

Organisasi Kerja Bagi Usaha Kecil dan Menengah ¹⁾

Oleh :

Sritomo W. Soebroto ²⁾

Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri - Institut Teknologi Sepuluh Nopember

<msritomo@rad.net.id>

“Semakin besar sebuah kegiatan produksi diselenggarakan, semakin dituntut untuk mampu memiliki organisasi produksi/industri yang efektif. Semuanya mesti dipersiapkan sejak usaha produktif tersebut dirintis dan cukup fleksibel untuk disesuaikan dengan perkembangannya”

1. Industri --- tidak peduli macam-ragamnya, visi-misinya, maupun skala ukuran operasionalnya --- adalah sebuah aktivitas produktif yang dirancang untuk melibatkan berbagai parameter produksi mulai dari *modal* (capital) , *tanah* (land) dengan segala sumber daya yang bisa dieksploitasi; dan *manusia* (man) yang akan merencanakan, mengorganisasikan, mengoperasikan dan mengendalikan semua parameter produksi tersebut dalam sebuah proses transformasi masukan (input) --- secara fisik maupun non-fisik --- menjadi keluaran (output berupa produk maupun jasa) yang memiliki nilai tambah baik berupa nilai tambah fungsional maupun nilai tambah ekonomis.

2. Melalui proses manajemen industri, maka aktivitas produksi atau kegiatan kerja akan dapat ditata-kelola secara sistematis. Demikian juga semua mekanisme pengambilan keputusan akan bisa dirancang dengan menempatkan industri sebagai sebuah sistem yang utuh (holistik), sinergetik dan terintegrasi sempurna. Dengan proses pengorganisasian, maka semua elemen-elemen sumber daya produksi aktif (manusia) maupun sumber daya produksi pasif (mesin, material, dan resources lainnya) akan dapat dikoordinasikan dan diarahkan pada visi, misi serta tujuan organisasi yang ada. Semakin besar sebuah kegiatan produksi diselenggarakan, semakin dituntut untuk mampu memiliki organisasi produksi/industri yang efektif. Semuanya mesti dipersiapkan sejak usaha produktif tersebut dirintis dan cukup fleksibel untuk disesuaikan dengan perkembangannya.

3. Revolusi Industri yang terjadi sekitar tiga abad yang lampau, telah mengawali dan banyak sekali membawa ke arah perubahan teknologi serta organisasi berproduksi. Perubahan dan pengembangan teknologi maupun organisasi produksi terutama sekali ditujukan untuk meningkatkan nilai tambah produk-produk industri dan kemudian mendistribusikannya ke konsumen dengan *biaya* yang rendah, *kualitas* yang tinggi, *waktu* yang cepat/singkat (jangan biarkan konsumen menunggu), *fleksibel* (lentur dan luwes) dalam memenuhi permintaan konsumen yang bervariasi, serta terus mampu

1) Disampaikan dalam acara Seminar Nasional dan Diskusi Ilmiah UKM “Mengoptimalkan Peran Usaha Kecil dan Menengah dalam upaya Mempercepat Pemulihan Ekonomi Nasional” yang diselenggarakan oleh Fakultas Teknik Universitas WR Supratman-Surabaya pada tanggal 25 Januari 2003.

2) Staf Pengajar (Lektor Kepala) dan Ka. Laboratorium Ergonomi & Perancangan Sistem Kerja – Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri – Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

berinovasi didalam mengantisipasi siklus hidup produk yang semakin pendek. Parameter biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas dan inovasi tersebut merupakan kunci sukses bagi semua sistem produksi dari sebuah proses bisnis industri, tidak peduli apapun skala tingkatannya (kecil-menengah-besar) untuk meningkatkan daya saing produknya.

4. Salah satu faktor yang menjadi titik lemah usaha kecil menengah (UKM) dari sekian banyak kelemahan yang lain adalah *organisasi* produksinya. Usaha kecil menengah umumnya diawali dari sebuah semangat berusaha --- kewirausahaan atau *entrepreneurship* --- seseorang yang akan mempertaruhkan semua miliknya dengan memikul segala resiko yang ada. Para wirausahawan (*entrepreneur*) umumnya menjalankan perusahaan berdasarkan naluri (intuisi) dan kebiasaannya sendiri selaku pemilik. Pada saat perusahaan tersebut masih kecil (berbasis rumah-tangga atau *home-based industry*) boleh jadi tidak ada masalah. Akan tetapi ketika perusahaan berkembang ke skala yang lebih besar dengan tantangan yang lebih kompleks, biasanya masalah serius mulai muncul. Arah perkembangan perusahaan cenderung monoton, menurun dan tidak jarang berakhir harus terus dituntun. Oleh karena itu, sebesar apapun sebuah usaha produktif akan dikelola, sejak awal sudah harus memperhatikan soal organisasi. Disamping jalan nya perusahaan bisa berlangsung baik, pengelolaan perusahaan dengan organisasi yang tertata dan dirancang efektif juga sangat bermanfaat untuk berinteraksi dengan semua "*stakeholder*"nya. Terlebih menghadapi tantangan global dengan segala macam paradigma perubahannya akan mengharuskan sektor usaha kecil menengah ini untuk lebih peka mengantisipasi dan mengakomodasikannya melalui sebuah organisasi produksi yang dirancang secara efektif dan rapi.

5. Organisasi berasal dari kata "*organ*" yang berarti alat, perkakas, komponen, elemen dan sebagainya. Dengan demikian yang dimaksudkan dengan organisasi (kerja) tak pelak bisa diartikan sebagai upaya untuk menyusun organ-organ dalam sebuah rancangan kesatuan fungsi yang sistematis diarahkan untuk memenuhi visi, misi maupun tujuan yang telah diformulasikan sebelumnya. Mesin, sebagai contoh, merupakan kumpulan elemen-elemen yang disusun, diorganisir, dan dikonstruksikan dalam sebuah wujud rancangan mekanik yang dapat dioperasikan untuk melakukan fungsi kerja tertentu. Demikian pula dengan (tubuh) manusia atau zat hidup yang lain pada hakekatnya merupakan sekumpulan organik-organik yang tersusun secara sistematis dalam sebuah rancangan organik yang terintegrasi sempurna.

6. Formulasi organisasi yang akan menjadi pokok pembicaraan selanjutnya akan lebih ditujukan pada pengertian *organisasi kerja* atau *organisasi produksi*. Bilamana mesin diartikan sebagai sekumpulan organ-organ mekanik yang dikonstruksikan dalam satuan wujud mekanik yang mampu memenuhi fungsi kerja tertentu; maka organisasi kerja dalam hal ini akan diartikan sebagai sekumpulan satuan-satuan kegiatan --- seringkali diidentifikasi dengan berbagai peran maupun jabatan dalam sebuah struktur organisasi --- yang ditata dalam satu kesatuan tunggal (*integral*) yang operasional. Satuan-satuan kegiatan tersebut akan terdiri atas oknum-oknum manusia (dalam proses pengorganisasian hal ini lazim dikenal dengan istilah *staffing*) yang memiliki peran dan jabatan yang sudah ditentukan dan ditetapkan melalui proses analisa jabatan (*job*

analysis). Pandangan untuk memodelkan organisasi kerja (manusia) analog dengan sebuah rancangan mekanistik akan mudah dijumpai dalam aliran organisasi dan manajemen klasik dengan tokoh-tokohnya seperti Owen, Babbage, Taylor, Fayol dan lain-lain. Disini organisasi kerja manusia yang serba tidak pasti justru akan dirancang dengan mengikuti hukum-hukum operasional mesin yang serba eksak, pasti dan mengikuti logika rasional. Bagi Owen dan lainnya, tantangan untuk meningkatkan produktivitas kerja tidak selalu harus melalui pengembangan teknologi proses melainkan juga melalui penataan dan pengorganisasian kerja manusia. Bagi mereka, investasi dan asset perusahaan yang terpenting adalah manusia. Manusia adalah “*a vital machine*”.

7. Menurut Robert Owen (1771-1858) perbaikan dalam kondisi kerja seperti pengaturan/pengurangan jam kerja (dari 13 jam menjadi 10, 5 jam per hari), penolakan penggunaan tenaga kerja anak-anak (meskipun murah tetapi kinerjanya rendah disamping kurang manusiawi), dan menciptakan suasana kompetisi dikalangan pekerja merupakan langkah signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain Charles Babbage (1792-1871) mengembangkan pemikiran-pemikiran untuk melakukan efisiensi melalui pengaturan tata cara kerja guna meningkatkan produktivitas dan pengurangan biaya (*costs reduction*). Pemikiran Babbage diaplikasikan dengan merancang pembagian kerja karyawan dengan membentuk divisi-divisi kerja (*division of labor*) yang terformulasi dan terspesialisasi secara analitis dan sistematis jelas. Setiap pekerja harus direkrut, disiapkan dan dilatih untuk menguasai satu ketrampilan (spesialisasi) dan hanya bertanggung-jawab terhadap tugas spesifiknya saja.

8. Langkah-langkah yang dilakukan oleh Owen maupun Babbage tersebut kelak kemudian dikenang sebagai langkah awal dari era klasik tentang organisasi kerja di industri. Frederick Winslow Taylor (1856-1905) selanjutnya mematangkan teori, konsep, maupun prinsip yang telah dikembangkan oleh Owen maupun Babbage dan memformulasikannya dalam karyanya “*the Scientific of Management*”. Konsep manajemen ilmiah menjawab kebutuhan untuk melakukan pendekatan-pendekatan kuantitatif didalam mengukur kinerja produksi melalui perbaikan tata cara dan efisiensi kerja (*methods engineering*). Identifikasi dan eliminasi aktivitas kerja tidak produktif merupakan fokus utama dari studi yang dilakukan oleh Taylor. Dalam setiap rancangan kerja selalu diupayakan untuk memperoleh satu langkah terbaik (*one best and cheapest way*) untuk mengoperasionalkannya; dan selanjutnya ditetapkan standard-standard kerja --- melalui pengukuran waktu kerja (*time study*) --- sebagai tolok ukurnya. Melalui penerapan manajemen ilmiah dalam operasionalisasi aktivitas produksi, maka pekerja akan direkayasa gerak dan aktivitas kerjanya secara analitis (implementasi dari pendekatan *ergonomi* atau *human factors engineering*) sehingga potensinya sebagai “*human being*” akan bisa dikembangkan secara maksimal.

9. Selanjutnya apa yang telah dikerjakan oleh Taylor lewat manajemen ilmiahnya, kemudian dilengkapi lagi oleh pasangan suami-istri Frank & Lillian Gilbreth. Disini dengan tetap menekankan pada signifikansi pengaturan gerakan – gerakan kerja (*motion*

study) dan ditambah dengan pengaturan frekuensi istirahat melepaskan lelah (*scheduling breaks*); Gilbreths juga memberikan perhatian khusus pada peningkatan kesejahteraan pekerja melalui program standarisasi upah dan pemberian bonus/insentif kerja. Teknik-teknik peningkatan produktivitas kerja melalui efisiensi kerja (*Time & Motion Study*), yang dikembangkan oleh Taylor ternyata mampu memberikan kesadaran dan wawasan baru, yaitu bagaimana gerakan-gerakan fisik kerja (baik yang dilakukan oleh manusia pekerja, mesin, fasilitas/peralatan kerja, maupun material) yang terlibat selama proses kerja berlangsung dapat diperbaiki serta dibuat lebih efisien dan rasional. Kedua studi ini, selain memberikan keuntungan-keuntungan yang bisa dicapai melalui efisiensi kerja, meningkatkan moral kerja karyawan (karena di kaitkan dengan prinsip “*the fair day’s pay for the fair day’s work*”) melalui pemberian upah dan bonus/insentif kerja; maka studi ini juga menunjukkan bagaimana manajemen industri cukup konsern dengan kesejahteraan individu pekerja.

10. Revolusi Industri tidak saja membawa perubahan dalam teknologi berproduksi, melainkan juga membawa banyak perubahan dalam hal organisasi produksi. Apa yang kemudian dikembangkan oleh Henry Fayol (1841-1925) dengan konsep organisasi klasik (*classical organization*) mencoba memberikan landasan dan solusi terhadap kebutuhan untuk memperoleh petunjuk-petunjuk praktis bagi manajemen untuk mengelola organisasi kerja yang semakin kompleks. Dalam hal ini Fayol menjelaskan bahwa sukses kerja tidak saja ditentukan oleh kemampuan personil pekerjaannya saja, akan tetapi juga tergantung pada rancangan metoda dan organisasi (struktur) kerjanya. Selanjutnya Fayol mengemukakan adanya 14 prinsip dasar yang harus diimplementasikan dalam perancangan organisasi kerja, yaitu (1) membagi pekerjaan dalam unit-unit aktivitas yang terspesialisasi jelas (*division of labor*), (2) pemberian kewenangan (*authority*) formal yang senantiasa melekat dalam setiap jabatan, (3) kewajiban untuk menghargai dan menghormati semua aturan dan kesepakatan yang telah ditetapkan (*discipline*), (4) kejelasan dalam hal pemberian perintah dan pelaporan yang hanya terfokus pada satu garis komando (*unity of command*) untuk menghindari konflik maupun ketidak pastian, (5) adanya arah tujuan yang sama (*unity of direction*) untuk semua lini organisasi melalui suatu rencana yang telah dipersiapkan sebelumnya, (6) sinkronisasi tujuan (interest, motivasi, dll) antara individu dengan individu dan antara individu dengan organisasi (*subordination of individual interest to the common good*), (7) pemberian kompensasi kerja (*remuneration*) yang layak sesuai dengan prinsip “*the fair day’s pay for the fair day’s work*”, (8) pemusatan garis kebijakan, tanggung jawab dan mekanisme pengambilan keputusan (*centralization*) dan menyerahkannya kepada seorang atasan yang memiliki otoritas tertinggi, (9) penggambaran secara jelas tingkatan dan garis perintah (*hierarchy*) dari atas ke bawah (vertical) ataupun menyamping (horizontal) seperti yang biasa ditampakkan dalam sebuah struktur (bagan) organisasi, (10) penempatan orang, material, mesin dan faktor-faktor produksi lain pada posisi, lokasi maupun saat yang tepat (*by order*), (11) mengembangkan komunikasi/hubungan kerja atas dasar kesamaan derajat (*equity*), pendekatan kemanusiaan (*human/personal approach*) dan kepemimpinan (*leadership*) yang efektif, (12) menciptakan suasana “*feeling at home*” untuk menjaga stabilitas kerja dan loyalitas karyawan (*stability of staff*) kepada organisasi, (13) memberi

kan semacam kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif (*initiative*) dalam melaksanakan rencana kerja yang telah disetujui sebelumnya, memberikan kesempatan pula untuk berkreasi, maupun berpartisipasi untuk kepentingan organisasi (dan tidak begitu saja menghukum manakala terjadi kesalahan dan kegagalan), dan terakhir (14) mempromosikan semangat kerja kelompok dengan jalan menanamkan rasa kebanggaan terhadap organisasi (*esprit de corps*), rasa memiliki (*sense of belonging*) sebagai landasan untuk meningkatkan kontribusi dan partisipasi (*sense of participation*) dalam setiap program organisasi.

11. Pandangan klasik mengenai organisasi kerja cenderung masih dominan diimplementasikan di sektor usaha (industri) kecil menengah. Berangkat dari pemikiran-pemikiran yang dikembangkan oleh Owen, Babbage, Taylor, Gilbreths maupun Fayol --- selain mereka ini sebenarnya masih ada lagi pionir-pionir yang ikut memberikan landasan teori tentang manajemen/organisasi klasik --- masyarakat industri memiliki dasar berpijak untuk menata organisasi kerja menghadapi tantangan persaingan yang semakin kompleks. Paradigma perubahan yang terjadi melalui “agen-agen perubahan”-nya seperti kemajuan teknologi, tuntutan kebutuhan dan kepuasan konsumen, dan sebagainya tak pelak lagi ikut membawa organisasi kerja harus menyesuaikan dirinya baik secara struktural maupun kultural (dan juga perilaku) kearah penataan organisasi dengan basis teknologi yang lebih modern. Tanpa mengurangi arti pentingnya paradigma baru yang mengharuskan industri melakukan restrukturisasi dan revitalisasi dalam hal organisasi kerjanya karakteristik organisasi klasik-tradisional (sederhana, tidak terlalu formal, fleksibel, dan sebagainya) masih cukup relevan untuk diimplementasikan di sektor industri (usaha) kecil menengah (UKM).

12. Industri adalah sebuah aktivitas bisnis yang akan menjalankan sebuah proses produksi dengan melibatkan berbagai-macam masukan (input) dan menghasilkan keluaran (output) yang akan mendatangkan pemasukan (revenue) serta keuntungan (profit). Aktivitasbisnis yang memiliki nilai-nilai komersial tersebut akan berbeda tingkatannya dengan skala ukuran bisa diklasifikasikan sebagai kecil (*small scale*), menengah (*medium scale*), besar (*large scale*) dan *multinational*. Klasifikasi tingkatan tersebut biasanya akan dilihat dari aspek volume penjualan, besar-kecilnya tenaga kerja yang direkrut, besaran modal yang ditanamkan (investasi), serta sistem nilai (value system) yang melandasi visi maupun misi organisasi usaha tersebut didirikan. Sebagai sebuah aktivitas bisnis yang berorientasi pada keuntungan, maka sebesar apapun usaha produktif tersebut dijalankan akan memerlukan sebuah organisasi dengan struktur tertentu dari sederhana sampai ke modern. Organisasi tidak saja bermanfaat untuk menata letak (layout) mesin ataupun fasilitas produksi lainnya, aliran material selama proses produksi berlangsung; tetapi juga membagi fungsi dan peran operasional dari sumber daya manusia dengan posisi serta jabatan yang tertata secara sistematis dalam sebuah rancangan terstruktur. Phenomena umum yang dijumpai dari usaha kecil menengah (UKM) dimulai dengan adanya semangat ingin mandiri (wiraswasta atau wira usaha) dari seseorang atau beberapa orang untuk mengelola sejumlah modal, mengambil resiko dan menghadapi ketidak-pastian guna meraih keuntungan. Keputusan untuk mengawali usaha tersebut

didorong oleh beberapa kondisi seperti (1) faktor keturunan atau warisan bisnis dari keluarga yang memiliki tradisi kuat berwiraswasta, (2) faktor situasi-kondisi yang memaksa orang tidak lagi memiliki pilihan selain melakukan usaha mandiri, dan (3) faktor yang memang sengaja membentuk dan mempersiapkan diri untuk menjadi wiraswasta/usahawan. Karakteristik generik yang biasa dijumpai dalam usaha kecil menengah adalah ruang lingkup aktivitas mereka yang bergerak disektor-sektor semacam (1) *primary industry*, seperti agrobisnis dan eksploitasi sumber-sumber alam), (2) *secondary industry*, seperti produk-produk seni (arts) atau kerajinan (craft), produk-produk sederhana (consumer goods) yang dibuat secara manual, dan (3) *tertiary industry*, seperti jasa konsultasi (keuangan, perancangan, dll), commercial activity, wholesale dan retail. Jelas sekali dengan berbagai variasi aktivitas, ukuran maupun tingkatannya akan memerlukan organisasi kerja dengan rancangan struktur yang relevan. Usaha kecil menengah tidak lagi efektif dikelola hanya didasarkan oleh naluri, intuisi maupun kebiasaan yang diperoleh dari sebuah tradisi keluarga semata. Sebuah struktur organisasi yang dirancang dengan basis kultur tradisional sekalipun sungguh penting untuk diperhatikan. Disamping jalannya perusahaan bisa berlangsung dengan baik (prinsip fektif-efisien); pengelolaan perusahaan dengan organisasi yang tertata juga sangat bermanfaat untuk berhubungan dengan pihak luar, seperti bank, investor maupun partner usaha yang lain.

13. Usaha kecil menengah yang terbentuk berdasarkan semangat kewiraswasta/usahawan (*entrepreneurial small-medium firm*) biasanya mengorganisasikan dirinya dengan mengikuti prinsip-prinsip organisasi klasik/tradisional (*classical organization*). Pola pengorganisasian kerja dengan memperhatikan kebutuhannya dapat digambarkan dengan model “*entrepreneurial diamond*” dengan tiga fungsi/peran utama terfokus pada aktivitas (1) produksi (*production*), (2) pemasaran dan penjualan (*marketing & sales*), dan (3) keuangan dan akuntansi (*finance & accounting*). Rancangan struktur organisasi biasanya akan dirancang dengan mengakomodasikan tiga fungsi/peran yang umum dijumpai di puncak piramidal organisasi. Diluar tiga fungsi pokok tersebut, aktivitas organisasi kemudian dapat dikembangkan dengan fungsi maupun peran yang lain seperti transportasi, transfer teknologi, market research, advertising, audit, pengadaan, personalia dan lain- lain. Penambahan fungsi-fungsi ini tentu saja akan sangat tergantung pada perkembangan usaha dan kebutuhannya. Rancangan strukturnya akan merupakan derivat-derivat (subordinat) dari tiga fungsi pokok produksi, pemasaran dan keuangan.

14. Struktur organisasi usaha kecil menengah (UKM) memiliki tipikal konfigurasi sederhana (*simple structure*) yang dalam perkembangannya kemudian bisa berubah menjadi struktur fungsional (*functional structure*). Rekrutmen karyawan biasanya berasal dari sumber-sumber yang berada di lingkungan sekitar, sanak keluarga, handai tolan maupun sebatas tetangga terdekat. Kondisi seperti ini akan lebih cenderung mengarah pada kultur kerja yang lebih berorientasi pada orang (*man centered* atau *people oriented*), tidak atau sedikit sekali menjalankan formalitas-formalitas organisasi, serta se-

leksi pekerja lebih didasarkan pada aspek sosial-ekonomi-budaya yang melatar-belakangi bukannya kemampuan ataupun keahlian professional yang diperlukan (*job centered* atau *task oriented*). Mereka yang direkrut diharapkan bisa dan mau melakukan banyak hal (*general skill*), fleksibel dan terbiasa menghadapi dinamika lingkungan yang terus dan senantiasa berubah. Struktur biasanya akan terfokus pada figur pemimpin (leader) --- sekaligus merupakan pemilik modal --- yang memegang peran paling dominan dan cenderung menjalankan organisasi dengan kepemimpinan bergaya komandan. Semakin kecil ruang lingkup ukuran (size) kegiatan usaha tersebut akan cenderung mendekati konfigurasi seperti yang telah digambarkan, dan begitu sebaliknya. Dalam hal ini sebuah struktur organisasi yang dirancang lebih formal akan diperlukan untuk aktivitas usaha yang besar dengan maksud untuk menunjukkan tugas, fungsi, peran maupun tanggung jawab dari mereka yang memiliki pengetahuan mengenai industri yang dikelola, ketrampilan yang lebih terspesialisasi, banyak pengalaman usaha dan memiliki jaringan kerja dengan dunia usaha yang lain.

Referensi

Carnall, Colin A. (1990). *Managing Change in Organization*. New York : Prentice Hall International.

Hanna, David P. (1988). *Designing Organization for High Performance*. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.

Jones, Gareth R. (1995). *Organizational Theory: Text and Cases*. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.

Lipnack, Jessica and Stamps, Jeffrey (1994). *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Menyusun Organisasi Perusahaan. Wacana Mitra.com, Edisi 40/Tahun II/2-18 September 2002.

Paradi, Joseph C. (2002) *Entrepreneurship and Small Business Course APS 234 : Business Organisation*. Centre for Management of Technology and Entrepreneurship.

Rao, M. Gangadhara and Rao, Surya P. (1995). *Organizational Design & Structure*. Kailash Nagar, Delhi: Kaniskha publishers, Distributors.

Sink, D. Scott and Turtle, Thomas C. (1989). *Planning and Measurements in Your Organization of the Future*. Norcross, Georgia: Industrial Engineering and Management Press.

Tjahja Muhandri (2002). *Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh*. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor – November 2002.

