

MANAJEMEN DALAM OPERASI

JENIS-JENIS PEKERJAAN YANG DIPERLUKAN

Dalam hal ini perlu mengidentifikasi jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan pada usaha tersebut. Tentu saja ada bermacam-macam jenis pekerjaan yang mungkin diperlukan dalam usaha tersebut. Ada berbagai cara mengklasifikasikan pekerjaan-pekerjaan, ada yang membaginya menurut tipe pekerjaan managerial dan operasional, ada pula yang membaginya berdasarkan fungsi. Keterangan tentang apa yang perlu dilakukan dalam suatu pekerjaan biasa disebut sebagai deskripsi jabatan (*job description*).

Meskipun tidak ada standar bentuk deskripsi jabatan, umumnya penyusunan deskripsi jabatan ini, untuk tugas-tugas yang harus dilaksanakan dimulai kalimatnya dengan kata kerja. Seperti misalnya:

Tugas-tugas yang dilakukan sebagai berikut :

- a. Membuat rencana penyelesaian pekerjaan dengan menyusun *Gantt Chart*.
- b. Menaksir biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- c. Menaksir kebutuhan jam kerja (*man hours*) untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan sebagainya.

Dalam deskripsi jabatan yang dibuat sering disusun bentuknya sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan;
2. Ringkasan jabatan;
3. Tugas yang dilaksanakan;
4. Pengawasan yang diberikan dan diterima;
5. Hubungan dengan jabatan-jabatan lain;
6. Bahan-bahan, alat-alat, dan mesin-mesin yang dipergunakan;
7. Kondisi kerja;
8. Penjelasan istilah-istilah yang tidak umum; dan

9. Komentar tambahan untuk melengkapi penjabaran di atas.

STRUKTUR ORGANISASI YANG AKAN DITERAPKAN

Proses pengorganisasian menyangkut prosedur tiga langkah, yaitu:

1. Merinci semua pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan atau proyek. Dengan demikian maka pertama kali yang harus ditentukan adalah tujuan apa yang ingin dicapai dari proyek ini. Di sini kita menggunakan tujuan yang ingin dicapai adalah, salah satunya tujuan yang ekonomis sifatnya.
2. Membagi semua beban kerja ke dalam berbagai aktivitas yang secara logis dan enak bisa dijalankan oleh seorang karyawan. Kita tahu bahwa proyek tersebut tidak bisa dijalankan oleh hanya satu orang, tetapi, harus oleh banyak orang. Karena itu, pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh proyek tersebut haruslah dibagi-bagi kepada masing-masing anggota. Pembagian ini haruslah mereka diberi pekerjaan yang mereka bisa melakukannya, dan mereka haruslah tidak menjalankan pekerjaan yang terlalu banyak ataupun terlalu sedikit. Terlalu banyak akan mengakibatkan mereka tidak bisa bekerja dengan baik, demikian juga jika terlalu sedikit akan membuat biaya per unit menjadi terlalu mahal karena adanya kapasitas yang menganggur (idle).
3. Menyusun mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan dari para anggota organisasi ke dalam satuan yang harmonis dan terpadu. Karena pekerjaan-pekerjaan ini dibagi-bagi kepada masing-masing orang atau departemen, maka bisa terjadi konflik antar-tujuan dari masing-masing bagian. Mekanisme koordinasi diperlukan untuk menghindari hal semacam ini.
Maka sebisa mungkin bagan organisasi bisa membantu wewenang dan tanggung jawab manajemen. Bagan organisasi tersebut menggambarkan lima aspek struktur organisasi, yaitu:

1. Pembagian pekerjaan.
2. Manajer dan bawahan.
3. Jenis pekerjaan yang dilakukan.
4. Pengelompokan bagian-bagian pekerjaan.
5. Tingkatan manajemen.

Manfaat serta kerugian bagan organisasi telah lama menjadi perdebatan para ahli. Manfaatnya antara lain adalah memudahkan para anggota organisasi melihat bagaimana organisasi disusun. Di samping itu para manajer dan bawahan tahu tugas-tugas mereka secara jelas. Di samping itu kalau ada suatu persoalan yang hendak dipecahkan, kita bisa mengetahui dari mana kita harus mencari orang yang bisa memecahkan persoalan tersebut.

Koordinasi. Masalah lain yang timbul dalam pengorganisasian adalah masalah koordinasi. Koordinasi merupakan suatu proses pengintegrasian berbagai kegiatan dan tujuan dari berbagai satuan organisasi agar supaya bisa mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dengan efektif dan efisien. Ada beberapa cara yang biasa dipergunakan untuk mengkoordinasi berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi.

- a. Dengan menggunakan hierarki manajerial. Dengan cara ini, jika ada masalah di antara karyawan, maka yang memecahkan adalah atasan mereka. Atasan memutuskan tentang apa yang perlu dilakukan oleh para bawahan yang mungkin berselisih tersebut.
- b. Cara yang ke dua dengan menggunakan komunikasi antar-departemen. Cara semacam ini terutama kalau ada masalah antar manajer yang berada dalam tingkatan (level) yang sama. Sebagai misal, lewat komunikasi antar-departemen. Bagian penjualan bisa menyelesaikan masalah yang mungkin timbul dengan bagian produksi. Lewat komunikasi ini bisa diketahui masalah apa yang dihadapi oleh masing-masing departemen.

- c. Selanjutnya dengan menggunakan panitia. Panitia ini umumnya melakukan rapat secara periodik untuk membahas berbagai masalah yang dihadapi oleh berbagai departemen. Panitia ini mungkin berbentuk: panitia manajemen umum, panitia tentang masalah tertentu, ataupun panitia *multiple management*. Salah satu bentuk panitia yang sering dipergunakan adalah panitia anggaran. Pada waktu penyusunan anggaran diperlukan kerja sama dan partisipasi dari semua pihak. Dan memang salah satu tujuan pembuatan anggaran adalah berfungsi sebagai alat koordinasi antar kegiatan.

Rentang Pengawasan (*Space of control*). Masalah lain dalam pengorganisasian adalah penentuan rentang pengawasan. Rentang pengawasan menunjukkan jumlah bawahan yang bisa diawasi dengan efektif. Semakin banyak jumlah karyawan yang diawasi, semakin luas rentang pengawasannya yang seharusnya. Umumnya berkisar antara 3 - 9 orang. Hal ini tidak mengherankan karena banyak sedikitnya jumlah karyawan yang diawasi tergantung pada berbagai faktor. Di antaranya adalah:

1. Kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan yang harus dilakukan, rentang pengawasan cenderung makin sempit.
2. Kemampuan karyawan. Semakin tinggi kemampuan karyawan, rentang pengawasan cenderung semakin besar.
3. Kegiatan yang harus dijalankan oleh pimpinan. Semakin banyak kegiatan yang harus dijalankan oleh pimpinan, rentang pengawasan cenderung semakin sempit.

Rentang pengawasan ini akan menentukan kedalaman manajemen yang dipergunakan oleh perusahaan. Semakin sempit rentang pengawasan, berarti akan diperlukan semakin banyak jumlah pimpinan yang pada akhirnya akan menambah tingkatan (level) manajemen.

MEMPEROLEH TENAGA KERJA TERSEBUT

Umumnya cara yang diperlukan untuk memperoleh tenaga kerja yang diperlukan, ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Memasang iklan.
2. Menghubungi kantor penempatan tenaga kerja.
3. Menggunakan jasa dari karyawan yang sudah ada.
4. Menghubungi lembaga pendidikan.
5. Lamaran yang masuk secara kebetulan.
6. Menghubungi organisasi buruh yang ada.

RINGKASAN BAB

Dalam bab ini dibicarakan tentang analisis aspek manajemen operasi proyek. Aspek ini, berdasarkan pengamatan dan pengalaman yang sudah biasa dialami oleh setiap perusahaan, merupakan masalah yang paling sulit untuk dinilai dan sering kurang mendapat perhatian. Sulitnya analisis aspek ini disebabkan karena masalah yang dihadapi lebih bersifat kualitatif yang dalam melakukan analisis banyak diperlukan pengalaman. Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini adalah: pekerjaan-pekerjaan apa yang diperlukan untuk menjalankan operasi proyek tersebut, persyaratan-persyaratan yang diperlukan untuk bisa menjalankan pekerjaan-pekerjaan tersebut, dan juga struktur organisasi yang akan dipergunakan. Terakhir kita perlu mengetahui bagaimana kita bisa mendapat tenaga-tenaga kunci yang kita perlukan beserta struktur/sistem penggajiannya.