapan ini, praktikan dibebaskan dalam mengidentifikasi proses bisnis yang akan digunakan dalam perusahaan PT. PTI dengan acuan seperti yang telah dijelaskan pada bagian dasar teori sebelumnya

Perancangan Struktur Organisasi Perusahaan

Pendekatan yang digunakan adalah kedekatan aliran informasi dari satu bagian ke bagian lainnya, input berupa hasil pemetaan proses bisnis yang dilakukan pada proses sebelumnya.



MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

1. Proses Bisnis : digunakan sebagai input dalam penyusunan struktur organisasi perusahaan. Interrelated series of activities that convert business input into business output (Manganelli & Klein,1994,8).
2. Identifikasi unit organisasi : sejumlah proses bisnis yang telah teridentifikasi tersebut kemudian dilanjutkan untuk menentukan unit organisasi mana saja yang harus ditugaskan untuk bertanggung jawab terhadap sejumlah proses bisnis tertentu. Syarat: semua proses bisnis harus ter-handle.

Misalnya: Proses bisnis penelitian terhadap konsumen, penelitian terhadap produk, dan penelitian terhadap penjualan dikelompokkan dalam unit organisasi marketing research, karena merupakan serangkaian kegiatan sejenis yang mempunyai kedekatan informasi (data).

| No | Proses Bisnis | Unit Organisasi | | | |
|-----|----------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----|
| | | Lantai Produksi | Marketing | Quality Control | ... |
| 1 | Memproduksi ... | xx | - | oo | |
| 2 | Mendesain produk ... | vv | oo | vv | |
| 3 | ... | ... | ... | ... | |
| ... | | | | | |

Tabel Matriks proses bisnis dan unit organisasi
(International Business Machines Corporation (IBM), 1984)

- xx : penanggung jawab dan pengambil keputusan
- oo : keterlibatan penuh / pelaku utama
- vv : Keterlibatan biasa, sekedar informasi (membantu)

Keterangan :

Cara memasukkan proses bisnis jika menggunakan PCF dari APQC dimulai dari :

- Aktivitas, merupakan semua item yang dipertimbangkan sebagai aktivitas-aktivitas di dalam suatu proses, diberikan nomor item dengan tiga desimal atau lebih, seperti : 8.3.1.1 dan 9.1.1.1

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Jika dalam PCF dari APQC ada suatu proses yang tidak dijabarkan aktivitasnya maka diperbolehkan menggunakan :

- Proses, merupakan item dalam klasifikasi proses yang dipertimbangkan sebagai suatu proses, diberikan nomor item dengan dua desimal, seperti : 8.11 dan 9.12

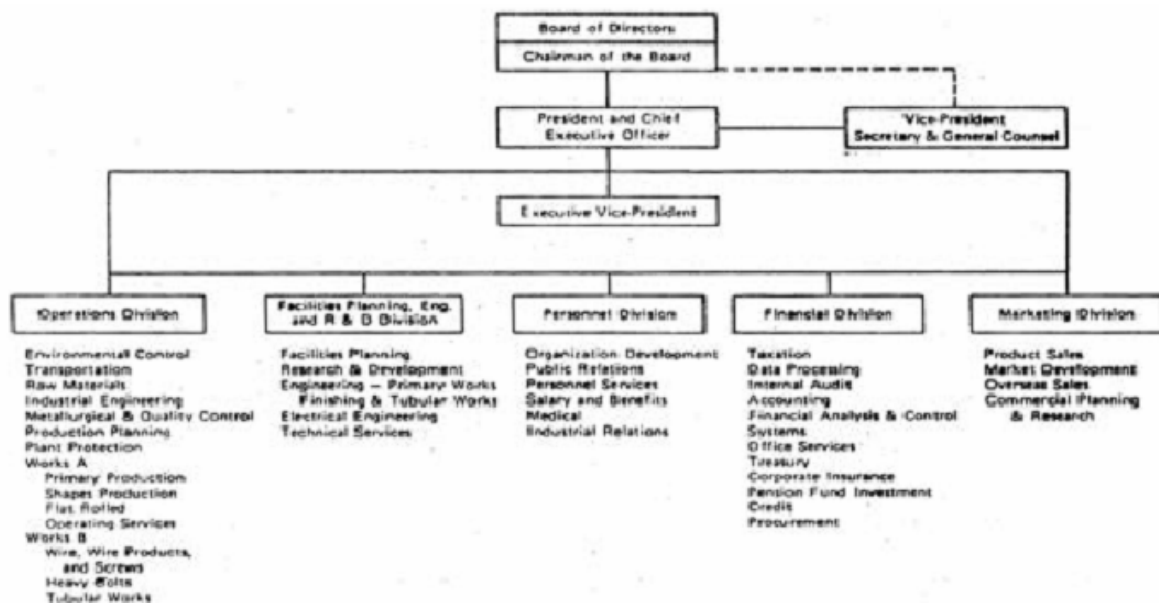
Jika dalam PCF dari APQC ada suatu kelompok proses yang tidak dijabarkan prosesnya maka Praktikan diwajibkan melakukan identifikasi proses bisnis yang terdapat didalam kelompok proses tersebut.

Untuk setiap proses bisnis, wajib memiliki satu unit organisasi sebagai penanggung jawabnya.

3. Koordinasi Horizontal (pengelompokkan) : unit-unit organisasi yang telah teridentifikasi kemudian dibuat pengelompokkan berdasarkan koordinasi horizontal yang memang diperlukan.

Misalnya: Unit Organisasi Marketing Research dikelompokkan dengan Unit Organisasi Periklanan (Promosi) dalam Divisi Marketing karena diperlukan koordinasi dalam menentukan bentuk promosi (iklan) yang tepat berdasarkan hasil penelitian tingkah laku konsumen.

4. Skema Organisasi : hasil pengelompokkan unit organisasi secara keseluruhan direpresentasikan dalam bentuk skema organisasi perusahaan, yang di dalamnya termuat nama jabatan.



MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

5. Uraian Tugas tiap unit Organisasi : memuat proses-proses bisnis mana saja yang merupakan tanggung jawabnya, input apa yang diperlukan, dari unit organisasi mana, serta output apa yang dihasilkan, dilanjutkan ke unit organisasi mana.

| No. | Level | Nama Elemen Organisasi | Tanggung Jawab | Input | Output |
|-----|-------|------------------------|--|-----------------|---------------|
| 1 | 1 | Marketing | | | |
| | 2 | Market Research | (sesuai proses bisnis yang telah diidentifikasi) | Pasar, Customer | R&D, Produksi |
| | 2 | Advertising | (sesuai proses bisnis yang telah diidentifikasi) contoh : Mempromosikan Produk | R&D | Pasar |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Keterangan :

Untuk setiap Elemen Organisasi yang termasuk ke level 1, kolom : tanggung jawab, input, output tidak perlu diisi karena telah dijabarkan secara rinci oleh elemen organisasi yang masuk ke level 2 (breakdown unit organisasi dari level 1)

Untuk setiap Elemen Organisasi yang memiliki kedalaman tingkat sebanyak level 3 keatas, kolom : tanggung jawab, input, output yang perlu diisi hanya untuk level organisasi terbawah (mis : jika Elemen Organisasi tersebut memiliki kedalaman tingkat sebanyak 4 level, kolom : tanggung jawab, input, output yang perlu diisi hanya untuk level 4 saja)

6. Job Description Jabatan untuk Salah Satu Unit Organisasi Dalam tahapan ini, praktikan dibebaskan dalam memilih unit organisasi (dengan syarat Unit Organisasi tersebut minimal memiliki 4 Elemen Organisasi yang termasuk ke level 2) dimana semua Job Description untuk semua Jabatan dalam unit organisasi

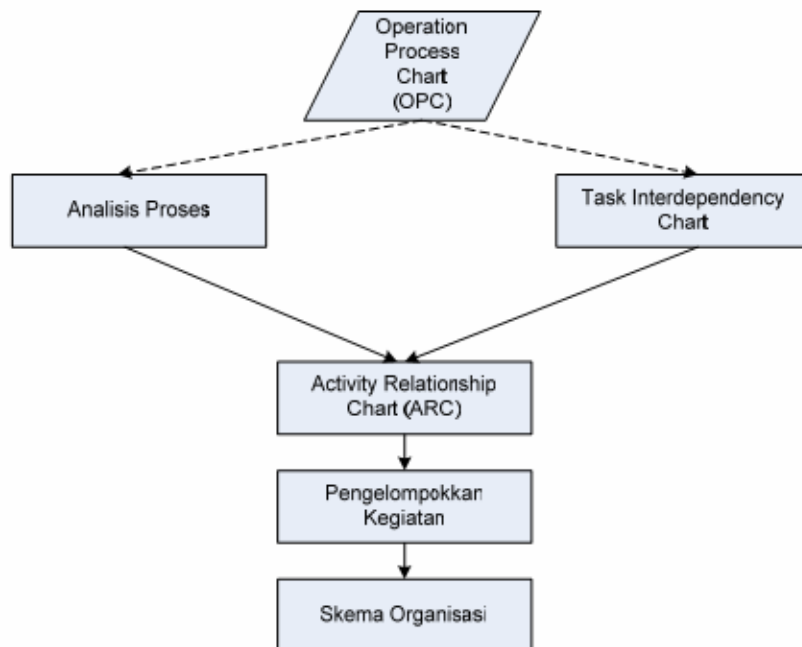
MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

tersebut wajib dijabarkan dengan acuan seperti yang telah dijelaskan pada bagian dasar teori sebelumnya.

Struktur organisasi rantai produksi

Pendekatan yang digunakan adalah saling kebergantungan antar kegiatan produksi (task interdependence), dengan beberapa tahapan pengerjaan untuk merancang organisasi secara lebih mudah dan sistematis sebagai berikut:



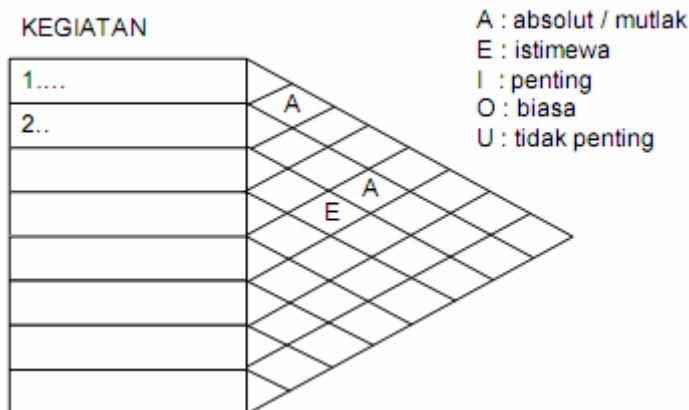
1. Operation Process Chart (OPC) : digunakan sebagai input (masukkan) dalam memahami aliran proses setiap part dari satu mesin ke mesin yang lain.
2. Analisis Proses : penentuan aliran kritis setiap part dari satu mesin ke mesin yang lain untuk menjaga spesifikasi teknis produk tetap dapat terpenuhi, misalnya: pembuatan lubang di mesin A dan pembuatan poros di mesin B.
3. Tabel Task Interdependency : digunakan untuk menentukan derajat keterkaitan antara suatu kegiatan (mesin) dengan kegiatan lainnya serta jenis koordinasi yang diperlukan.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

| No. | Kegiatan | Saling ketergantungan dengan kegiatan | Untuk memproses part | Jenis saling ketergantungan (untuk setiap 2 kegiatan yang berpasangan) | Tingkat koordinasi yang diperlukan (untuk setiap 2 kegiatan yang berpasangan) |
|-----|------------------|---------------------------------------|----------------------|--|---|
| 1 | Bor bangku | Bor Freis AG32 | Landasan | Berurutan | Sedang |
| | | Bubut BV20 | Pencekam | Mengumpul | Rendah |
| 2 | Bor freis AG32 | | | | |
| 3 | Bubut BV20 | | | | |
| 4 | Bubut Guang Zhou | | | | |
| 5 | Gerinda datar | | | | |
| 6 | Kerja bangku | | | | |
| 7 | Mill Standar | | | | |
| 8 | Perakitan 1 | | | | |
| 9 | Perakitan 2 | | | | |
| 10 | Perakitan 3 | | | | |
| 11 | ... | | | | |

4. Activity Relationship Chart (ARC): alat bantu yang digunakan untuk merencanakan keterkaitan antara setiap kegiatan melalui huruf sandi kualitatif (A, E, I, O, U), inputnya berupa hasil analisis proses dan tabel task interdependency.



5. Pengelompokkan Kegiatan : hasil dari ARC kemudian digunakan untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang diperlukan, misalnya: karena

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

mempunyai hubungan yang absolut, mesin freis dikelompokkan dengan mesin mill std dalam satu regu (unit).

6. Skema Organisasi : hasil pengelompokkan kegiatan secara keseluruhan direpresentasikan dalam bentuk skema organisasi.

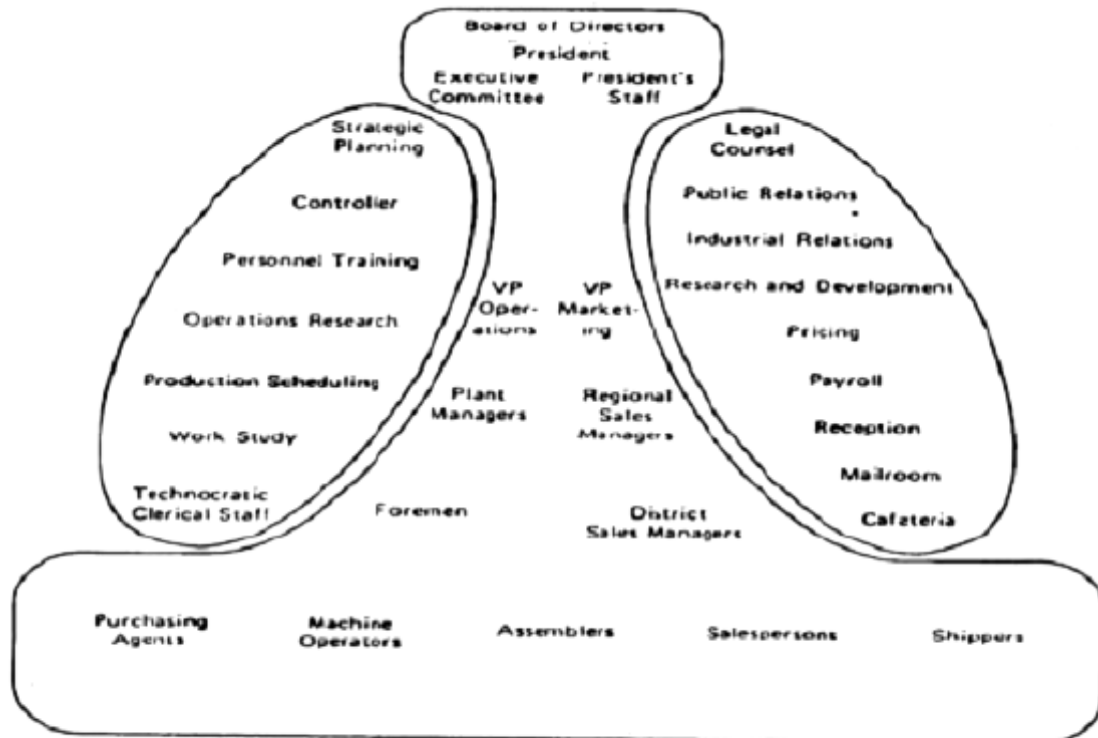
Analisis Hasil Rancangan Struktur Organisasi

Analisis yang dilakukan menggunakan pendekatan Mintzberg (Structure in Fives) dalam mengklasifikasi organisasi, minimal menjawab hal-hal sebagai berikut:

- Tipe struktur organisasi manakah yang tepat untuk menggambarkan hasil rancangan struktur yang telah dibuat? Jelaskan kenapa?
- Bagaimana mekanisme koordinasinya? Bagian mana yang merupakan inti (key part) dari organisasi?
- Jelaskan kelebihan dan kekurangan tipe struktur yang organisasi yang telah dirancang?
- Bagaimana klasifikasi jabatan-jabatan organisasi ke dalam 5 basic parts of organization (Operating Core, Strategic Apex, Middle Line, Techno Structure, Support Staff)?

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |



some members and units of the parts of the manufacturing firm

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Lampiran

Contoh Pernyataan Visi

VISI**Bill Gates- Microsoft**

Personal Computer ada di setiap meja kantor dan di setiap rumah keluarga.

Bank Muamalat Indonesia

Menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar emosional, dikagumi di pasar rasional.

Coca Cola Amatil Indonesia

Menjadikan produk *coca-cola* sebagai 'pilihan utama' minuman siap saji yang tersedia 'dimana saja' melalui pengembangan organisasi yang 'sehat dan kuat' dengan karyawan yang 'cakap' serta berorientasi pada 'customer'.

Jakarta Islamic Centre

Menjadi pusat peradaban Islam

Jurusan Ekonomi Islam STAIN Surakarta-SEM Institute

Menjadi lembaga pendidikan ekonomi Islam dan perbankan syariah terbaik dan terdepan di Indonesia.

Contoh Pernyataan Misi

MISI**XEROX**

Xerox, The Document Company, akan menjadi pemimpin di pasar dokumen, memberikan pelayanan dokumen yang meningkatkan produktivitas.

Bank Muamalat Indonesia

Menjadi *rule model* lembaga keuangan syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholders*.

GOODYEAR

Peningkatan terus menerus dalam produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan kami.

MOTOROLA

Tujuan mendasar kami kepuasan pelanggan total.

Jakarta Islamic Centre

- Mewujudkan pusat pengembangan sumberdaya muslim, pengkajian, data dan informasi, serta budaya Islam di Jakarta yang bertaraf internasional.
- Mewujudkan pusat pengembangan Islam Jakarta sebagai landmark dengan sosok fisik yang monumental, bernuansa Islam di mana masjid sebagai sentumnya.

Jurusan Ekonomi Islam STAIN Surakarta-SEM Institute

- Mengembangkan ilmu-ilmu ekonomi berbasis syariah.
- Membangun jaringan sumberdaya ekonomi syariah untuk kesejahteraan umat.
- Memperkuat, memperlebar, dan memperbanyak jaringan profesional perbankan syariah di Indonesia.

MATERI / BAHAN PRAKTIKUM

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| Fakultas | : Teknologi Industri | Pertemuan ke | : 1-5 |
| Jurusan / Program Studi | : Teknik Industri | Modul ke | : I |
| Kode Mata Praktikum | : 52207404 | Jumlah Halaman | : 46 |
| Nama Mata Praktikum | : Perancangan Organisasi | Mulai Berlaku | : November'07 |

Contoh Pernyataan Values**Budaya Organisasi
SEM INSTITUTE*****Syariah adalah Tolak Ukur Aktivitas Organisasi***

SEM Institute adalah lembaga yang didedikasikan untuk mengembangkan gagasan Ekonomi dan Manajemen Syariah. Oleh karena itu, syariah menjadi tolak ukur dalam setiap perencanaan, kebijakan dan organisasi, pelaksanaan kegiatan, serta interaksi di antara seluruh eksponen pendukungnya.

Ilmu adalah Basis Produk Organisasi

Gagasan tentang ekonomi dan manajemen syariah adalah gagasan yang berdasarkan ilmu, maka setiap penulisan atau penyampaian secara normatif harus didasarkan pada dalil yang kuat, secara empirik didasarkan pada bukti atau informasi yang valid, dan secara teoritik didasarkan pada pandangan terkemuka.

Program adalah Orientasi Produktivitas Organisasi

Produktivitas SEM Institute diorientasikan pada tersedianya bahan-bahan kajian, tersebarnya ide dan meningkatnya kualitas sumber daya manusia.

**NILAI-NILAI INTI
Perusahaan AMANAH**

Tidak memberi Hadiah dalam lobi bisnis (Uang, Wanita, dan lain-lain)
Tidak makan dan menggunakan Riba
Tidak Wan Prestasi/Ingkar Janji
Input - Proses - Ouput bebas dari barang dan jasa haram
Tidak Korupsi
Tidak Zalim
Tidak Menipu
Tidak Suap