BUKU AJAR

ADMINISTRASI PERKANTORAN DAN LOGISTIK

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :
Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1. 000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5. 000.000.000,00 (lima miliar rupiah)

2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

BUKU AJAR

ADMINISTRASI PERKANTORAN DAN LOGISTIK

Alilmron

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

BUKU AJAR ADMINISTRASI PERKANTORAN DAN LOGISTIK

Penulis:
Apandi, M.Si
Devi Yulianti, M.A

Editor:
Intan Fitri Meutia, Ph.D

Desain Cover & **Layout**
PAI Creative

x + 121 hal : 15,5 x 23 cm
Cetakan Agustus 2020

ISBN: 978-602-5857-46-1

Penerbit
Pustaka Ali Imron

Perum Polri Haji Mena
Natar Lampung selatan

HP. 082282148711
email : pustakaaliimron@gmail.com

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Latar belakang penulisan buku ajar ini adalah ketika dipercayakan untuk mengampu mata kuliah Administrasi Perkantoran dan Logistik di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Buku ajar ini diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam referensi terkait dengan mata kuliah Administrasi Perkantoran dan Logistik. Tema-tema dalam buku ajar ini merupakan hasil kajian dari para pakar bidang Administrasi Perkantoran dan Logistik seperti Bowersox, Garside, Gunawan, Hendi Haryadi, Mulyani, Ricki Martono, Slamet Soesanto, The Liang Gie, Winardi dan lain sebagainya.

Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan pada perguruan tinggi sangat tergantung dari motivasi dan kemampuan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan, kemampuan dosen dalam memberikan dan mengembangkan materi perkuliahan (buku ajar), suasana perkuliahan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam metode pembelajaran. Salah satu faktor penentu keberhasilan dosen dalam melakukan kegiatan pembelajaran adalah dilihat dari kesiapan dosen dalam mempersiapkan materi perkuliahan, pelaksanaan pengajaran yang baik, telah ada pola evaluasi yang jelas mengenai metode dosen dalam pengajaran dan penyempurnaan rencana pengajaran mata kuliah yang diajarkan serta tentu saja keberhasilan dalam memberikan pemahaman kepada mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan.

Budaya dan gaya belajar mahasiswa yang masih konvensional (kurang memiliki *learning skill*) cenderung mengandalkan catatan kuliah dosen sebagai satu-satunya literatur bagi mereka, dan lebih menonjolkan suasana belajar individual, di satu sisi masih adanya

keterbatasan dosen dalam menyiapkan materi perkuliahan dan alat peraga lain yang diperlukan dan belum seragamnya metode pengajaran yang dilakukan dosen pengampu mata kuliah, merupakan salah satu faktor yang melatarbelakangi disusunnya buku ajar **Administrasi Perkantoran dan Logistik** yang mengacu pada silabus mata kuliah **Administrasi Perkantoran dan Logistik** yang digunakan sebagai buku ajar/perkuliahan secara internal untuk mahasiswa di Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Struktur penulisan buku dimulai dari pendahuluan (capaian pembelajaran, indikator, tujuan pembelajaran), penyajian materi, pertanyaan, daftar pustaka dan glosary.

Buku ajar ini terdiri dari 9 bagian, dalam implementasinya materi di dalamnya digunakan untuk **14 (empat belas) pertemuan/perkuliahan** sesuai dengan Rencana Pembelajaran Semester dan Kontrak Perkuliahan yang telah tim penulis susun sebelumnya. Buku ajar ini memiliki topik bahasan: pertama dimulai dari Pengantar Administrasi Perkantoran, Ruang Lingkup dan Tujuan Administrasi Perkantoran, Kegiatan Kantor, Pengorganisasian Kegiatan Kantor, Pengarahan dan Pengawasan Kegiatan Kantor, Pengantar Administrasi Logistik, Pengadaan Logistik Pemerintah, Pengelolaan Logistik, dan Optimalisasi Rantai Pasokan.

Begitu besar jasa dibalik penulisan karya kecil ini, untuk itu kami tak pernah melupakan kesabaran dari mereka yakni pasangan hidup dan anak-anak kami yang telah memberikan kekuatan batin dalam merampungkan karya sederhana ini. Dan tak lupa pula kepada almamater kami Universitas Lampung dan Universitas Indonesia. Semoga kebajikan kalian semua bermanfaat dalam membangun generasi masa depan yang berperilaku dan berkarakter lebih baik. Terima kasih.

Bandarlampung, Agustus 2020

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vii**

BAB I. PENGANTAR ADMINISTRASI PERKANTORAN..... **1**
A. PENDAHULUAN 1
Capaian Pembelajaran 1
Indikator 1
Tujuan Pembelajaran 1
B. PENYAJIAN MATERI 2
Konsep Administrasi 2
Pengertian Kantor 7
Administrasi Perkantoran 9
Unsur-Unsur Administrasi Perkantoran 11
C. PERTANYAAN 12
D. DAFTAR PUSTAKA 12
E. GLOSARY 13

BAB II. RUANG LINGKUP DAN TUJUAN ADMINISTRASI PERKANTORAN **14**
A. PENDAHULUAN 14
Capaian Pembelajaran 14
Indikator 14
Tujuan Pembelajaran 14
B. PENYAJIAN MATERI 15
Ruang Lingkup Administrasi Perkantoran 15
Tujuan Administrasi Perkantoran 18
C. PERTANYAAN 19

D. DAFTAR PUSTAKA 19
E. GLOSARY 20

BAB III. KEGIATAN KANTOR 21
A. PENDAHULUAN 21
Capaian Pembelajaran 21
Indikator 21
Tujuan Pembelajaran 21
B. PENYAJIAN MATERI 22
Pengertian Kegiatan Kantor 22
Jenis Pekerjaan Kantor 22
Peranan Kegiatan Perkantoran 23
Analisis Kegiatan Kantor 24
Pengelolaan Kegiatan Kantor 28
C. PERTANYAAN 30
D. DAFTAR PUSTAKA 30
E. GLOSARY 30

BAB IV. PENGORGANISASIAN KEGIATAN KANTOR 32
A. PENDAHULUAN 32
Capaian Pembelajaran 32
Indikator 32
Tujuan Pembelajaran 32
B. PENYAJIAN MATERI 33
Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian 33
Prinsip Dasar Organisasi 34
Keputusan Utama Organisasi 36
Asas Pengorganisasian Kantor 36
Prinsip Dasar Pengorganisasian Kantor 42
C. PERTANYAAN 48
D. DAFTAR PUSTAKA 48
E. GLOSARY 48

BAB V. PENGARAHAN DAN PENGAWASAN KEGIATAN KANTOR 50
A. PENDAHULUAN 50
Capaian Pembelajaran 50
Indikator 50
Tujuan Pembelajaran 50
B. PENYAJIAN MATERI 51
Pengarahan Kegiatan Kantor 51
Pengawasan Kegiatan Kantor..... 53
C. PERTANYAAN 58
D. DAFTAR PUSTAKA 59
E. GLOSARY 59

BAB VI. PENGANTAR ADMINISTRASI LOGISTIK 60
A. PENDAHULUAN 60
Capaian Pembelajaran 60
Indikator 60
Tujuan Pembelajaran 60
B. PENYAJIAN MATERI 61
Konsep Administrasi Logistik 61
Fungsi Administrasi Logistik 66
C. PERTANYAAN 69
D. DAFTAR PUSTAKA 69
E. GLOSARY 69

BAB VII. PENGADAAN LOGISTIK PEMERINTAH 71
A. PENDAHULUAN 71
Capaian Pembelajaran 71
Indikator 71
Tujuan Pembelajaran 71
B. PENYAJIAN MATERI 72
Pengadaan Kebutuhan Logistik 72
Sistem Pengadaan Logistik 78
Pengadaan Logistik Pemerintah 81
C. PERTANYAAN 84
D. DAFTAR PUSTAKA 84

E. GLOSARY 84

BAB VIII. PENGELOLAAN LOGISTIK 86
A. PENDAHULUAN 86
Capaian Pembelajaran 86
Indikator 86
Tujuan Pembelajaran 86
B. PENYAJIAN MATERI 86
Konsep Rantai Pasokan 86
Keunggulan Kompetitif 94
C. PERTANYAAN 95
D. DAFTAR PUSTAKA 95
E. GLOSARY 96

BAB IX. OPTIMALISASI RANTAI PASOKAN 97
A. PENDAHULUAN 97
Capaian Pembelajaran 97
Indikator 97
Tujuan Pembelajaran 97
B. PENYAJIAN MATERI 98
Optimalisasi Rantai Pasokan 98
Contoh Studi Kasus Xerox Corporation USA 103
Implikasi Strategi Manajemen Rantai Pasokan 109
Strategi Untuk Mengatasi *Global Supply Chain* 117
C. PERTANYAAN 118
D. DAFTAR PUSTAKA 118
E. GLOSARY 119

BAB I

PENGANTAR ADMINISTRASI PERKANTORAN

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Pengertian Administrasi Perkantoran dan Unsur-unsur Administrasi Perkantoran.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami arti dan menjelaskan tentang Administrasi Perkantoran dan Unsur-unsur Administrasi Perkantoran.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang pengertian Administrasi Perkantoran
2. Menjelaskan tentang Unsur-unsur Administrasi Perkantoran

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang definisi umum Administrasi Perkantoran
2. Mendapatkan pemahaman tentang berbagai unsur-unsur Administrasi Perkantoran

B. PENYAJIAN MATERI

KONSEP ADMINISTRASI

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi pembina dan pengembang ilmu administrasi adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi.

Peranan administrasi dewasa ini dirasakan penting dalam usaha-usaha kerja sama manusia termasuk dalam usaha melancarkan pembangunan nasional. Berbagai pengalaman dalam usaha-usaha pembangunan yang telah dilaksanakan dan tidak ditunjang dengan kemampuan administrasi yang baik, telah mengalami kegagalan-kegagalan dan kemacetan-kemacetan. Tidak terdapatnya kaitan antara perencanaan dan pelaksanaan pembangunan, disebabkan oleh lemahnya kemampuan administrasi yang dimiliki menjadi salah satu penyebabnya.

Pada dasarnya manusia dalam berusaha mencapai sesuatu tujuan selalu menghendaki hasil yang lebih besar, dengan pengorbanan yang lebih kecil atau murah. Hal yang demikian hanya bisa dicapai apabila manusia dalam usahanya itu menerapkan asas efisiensi. Dengan kata lain ia harus mengadministrasi usahanya sebaik-baiknya agar usahanya itu memberikan hasil yang maksimal.

Betapa pentingnya administrasi dalam usaha kerja sama manusia ini berdasarkan dapat beberapa pendapat dari para ahli:

a. Charles A. Beard berkatakan bahwa “ tidak ada satu hal untuk abad *modern* sekarang ini yang lebih penting dari administrasi. Kelangsungan hidup pemerintah yang berdab dan malahan kelangsungan hidup dari peradaban itu sendiri akan sangat tergantung atas kemampuan kita untuk membina dan mengembangkan suatu filsafat administrasi yang mampu memecahkan masalah-masalah masyarakat *modern.*

b. Prof. Dr.Mr. Prajudi Atmosudirdjo, dalam bukunya "*Office Management*" mengatakan bahwa, "Tidak ada di dunia ini orang yang mencapai sukses besar jikalau dia hanya pandai bekerja sendirian, dia harus pandai bekerja sama dengan orang lain. Dengan kata lain dia harus memiliki kepandaiana dalam organisasi, *management*, dan tata usaha" (Dinyatakan beliau bahwa organisasi, *management*, dan juga tata usaha adalah kandungan daripada administrasi)
c. Dr. S.P. Siagian MPA. (1977) dalam bukunya "Filsafat Administrasi" mengatakan pula bahwa " Memang sesungguhnya abad sekarang ini adalah abad administrasi. Abad administrasi karena keputusan di bidang politik, ekonomi, kebudayaan, militer dan lain-lain hanya akan ada artinya apabila keputusan tersebut terlaksana dengan efisien dan ekonomis".

Apabila dianalisis pendapat ahli-ahli tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa usaha kerja sama apapun yang dilakukan oleh manusia mulai dari yang paling sederhana sampai pada usaha-usaha yang paling besar dan kompleks, baik usaha itu dilakukan oleh swasta maupun yang dilakukan oleh negara atau pemerintah seperti usaha-usaha di bidang pembangunan nasional, hanya dapat berhasil dengan sukses apabila ditunjang oleh kemampuan administrasi yang baik.

Administrasi Secara Etimologis

Secara etimologis perkataan Indonesia "Administrasi" yang bahasa Inggrisnya "*Administration*", berasal dari kata Latin, yaitu : "*Ad + ministrare*" dan "*Administratio*". *Ad + ministrate* berarti melayani, membantu atau memenuhi. Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan. Jadi, administrasi pada hakikatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Administrasi dalam Arti Sempit

Perlu dipahami bahwa istilah administrasi di Indonesia masih sering dipakai dalam arti "Tata Usaha". Pengertian yang demikian ini merupakan warisan dari zaman penjajahan Bangsa Belanda. Pada zaman penjajahan dahulu, istilah Belanda "A*dministratie*" disalin dalam Bahasa Indonesia menjadi "Administratie".

Administrasi dalam Bahasa Belanda ini pada umumnya diartikan sebagai "*Elke steiselmatige ordening en schriftelijke vastlegging van gegevens, samengesteld met het doel een overzicht van deze gegevens te verkrijgen in hun geheel en hun onderling verband*". (Setiap penyusunan keterangan-keterangan secara sistematis dan pencatatannya secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dalam keseluruhannya dan dalam hubungannya satu sama lain). Sebenarnya pengertian *administratie* yang demikian baru merupakan salah satu aspek cakupan istilah *administratie.* Karena masih ada dua aspek lainnya yang merupakan cakupannya, yakni: "*bestuur*" atau manajemen dari kegiatan-kegiatan organisasi, dan "*beheer*" atau manajemen dari sumber-sumber daya seperti: finansial, personil, materiil, gudang, dan sebagainya. Hanya saja yang lebih populer di kalangan Bangsa Indonesia sebagai pihak yang dijajah ialah pengertian *administratie* dari aspek tata usaha.

Jadi, pengertian A*dministratie* yang dikenal luas di Indonesia ialah tata usaha. Oleh karena itu, sampai sekarang di Indonesia istilah "Administrasi" masih sering diartikan sebagai tata usaha atau pekerjaan tulis-menulis, catat-mencatat pelbagai keterangan. Pengertian Administrasi sebagai kegiatan tulis menulis, catat-mencatat pelbagai keterangan itu, dijelaskan oleh Harris Muda Nasution dalam bukunya "Kursus Pengetahuan Administrasi", sebagai berikut:

"Dalam arti yang sempit bahkan pengertian sehari-hari, maka Administrasi artinya adalah tata usaha. Tata usaha ialah suatu pekerjaan yang sifatnya mengatur segala sesuatu pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan tulis-menulis, surat-menyurat dan mencatat/membukukan setiap perubahan atau kejadian yang terjadi di dalam organisasi".

Arifin Abdulrachman (1971) mengemukakan pula bahwa, Administrasi dalam arti tata usaha kegiatannya meliputi penerimaan surat, penyimpanan surat, korespondensi, penduplikasian, penctatan-pencatatan pada buku-buku, pokoknya segala macam pekerjaan yang ada hubungannya dengan apa yang dinamakan pekerjaan kertas, bahkan yang meliputi juga pekerjaan-pekerjaan penelponan dan penerimaan tamu.

Berdasarkan pendapat kedua ahli tersebut, maka dapatlah dimengerti bahwa pengertian administrasi dalam arti sempit meliputi perbuatan tulis-menulis, catat-mencatat, yang kesemuanya merupakan kegiatan penyediaan bahan keterangan yang diperlukan dalam setiap organisasi. Kegiatan-kegiatan yang demikian itu dalam Bahasa Indonesia telah lazim dipergunakan istilah " Tata Usaha ".

Administrasi dalam Arti Luas

Dua istilah yang mirip tulisan dan bunyinya, namun berbeda makna dan isinya, yaitu "*Administratie*" (Belanda) dan "*Administration*" (Inggris), sama-sama disalin dalam satu istilah Bahasa Indonesia yaitu "Administrasi", maka istilah yang kemudian ini mempunyai dua pengertian yaitu :

a) Administrasi dalam pengertian sama dengan pengertian *administratie* atau yang lebih dikenal dengan kegiatan tata usaha, dan
b) Administrasi dalam pengertian sama dengan *administration*. Untuk pengertian yang pertama kiranya telah jelas diuraikan di atas, sedangkan pengertian yang kedua inilah yang akan dibahas pada bagian berikut.

Administration mempunyai pengertian dan cakupan yang lebih luas dari pada *administratie* dilihat dari aspek tata usaha saja. Jadi, pengertian administrasi yang dimaksudkan di sini adalah pengertian yang lebih luas yang sekaligus mencakup tata usaha. Dalam hubungan ini, akan dikemukakan beberapa definisi dari kalangan ahli administrasi dan manajemen sebagai berikut :

1. William H. Newman (1963) berpendapat bahwa: Administrasi adalah bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dari usaha dari sekelompok individu menuju pencapaian tujuan bersama.

2. Dwight Waldo (1971) mengemukakan bahwa: Administrasi adalah suatu bentuk daya upaya manusia yang kooperatif yang mempunyai tingkat rasional yang tinggi.
3. Dr. S.P. Siagian MPA (1977) berpendapat bahwa: Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
4. The Liang Gie dan Drs. Sutarto (1977) mengemukakan pula bahwa: Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu.

Bila diteliti secara cermat definisi-definisi tersebut maka sesungguhnya Administrasi adalah rangkaian kegiatan atau proses yang :

1) Dilakukan oleh sekelompok orang (dua orang atau lebih).
2) Berlangsung dalam suatu bentuk kerja sama.
3) Dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Ketiga faktor tersebut dapat disingkat menjadi sekelompok orang, kerja sama, dan tujuan tertentu. Ketiga faktor inilah yang lazim dikenal sebagai unsur mutlak dari administrasi.

Administrasi merupakan rangkaian kegiatan (proses) yang wujudnya: merencanakan, memutuskan, menyusun, mengatur, memimpin, mengurus, mengarahkan, membimbing, menyelaraskan, mengendalikan, mengawasi, da meyempurnakan. Untuk ringkasnya kegiatan-kegiatan semacam itu tercakup dalam suatu istilah yaitu yang disebut ”menata” atau “penataan”. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengertian administrasi adalah rangkaian kegiatan penataan. (The Liang Gie & Sutanto,1977). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap usaha kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebagaimana diketahui bahwa tujuan yang hendak dicapai dan sifat suatu kerja sama dapat bermacam-macam. Demikian juga jumlah dan susunan orang-orang yang bekerja sama dapat berbeda-beda pula. Selanjutnya usaha itu dapat pula berlangsung pada waktu

dan tempat yang berlainan. Tetapi pada setiap kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang pasti terdapat rangkaian kegiatan penataan yang mengarah pada pencapaian tujuan. Rangkaian kegiatan penataan ini sebagai suatu kebulatan kini biasanya menjadi fungsi seseorang atau beberapa orang pejabat. Atau dengan perkataan lain administrasi sebagai fungsi dijalankan oleh setiap orang yang berkedudukan sebagai pucuk pimpinan suatu usaha kerja sama manusia atau "Ketua Organisasi". Yang dinamakan "*Administrator*". Jadi *Administrator* adalah kepala yang tertinggi di dalam organisasi. Tetapi tidaklah berarti bahwa *Administrator* lah yang satu-satunya berperan sebagai pelaksana fungsi administrasi, melainkan dilaksanakan juga oleh pejabat-pejabat yang berada di bawahnya berdasarkan pelimpahan dari *Administrator* tadi.

PENGERTIAN KANTOR

Office yang berarti kantor, berasal dari bahasa Belanda *kantoor*, yang dalam Bahasa Belandanya mempunyai arti agak berbeda dengan *office* dalam Bahasa Inggris.

a) *Kantoor* dalam bahasa Belanda mempunyai arti:
   1. Ruang atau kamar kerja atau ruang tulis;
   2. Markas atau ruang (kompleks) dimana seseorang pengusaha beserta staffnya menjalankan aktivitas-aktivitas pokoknya;
   3. Biro atau tempat kedudukan dari suatu pimpinan ;
   4. Instansi, badan, jawatan, perusahaan.

b) *Office* dalam bahasa Inggris berarti:
   1. Kewajiban, tugas, fungsi;
   2. Jabatan; jasa, pelayanan;
   3. Ruang dimana seorang dan stafnya menjalankan aktivitas-aktivitas pokoknya;
   4. Tugas pekerjaan, komposisi daripada urusan-urusan tertentu;
   5. Tempat, gedung, yang dipakai sebagai pusat tempat kerja tata usaha.

c) Kantor/Pejabat (Malaysia, Singapura) berarti:
   1. Tempat, pusat, markas;
   2. Gedung, atau ruang, atau kompleks, ruangan, tempat pekerjaan tata usaha;

3. Ruang kerja (tulis) seseorang;
4. Pusat, tempat, usaha.

Sementara itu pengertian kantor menurut Prajudi Atmosudiro adalah unit organisasi yang terdiri dari tempat, staf personil dan operasi ketatausahaan guna membantu pimpinan.

Pada dasarnya, rangkaian kegiatan di dalam organisasi yang dilakukan oleh sekelompok orang, baik di lingkungan pemerintah maupun swasta, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, secara keseluruhan akan memerlukan pekerjaan kantor yang tertib, rapi, dan lancar. Salah satu prasarana yang tidak kalah pentingnya dengan prasarana lainnya, adalah terdapatnya suatu perkantoran yang mampu menyediakan informasi yang benar, berdasarkan fakta, dan dibutuhkan oleh pimpinan dalam rangka mengatur dan mengendalikan usahanya. Tanpa tersedianya informasi yang lengkap dan bermanfaat serta sesuai dengan perkembangan maka akan sulit bagi pimpinan dalam menentukan suatu kebijaksanaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa informasi yang berdasarkan fakta akurat, lengkap dan menyeluruh sangat diperlukan untuk segera disiapkan dan ditindaklanjuti.

Dewasa ini, kedudukan, dan peranan kantor berkembang dengan pesat dan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Demikian juga fungsi dan tanggung jawab seorang pimpinan dalam suatu kantor. Secara umum, kantor dapat diartikan sebagai tempat dimana dilakukan berbagai macam kegiatan pelaksanaan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Akan tetapi, dengan perkembangan dewasa ini, kantor mempunyai makna lebih dari hanya sebagai tempat, melainkan sebagai pusat kegiatan penyediaan informasi guna menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan di segala bidang. Berdasarkan hal tersebut maka definisi kantor dapat disimpulkan sebagai:

a. Tempat diselenggarakannya kegiatan menangani informasi.
b. Proses menangani informasi, mulai dari menerima, mengumpulkan, mengolah, menyimpan, sampai menyalurkan/ mendistribusikan informasi.

Disamping itu, perlu diketahui pula bahwa setiap keputusan yang akan dan telah diambil atau ditetapkan dalam suatu organisasi, perlu dicatat, diolah dan disimpan dengan baik untuk dijadikan bukti di masa yang akan datang. Berikutnya, dengan semakin berkembangnya analisis manajemen, pengkajian sistem prosedur, penggunaan teknologi mutakhir dalam kegiatan kantor maka kantor menjadi pusat informasi yang menjadi dasar pengambilan keputusan oleh pimpinan. Ruang lingkup pekerjaan kantor yang sangat luas mengakibatkan tidak mungkin pekerjaan tersebut dilaksanakan oleh satu orang atau sekelompok kecil orang-orang tertentu penyelesaiannya. Dalam hal demikian, seorang pimpinan dapat menunjuk atau mengangkat pembantu yang akan diserahi tugas tertentu untuk membantunya. Banyak atau sedikitnya pembantu dan macam pekerjaan yang diperlukan, luas atau sempitya ruang lingkup kegiatan atau besar kecilnya volume kerja tergantung dari besar kecilnya organisasi.

ADMINISTRASI PERKANTORAN

Dalam pengaturan suatu pekerjaan khususnya di dalam kantor maka dengan sendirinya akan memerlukan suatu *management* yang baik, dimana dikerjakan orang-orang yang mempunyai kecakapan dan keahlian dalam bidang perkantoran agar tujuan dapat tercapai dengan efisien. *Office management* tidak dapat dipisahkan dengan *personnel management*, kerena keduanya mempunyai hubungan yang erat. *Office management* membicarakan tentang gedung atau tempat, operasi pekerjaan ketata usahaan, operasi pekerjaan perkantoran, agar pekerja dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien. Sedangkan *personnel management* mempelajari keadaan orangnya, pencarian orang, pemanfaatan agar tujuan tercapai sampai pemberhentiannya. Tetapi apabila keadaan kantor, gedung atau pengaturan alat-alat tidak sebagaimana mestinya maka tentunya akan mengalami hambatan-hambatan yang mengakibatkan tidak terselenggaranya pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Walaupun pengaturan ruang atau gedung sudah diatur dengan baik, namun pegawai atau pelaksana tidak memiliki kecakapan atau kemampuan

kerja maka pekerjaan tidak dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

Jadi, administrasi perkantoran berusaha untuk membantu agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan juga termasuk di dalamnya membantu menyediakan keterangan untuk pimpinan agar perkembangan kantor dapat berkembang sebagaimana yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya tentang pengertian administrasi perkantoran maka berikut ini dikemukakan beberapa rumusan atau definisi tentang administrasi perkantoran sebagai berikut:

1. Menurut Harry L. Wylie dalam bukunya *Office Organization and Management* merumuskan administrasi perkantoran adalah penggunaan dan pengawasan atas manusia, metode-metode, mesin-mesin, untuk mencapai hasil yang sebaik mungkin, hasil dalam kualitas setinggi mungkin dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan di terima oleh pimpinan tertinggi.
2. Perumusan George R. Terry, dalam bukunya: "*Office Management and Control*". Administrasi perkantoran dapat dirumuskan sebagai perencanaan, pengawasan dan pengorganisasian pekerjaan kantor serta menggerakkan mereka yang melaksanakan pekerjaan kantor tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan telebih dahulu.
3. Perumusan Prajudi Atmosudirdjo dalam bukunya "Dasar-dasar *Office Management*". Administrasi perkantoran adalah administrasi dari pada *management of the office* dan sekaligus *management of the office work*. Jadi dengan demikian, administrasi perkantoran merupakan kombinasi yang satu sama lain berhubungan dengan erat yakni paduan dari pada *corporate management* (*office* sebagai suatu kesatuan yang terdiri atas gedung, tanah, personil, dan *equipment*) dan *operation management* (*office work*, pekerjaan kantor). Dengan memperhatikan pendapat-pendapat tesebut, maka secara umum dapat diartikan bahwa administrasi perkantoran adalah suatu ilmu dan seni pengendalian tentang pergedungan, tempat dan pekerjaan perkantoran.

Sehingga **Administrasi Perkantoran** merupakan satu fungsi dari *manager* dari setiap organisasi, yang meliputi aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan terhadap pekerjaan kantor. Fungsi adalah sekelompok tugas pekerjaan meliputi sejumlah kegiatan yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifat, pelaksanaan, atau karena merupakan suatu urutan, sehingga saling berkaitan atau saling bergantung satu sama lain. Dalam suatu organisasi, fungsi dibebankan kepada seseorang atau satuan tertentu sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Dengan demikian, **pada prinsipnya administrasi/manajemen perkantoran** merupakan rangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasi (mengatur dan menyusun), mengarahkan (memberi arah dan petunjuk), mengawasi dan mengendalikan (melakukan kontrol), sampai menyelenggarakan suatu pekerjaan secara tertib dan lancar.

UNSUR-UNSUR ADMINISTRASI PERKANTORAN

Berikut ini adalah beberapa Unsur Administrasi Perkantoran:

a) Unsur Pengorganisasian
   Unsur Pengorganisasian merupakan sebuah rangkaian dari kegiatan untuk menyusun suatu kerangka dari organisasi yang akan menjadi wadah atau tempat untuk setiap kegiatan dalam usaha kerjasama mencapai segala tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
b) Unsur Manajemen
   Manajemen merupakan rangkaian kegiatan menggerakkan para karyawan dan menggunakan seluruh fasilitas kerja sehingga tujuan kerjasama yang telah ditetapkan bersama bisa benar benar tercapai.
c) Unsur Tata Hubungan
   Tata hubungan merupakan salah satu dari rangkaian kegiatan yang berfungsi untuk menyampaikan warta/berita dari kedua belah pihak agar terjalinnya proses kerjasama.
d) Unsur Kepegawaian
   Kepegawaian merupakan rangkaian kegiatan yang berfungsi untuk mengatur dan mengurus masalah tenaga kerja yang diperlukan dalam usaha kerjasama/dalam sebuah kantor.

e) Unsur Keuangan
   Keuangan merupakan rangkaian kegiatan mengelola segi-segi pembelanjaan dalam usaha kerjasama.
f) Unsur Perbekalan
   Perbekalan merupakan rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk pemakaian, mendaftar, mengadakan, mengatur dan memelihara sampai dengan menyingkirkan/melenyapkan seluruh perlengkapan yang sudah tidak dibutuhkan lagi dalam sebuah kantor.
g) Unsur Tata Usaha
   Tata usaha merupakan rangkaian kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam usaha kerjasama.
h) Unsur Perwakilan
   Unsur Perwakilan merupakan salah satu rangkaian kegiatan yang berfungsi untuk menciptakan sebuah hubungan baik dan berusaha untuk memperoleh banyak dukungan dari masyarakat sekitar tempat usaha/perusahaan.

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan di bawah ini berdasarkan materi yang telah dipaparkan.

1. Jelaskan definisi administrasi dalam arti sempit dan dalam artian luas!
2. Jelaskan pengertian kantor!
3. Jelaskan definisi dari Administrasi Perkantoran!
4. Mengapa administrasi perkantoran penting untuk dipelajari di era modernisasi?
5. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur dari Administrasi Perkantoran!

D. DAFTAR PUSTAKA

Burhanuddin, Y. 2005. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.* PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen* 2. BPFE. Yogyakarta.

Haryadi Hendy. 2009. *Administrasi Perkantoran untuk Manajemen.* Sinar Baru. Bandung.

Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Robbin, Stephen P. 2003. *Teori Organisasi, struktur, Desain dan Aplikasi*, Archan. Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2011. *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.

Soesanto Slamet. 2001. *Administrasi Kantor*. Jakarta.

E. GLOSARY

Administrasi	:	Usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
Korespondensi	:	Aktivitas penyampaian maksud melalui surat dari satu pihak kepada pihak lain
Manajemen	:	Seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain
Modern	:	Merujuk pada sesuatu yang terkini atau baru
Office	:	Tempat yang digunakan untuk perniagaan atau perusahaan yang dijalankan secara rutin
Tata Usahaan	:	Penyelenggaraan kegiatan administrasi, yakni urusan tulis-menulis (termasuk hal keuangan dan sebagainya) dalam sebuah perusahaan, organisasi, dan juga negara.

BAB II

RUANG LINGKUP DAN TUJUAN ADMINISTRASI PERKANTORAN

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Ruang Lingkup dan Tujuan Administrasi Perkantoran.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab ini, mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan tentangRuang Lingkup dan Tujuan Administrasi Perkantoran.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan tentang Ruang Lingkup Administrasi Perkantoran
2. Menjelaskan tentang Tujuan Administrasi Perkantoran

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah:

1. Mendapatkan pemahaman tentang Ruang Lingkup Administrasi Perkantoran
2. Mendapatkan pemahaman tentang Tujuan Administrasi Perkantoran

B. PENYAJIAN MATERI

RUANG LINGKUP ADMINISTRASI PERKANTORAN

Ruang lingkup administrasi perkantoran mencakup kegiatan kantor dan sarana fasilitas kerja perkantoran. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kantor memiliki arti balai (gedung, rumah, ruang) tempat untuk mengurus suatu mengenai pekerjaan (perusahaan) tempat menjalankan pekerjaan. Pengertian lainnya dari kantor adalah sebuah unit lembaga atau organisasi yang terdiri dari tempat, personil serta operasi ketatausahaan demi membantu pimpinan organisasi. Tempat artinya ruangan, gedung, kompleks, dan perabot serta perlengkapannya, seperti mesin peralatan kantor dan juga perlengkapan lainnya. Dari pengertian di atas bisa disimpulkan bahwa kantor adalah wadah atau tempat bagi sekelompok orang atau organisasi yang melakukan kegiatan tata usaha. Berikut adalah pembahasan lingkup administrasi perkantoran:

1. Kegiatan Kantor

Kegiatan kantor merupakan kegiatan yang selalu dilakukan dalam perkantoran dimana semakin luas tujuan perusahaan maka semakin besar pula kegiatan perkantoran yang dilakukan. Kegiatan pekerjaan kantor pada umumnya terdiri dari kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan perencanaan perkantoran (*office planning*), pengoganisasian perkantoran (*office organizing*), pengarahan perkantoran (*office actuating*), dan pengawasan perkantoran (*office controlling*) atau sering disingkat POAC. Untuk lebih jelasnya simak uraian berikut ini:

a. Perencanaan perkantoran (*office planning*)

Perencanaan Perkantoran (*office Planning*) adalah proses menentukan arah kegiatan kantor, dengan peninjauan kembali terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan kantor. Perencanaan perkantoran terdiri dari:

1). Perencanaan gedung
2). Tata ruang kantor
3). Penerangan/cahaya
4). Ventilasi
5). Perlengkapan peralatan dan perabotan kantor
6). Metode-metode dan standarisasi pekerjaan kantor

7). Anggran (*budgeting*) perkantoran
8). Standar kualitas kerja
9). Sistem informasi dan telekomunkasi

b. Pengorganisasian perkantoran (*office organizing*)

Pengorganisasian Perkantoran (*office Organizing*) adalah pengaturan berbagai macam fungsi organisasi dengan pelaksana yang melaksanakan fungsi-fungsi organisasi tersebut yang meliputi:

1) Pembagian tugas dan pekerjaan agar lebih efisien dalam organisasi/perusahaan
2) Pemeliharaan hubungan kerja yang baik dengan atasan ataupun bawahan
3) Penyediaan peralatan/perlengkapan yang tepat, sesuai dengan jenis pekerjaan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

c. Pengarahan perkantoran (*office actuating*)

Pengarahan Perkantoran (*office Actuating*) adalah suatu kegiatan yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja secara maksimal sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan serta untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis. Pengarahan perkantoran adalah sebagai berikut:

1) Penggunaan teknik yang efektif dalam melakukan pegawasan terhadap bawahan
2) Penggunaan teknik yang efektif dalam memberikan motivasi terhadap bawahan
3) Pemberian bantuan kepada karyawan dalam memecahkan masalah ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam pekerjaan
4) Penyatuan visi, misi karyawan dan organisasi
5) Perancangan cara komunikasi yang efektif dengan karyawan, agar komunikasi antara atasan dengan bawahan dapat berjalan lancar
6) Penggunaan tolak ukur yang adil dalam memberikan gaji kepada karyawan

d. Pengawasan perkantoran (*office controlling*)

Pengawasan Perkantoran (*office Controling*) adalah kegiatan yang memastikan bahwa sasaran dan perencanaan dapat berjalan sesuai dengan target yang ingin dicapai. Objek pengawasan perkantoran terdiri dari:

1) Penggunaan peralatan dan perabot kantor
2) Metode-metode dan standarisasi pekerjaan kantor
3) Kualitas pekerjaan kantor
4) Pelayanan kantor
5) Waktu
6) Biaya perkantoran

2. Sarana dan Fasilitas Kerja perkantoran

a. Lokasi kantor

Faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan lokasi kantor adalah faktor keamanan, faktor lingkungan dan faktor harga.

b. Gedung

Faktor yang perlu diperhatikan adalah menjamin keamanan dan kesehatan karyawan, memiliki fasilitas yang memadai, dan harga gedung yang kompetitif (seimbang dengan biaya dan keuntungan).

c. Peralatan

1). Perabotan kantor (*office furniture*): meja kursi, rak, laci dll
2). Perbekalan kantor (*office supplies*): kertas, pena, tinta printer, penghapus dan peralatan habis pakai lainnya.

d. Interior

Interior adalah tatanan perobatan/perangkat kantor yang menunjang pelaksanaan kerja dalam ruag kantor, seperti penerangan, ventilasi, plafon, jendela, dan hiasan kantor.

e. Mesin-mesin kantor

Disesuaikan dengan prosedur kerja, metode kerja dan kebutuhan kantor.

TUJUAN ADMINISTRASI PERKANTORAN

Tujuan administrasi perkantoran secara umum adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan dan mengembangkan kemampuan berkomunikasi baik lisan maupun tertulis dengan relasi dengan memperhatikan norma dan lingkungan masyarakat.
2. Menerapkan dan mengembangkan kemampuan teknologi informasi untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.
3. Menerapkan dan mengembangkan kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, mengorganisasi dan mengevaluasi tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Menerapkan dan mengembangkan kemampuan dalam mengelola surat/dokumen sesuai standar operasi dan prosedur untuk mendukung tugas pokok lembaga.
5. Menerapkan dan mengembangkan pelayanan terhadap relasi sehingga diperoleh manfaat masing-masing pihak.
6. Menerapkan dan mengembangkan kemampuan mengelola administrasi keuangan sehingga segala aspek keuangan dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan.

Pendapat lain tentang tujuan administrasi perkantoran adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan data dan informasi secara lengkap kapada pihak-pihak yang membutuhkan untuk pelaksanaan tugas organisasi secara efektif dan efisien.
2. Melakukan pengawasan pekerjaan kantor dan administrasi agar dapat memastikan terlaksananya standar kualitas, tenggat waktu, serta prosedur yang tepat.
3. Menerapkan kebijakan perusahaan atau departemen dan memberikan standar pelayanan dalam kaitannya dengan menajemen.
4. Berdiskusi dengan karyawan mengenai prestasi kerja untuk mengindentifikasi masalah dan penyebabnya serta berupaya untuk menyelesaikan masalah tersebut.
5. Memberikan pelatihan atau perintah kerja kepada pegawai.

6. Melakukan verifikasi, pemantauan, serta evaluasi kerja dengan membuat laporan terkait kegiatan produksi, pengiriman dan penggajian.
7. Melakukan proses perekrutan karyawan, mulai dari wawancara hingga memilih pegawai.
8. Menafsirkan dan mengomunikasikan semua prosedur kerja dan kebijakan perusahaan kepada para pegawai.

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan di bawah ini berdasarkan materi yang telah dipaparkan.

1. Sebutkan dan jelaskan Ruang Lingkup Administrasi Perkantoran!
2. Apasajakah lingkup pekerjaan kantor?
3. Bagaimana jika lingkup pekerjaan kantor tersebut dikaitkan dengan perkembangan di era industri dan globalisasi?
4. Mengapa berbagai kegiatan kantor harus dikelola dengan baik?
5. Sebutkan dan jelaskan Tujuan Administrasi Perkantoran!

D. DAFTAR PUSTAKA

Burhanuddin, Y. 2005. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.* PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen* 2. BPFE. Yogyakarta.

Haryadi Hendy. 2009. *Administrasi Perkantoran untuk Manajemen.* Sinar Baru. Bandung.

Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Robbin, Stephen P. 2003. *Teori Organisasi, struktur, Desain dan Aplikasi*, Archan. Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2011. *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.

Soesanto Slamet. 2001. *Administrasi Kantor*. Jakarta.

E. GLOSARY

Departemen	:	Suatu bagian yang memiliki tugas spesifik dari suatu organisasi yang lebih besar
Dinamis	:	Penuh semangat dan tenaga sehingga cepat bergerak dan mudah menyesuaikan diri dengan keadaan dan sebagainya.
Relasi	:	Hubungan, perhubungan, kenalan, pertalian termasuk juga pelanggan.
Verifikasi	:	Pemeriksaan tentang kebenaran laporan, pernyataan, perhitungan uang, dan sebagainya.

BAB III

KEGIATAN KANTOR

A. PENDAHULUAN

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan tentang konsep administrasi perkantoran dan ruang lingkup administrasi perkantoran, bab ini akan membahas tentang macam-macam kegiatan kantor untuk menjelaskan salah satu lingkup administrasi perkantoran.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan secara rinci tentang macam-macam kegiatan kantor.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang:

1. Definisi kegiatan kantor
2. Jenis kegiatan perkantoran
3. Peranan Pekerjaan Kantor
4. Analisis Kegiatan Kantor
5. Pengelolaan Kegiatan Kantor

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah mendapatkan pemahaman tentang definisi, jenis, peran, analisis dan pengelolaan kegiatan perkantoran.

B. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN KEGIATAN KANTOR

Umumnya, kegiatan kantor disebut juga *clerical work* (pekerjaan tulis) atau *paper work* (pekerjaan kertas). Di Indonesia kegiatan kantor sering disebut dengan *pekerjaan tata usaha* atau *administrasi.*

Berikut beberapa pengertian kegiatan kantor menurut beberapa ahli :

1. George R. Terry :
   Pekerjaan perkantoran meliputi penyampaian keterangan secara lisan dan pembuatan laporan-laporan sebagai cara untuk meringkaskan banyak hal dengan cepat, guna menyediakan suatu landasan fakta bagi tindakan pengawasan pimpinan.
2. William Leffingwell dan Edwin Robinson :
   Kegiatan kantor berkenaan dengan catatan dan laporan dari badan usaha, dan pemeliharaannya untuk digunakan mencari keterangan di kemudian hari.
3. Geoffrey Mills dan Oliver Standingford :
   Kegiatan kantor menekankan pada fungsi kantor, yaitu menyediakan suatu pelayanan mengenai komunikasi dan warkat, antara lain menerima, mencatat, mengolah, memberikan keterangan dan melindungi harta kekayaan.

Beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pekerjaan penunjang tugas utama/pokok yang berkaitan dengan pekerjaan di bidang tulis-menulis, catat mencatat yang berhubungan dengan pekerjaan kertas, maupun pelayanan adalah kegiatan perkantoran. Dengan kata lain, kegiatan kantor berkaitan dengan kegiatan tata usaha yang dilakukan di setiap organisasi/ perusahaan mulai dari pucuk pimpinan tertinggi sampai tingkatan terendah

JENIS PEKERJAAN KANTOR

Berikut ini adalah beberapa jenis pekerjaa kantor:

1. Menghimpun, adalah suatu kegiatan-kegiatan yang mencari data, mengusahakan tersedianya segala informasi yang belum ada sehingga siap untuk digunakan jika diperlukan.

2. Mencatat, adalah kegiatan yang membutuhkan berbagai peralatan tulis informasi sehingga terwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim, dan disimpan.
3. Mengolah, adalah kegiatan yang mengolah informasi dengan maksud untuk menyajikan dengan bentuk yang lebih berguna
4. Menggandakan, adalah kegiatan yang menyampaikan dengan berbagai cara dan alat.
5. Mengirim, adalah kegiatan yang menyampaikan dengan berbagai cara dan alat yang informasinya terdiri dari satu pihak yang lainnya.
6. Menyimpan, adalah kegiatan yang menaruh informasi dengan sejumlah cara dan alat dalam suatu tempat yang aman.

Pendapat lainnya tentang jenis pekerjaan perkantoran yaitu menurut Prajudi Atmosudirodjo digolongkan menjadi 4 macam yaitu:

1. Segala macam pekerjaan yang bersifat komunikasi
   Terdiri dari : rapat *briefing*, musyawarah, pertemuan, wawancara, konferensi, korespondensi.
2. Segala macam pekerjaan yang bersifat registrasi
   Terdiri dari : agenda surat, *filing*, *recording*, dokumentasi, perpustakaan, *film* mikro, perekaman tape.
3. Segala macam pekerjaan komputasi
   Terdiri atas : analisis data, *data processing*, penyusunan *table*, daftar, ikhtisar, grafik, statistik, penyusunan laporan.
4. Segala macam pekerjaan yang bersifat informasi
   Terdiri dari : pengumpulan data, pemberian peringatan, *survey*, riset, inspeksi, pemberian keterangan.

PERANAN PEKERJAAN PERKANTORAN

Di masyarakat luas kegiatan kantor biasanya juga disebut sebagai tata usaha. Tata usaha dirumuskan sebagai segenap rangkaian aktivitas menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam setiap organisasi. Adapun peranan kegiatan kantor sendiri terdiri dari dua fungsi yaitu:

1. Bantuan bagi Pimpinan (***Staff Function***)
   Kegiatan kantor terdiri dari kegiatan-kegiatan membantu pimpinan dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Dalam mengambil tindakan dan keputusan, agar tepat pada sasaran.
2. Pelayanan bagi Masyarakat (***Public Service***)
   Kegiatan kantor, disamping merupakan kegiatan yang berperan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan, kegiatan lain yang sama pentingnya adalah melayani segenap kegiatan operatif (tugas pokok kantor), baik yang bersifat *intern* maupun *ekstern* (pelayanan publik).

ANALISIS KEGIATAN KANTOR

Analisis Kegiatan kantor (*Job Analysis*) merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian kegiatan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis pekerjaan atau sering disebut analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.

Analisis kegiatan kantor secara sistematik meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan/jabatan yang ada di kantor. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM kerena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

Analisis jabatan juga merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. *Output* dari analisis jabatan adalah

deskripsi jabatan (*Job Description*) dan spesifikasi jabatan (*Job Specification*).

Deskripsi jabatan (*Job Description*) menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Sedangkan spesifikasi jabatan (*Job Specification*) adalah informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. Syarat tersebut antara lain: 1) Syarat pendidikan, 2) Syarat kesehatan, 3) Syarat fisik, dan 4) Syarat lain seperti status pernikahan, jumlah anggota keluarga, kepribadian tertentu dan sebagainya.

Menurut French (1986), analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan; juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi *staffing*, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Schuler (1992) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi

pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk di dalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karaktersitik individu, *interest* dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti peningkatan produkstivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

Berikut ini jenis analisis kegiatan kantor:

1. Tradisional

   Informasi yang dikumpulkan hanya mencakup tanggung jawab, kewajiban dan kualifikasi minimal untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu. Tidak dapat digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan karena tidak terdapat rincian stndar kinerja yang diharapkan.
2. Berorientasi hasil

   Mencakup harapan organisasi terhadap karyawan dan mencakup keterkaitan antara tugas, standar kinerja, kecakapan dan kualifikasi minimal.

Contoh pertanyaan yang diajukan :

a. Tugas :

   Perilaku, kewajiban/tanggung jawab apa yang penting bagi perusahaan ?
b. Kondisi Pekerjaan :

   Bagaimana sifat dasar pekerjaan atau syarat apa yang diperlukan agar pekerjaan terlaksana, petunjuk apa yang tersedia untuk membantu pekerja melaksanakan tugasnya?
c. Standar Kinerja :

   Kinerja seperti apa yang diharapkan, baik berdasarkan standar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang ditetapkan perusahaan?

d. Kecakapan :
   Kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas dengan standar minimal?
e. Kualifikasi :
   Pendidikan dan pengalaman apa yang dibutuhkan untuk mampu melaksanakan suatu pekerjaan?

Sedangkan sasaran analisis kegiatan kantor antara lain:

1. Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.
2. Memastikan perusahaan tidak melanggar ketetapan upah dan imbalan untuk pekerjaan yang sama.
3. Membantu *supervisor* dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.
4. Menyediakan *justifikasi* untuk eksistensi pekerjaan dan manakala organisasi dalam kondisi "fit" hingga kondisi "istirahat".
5. Menentukan kebutuhan *rekrutmen* dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.
6. Sebagai dasar untuk memantapkan *program* dan pola pengembangan karier bagi karyawan.
7. Sebagai cara untuk menyampaikan pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan tipe individu yang bagaimana yang dapat memuaskan pekerjaan.

Berikut ini adalah manfaat dan fungsi analisis kegiatan kantor:

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992), analisis jabatan bermanfaat sebagai :

1. Landasan untuk melaksanakan mutasi;
2. Landasan untuk melaksanakan promosi;
3. Landasan untuk melaksanakan *training*/pelatihan;
4. Landasan untuk melaksanakan kompensasi;
5. Landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja;
6. Landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan.

PENGELOLAAN KEGIATAN KANTOR

Pekerjaan yang menumpuk bisa terselesaikan sesuai waktunya bila kita melakukan pengaturan kerja yang tepat. Bahkan sejumlah pekerjaan yang harus ditunda, akhirnya tetap akan selesai pada waktunya. Jika setiap hari kita menjalani pekerjaan dengan teratur, pulang ke rumah rasanya lebih menyenangkan. Untuk membuat perencanaan kerja, kita harus membuat daftar pekerjaan, atau mengisi kalender dengan jadwal tugas yang harus dilakukan. Jika kita berperan sebagai pimpinan, maka tetap juga harus membuat kertas kerja untuk membuat evaluasi tim. Meskipun memakan waktu, persiapan ini akan membantu penyelesaian semua pekerjaan tepat pada waktunya. Termasuk menjadi pengingat untuk kembali ke rencana kerja setiap harinya.

1. Susun jadwal dalam bentuk *soft copy* dan *hard copy*
   Catatlah jadwal pekerjaan di kalender. Gunakan kalender di ponsel atau komputer. Namun simpanlah juga catatan penting yang terkait *timeline* kegiatan, penugasan, dan jadwal tim dalam kalender manual. Kalender meja dengan kolom besar untuk menuliskan jadwal kerja sangat membantu. Apalagi, jika terjadi gangguan pada sistem komputer ataupun saat baterai ponsel *drop*. Memiliki catatan rencana kerja penting untuk memudahkan aktivitas kita.
2. Simpan nomor telepon penting
   Jangan hanya mengandalkan perangkat teknologi untuk menyimpan semua data penting. Komputer, ponsel, atau *gadge*t lain yang kita miliki memang penting dan praktis. Namun perangkat ini bisa mengalami gangguan teknis. Sebaiknya simpan juga data penting dalam bentuk lain. Seperti nomor telepon yang dibutuhkan dalam keadaan darurat. Simpan dalam buku telepon yang dicatat manual. Pastikan buku ini tersimpan di tempat strategis di dekat kita. Dengan demikian, kapanpun kita membutuhkannya, maka kita bisa menemukan dengan cepat.
3. Rapikan dokumen sesuai klasifikasinya
   Buatlah klasifikasi dokumen sesuai kebutuhannya. Simpan dan pisahkan dokumen tersebut dalam folder yang berbeda. Cara ini bisa membantu kita mengambil dokumen yang tepat sesuai

kebutuhan dalam waktu cepat. Jadi tak perlu mencarinya dalam tumpukan yang berantakan untuk menghemat waktu. Pisahkan juga dokumen yang dibutuhkan untuk presentasi atau saat melakukan perjalanan dinas. Dengan menyiapkan dokumen yang dibutuhkan dalam wadah terpisah, risiko tertinggal atau terlupakan semakin kecil. Pekerjaan lebih ringan dan mengurangi stres karena semua terencana dengan baik.

4. Buatlah daftar kerja harian
   Meski memakan waktu, sempatkan membuat daftar kerja setiap harinya. Beri tanda jika sudah menyelesaikan salah satu pekerjaan tersebut. Cara ini membantu berkerja dalam jalur yang tepat. Tujuannya agar tak ada pekerjaan penting yang terlupakan dan membantu menuntaskan semua tugas. Jika pun ada pekerjaan mendadak, tetap bisa mengontrol alur pekerjaan.
5. Rajin membuat catatan
   Berilah penghargaan atas jadwal kerja tim. Setiap orang dalam tim juga memiliki jadwal masing-masing. Di tengah kesibukan mereka, bisa saja mereka lupa waktu. Jadi, sebagai pemimpin tim, jika kita meminta mereka datang rapat bersama, sebaiknya buat catatan dan berikan kepada tim kerja. Catatan akan membantu tim mengingat jadwal rapat. Memberikan pesan dengan catatan juga lebih efektif daripada sekadar bicara.
6. Buatlah catatan prestasi tim
   Sebagai pemimpin tim, tentu harus mendelegasikan tugas kepada anggota tim. Saat akan menjalani proyek baru, harus memilih anggota tim yang layak memimpin proyek. untuk memudahkan dalam membuat keputusan, buatlah daftar prestasi tim.
7. Isilah daftar tersebut dengan kekuatan dan kemampuan setiap anggota tim. Dari catatan ini kita bisa melihat sejauhmana kemampuan setiap individu dalam tim. Begitu pun saat anggota tim meminta peran lebih dalam pekerjaannya. Catat permintaan ini karena kita akan membutuhkannya sewaktu-waktu ada pekerjaan yang membutuhkan keahliannya.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah dan jawablah pertanyaan-pertayaan berikut ini:

1) Jelaskan definisi kegiatan kantor!
2) Jelaskan beberapa jenis kegiatan perkantoran!
3) Menurut anda apasajah fungsi kegiatan perkantoran!
4) Mengapa analisis kegiatan kantor (*job analysis*) itu pentig?
5) Jelaskan perbedaan deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification)!*

D. DAFTAR PUSTAKA

Burhanuddin, Y. 2005. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.* PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Gie, The Liang. 2007. *Administrasi Perkantoran Modern Edisi Keempat – Dengan Tamabahan*. Liberty. Yogyakarta.

Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen* 2. BPFE. Yogyakarta.

Haryadi Hendy. 2009. *Administrasi Perkantoran untuk Manajemen.* Sinar Baru. Bandung.

Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Robbin, Stephen P. 2003. *Teori Organisasi*, *struktur*, *Desain dan Aplikasi*, Archan. Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2011. *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.

Soesanto Slamet. 2001. *Administrasi Kantor*. Jakarta.

Winardi, SE. 2006. *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan.* Mandar Maju. Bandung.

E. GLOSARY

Briefing	:	Komunikasi tatap muka yang paling efektif dan cepat untuk menjalankan tugas sehari-hari.
Data Processing	:	Proses mengubah data menjadi informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan.

Ikhtisar	:	Pendapat terakhir yang mengandung informasi berdasarkan uraian sebelumnya berupa fakta atau pendapat tentang suatu objek.
Inspeksi	:	Pemeriksaan yang dilakukan dengan cara melakukan observasi secara langsung.
Konferensi	:	Pertemuan untuk berunding atau bertukar pendapat mengenai suatu masalah yang dihadapi bersama.

BAB IV

PENGORGANISASIAN KEGIATAN KANTOR

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang pengorganisasian kegiatan kantor mulai dari definisi organisasi dan pengorganisasian, prinsip dasar organisasi, keputusan organisasi dan asas-asas dalam pengorganisasian.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan tentang pengorganisasian kegiatan kantor (definisi, prinsip, keputusan dan asas pengorganisasian).

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang:

1. Pengertian organisasi dan pengorganisasian
2. Prinsip-prinsip dasar organisasi
3. Keputusan organisasi
4. Asas-asas pengorganisasian

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah:

1. Mendapatkan pemahaman tentang pengertian organisasi dan pengorganisasian.
2. Mendapatkan pemahaman tentang prinsip-prinsip dasar organisasi.

3. Mendapatkan pemahaman tentang keputusan organisasi.
4. Mendapatkan pemahaman tentang asas-asas pengorganisasian.

B. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

Organisasi dalam Bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Baik dalam pengunaan sehari-hari maupun ilmiah, istilah ini digunakan dengan banyak cara. Kelompok-kelompok kerjasama apapun bentuknya dan dalam bidang apapun dia bergerak lazim disebut dengan organsasi. Ini berarti bahwa masing-masing orang hanya mampu menghasilkan satu atau 2 jenis saja dari seluruh keutuhan hidup yang harus dipenuhinya. Dengan kata lain tingkat ketergantungan seseorang atau sekelompok orang terhadap orang atau kelompok lain menjadi semakin besar. Organsasi-organisasi yang dapat dijumpai saat ini jauh lebih banyak, lebih bervariasi, dan lebih kompleks dibanding dengan apa yang dijumpai oleh nenek moyang kita ratusan tahun yang lalu.

Perkembangan organisasi yang sangat pesat itu dimungkinkan atas berkat adanya dukungan dari berbagai bidang lain: teknologi transportasi, komunikasi, komputerisasi, dan lain lain. Keberadaan berbagai macam organisasi di tengah masyarakat secara langsung dan tak langsung telah mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat serta banyak keuntungan dan kemudahan yang saat ini dirasakan oleh masyarakat. Organisasi menciptakan situasi saling ketergantungan dan mengharuskan para anggota bekerjasama satu sama lain dalam satu kelompok.

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi yaitu seperti uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang dipergunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengorganisasian adalah suatu proses pembagian kerja atau pengaturan kerja bersama dari para anggota suatu organisasi. Dalam suatu pengorganisasian pada prinsipnya berguna untuk menunjukkan cara-cara tentang upaya pemberdayaan sumber daya manusia agar dapar bekerja sama dalam suatu sistem kerja sama dengan harapan dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengorganisasian dapat dimaknai sebagai berikut:

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk menggunakan yang paling efektif sumberdaya-sumberdaya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
2. Pengelompokan kegiatan-kegiatan yang diikuti dengan penugasan seseorang pimpinan yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, dan para karyawan.
4. Cara pimpinan dalam membagi tugas-tugas lebih lanjut yang harus dilaksanakan pada masing-masing unit kerja dengan cara mendelegasikan wewenangnya.

PRINSIP-PRINSIP DASAR ORGANISASI

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh banyak faktor yang diantaranya adalah penerapan berbagai prinsip dasar organsasi. Yang dimaksud prinsip dasar ialah berbagai aspek yang diperhatikan dalam proses kerjasama sehingga organisasi berjalan lancar dan mencapai tujuan yang ditentukan. Neuner dan Keeling, menyatakan ada delapan prinsip organisasi perkantoran yang esensial meliputi:

1. Prinsip tujuan
   Tujuan organisasi perkantoran atau kelompok fungsi dalam organisasi perkantoran mesti dirumuskan dan dimengerti oleh setiap personalis. Tujuan yang dimengerti akan berubah menjadi motivasi untuk mencapainya.
2. Prinsip kesatuan fungsi
   Setiap organisasi perkantoran terdiri atas sejumlah fungsi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan utama organisasi perkantoran itu. Organisasi perkantoran merupakan suatu sistem

yang terdiri atas sejumlah fungsi yang saling berhubungan dengan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan.

3. Prinsip hubungan individual
   Organisasi perkantoran yang efektif terbentuk oleh pribadi-pribadi yang melaksanakan pekerjaan. Kendatipun organisasi perkantoran itu merupakan sebuah sistem, namun individu-individulah yang menyelesaikan pekerjaannya masing-masing.
4. Prinsip kesederhanaan
   Organisasi perkantoran yang efektif bekerja berdasarkan kesederhanaan dan interelasi yang jelas. Kesederhanaan memudahkan para pelaksana untuk memahaminya, sedangkan interelasi yang jelas mengurangi keraguan.
5. Prinsip wewenang sepadan dengan tanggung jawab
   Setiap orang dalam organisasi perkantoran diberi wewenang yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga ia dapat bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya tersebut.
6. Prinsip laporan kepada atasan tunggal
   Agar tiap personalia mengetahui dengan jelas kepada siapa ia melapor, maka tiap petugas dalam organisasi perkantoran tersebut harus menerima perintah dari dan bertanggung jawab hanya kepada satu orang atasan.
7. Prinsip kepengawasan dan kepemimpinan
   Kepemimpinan dan pengawasan yang efektif mesti ditegakan sehingga tujuan organisasi perkantoran itu dapat tercapai. Pengawasan yang efektif akan mencegah perubahan arah dalam mencapai tujuan. Sementara itu, pengawasan yang efektif merupakan proses belajar bagi organisasi di waktu yang akan datang.
8. Prinsip jangkauan pengawasan
   Agar pengawasan dan kepemimpinan dalam organisasi perkantoran efektif, jangkauan pengawasan di bawah pengawasan langsung dari seorang *manager* kantor atau seorang pengawas seharusnya dibatasi, semakin jauh pengawasan *manager* kantor semakin besar kemungkinan menurunnya pertambahan kemampuan pengawasan. Gejala ini melahirkan apa yang disebut hukum semakin berkurangnya tambahan

kemampuan pengawasan. Pada awalnya tambahan kemampuan pengawasan itu akan meningkat sampai mencapai titik optimum pengawasan. Setelah itu tambahan kemampuan pengawasan tersebut akan semakin berkurang, hingga akhirnya mencapai titik 0 (bahkan negatif atau kekacauan pengawasan).

Kebanyakan ahli menejemen melihat 12 hingga 15 bawahan sebagai jangkauan maksimum pada tingkat organisasi rendahan. 5 hingga 6 orang bawahan pada tingkat tinggi. Namun demikian berkat perkembangan teknologi khususnya komputer elektronika dan sistem mesin dengan pelaksanaan bawahan yang kurang lebih serupa melalui prosedur pengawasan rutin, jumlah bawahan yang dapat diawasi seorang atasan dapat bertambah. Teknologi dapat mendorong sentralisasi mamajemen.

KEPUTUSAN UTAMA ORGANISASI

Yang dimaksud keputusan utama organisasi ialah proses pemilihan diantara berbagai alternatif yang tersedia atau proses pemikiran dan tindakan yang menghasilkan pilihan tingkah laku. Pada sebuah organisasi peran pengambilan keputusan utama sangat berpengaruh terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan. Secara terperinci tahap-tahap pengambilan keputusan utama dijelaskan sebagai berikut:

1. Indentifikasi masalah atau penetuan tujuan yang hendak dicapai lewat keputusan yang akan diambil.
2. Pengembangan atau pencarian berbagai alternatif yang dapat diambil.
3. Penilaian terhadap berbagai alternatif yang sudah dikembangankan.
4. Menentukan pilihan yang terbaik.
5. Melaksanakan pilihan yang sudah ditentukan.
6. Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan keputusan.

ASAS-ASAS PENGORGANISASIAN KANTOR

Sebuah organisasi selalu terdiri dari sekelompok orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan yang hendak dicapai oleh

sekelompok orang ini akan dapat tercapai jika dalam kerjasama yang dilakukan tersebut terjadi pembagian tugas yang jelas dan terdapat pola hubungan yang baik antar anggota kelompok dalam organisasi. Pekerjaan kantor yang makin banyak, makin rumit, dan melibatkan berbagai peralatan yang mahal menimbulkan berbagai persoalan yang berkisar pada masalah pembagian tugas, apakah dilaksanakan secara sentralisasi ataukah desentralisasi.

Sentralisasi adalah titik berat pada pengawasan dari pusat yang dinyatakan dengan instruksi-instruksi secara terperinci dari kantor pusat. Sedangkan desentralisasi adalah pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dalam unit-unit atau bagian-bagian keduanya harus dikerjakan. Dalam pelaksanaan pekerjaan kantor dikenal 3 asas pengorganisasian pekerjaan kantor, ketiga asas itu adalah :

1. Asas sentralisasi (pemusatan)

   Dengan asas ini semua pekerjaan kantor dalam organisasi yang bersangkutan dibebankan dan dilaksanakan oleh sebuah satuan organisasi yang berdiri sendiri disamping satuan-satuan organisasi yang memikul pekerjaan operatif (tugas utama). Dalam hal ini satuan-satuan organisasi yang melaksanakan tugas utama dibebaskan dari beban pekerjaan kantor seperti mengetik, mengelola surat, mengarsip dan lain-lain. Pekerjaan-pekerjaan tersebut dilaksanakan oleh sebuah unit organisasi yang disebut kantor, tata usaha, sekretariat dan sebutan-sebutan lainnya. Jika organisasi tersebut sangat besar sehingga banyak unit yang harus dilayani maka satuan pelayanan yang dibentuk bisa lebih dari 1 buah. Beberapa unit pelayanan yang dapat dibentuk antara lain: bagian surat menyurat, bagian penerimaan tamu, bagian penggandaan dokumen, bagian kearsipan, bagian perlengkapan kantor, bagian pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, dan sebagainya. Keuntungan asas sentralisasi :

   a) Kegiatan kantor dipimpin oleh seorang yang ahli dalam bidangnya.
   b) Mesin-mesin kantor dapat didayagunakan sepenuhnya.
   c) Keseragaman dapat dicapai.
   d) Latihan-latihan pegawai kantor dapat ditingkatkan
   e) Biaya pekerjaan kantor dapat dihemat

f) Adanya fleksibilitas dalam organisasi.
g) Dapat dicegah duplikasi fungsi atau arsip.
h) Dapat dipekerjakan pihak spesialis yang cakap.
i) Mudah melakukan pengawasan.
j) Mudah meratakan beban kerja pekerjaan kantor.

Sedangkan kerugian asas sentralisasi :

a) Kebutuhan khusus dari tiap-tiap unit dalam organisasi belum tentu dapat disediakan oleh unit tata usaha.
b) Prosedur pelaksanaan kerja berbelit-belit.
c) Adanya pengawasan yang ketat dapat menimbulkan frustasi.
d) Dapat menambah pekerjaan tata usaha dan surat-menyurat.
e) Lambat dalam pelaksanaan tugas.

2. Asas desentralisasi (pemencaran)

Dengan asas ini masing-masing satuan organisasi dalam seluruh organisasi disamping melaksanakan tugas-tugas induknya/ utamanya juga melaksanakan pekerjaan ketatausahaan yang terdapat dalam satuan organisasinya sendiri. Jadi pekerjaan kantor terdapat pada seluruh bagian organisasi. Pada asas ini kepala bagian bertanggung jawab atas pekerjaan kantor yang dilaksanakan di unit kerjanya sendiri. Misalkan kepala bagian pemasaran hanya bertanggung jawab atas pekerjaan kantor yang terdapat pada bagian pemasaran saja.

Contoh penerapan asas ini misalnya unit pemasaran melaksanakan tugas utamanya untuk memasarkan produk perusahaan, namun di unit ini juga melaksanakan fungsi pekerjaan perkantoran misalnya membuat surat penawaran, mengrsip faktur penjualan, menggandakan brosur dan lain-lain. Keuntungan asas desentralisasi antara lain:

a) Pekerjaan kantor dapat dilayani dengan segala keperluan unitnya masing-masing
b) Pekerjaan dapar dilakukan menurut urutan kepentingan yang bersangkutan.
c) Pekerjaan dilakukan oleh masing-masing unit dengan syarat-syarat tertentu.
d) Cepat dalam memproses pekerjaan kantor.

Sedangkan kerugian asas desentralisasi antara lain:

a) Pekerjaan akan terlalu bebas.
b) Kurang terdapat harmonisasi dalam dalam organisasi.
c) Kemungkinan terjadi pemalsuan arsip.
d) Adanya pemborosan biaya
e) Banyak membutuhkan peralatan dan tenaga kerja
f) Sulit mengadakan pengawasan pekerjaan kantor.

3. Asas campuran

Asas sentralisasi dan asas desentralisasi masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Sebuah organisasi dalam melaksanakan pekerjaan kantor tidak mungkin dapat menerapkan salah satu asas tersebut secara kaku. Kedua asas merupakan bahan pertimbangan dalam melaksanakan pekerjaan kantor sehingga pengorganisasian pekerjaan dapat dilakkan secara tepat. Kadang kala sebuah pekerjaan memerlukan asas sentralisasi untuk pekerjaan tertentu namun kadang kala memerlukan asas desentralisasi untuk pekerjaan yang lain. Kobinasian kedua asas ini sangat membantu dalam mencapai hasil kerja yang maksimal.

Pada organisasi yang sudah besar dapat dibentuk unit organisasi pusat untuk melayani semua unit organisasi dan pada tiap-tiap unit organisasi juga dibentuk unit pelayanan untuk melayani pekerjaan yang tidak tepat dilaksanakan oleh kantor pusat. Inilah yang disebut dengan asas campuran. Pada saat ini kebanyakan organisasi memilih menggunakan kedua asas ini sesuai dengan keperluannya. Sebagai contoh sebuah universitas memiliki kantor pelayanan ketatausahaan di tingkat pusat untuk melayani semua fakultas, namun pada tiap-tiap fakultas juga terdapat kantor pelayanan tata usaha untuk melaksanakan fungsi pelayanan pada fasilitas tersebut.

Ada 2 tugas pokok dari satuan tata usaha yang dibentuk dipusat organisasi yaitu :

a. Melaksanakan aktivitas tertentu yang sebaiknya dilakukan di pusat dan memberikan pertimbangan-pertimbangan kepada segenap satuan operatif dalam hal pembuatan formulir-formulir, pelaporan-pelaporan dan pekerjaan-pekerjaan kantor pada

umumnya. Tugas ini dilakukan agar dalam pelaksanaan pekerjaan dapat ditempuh keseragaman baik dalam cara maupun hasilnya, dengan demikian akan diperoleh penghematan biaya dalam pengerjaan pekerjaan.

b. Memberikan bimbingan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan ketatausahaan yang tersebar di segenap satuan organisasi. Tenaga-tenaga ahli administrasi perkantoran dari satuan pusat dapat mencurahkan perhatian untuk merencanakan, memutuskan, mengkoordinasikan, dan menyempurnakan segi-segi ketatausahaan yang tersebar di segeanap satuan dalam organisasi.

Ada dua tugas pokok satuan organisasi ketatausahaan, yaitu:

a. Melaksanakan sejumlah aktivitas–aktivitas tertentu yang sebaiknya dipusatkan dan memberi pertimbangan-pertimbangan keahlian kepada segenap satuan operatif mengenai hal-hal yang berhubungan dengan prosedur-prosedur kantor, formulir-formulir, pelaporan dan pekerjaan kantor pada umumnya
b. Memberikan bimbingan dan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja ketatausahaan yang tersebar disegenap satuan organisasi lainnya.

Asas sentralisasi bagi pekerjaan perkantoran berkaitan dengan spesialisasi, pengkhususan dalam pelaksanaan suatu segi tata usaha oleh seorang petugas tertentu secara terus menerus. Dengan spesialisasi itu maka kemahiran kerja setiap petugas akan meningkat dan pada akhirnya hasil maupun kelancaran pekerjaan itu juga menjadi lebih besar. Menurut Geoffrey Mills dan Oliver Standingford (*Office Organization and Method*, 1978), spesialisasi dalam pekerjaan perkantoran hanya boleh dijalankan untuk mencapai salah satu dari tujuan-tujuan berikut :

a. Memisah-misahkan keterampilan-keterampilan yang berlainan.
b. Memisahkan tugas yang sederhana dari tugas yang rumit.
c. Mempergunakan pengetahuan khusus
d. Memungkinkan pemeriksaan tersendiri

Pendapat lain tentang asas-asas pengorganisasian juga disebutkan oleh Neuner dan Keeling. Terdapat 8 asas manajemen kantor menurut Neuner dan Keeling yaitu:

1. Asas Tujuan
   Tujuan suatu bisnis atau kelompok fungsi dalam suatu bisnis harus dirumuskan dan dipahami. Asas ini mengandung arti bahwa manajemen kantor memerlukan suatu kebijaksanaan atau haluan yang pasti sebelum suatu usaha dilaksanakan. Tujuan satu usaha mungkin sederhana seperti usaha menaikan laba melalui kenaikan penjualan. Manajemen adminstratif merupakan bagian penting bagi kemudahan yang kerap kali merupakan dasar bagi fungsi-fungsi lain.
2. Asas Kesatuan Fungsi
   Semua organisasi terdiri atas fungsi-fungsi yang harus bekerka sama untuk mencapai tujuan utama organisasi itu. Fungsi-fungsi utama dalam organisasi bisnis adalah produksi, distribusi, keuangan dan personalia.
3. Asas Hubungan Individual
   Organisasi yang efektif terbentuk oleh pribadi-pribadi yang harus melangsungkan pekerjaan. Asas ini berarti dalam setiap organisasi harus terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang definitif. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang pasti. Menolong kepastian proses manajemen dan prosedur pekerjaan. Selain tugas dan tanggung jawab, garis-garis wewenang pun harus dibangun. Di samping itu, balas jasa haruslah dirumuskan untuk merangsang bekerja.
4. Asas Kesederhanaan
   Organisasi yang efektif berdasarkan kesederhanaan dan antar hubungan yang jelas. Karena tidak banyak pernik, suatu organisasi mudah dipahami oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi itu, sehingga efektiflah organisasi itu.
5. Asas Wewenang Sepadan dengan Tanggung Jawab
   Setiap orang dalam organisasi harus memiliki wewenang yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga ia dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya itu. Organisasi menjadi hidup karena pendelegasian wewenang dan tanggung jawab wewenang adalah hak untuk memberikan perintah dan kekuasaan untuk membuat keputusan, sedangkan tanggung

jawab kewajiban dan akuntabilitas untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan.

6. Asas Laporan kepada Atasan Tunggal
   Agar setiap orang mengetahui dengan jelas kepada siapa ia melapor, setiap petugas harus menerima perintah dari dan bertanggung jawab hanya kepada satu orang atasan. Asas ini menjadi penting karena keraguan terjadi dan moral akan jatuh jika seorang petugas bertanggung jawab kepada beberapa orang atasan yang masing-masing mempunyai ukuran dalam menyelesaikan pekerjaan.
7. Asas Pengawasan dan Kepemimpinan
   Kepemimpinan dan pengawasan yang efektif harus ditegakan sehingga tujuan usaha dapat tercapai. Asas ini dapat terwujud dengan berbagai cara. Seorang pengawas dan pemimpin hendaknya membuat rancana dan mengarahkan pekerjaan orang lain yang menjadi tanggung jawabnya.
8. Asas Jangkauan Pengawas
   Agar pengawasan dan kepemimpinan efektif, jangkauan pengawasan di bawah pengawasan langsung dari seseorang eksekutif atau seorang pengawas hendaknya dibatasi. Tidak ada rumus yang mujarab yang dapat menentukan jangkauan pengawasan. Itu disebabkan suatu kenyataan bahwa setiap situasi harus dengan hati-hati dinilai setelah analisa semua faktor lengkap.

PRINSIP DASAR PENGORGANISASIAN KANTOR

Dalam buku Manajemen Perkantoran penerbit Galaxy Puspa Mega dijabarkan beberapa asas atau prinsip organisasi, agar organisas kantor dapat berjalan dengan baik, yaitu:

1. Perumusan Tujuan atau Sasaran dengan Jelas

Apabila kita mengorganisasikan suatu kelompok orang atau membuat suatu badan atau wadah tertentu, maka pertama-tama yang harus jelas adalah apa yang menjadi sasaran atau tujuan yang akan dicapai melalui kelompok, organisas atau badan tersebut. Tujuan atau sasaran adalah hal-hal yang akan dicapai atau dipelihara, baik berupa materi maupun berupa non-materi.

Tujuan atau sasaran bagi suatu organisasi atau badan akan berperan sebagai berikut:

a. Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa.
b. Landasan bagi organisasi yang bersangkutan.
c. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan.
d. Menentukan program, prosedur, koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi, dan mekanisasi.

2. Pembagian Kerja

Pembagian kerja di dalam organisasi mutlak diperlukan, karena tanpa pembagian kerja, maka ada kemungkinan terjadinya tumpang tindih atau pendobelan kerja (*overlapping*). Pembagian kerja dalam suatu organisasi akhirnya menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil. Disamping pembagian kerja, juga ditetapkan susunan organisasi (struktur organisasi) tugas dan fungsi-fungsi, hubungan-hubungan dan wewenang masing-masing unit organisasi. Ada beberapa dasar atau pertimbangan yang dapat dipakai pedoman pembagian kerja dalam suatu organisasi, yaitu:

a) Wilayah atau teritorial, misalnya kabupaten membagi tugas pekerjaan atas dasar kecamatan yang terdapat dalam kabupaten tersebut atau pelayanan kantor dibagi ke dalam wilayah-wilayah tertentu, misalnya pelayanan khusus untuk wilayah Jabodetabek dan pelayanan untuk Indonesia Bagian Timur.
b) Jenis benda yang diproduksikan, misalnya dalam suatu industri mobil terdapat urusan mobil sedan, truk, jeep dan bus
c) Langganan yang dilayani, misalnya pada suatu grosir semen terdapat bagian-bagian yang melayani pemerintah, kontraktor, masyarakat umum dan ekspor. Dalam suatu rumah sakit ada bagian penyakit dalam, kulit, paru-paru dan THT.
d) Fungsi (rangkaian kerja), misalnya dalam suatu perusahaan industri terdapat bagian pembelian, personalia, tata usaha, pemasaran, pergudangan, dan pengiriman. Pada suatu perguran tinggi terdapat bagian pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan kemahasiswaan. Pada bagian tata usaha terdapat sub bagian penggandaan, pengarsipan dan ekspedisi.
e) Waktu, misalnya bagian waktu pagi, siang, dan malam

Dengan adanya pembagian kerja yang tepat, maka akan terwujud penerapan spesialisasi tenaga kerja, penempatan tenaga kerja yang tetap pada jabatan dan mempermudah pengawasan atau kontrol oleh atasan. Berdasarkan aktivitas yang dilakukan, suatu unit organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa unit, yaitu:

a. Unit yang melakukan aktivitas penetapan kebijaksanaan umum bagi seluruh organisasi.
b. Unit pimpinan yang melakukan aktivitas penerapan kebijaksanaan umum untuk berbagai kegiatan organisasi.
c. Unit operasi yang melakukan aktivitas-aktivitas pokok organisasi.
d. Unit penunjang (*service unit*) yang melakukan aktivitas untuk membantu memperlancar unit organisasi.
e. Unit pengawasan yang melakukan aktivitas pemeriksaan dan pengawasan aktivitas unit-unit operasi.
f. Unit konsultasi yang melakukan aktivitas memberi bantuan keahlian kepada unit pimpinan.

3. Delegasi Kekuasaan

Kekuasaan atau wewenang merupakan salah satu unsur untuk mencapai kesuksesasan kerja sama dalam suatu organisasi. Kekuasaan atau wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang tegas, agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan. Kekuasaan atau wewenang mencakup berbagai aspek, misalnya wewenang mengambil keputusan, menggunakan sumber daya dan memerintah.

Delegasi atau pelimpahan kekuasaan (*delegation of authority*) kepada pihak lain merupakan unsur penting dan elemen dari seorang pemimpin, karena dengan pelimpahan kekuasaan seorang pemimpin dapat melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya. Keberanian seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pihak lain, merupakan salah satu tanda keberhasilannya dalam memimpin suatu organisasi. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses pendelegasian kekuasaan atau wewenang, yaitu:

a. Delegasi kekuasaan mencakup delegasi tugas, kekuasaan dan pertanggungjawaban.

b. Kekuasaan atau wewenang yang didelegasikan atau dilimpahkan harus diberikan kepada orang yang mampu, baik dari segi kualitatif maupun dari segi fisik.
c. Mendelegasikan kekuasaan harus dibarengi dengan pemberian motivasi atau daya dorong.
d. Pihak pendelegasi kekuasaan harus membimbing, mengawasi pihak yang menerima delegasi tersebut.

Pendelegasian kekuasaan mempunyai beberapa manfaat, baik bagi pemimpin maupun bagi yang menerima delegasi yaitu:

a) Perhatian pemimpin dapat dipusatkan pada pekerjaan pokok.
b) Keputusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat.
c) Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dapat dimotivasi, sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.
d) Mendidik atau mengembangkan bawahan sehingga dapat menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

4. Rentang Kekuasaan

Rentang kekuasaan (*span of authority*) sering diistilahka dengan istilah yang berbeda, yaitu *span of control*, *span of management* atau *span of managerial responsibilities*. Berkaitan dengan istilah tersebut dalam Bahasa Indonesia dipakai istilah jenjang pengawasan, jenjang kekuasaan, rentangan kendali, rentangan kontrol dan rentangan kekuasaan. Lalu apakah yang dimaksud dengan rentang kekuasaan?

Rentang kekuasaan (*span of authority*) berarti berapa jumlah orang yang tepat menjadi bawahan seorang atasan atau pemimpin sehingga pemimpin dapat memimpin, membimbing dan mengawasi secara berhasil guna dan berdaya guna. Pembatasan minimum atau maksimum bawahan yang harus diawasi pemimpin perlu ditentukan, agar yang mengawasi dan yang diawasi dapat bekerja secara efektif. Menurut V.A. Graicunas, jumlah maksimal yang dapat diawasi seorang pimpinan adalah lima atau delapan orang. Seorang pemimpin dalam menetapkan jumlah bawahan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

a. Tugas wewenang, dan pertanggungjawaban masing-masing orang dalam suatu organisasi jelas atau tidak. Jelas dan tidaknya

ketiga unsur tersebut akan memengaruhi jumlah bawahan yang harus diawasi oleh pimpinan. Apabila ketiga hal tersebut jelas, maka semakin banyak orang yang dapat menjadi bawahan seorang pemimpin.

b. Jalinan hubungan dari masing-masing bawahan satu dengan yang lain. Makin kompleks jalinan hubungan kerja, semakin sedikit jumlah bawahan dari seorang atasan atau pimpinan. Semakin sederhana jalinan hubunga kerja masing-masing bawahan, semakin banyak bawahan yang dipimpin, dibimbing dan diawasi oleh seorang pemimpin.
c. Kemampuan orang-orang dalam organisasi. Semakin mampu atau terampil bawahan dalam suatu organisasi, semakin banyak orang yang dapat dikontrol atau dikendalikan, oleh seorang pemimpin.
d. Corak pekerjaan. Jenis pekerjaan bawahan akan mempengaruhi jumlah bawahan yang diawasi oleh pimpinan. Apabila jenis pekerjaan bawahan tidak begitu beraneka ragam, maka semakin banyak bawahan yang dapat dibimbing dan diawasi oleh seorang pimpinan. Semakin beraneka ragam jenis pekerjaan, semakin sulit pimpinan untuk membimbing dan mengawasi bawahan. Oleh karena itu, jumlah bawahan yang harus diawasi oleh seorang pemimpin dikurangi jumlahnya.
e. Stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja. Apabila organisasi dalam keadaan labil atau dalam keadaan tumbuh dan terus mengalami perubahan, maka diterapkan rentang kekuasaan yang kecil
f. Jarak dan waktu. Jarak dan waktu ini berkaitan dengan tempat tinggal bawahan dan penyelesaian pekerjaan. Apabila bawahan seorang pimpinan tempat tinggalnya berjauhan satu sama lain, rentangan kekuasaan harus lebih sempit, dan apabila berdekatan, rentang kekuasaan dapat lebih luas. Demikian juga semakin lama pelaksanaan pekerjaan, maka semakin kecil atau sempit rentang kekuasaan.

5. Kesatuan Perintah dan Tanggung Jawab

Berdasarkan prinsip kesatuan perintah dan tanggung jawab ini seorang bawahan hanya mempunyai satu atasan atau pimpinan, dan kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas. Prinsip ini berpedoman pada, *an employer should receive orders from one superior only*; dan salah satu mottonya yaitu *no man can two bosses.*

6. Koordinasi

Pembagian tugas dan unit-unit dalam suatu organisasi memungkinkan timbulnya kekuatan untuk memisahkan diri dari organisasi sebagai keseluruhan. Untuk mencegah adanya kemungkinan tersebut, maka perlu adanya usaha mengembalikan gerak yang memisahkan diri melalui kegiatan koordinasi.

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi, agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Dengan adanya koordinasi maka akan tercipta keselarasan aktivitas di antara unit-unit organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Misalnya bagian penyimpanan surat atau warkat dapat bekerja sama dengan bagian penyeleksi surat atau warkat. Ada beberapa cara untuk melakukan koordinasi, yaitu:

a. Mengadakan pertemuan resmi antara unit-unit yang dikoordinasikan.
b. Mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, misalnya memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikan.
c. Membuat buku pedoman, yang menjelaskan secara rinci mengenai tugas dan diserahkan kepada unit-unit.
d. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi, dan pengarahan.

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah beberapa pertanyaan di bawah ini:

1. Jelaskan perbedaan pengertian dari organisasi dan pengorganisasian kantor!
2. Jelaskan prinsip-prinsip dasar organisasi!
3. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan dalam organisasi?
4. Bagaimanakah perbedaan beberapa asas pengorganisasian kantor?
5. Bagaimanakah perkembangan pengorganisasian kegiatan perkantoran pada era globalisasi revolusi industri ini?

D. DAFTAR PUSTAKA

Mulyani, S. 2008. *Modul Memahami Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Administrasi Perkantoran*. Erlangga. Jakarta.

Nuraida, Ida. 2008. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Kanisius. Yogyakarta.

The Liang Gie. 2006. *Administrasi Perkantoran Modern,Edisi Ke-Empat*. Liberty. Yogyakarta.

Yatimah, D., & Pd, M. 2009. *Kesekretarisan Modern dan Administrasi Perkantoran*. Pustaka Setia. Bandung

F. GLOSARY

Kompleks	:	Suatu kesatuan yang terdiri dari sejumlah bagian, khususnya yang memiliki bagian yang saling berhubungan dan saling tergantung.
Lazim	:	Sudah biasa, sudah menjadi kebiasaan, sudah umum.
Manager	:	Seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengatur dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai suatu tujuan.
Stabilitas	:	Suatu kemantapan atau keseimbangan.

Warkat	:	Surat berharga yang dikeluarkan suatu bank sebagai instrumen perbankan, menggambarkan dana yang belum diterima, kertas yang berisikan keterangan mengenai suatu peristiwa untuk dipakai sebagai bukti.

BAB V

PENGARAHAN DAN PENGAWASAN KEGIATAN KANTOR

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang pengarahan dan pengawasan kegiatan kantor.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini maka mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan tentang pengarahan dan pengawasan kegiatan kantor.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang;

1. Pengarahan Kegiatan Kantor.
2. Pengawasan Kegiatan Kantor.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah:

1. Mendapatkan pemahaman tentang pengarahan (*actuating*) dalam kegiatan perkantoran.
2. Mendapatkan pemahaman tentang pengawasan (*control*) terhadap kegiatan perkantoran.

B. PENYAJIAN MATERI

PENGARAHAN KEGIATAN KANTOR

Actuating (pengarahan) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien, untuk mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan bahkan masyarakat. Dengan kata lain *actuating* adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasian (*organizing*).

Actuating merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai tingkat terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar. Memang diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada *output* konkrit yang akan dihasilkan sampai kita mengimplementasikan aktivitas-aktivitas yang diusahakan dan yang diorganisasikan. Oleh karena itu diperlukan tindakan penggerakan, pengarahan (*actuating*) atau usaha untuk menimbulkan *action* (*tindakan*).

Actuating adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengarahkan, menggerakan, membimbing, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Pengarahan ini dapat dilakukan secara persuasif (bujukan) dan instrufsi tergantung cara mana yang paling efektif. Pengarahan disebut efektif, jika dipersiapkan dan dikerjakan dengan baik serta benar oleh karyawan yang ditugasi untuk itu.

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian tersebut, pelaksanaan *actuating* tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui

berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan *actuating* ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

1. Merasa yakin akan mampu mengerjakan.
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya.
3. Tidak sedang dibebani oleh *problem* pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak.
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan,
5. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Pengarahan kegiatan kantor bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara maksimal sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang sehat dan dinamis. Hal ini meliputi :

1. Penggunaan teknik yang efektif dalam melaksanakan pengawasan terhadap bawahan.
2. Penggunaan teknik yang efektif dalam memberikan motivasi terhadap bawahan.
3. Memberikan bantuan kepada karyawan yang telah menghadapi kesulitan untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan.
4. Menyatukan visi misi karyawan dan organisasi.
5. Perancangan cara komunikasi karyawan, agar komunikasi yang efektif antara karyawan dengan atasan dapat berjalan sesuai tujuan dan lancar.
6. Menggunakan tolak ukur yang adil dalam memberikan upah atau gaji kepada karyawan

Melakukan *Actuating* (Pengarahan)

Pada umumnya, pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-

prinsip awal. Adapun cara-ara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

a. Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Biasanya, orientasi ini diberikan kepada pegawai baru dengan tujuan untuk mengadakan pengenalan dan memberikan pengerian atas berbagai masalah yang dihadapinya. Pegawai lama yang pernah menjalani masa orientasi tidak selalu ingat atau paham tentang masalah-masalah yang pernah dihadapinya. Suatu ketika mereka bisa lupa, lalai, atau sebab-sebab lain yang membuat mereka kurang mengerti lagi. Dengan demikian orientasi ini perlu diberikan kepada pegawai-pegawai lama agar mereka tetap memahami akan perananya. Informasi yang diberikan dalam orientasi dapat berup:
   1. Tugas itu sendiri
   2. Tugas lain yang ada hubungannya
   3. Ruang lingkup tugas
   4. Tujuan dari tugas
   5. Delegasi wewenang
   6. Cara melaporkan dan cara mengukur prestasi kerja
   7. Hubungan antara masing-masing tenaga kerja
b. Perintah

Perintah merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang-orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulang suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu. Jadi, perintah itu berasal dari atasan, dan ditujukan kepada para bawahan atau dapat dikatakan bahwa arus perintah ini mengalir dari atas ke bawah. Perintah tidak dapat diberikan kepada orang lain yang memiliki kedudukan sejajar atau orang lain yang berada di bagian lain.

PENGAWASAN KEGIATAN KANTOR

Tugas pertama seorang *manager* dalam melakukan perencanaan *(planning)* berpasangan dengan pengawasan *(controlling).* Dalam pelaksanaan setiap bidang pekerjaan apa pun yang sebaik-baiknya tentu perlu dilakukan perencanaan dan pengawasan.

Pengawasan dengan demikian tidaklah semata-semata dimaksudkan untuk menemukan dan membetulkan kesalahan-kesalahan, melainkan untuk mencegah terjadinya kekeliruan-kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan yang sebetulnya dapat dihindarkan sebelum terlambat.

Pengertian Pengawasan (*Control*)

The control function includes those activities which are designed to comform to plans. (fungsi pengawasan meliputi aktivitas-aktivitas yang dimaksudkan untuk memaksa peristiwa-peristiwa terjadi sesuai dengan rencana-rencana). (Harol koontz and Cyril O'Donel, *principle of management*)

"*Control, i. e. Checking current performance againts predetermined standard contained in the plans, with a view to ensuring adequate progress and satisfactory performance*; *also* "*recording*" *the experience gained from the working of these plans as a guide to possible future operation*". (Kontrol, yakni mencocokkan pelaksanaan tugas yang baru berjalan terhadap ukuran baku yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rencana-rencana dengan maksud untuk menjamin tercapainya kemajuan yang cukup dam pelaksanaan tugas yang memuaskan; juga "pengalaman yang diperoleh dari pelaksanaan rencana-rencana itu sebagai suatu petunjuk bagi tindakan-tindakan di waktu mendatang yang mungkin.) (E.F.L. Brech, ed,. *The principle and practice of Management*).

Pengawasan adalah keseluruhan aktivitas mengawasi, memeriksa, mencocokkan, dan mengendalikan segenap kegiatan agar berlangsung sesuai rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki. Jadi pengawasan administrasi perkantoran adalah keseluruhan aktivitas mencocokkan, mengendalikan pelaksanaan tugas-tugas kantor terhadap ukuran baku sebagai suatu kegiatan untuk membantu, melayani, dan mengarahkan semua kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Langkah-Langkah dalam Pengawasan

Berikut ini beberapa langkah pengawasan:

1. Penentuan standard atau ukuran baku yang akan menjadi patokan.
2. Pengukuran atau penilaian.
3. Perbandingan antara pelaksanaan kegiatan dan hasilnya.
4. Pembetulan terhadap penyimpangan.

Metode Pengawasan

Beberapa metode dalam pengawasan antara lain:

1. Laporan dari pelaksanaan kegiatan yang diberikan secara lisan atau tertulis dan secara berkala atau berwaktu-waktu atas permintaan.
2. Penelaahan terhadap buku catatan tugas atau hasil kerja.
3. Survei atau inspeksi.
4. Wawancara dengan pelaksanaan-pelaksanaan tugas.

Beberapa pelaksanaan yang dijadikan sasaran pengawasan antara lain:

1. Jumlah hasil kerja (segi kuantitas)
2. Mutu hasil kerja (segi kualitas)
3. Pegawai (kesungguhan, kerajinan, dan kecakapan kerjanya)
4. Uang (pemakaian secara sah dan efisien)
5. Barang pembekalan (pembelian, pengguna, pemeliharaan yang betul)
6. Ruang kerja (penataan dan pemakaian yang baik)
7. Waktu
8. Metode kerja

William Henry Leffingwel menyarankan tindakan-tindakan pengawasan:

1. Merencanakan dan menentukan jadwal bagi pekerja.
2. Mengusahakan agar pekerjaan dimulai pada waktu yang telah ditetapkan.
3. Menghitung banyaknya pekerjaan yang tidak terselesaikan.
4. Mengatur jumlah tenaga yang dibutuhkan.
5. Memeriksa jumlah hasil pekerjaan.
6. Mendesak agar mendapat hasil dari pekerjaan.

7. Memeriksa petunjuk-petunjuk buku.
8. Merencanakan tugas pengawasan.
9. Menetapkan pemeriksaan menyeluruh terhadap pemeliharaan alat-alat kantor.
10. Menetapkan pemeriksaan menyeluruh terhadap penyimpanan warkat dan arsip.

Dengan menjalankan tindakan pengawasan, seorang pimpinan kantor dapat menjuruskan kerja ketatausahaan dalam organisasinya ke arah tujuan yang telah direncanakan. Alat penting lainnya yang oleh *manager* kantor mulai dipakai untuk mengontrol tata usaha ialah ukuran-ukuran baku (*standard*). Para ahli administrasi perkantoran pada umumnya kini telah sapakat bahwa kegiatan-kegiatan tata usaha dapat diukur seperlunya. Masing-masing kerja ketatausahaan mempunyai satuan pengukuran tersendiri yang kadang-kadang berbeda. Misalnya untuk aktivitas kearsipan, yang dapat dijadikan warkat yang perlu disimpan atau yang harus ditemukan kembali.

Ahli pengontrolan tatausaha Fred Archer telah mendaftarkan satuan-satuan ukuran yang dapat dipakai untuk mengukur macam-macam kerja ketatausaha :

No	Aktivitas Tata Usaha	Satuan Pengukuran
	(Clerical Activity)	***(Unit of Measurement)***
1	Pembubuhan alamat surat dengan Peralatan mekanis	a. Hitunglah mesin terhadap sampul yang dibubuhi alamat b. Plat logam alamat yang dipakai c. Laci yang memuat plat logam d. Jumlah hasil kerja
2	Pekerjaan dengan mesin hitung	a. Hal yang dihitung b. Faktur atau warkat lainnya yang diselesaikan
3	Penulisan cek	a. Cek yang ditulis b. Rentangan seri nomor dari cek
4	Pendiktean dan penyalinan	a. Berkas surat menyurat yang digarap b. Surat yang dikirim

5	Pengetikan	a. Jumlah lembaran yang diketik b. Jumlah gulungan yang digulung
6	Penggandaan warkat	a. Lembaran yang dapat dipakai b. Sit yang dikerjakan
7	Penyimpanan warkat	a. Warkat yang dipilah-pilahkan b. Warkat yang diambil c. Warkat yang disimpan
8	Pengiriman dengan pos	a. Sampul yang dibuka b. Sampul yang dipilah-pilah c. Sampul yang dirapatkan
9	Pesanan	a. Surat pesanan yang diterima b. Surat pesanan yang dipenuhi
10	Haluan	a. Haluan yang digarap b. Haluan yang diinstruksikan
11	Penjualan	a. Hal yang dicatat b. Warkat yang digarap

Setelah di tentukan berbagai macam kerja perkantoran yang dapat diukur dan satuan-satuan ukuran yang akan dipakai, maka selanjuthnya perlu ditetapkan *office standards* atau *clerical standards*,yaitu ukuran-ukuran baku ini merupakan tingkat penunaian kerja yang harus dicapai oleh pegawai tata usaha yang bersangkutan. Tingkat penunaian kerja itu tidak boleh ditetapkan secara sembarangan sehingga mungkin terlampau tinggi atau rendah terlalu rendah. Setiap ukuran baku ditetapkan berdasarkan perbandingan hasil kerja yang patut diharapkan akan terpenuhi oleh para karyawan pada umumnya yang cukup cakap.

Berbagai satuan baku yang telah ditetapkan dalam bidang tata usaha menjadi batu ujian untuk memeriksa atau mencocokkan apakah sesuatu kerja ketatausahaan di kantor terlaksana dengan hasil yang diharapkan. Dalam hal ini hasil-hasil kerja dari para pegawai dipelajari, kemudian berpegang pada sesuatu ukuran baku yang bersangkutan lalu dilakukan penilaian atau perbandingan.

Berbagai tata kerja dalam setiap kantor seperti tata tertib penyusuanan surat, tata cara pengetikan laporan, atau tata kerja

kearsipan perlu sekali direncanakan sebaik-baiknya, ditetapkan dalam pedoman-pedoman baku, dan kemudian dituangkan dalam apa yang lazim disebut "Manual of Clerical Procedures" (buku pedoman prosedur-prosedur ketatausahaan). Buku pedoman ini oleh *manager* kantor dijadikan alat penting untuk melakuan pengawasan.

Menurut J. Maddock buku pedoman tata usaha berisi prosedur-prosedur, tatacara, dan petunjuk-petunjuk baku mengenai langkah-langkah yang harus diindahkan dalam melaksanakan berbagai kerja ketatausahaan pada sesuatu kantor. Misalnya bagi penyesuaian sesuatu tugas tertentu dapat ditentukan aliran pekerjaan yang harus ditempuh seperti mula-mula didaftar oleh bagian A, kemudian diteruskan kepada kepada bagian B, dan akhirnya disetujui pejabat pada bagian B, dan selanjutnya ditandatangani oleh kepala bagian.

Manager dapat pula menjalankan tugas pengawasan dengan lebih cermat dan tangkas. Pengawasan akan lebih mudah dijalankan kalau syarat-syarat, bahan-bahan, cara-cara, atau ketentuan-ketentuan lainnya bagi suatu pekerjaan di kantor adalah sama. Misalnya kalau pada suatu perusahaan telah ditentukan mengenai tata cara mengetik surat, si pemimpin kantor akan lebih mudah dan cepat dalam melakukan pengawasan terhadap hasil-hasil pekerjaan para pengawai ketik yang dipimpinnya. Disamping buku pedoman yang memuat prosedur-prosedur ketatausaha, pada kantor disisipkan *secretarial manual*, yaitu buku pedoman untuk para sekretaris yang berisi macam-macam keterangan dan petunjuk yang lebih luas, petunjuk itu sebagian besar juga mempunyai fungsi pengendalian kegiatan-kegiatan seorang sekretaris yang berisi macam-macam keterangan dan petunjuk-petunjuk yang lebih luas.

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimanakah seharusnya pengarahan dalam kegiatan perkantoran di era digital ini?
2. Mengapa diperlukan metode pengawasan yang efetif terhadap berbagai kegiatan perkantoran?

3. Bagaimanakah metode pengarahan yang efektif terhadap kegiatan organisasi di era digital?
4. Jelaskan pentingnya melakukan pegawasan terhadap kegiatan perkantoran!
5. Bagaimanakah sebaikanya metode pengawasan yang digunakan untuk mengefektifkan kegiatan perkantoran di era digital?

D. DAFTAR PUSTAKA

Burhanuddin, Y. 2005. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.* PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen* 2. BPFE. Yogyakarta.

Haryadi Hendy. 2009. *Administrasi Perkantoran untuk Manajemen.* Sinar Baru. Bandung.

Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Mulyani, S. 2008. *Modul Memahami Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Administrasi Perkantoran.* Erlangga. Jakarta.

Nuraida, Ida. 2008. *Manajemen Administrasi Perkantoran.* Kanisius. Yogyakarta.

The Liang Gie. 2006. *Administrasi Perkantoran Modern,Edisi Ke-Empat.* Liberty. Yogyakarta.

Yatimah, D., & Pd, M. 2009. *Kesekretarisan Modern dan Administrasi Perkantoran.* Pustaka Setia. Bandung

G. GLOSARY

Delegasi	:	Seseorang yang ditunjuk sebagai perwakilan atau utusan untuk mewakili suatu kelompok atau lembaga tertentu.
Fundamental	:	Sesuatu yang mendasar atau asasi, sangat penting, merupakan suatu prinsip dan hal pokok yang dijadikan pedoman atau dasar dalam hal-hal tertentu.
Output	:	Hasil yang didapat langsung dan segera setelah satu atau serangkaian aktivitas dilakukan.

BAB VI

PENGANTAR ADMINISTRASI LOGISTIK

A. PENDAHULUAN

Bab Pengantar Administrasi Logistik akan membahas materi tentang definisi dan fungsi Administrasi Logistik untuk menunjang kegiatan organisasi.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini maka ahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian, perbedaan beberapa istilah yang hampir sama Administrasi Logistik dan Fungsi-fungsi dari Administrasi Logistik.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat menjelaskan:

1. Pengertian Administrasi Logistik
2. Fungsi Administrasi Logistik

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah:

1. Mendapatkan pemahaman tentang Administrasi Logistik
2. Mendapatkan pemahaman tentang berbagai fungsi Administrasi Logistik

B. PENYAJIAN MATERI

KONSEP ADMINISTRASI LOGISTIK

Administrasi logistik yang sebenarnya tidak lepas dari konsep administrasi dan logistik. Maka sebelum sebaiknya kita mengetahui terlebih dahulu mengenai beberapa konsepnya yaitu administrasi dan logistik. Istilah Administrasi adalah kata yang berasal dari bahasa belanda '*administratie*' dan bahasa inggris '*administration*'. Dalam Bahasa Belanda, administrasi berarti tata usaha atau urusan pencatatan. Dan dalam Bahasa Inggris, administrasi berarti seluruh proses kegiatan dari kelompok-kelompok kerja yang saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, dalam arti sempit administrasi dapat didefinisikan sebagai tata usaha. Sedangkan dalam arti luas administrasi dapat diartikan sebagai suatu proses. Beberapa ahli mengemukakan definisi dari administrasi sebagai berikut:

1. Nigro
   Administrasi merupakan "*cooperative group effort in a public or private setting*" yaitu usaha kelompok kerjasama dalam wilayah publik atau privat.
2. Simon
   Administrasi sebagai "*a type of cooperative human efforts that has high degree of rationality*" yaitu suatu bentuk usaha kerja sama manusia yang mempunyai tingkat rasionalitas yang tinggi.
3. The Liang Gie
   Administrasi adalah proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
4. Prajudi Admosudirdjo
   Administrasi adalah aktivitas atau kegiatan dari orang atau kelompok orang untuk mencapai maksud tertentu.

Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan suatu ilmu dan seni. Administrasi sebagai ilmu itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu pengetahuan teori yang dapat digunakan dalam rangka memecahkan suatu masalah. Sedangkan yang diartikan administrasi sebagai seni adalah administrasi berkaitan dengan segala bentuk proses pencatatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan tujuan tertentu.

Istilah logistik berasal dari bahasa Yunani "*logos*" yang berarti rasio, kata, kalkulasi, alasan, pembicaraan dan orasi. Konsepnya dianggap memiliki pembaharuan bagi kebutuhan pihak militer untuk memenuhi persediaan mereka ketika berangkat ke medan perang dari markas. Pada Kekaisaran Yunani, Romawi dan Bizantium kuno, ada perwira militer dengan gelar "*Logistikas*", yang artinya bertanggung jawab atas distribusi dan pendanaan persediaan perang. Dengan demikian jika dilihat dari sejarahnya logistik sangat berkaitan erat dengan segala bentuk persediaan barang-barang. Selain itu logistik juga dapat didefinisikan sebagai proses pengolahan yang strategis terhadap pemindahan dan penyimpanan barang, suku cadang dan barang-jadi dari para penyedia sampai pada para pelanggan atau penerima dan hal ini juga merupakan ciri-ciri utama logistik yaitu "pemindahan dan penyimpanan yang strategis". Dari definisi yang kedua ini kita dapat mengambil sisi lain dari istilah logistik, yaitu logistik tidak hanya berkaitan dengan barangnya itu sendiri tetapi berkaitan pula dengan proses-proses yang berkaitan dengan penyediaan, penyimpanan serta pemindahan barang-barang tersebut.

Beberapa ahli juga mengemukakan tentang definisi dari logistik seperti berikut:

1. Subagya
   Secara etimologis, logistik berasal dari Bahasa Yunani kuno "*Logistikos*" yang berarti terdidik atau pandai.
2. *Webster's New Collegiate Dictionary*
   Logistik adalah cabang seni kemiliteran yang meliputi tugas – tugas transportasi, pemarkasan, dan perbekalan bagi pasukan – pasukan.
3. Lucas dan Rumsari
   Logistik adalah segala sesuatu/benda yang berwujud dan dapat diperlakukan secara fisik (*tangible*), baik yang digunakan untuk kegiatan pokok maupun kegiatan penunjang (administrasi).

Selain istilah logistik banyak sekali istilah lain yang digunakan untuk mendefinisikan pengertian logistik dan berkaitan erat dengan logistik, antara lain:

1. Perbekalan (*supplies*)
   Berdasarkan kamus BI Purwodarminto perbekalan memiliki arti segala sesuatu yang dipakai untuk bekal. Sedangkan dalam Bahasa Jawa perbekalan sering disamaartikan dengan istilah *sangu*. Dalam Bahasa Inggris perbekalan diartikan sebagai '*supplies*' yang artinya segala sesuatu yang habis pakai. Contoh yang berupa perbekalan antara lain yaitu perbekalan kantor dan perbekalan toko. Perbekalan kantor yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan kantor yang habis pakai, misalnya kertas, tinta, dll. Sedangkan perbekalan toko ialah segala sesuatu yang habis pakai yang berhubungan dengan kegiatan pertokoan, misalnya pembungkus plastik, kardus, tali, dll.
2. Peralatan (*equipments*)
   Peralatan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang tidak habis pakai dan sifatnya tahan lama. Sebagai contoh: peralatan kantor yang meliputi mesin ketik, komputer, dan sebagainya.
3. Perlengkapan
   Perlengkapan berasal dari kata lengkap yang artinya semuanya ada. Jadi perlengkapan memiliki atau mengandung makna segala sesuatu yang lengkap yang dapat digunakan dalam kegiatan tertentu. Perlengkapan dapat mencakup barang yang habis pakai maupun tahan lama. Sebagai contoh: perlengkapan mengetik meliputi mesin ketik/komputer, printer (tahan lama), kertas, dan tinta (habis pakai).
4. Material (*materials*)
   Material dapat diartikan sebagai segala sesuatu perlengkapan material baik itu berupa bahan baku (*raw material*) maupun bahan pembantu (*indirect material*) yang bukan berupa uang. Contohnya: di suatu perusahaan tekstil yang menjadi material antara lain kain dan pewarna kain.
5. Materiil
   Materiil yaitu segala bentuk kekayaan atau sumber daya yang dimiliki baik itu berupa barang tahan lama maupun barang habis pakai yang dapat diukur dan ditimbang, terkecuali pada uang dan surat-surat berharga.

6. Barang
   Istilah barang merupakan istilah yang paling kompleks karena barang dapat mencakup pengertian perbekalan, peralatan, perlengkapan, material, maupun materiil. Dengan demikian istilah barang menjadi istilah yang paling mudah untuk menjelaskan definisi logistik.

Berdasarkan definisi-definisi dari administrasi dan logistik di atas maka dapat disimpulkan bahwa *administrasi logistik adalah suatu cabang atau turunan dari ilmu administrasi yang menekankan pada segala proses pengelolaan barang dari mulai pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan sampai pada penghapusan barang-barang yang dapat berupa barang habis pakai maupun tahan lama agar nantinya dapat tercapai tujuan secara lebih efektif dan efisien.*

Administrasi Logistik merupakan salah satu disiplin ilmu yang berkembang dari waktu ke waktu. Sama seperti disiplin ilmu lainnya yang akan selalu mengikuti perkembangan zaman. Hal ini juga terjadi pada ilmu Administrasi Logistik yang mulai memunculkan istilah-istilah baru yang berkaitan dengan bidang kajian administrasi logistik yang sebenarnya artinya sama namun seiring perkembangan kebutuhan yang semakin kompleks maka istilah-istilah yang berkaitan dengan administrasi logistik juga beragam. Berikut ini adalah beberapa istilah yang hampir sama dengan administrasi logistik:

1. Administrasi Perbekalan
   Administrasi Logistik dapat diartikan sebagai segenap aktivitas penyelenggaraan yang meliputi perencanaan dan pembinaan benda–benda yang diperlukan dalam suatu organisasi, serta penyingkiran benda–benda yang tidak diperlukan lagi bagi organisasi. Selain itu administrasi perbekalan juga dapat diartikan sebagai proses tersendiri meliputi perencanaan, penentuan kebutuhan, anggaran kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, penghapusan, dan inventarisasi yang tidak hanya berfungsi sebagai bagian dari administrasi keuangan yang baik, tetapi juga merupakan bagian dalam perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan atau proyek.

Administrasi perbekalan biasanya digunakan dalam lingkup pemerintahan dan proyek-proyek tertentu.

2. Administrasi Materiil

   Administrasi materiil sebenarnya hampir sama dengan administrasi perbekalan, yakni proses penataan barang–barang baik yang berwujud tahan lama *(inventaris)* maupun barang yang habis pakai yang diperoleh melalui perencanaan kebutuhan, pengadaan, penerimaan/penyimpanan, pendistribusian, pemeliharaan, penghapusan/pelelangan, pengawasan, pelaporan dan evaluasi. Jadi kajian dari administrasi materiil sebenarnya sama dengan administrasi perbekalan.

   Tujuan dari adanya administrasi materiil adalah materiil yang ada dapat efisien dan dapat digunakan sesuai jangka waktu sesuai dengan umur seharusnya. Sebagai contoh: dalam pengelolaan perlengkapan material milik daerah perlu dikelola sebaik mungkin agar natinya dapat digunakan secara efisien dan tidak mengganggu APBD yang telah disusun.

3. Manajemen Materiil

   Seperti halnya istilah-istilah yang telah dijelaskan sebelumnya manajemen materiil sebenarnya mempunyai bidang kajian dan fungsi yang sama dengan dua istilah yang telah dijelaskan sebelumnya. Sebelum mengartikan pengertian manajemen materiil alangkah baiknya jika kita mengetahui definisi dari manajemen. Istilah manajemen bersal dari perkataan bahasa italia "*maneggiare*" yang berarti "melatih kuda-kuda" atau secara harfiah "mengendalikan *(to handle)*". Sebenarnya istilah manajemen dan administrasi memiliki arti yang sama yakni sebagai suatu proses namun yang membedakan adalah ruang lingkup penggunaannya. Administrasi biasa digunakan di kalangan birokrasi atau pemerintahan negara sedangkan manajemen biasanya digunakan di kalangan perusahaan atau badan-badan swasta.

   Jadi, manajemen materiil dapat diartikan keseluruhan proses pengendalian orang dan barang–barang melalui sistem penataan/pengelolaan mulai dari perencanaan, penganggaran,

pengadaan, penerimaan, penyimpangan, pendistribusian, pemeliharaan hingga penghapusannya.

4. Manajemen Logistik

   Istilah manajemen telah dijelaskan pada pengertian sebelumnya, yakni sebagai suatu proses untuk mengendalikan segala bentuk sumber daya yang ada agar nantinya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu manajemen logistik dapat diartikan sebagai suatu proses mengendalikan baik itu berupa perencanaan sampai pada pengawasan segala bentuk sumber daya logistik yang ada agar nantinya dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

FUNGSI ADMINISTRASI LOGISTIK

Pada pelaksanaannya, administrasi logistik memiliki beberapa fungsi penting yang saling terkait satu dengan lainnya. Adapun fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pemenuhan Kebutuhan

   Administrasi logistik sebagai perancang dan penentu kebutuhan dari setiap program organisasi. Hal ini mencakup kegiatan analisis terkait produk yang akan dipakai, ketersediaan, dan skala prioritas. Kegiatan perencanaan ini harus memperhatikan budget yang dimiliki oleh organisasi, aspek ketersediaan, dan juga kemudahan akses untuk mendapatkan barang.

   Perencanaan logistik ini tentu saja harus melibatkan semua pihak dalam organisasi. *Manager* logistik tidak boleh semata-mata menggunakan kekuasaan untuk mengadakan barang-barang kebutuhan organisasi. Dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan maka diharapkan barang-barang yang dibeli itu dapat benar-benar dimanfaatkan oleh organisasi/perusahaan, sehingga tidak menjadi *mubadzir*. Kebanyakan organisasi pemerintah dalam mengadakan kebutuhan logistik dengan cara *dropping*, tanpa terlebih dahulu meminta pendapat atau persetujuan pengguna barang. Akibatnya banyak barang-barang yang tidak terpakai sampai akhir tahun.

   Umumnya perencanaan logistik ini meliputi: Rencana Pembelian, Rencana Rehabilitasi, Rencana Dislokasi, Rencana Sewa, Rencana

Pembuatan. Dalam tahapan perencanaan logistik pada umumnya dapat menjawab dan menyimpulkan pernyataan sebagai berikut:

a) Apakah yang dibutuhkan untuk menentukan jenis barang yang tepat (*what*)
b) Berapa yang dibutuhkan untuk menentukan jumlah yang tepat (*how much*, *how many*)
c) Kapan menentukan waktu yang tepat (*when*)
d) Dimana dibutuhkan untuk menentukan tempat yang tepat (*where*)
e) Siapa yang mengurus untuk menentukan orang atau unit yang tepat (*who*)
f) Bagaimana diselenggarakan untuk menentukan proses yang tepat (*how*)
g) Mengapa dibutuhkan pengecekan apakah keputusan yang diambil benar-benar tepat (*why*)

2. Penganggaran

   Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa keperluan pengadaan barang sesuai dengan *budget* yang dimiliki. Jika biaya penganggaran logistik ternyata tidak sesuai dengan budget, maka diperlukan perubahan pada perencanaan.

3. Fungsi Pengadaan

   Pada dasarnya administrasi logistik lebih fokus pada pengadaan barang dan merupakan hal yang wajib. Ketika terjadi terjadi ketidakcocokan anggaran dan sulit mengubah perencanaan maka *manager* logistik harus melakukan improvisasi untuk mengelola kegiatan logistik dengan anggaran terbatas.

4. Fungsi Penyimpanan dan Penyaluran

   Fungsi ini merupakan proses dimana barang yang telah didapatkan disimpan di tempat yang seharusnya. Selanjutnya, barang tersebut kemudian disalurkan kepada pihak lain yang berkepentingan sesuai dengan standar operasional prosedur.

5. Fungsi Pemeliharaan

   Di dalam proses manajemen logistik, terdapat juga pemeliharaan barang. Secara umum, tujuan pemeliharaan barang logistik adalah untuk memastikan barang yang disimpan tidak cepat rusak.

6. Fungsi Penghapusan
   Di dalam kegiatan administrasi logistik juga terdapat kegiatan penghapusan. Dalam hal ini fungsi penghapusan adalah untuk memisahkan barang yang rusak, memperbaiki barang yang rusak, dan mengganti barang yang rusak dengan yang sesuai.
7. Fungsi Pengendalian
   Fungsi pengendalian dilakukan oleh seorang *manager* logistik dengan tahapan sesuai dengan fungsi yang disebutkan di atas. Tujuan pengendalian ini adalah untuk memastikan setiap fungsi manajemen logistik dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Semua fungsi-fungsi tersebut harus berjalan seimbang dan saling bersinergi satu sama lain. Apabila salah satu fungsi tersebut tidak mampu berjalan dengan baik maka administrasi logistik organisasi juga tidak akan berjalan dengan baik. Sebagai contoh misalnya dalam suatu organisasi, sebut saja perusahaan percetakan. Perusahaan percetakan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien serta tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, maka diperlukan suatu pengelolaan yang baik terhadap segala sumber daya yang dimilikinya salah satunya adalah logistik atau inventaris perusahaan. Dalam berjalanya produksi maka sebuah perusahaan percetakan membutuhkan mesin cetak, kertas, tinta, dan sebagainya. Pengelolaan barang-barang tersebut harus dilakukan secara sistematis dan seefektif mungkin. Misalnya penggunaan mesin cetak yang harus dibuat nilai penyusutannya agar nantinya dapat diketahui berapa lama masa pakai mesin tersebut serta nantinya dapat mengganti mesin cetak tersebut sesuai kebutuhan. Untuk barang habis pakai seperti kertas dan tinta maka perlu dilakukan pemilihan barang yang mutunya sesuai, jenisnya juga sesuai. Selain itu distribusi barang pun juga harus lancar. Jangan sampai barang terlambat datang sehingga mengganggu proses produksi.

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan ini berdasarkan materi yang telah dipaparkan dalam bab ini.

1. Bagaimanakah perkembangan administrasi logistik sebagai suatu ilmu?
2. Jelaskan pengertian administrasi logistik?
3. Sebutkan beberapa istilah yang berkaitan dengan logistik!
4. Jelaskan perbedaan administrasi logistik dan manajemen logistik!
5. Mengapa pengendalian logistik penting dilakukan oleh suatu organisasi?

D. DAFTAR PUSTAKA

Garside, A. K. 2017. *Manajemen Logistik*. UMMPress.

Gunawan, H. 2014. *Pengantar Transportasi dan Logistik.* Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Krisna, Dimas., Kristanto, Wahyu., 2013. *Manajemen dan Rekayasa Logistik.*

Martono, Ricki. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi.* PPM Manajemen. Jakarta.

Wieser, Philippe., Prancis-Luc Perret., Corynne Jaffeux. 2012. *Essential of Logistics and Management.* CRC Press.

E. GLOSARY

Administration	:	Keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
Inventarisasi	:	Kegiatan pencatatan dan penyusunan barang-barang yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, rumah tangga, atau sekolah. Pencatatan dan penyusunan tersebut harus dilakukan sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku.

Material	:	Sebuah masukan dalam produksi sering kali berupa bahan mentah yang belum diproses, tetapi kadang kala telah diproses sebelum digunakan untuk proses produksi lebih lanjut.
Supply	:	Banyaknya barang yang ditawarkan atau dimiliki oleh organisasi pada suatu waktu tertentu, pada periode tertentu, dan pada tingkat harga tertentu.

BAB VII

PENGADAAN LOGISTK PEMERINTAH

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang pengadaan kebutuhan logistik, sistem pengadaan logistik serta logistik bagi kegiatan pemerintahan.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu untuk memahami dan menjelaskan tentang pentingnya pengadaan logistik, sistem bagi pengadaan logistik dan peran logistik bagi bagi institusi pemerintah.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan tentang pengadaan kebutuhan logistik.
2. Menjelaskan tentang sistem pengadaan logistik.
3. Menjelaskan tentang pengadaan logistik pemerintah.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah:

1. Mendapatkan pemahaman tentang Pengadaan Logistik.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Sistem Pengadaan Logistik.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Pengadaan Logistik Pemerintah.

B. PENYAJIAN MATERI

PENGADAAN KEBUTUHAN LOGISTIK

Pengadaan adalah semua kegiataan dan usaha untuk menambah dan memenuhi kebutuhan barang dan jasa berdasarkan peraturan yang berlaku dengan menciptakan sesuatu yang tadinya belum ada menjadi ada. Kegiatan ini termasuk dalam usaha untuk tetap mempertahankan sesuatu yang telah ada dalam batas-batas efisiensi.

Pengertian pengadaan juga dipahami sebagai segala kegiatan usaha untuk menambah dan memenuhi kebutuhan barang dan jasa berdasarkan peraturan yang berlaku dengan menciptakan sesuatu yang tadinya belum ada menjadi ada. Pengadaan dapat memengaruhi keseluruhan proses arus barang karena merupakan bagian penting dalam proses tersebut, karena itu pengadaan harus dianggap sebagai fungsi yang strategis dalam manajemen logistik, dimana dalam pelaksanaan pengadaan ini harus tersedia dalam jumlah yang cukup, pada waktu yang tepat dan harus diganti dengan cara berkesinambungan dan teratur. Dengan pelaksanaannya yang diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Beberapa cara yang dilakukan untuk kegiatan pengadaan logistik bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pembelian

Pembelian adalah suatu pristiwa atau tindakan yang dilakukan oleh dua belah pihak dengan tujuan menukarkan barang atau jasa dengan menggunakan alat transaksi yang sah dan sama-sama memiliki kesepakatan dalam transaksinya, dalam pembelian terkadang akan terjadi tawar menawar antara pembeli dan penjual hingga mendapatkan kesepakatan harga yang kemudian akan melakukan transaksi penukaran barang atau jasa dengan alat tukar yang sah dan di sepakati kedua belah pihak.

Menurut Galloway (2000) "*The role of purchasing function is to make materials and parts of the right quality, and quantity available for use by operations at the right time and at the right place.*" Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa peran fungsi pembelian adalah untuk mengadakan material pada kualitas

yang tepat dan kuantitas yang tersedia untuk digunakan dalam operasi pada waktu yang tepat dan tempat yang tepat. Dalam konteks logistik pembelian merupakan cara pemenuhan kebutuhan logistik dengan jalan organisasi membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau *supplier* untuk mendapatkan sejumlah barang sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Setelah transaksi pembelian selesai maka hak milik barang tersebut pindah dari penjual ke pembeli. Pengadaan logistik dengan cara ini adalah yang paling dominan dan paling mudah dilakukan (Dwiantara dan Sumarto, 2004). Meskipun pembelian adalah cara pengadaan barang yang paling umum dan paling mudah dilaksanakan, namun tetap harus memperhatikan prinsip-prinsip pembelian yang baik. Tujuannya adalah agar unit logistik tidak salah membeli, tidak kemahalan dan barang yang dibeli sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Prinsip-prinsip pembelian barang yang baik adalah sebagai berikut:

a. *The Right Price*

   The right price merupakan nilai suatu barang yang dinyatakan dalam mata uang yang layak atau yang umum berlaku pada saat dan kondisi pembelian dilakukan. Untuk mendapatkan harga yang tepat unit logistik bagian pengadaan harus melakukan studi banding (perbandingan) terhadap harga-harga barang yang akan dibeli di pasar ke berbagai *suppier*, sehingga bisa mendapatkan harga termurah tentunya dengan spesifik barang yang sama.

b. *The Right Quantity*

   Jumlah yang tepat dapat dikatakan sebagai suatu jumlah yang benar-benar diperlukan oleh suatu perusahaan pada suatu saat tertentu. Unit logistik juga harus tahu berapa kebutuhan pembelian kita. Pembelian barang dengan jumlah sedikit tentu berbeda dengan pembelian dalam jumlah yang besar. Untuk mendapatkan jumlah barang dalam jumlah yang besar maka unit logistik harus mencari *supplier* besar (*main dealer*) sehingga dapat mendapatkan jumlah barang yang sesuai.

c. *The Right Time*
   Waktu merupakan hal penting dalam proses pengadaan. Jangan sampai terjadi keterlambatan pembelian barang, karena hal ini akan mengganggu proses operasional organisasi.
d. *The Right Place*
   Mengandung pengertian bahwa barang yang dibeli dikirimkan atau diserahkan pada tempat yang dikehendaki oleh pembeli.
e. *The Right Quality*
   Mutu barang harus menjadi perhatian khusus bagi unit logistik. Mutu barang yang diperlukan oleh suatu perusahaan sesuai dengan ketentuan yang sudah dirancang yang paling menguntungkan perusahaan. Mutu barang ini harus sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan/organisasi.
f. *The Right Source*
   Mengandung pengertian bahwa barang berasal dari sumber yang tepat. Sumber dikatakan tepat apabila memenuhi prinsip-prinsip yang lain yaitu *the right price*, *the right quantity*, *the right time*, *the right place*, *and the right quality*.

2. Peminjaman

Untuk memenuhi kebutuhan logistik yang dibutuhkan, organisasi tidak harus melakukan usaha pembelian. Organisasi/ perusahaan juga dapat mengadakan barang-barang yang dibutuhkan dengan cara meminjam. Menurut (Dwiantara dan Sumarto, 2004) meminjam merupakan cara pemenuhan kebutuhan logistik yang diperoleh dari pihak lain dengan cara tanpa memberikan kontra prestasi (imbalan) dalam bentuk apapun. Pemenuhan dengan cara ini hendaknya dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan logistik yang sifatnya sementara dan harus mempertimbangkan citra baik bagi suatu organisasi.

Secara sederhana, pinjaman dapat diartikan sebagai barang atau jasa yang menjadi kewajiban pihak yang satu untuk dibayarkan kepada pihak lain sesuai dengan perjanjian tertulis ataupun lisan, yang dinyatakan atau diimplikasikan serta wajib dibayarkan kembali dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks meminjam barang, barang yang dipinjam itu pada saatnya harus dikembalikan sesuai

dengan kesepakatan. Meminjam berarti memakai barang (uang dan sebagainya) orang lain untuk waktu tertentu (kalau sudah sampai waktunya harus dikembalikan).

Dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata Bab XII Bagian 1 dijelaskan bahwa pinjam pakai adalah suatu perjanjian dalam mana pihak yang satu menyerahkan suatu barang untuk dipakai dengan cuma-cuma kepada pihak lain, dengan syarat bahwa pihak yang menerima barang itu setelah memakainya atau setelah lewat waktu yang ditentukan, akan mengembalikan barang itu. Orang yang meminjamkan itu tetap menjadi pemilik mutlak barang yang dipinjamkan itu. Disinilah pentingnya bagi organisasi mengusahakan pemenuhan barang-barang logistik secara pembelian agar tidak tergantung pada pihak lain.

3. Menyewa

Menyewa berarti melakukan pinjaman kepada pihak lain dengan memberikan imbalan/kontraprestasi sesuai dengan perjanjian/kesepakatan kedua belah pihak. Sebagaimana pemenuhan logistik dengan cara pinjaman, pemenuhan barang dengan cara menyewa juga hendaknya hanya dilakukan oleh unit logistik untuk barang-barang yang tidak terlalu vital dan sifatnya sementara. Sedapat mungkin organisasi mengupayakan tanpa melalui sewa menyewa.

Menurut Pasal 1548 KUH Perdata menyebutkan bahwa: perjanjian sewa-menyewa adalah suatu perjanjian, dengan mana pihak yang satu mengikatkan dirinya untuk memberikan kepada pihak yang lainya kenikmatan dari suatu barang, selama waktu tertentu dan dengan pembayaran suatu harga, yang oleh pihak tersebut belakangan telah disanggupi pembayaranya. Sedangkan Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia sewa berarti pemakaian sesuatu dengan membayar uang sewa dan menyewa berarti memakai dengan membayar uang sewa.

Jika terpaksa harus melakukan penyewaan barang maka organisasi/perusahaan harus memperhatikan benar-benar resiko yang mungkin ditimbulkan. Resiko ini dimaknai sebagai kewajiban untuk memikul kerugian yang disebabkan oleh suatu peristiwa yang

terjadi di luar kesalahan salah satu pihak, yang menimpa barang yang menjadi obyek dari suatu perjanjian. Risiko merupakan suatu akibat dari suatu keadaan yang memaksa (*Overmacht*) sedangkan ganti rugi merupakan akibat dari wanprestasi.

Pembebanan risiko terhadap obyek sewa didasarkan terjadinya suatu peristiwa diluar dari kesalahan para pihak yang menyebabkan musnahnya barang/obyek sewa. Musnahnya barang yang menjadi obyek perjajian sewa-menyewa dapat dibagi menjadi dua macam yaitu :

a. Musnah secara total (seluruhnya)

   Jika barang yang menjadi oyek perjanjian sewa-menyewa musnah yang diakibatkan oleh peristiwa di luar kesalahan para pihak maka perjanjian tersebut gugur demi hukum. Pengertian musnah disini berarti barang yang menjadi obyek perjanjian sewa-menyewa tidak lagi bisa digunakan sebagai mana mestinya, meskipun terdaat sisa atau bagian kecil dari barang tersebut masih ada. Ketentuan tersebut diatur di dalam pasal 1553 KUH Perdata yang menyatakan jika musnahnya barang terjadi selama sewa-menyewa berangsung yang diakibatkan oleh suatu keadaan yang diakibatkan oleh suatu keadaan yang tidak bisa dipertanggung jawabkan pada salah satu pihak maka perjanjian sewa-menyewa dengan sendirinya batal.

b. Musnah sebagian

   Barang yang menjadi obyek perjanjian sewa-menyewa disebut musnah sebagian apabila barang tersebut masih dapat di gunakan dan dinikmati kegunaanya walaupun bagian dari barang tersebut telah musnah. Jika obyek perjanjian sewa-menyewa musnah sebagian maka penyewa mempunyai pilihan, yaitu: (a) Meneruskan perjanjian sewa-menyewa dengan meminta pengurangan harga sewa, (b) Meminta pembatalan perjanjian sewa-menyewa.

4. Membuat Sendiri

Membuat sendiri merupakan salah satu upaya pemenuhan kebutuhan logistik dengan cara membuat barang-barang yang dibutuhkan. Pembuatan barang-barang kebutuhan logistik ini harus benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan organisasi baik dari sisi waktu maupun kualitas barang. Pemilihan cara ini juga harus mempertimbangkan tingkat efektifitas dan efisiensinya dan jangan sampai mengorbankan usaha-usaha pokok organisasi/perusahaan.

5. Menukarkan

Menukarkan merupakan cara pemenuhan kebutuhan logistik dengan jalan menukarkan barang yang dimiliki dengan barang yang dimiliki oleh pihak lain yang dibutuhkan oleh organisasi/ perusahaan. Pemilihan metode/cara ini harus mempertimbangkan faktor saling menguntungkan di antara kedua belah pihak dan barang yang dipertukarkan harus merupakan barang yang sifatnya kelebihan/berlebihan yang dipandang tidak memiliki daya guna untuk perusahaan. Cara ini cukup efektif dalam rangka untuk meningkatkan efektifitas barang-barang yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Barang-barang yang berlebih menjadi tidak mubazir karena tidak terpakai tetapi dapat ditukar dengan barang lain yang lebih berguna.

6. Substitusi

Pengadaan barang melalui cara substitusi adalah penggantian barang-barang yang dibutuhkan dengan barang-barang lain yang sejenis yang dapat menggantikan fungsi barang yang dibutuhkan secara baik dan cocok. Dengan cara ini, barang yang dibutuhkan tidak harus sama persis dengan permintaan unit kerja tetapi tetap dapat dimanfaatkan tanpa mengurangi kinerja unit kerja. Susbtitusi ini sebaiknya dilakukan jika barang yang dibutuhkan benar-benar tidak tersedia di pasaran, dan tidak bisa diusahakan baik dengan cara sewa, pinjam maupun dibuat sendiri.

7. Pemberian/ hadiah

Meski jarang terjadi, tetapi pengadaan barang melalui proses pemberian (hibah) atau hadiah tetap bisa menjadi salah satu alternatif. Hibah/pemberian barang ini diberikan oleh pihak lain tanpa adanya ikatan yang dapat merugikan organisasi/perusahaan. Oleh sebab itu sebelum menerima hibah/pemberian unit logistik harus benar-benar mengkaji dampak-dampak yang tidak diinginkan di kemudian hari.

8. Perbaikan/rekondisi

Dalam rangka meningkatkan efisiensi penggunaan barang-barang yang ada di organisasi maka unit logistik hendaknya memiliki tenaga terampil yang dapat melakukan usaha-usaha perbaikan (*repair*) terhadap barang-barang logistik yang mengalami kerusakan, terutama kerusakan ringan. Namun demikian, unit logistik tetap harus mempertimbangkan untuk mengadakan barang yang baru jika tingkat kerusakan barang yang ada sudah parah. Jika kerusakan telah cukup parah dan tetap dipaksakan untuk direkondisi, dikhawatirkan biaya perawatannya akan lebih mahal dibandingkan dengan mengadakan barang yang baru.

Unit logistik dapat menggunakan berbagai cara yang disebutkan di atas baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Bisa jadi pada saat pengadaan barang digunakan metode pembelian, sewa, peminjaman, substitusi dan sebagainya. Hal ini sangat tergantung pada kebutuhan dan kondisi keuangan organisasi/perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak ada cara yang paling baik dibandingkan dengan cara yang lain.

SISTEM PENGADAAN LOGISTIK

Prespektif yang tepat untuk memulai meninjau kegiatan logistik adalah dengan mendapatkan pengertian tentang kekuatan-kekuatan intern dan ekstern yang memengaruhi disain dari sistem logistik suatu perusahaan. Sebagaimana halnya operasi dan koordinasi logistik itu harus terpadu, maka keempat bidang sistem operasi sistem ini pun harus pula berfungsi sebagai suatu totalitas. Kekuatan-kekuatan luar dari perusahaan adalah kekuatan bisnis

lingkungan yang membatasi fleksibilitas disain perusahaan itu. Secara bersama-sama kekuatan-kekuatan ini merupakan suatu lingkungan ekologis bagi perusahaan, meliputi struktur industri, perbedaan pasar pemerintah dan peraturan hukum, jaringan kerja industri, keadaan perekonomian dan gabungan saluran transaksi.

Jika suatu perusahaan mau bertahan hidup, maka seluruh sistemnya haruslah berfungsi sebagai totalitas. Dilihat secara sendiri-sendiri, masing-masing sistem ini atau setiap pusat kegiatannya tidak banyak manfaatnya. Apabila suatu bagian tertentu memberikan sumbangan kepada total usaha, maka bagian tersebut mamperoleh manfaat ekonomis. Di dalam perusahaan, sistem logistik itu sangat perlu bagi terlaksananya transaksi. Perusahaan yang menikmati efisiensi logistik akan memperoleh keuntungan dalam biaya dan jasa-jasa yang sulit diganti. Perusahaan yang telah memiliki jaringan fasilitas terpadu, kemampuan transportasi, komunikasi dan penanganan yang selaras dengan usaha-usaha keuangan.

Keseimbangan dalam sistem logistik dan keseimbangannya dengan bagian-bagian lain dari perusahaan adalah perlu selalu disesuaikan. Dalam jangka panjang, berbagai perubahan ekonomi dan institusional dapat membuang sistem yang ada itu tidak memadai lagi. Kekurangan itu dapat meningkatkan biaya atau kerugian keuntungan kompetitif dari perusahaan-perusahaan saingan.

Ada 5 komponen yang bergabung untuk membentuk sistem logistik, yaitu :

1. Struktur Lokasi Fasilitas

   Jaringan fasilitas yang dipilih oleh suatu perusahaan adalah fundamental. Jumlah, besar dan pengaturan geografis dari fasilitas yang dioperasikan mempunyai hubungan langsung dengan kemampuan pelayanan terhadap nasabah perusahaan dan terhadap biaya logistiknya. Jaringan fasilitas suatu perusahaan merupakan serangkaian lokasi ke mana dan melalui mana meterial dan produk-produk diangkut, untuk tujuan perenacanaan, fasilitas-fasilitas tersebut meliputi pabrik, gudang dan toko.

Seleksi serangkaian lokasi yang unggul dapat memberikan banyak keuntungan yang kompetitif.

2. Transportasi

   Perusahaan mempunyai 3 alternatif untuk menetapkan kemampuan transportasinya. Pertama, armada peralatan swasta dapat dibeli dan disewa. Kedua, kontrak khusus dapat diatur dengan spesialis transport untuk mendapatkan jasa pengangkutan. Ketiga, suatu perusahaan dapat memperoleh jasa dari suatu perusahaan transportasi berijin.

3. Pengadaan Persediaan

   Kebutuhan akan transportasi di antara berbagai fasilitas itu didasarkan atas kebijaksanaan persediaan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Secara teoritis suatu perusahaan dapat saja mengadakan persediaan setiap barang yang ada dalam persediaannya. Tujuan dari integrasi persediaan ke dalam sistem logistik adalah untuk mempertahankan jumlah item yang serendah mungkin yang sesuai dengan sasaran pelayanan untuk nasabah.

4. Komunikasi

   Komunikasi adalah kegiatan yang seringkali diabaikan dalam sistem logistik. Kekurangan dalam mutu informasi dapat menimbulkan banyak sekali masalah. Kekurangan tersebut dapat digolongkan dalam dua kategori besar. Pertama, informasi yang diterima mungkin tidak benar. Kedua, informasi mungkin kurang akurat dalam hal kebutuhan suatu nasabah tertentu.

5. Penanganan dan Penyimpanan

   Penanganan dan penyimpanan menembus sistem ini dan langsung berhubungan dengan semua aspek operasi. Ia menyangkut arus persediaan melalui dan di antara fasilitas-fasilitas dengan arus tersebut yang hanya bergerak untuk menanggapi kebutuhan akan suatu produk atau material.

PENGADAAN LOGISTIK PEMERINTAH

Pemerintah sebagai suatu entitas/organisasi yang memiliki banyak kebutuhan akan barang dan jasa, juga sangat berkepentingan terhadap masalah pengadaan barang logistik. Pengadaan barang dan jasa pemerintah ini diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres No.54/2010).

Perpres No. 54/2010, Bab III, pasal 8, ayat (1) menyatakan bahwa Pengguna Anggaran (PA) memiliki tugas dan kewenangan menetapkan Rencana Umum Pengadaan dan mengumumkan secara luas Rencana Umum Pengadaan paling kurang di *website* K/L/D/I, pasal 11 ayat (1) bahwa PPK menetapkan rencana pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, serta pasal 17 ayat (2) bahwa ULP/Pejabat Pengadaan menyusun rencana pemilihan Penyedia Barang/Jasa dan menetapkan Dokumen Pengadaan.

Pengertian dan istilah penting yang digunakan dalam Pedoman Umum Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa ini, selain yang tertera di dalam Perpres No. 54/2010, adalah sebagai berikut:

1. **Satuan kerja** adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program.
2. **Satuan Kerja Perangkat Daerah** yang selanjutnya disingkat SKPD adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/pengguna barang.
3. **Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga**, yang selanjutnya disingkat RKA-K/L, adalah dokumen rencana keuangan tahunan Kementerian/Lembaga yang disusun menurut Bagian Anggaran Kementerian/Lembaga.
4. **Rencana Kerja dan Anggaran SKPD,** yang selanjutnya disingkat RKA-SKPD, adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan SKPD serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.
5. **Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara,** yang selanjutnya disingkat PPAS, merupakan program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD.

6. **Pagu indikatif** merupakan ancar-ancar pagu anggaran yang diberikan kepada Kementerian Negara/Lembaga sebagai pedoman dalam penyusunan Renja- K/L.
7. **Pagu Anggaran Kementerian/Lembaga**, yang selanjutnya disebut Pagu Anggaran K/L, adalah batas tertinggi anggaran yang dialokasikan kepada Kementerian/Lembaga dalam rangka penyusunan RKA-K/L.
8. **Inisiatif Baru** adalah usulan tambahan rencana Kinerja selain yang telah dicantumkan dalam prakiraan maju, yang berupa program, kegiatan, keluaran, dan/atau komponen.
9. **Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah,** yang selanjutnya disebut Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa, adalah proses perumusan kegiatan yang meliputi prosedur penyusunan Perencanaan Umum Pengadaan Barang/Jasa dan Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa.
10. **Prosedur Penyusunan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa** adalah tata cara perumusan kegiatan persiapan pengadaan barang/jasa, yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan barang/jasa sampai dengan diumumkannya Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa oleh PA.
11. **Prosedur Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa** adalah tata cara perumusan kegiatan persiapan pengadaan yang dimulai dari penyerahan Dokumen Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa oleh PA kepada PPK dan ULP/Pejabat Pengadaan sampai dengan ditetapkannya Dokumen Pengadaan Barang/Jasa.
12. **Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran,** yang selanjutnya disebut DIPA, adalah Dokumen Pelaksanaan Anggaran yang berfungsi sebagai dokumen pelaksanaan pembiayaan kegiatan serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah yang dibuat oleh Kementerian/Lembaga dan disahkan oleh Menteri Keuangan.
13. **Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD,** yang selanjutnya disingkat DPA-SKPD, merupakan dokumen yang memuat pendapatan dan belanja setiap SKPD yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan oleh pengguna anggaran.

14. **Surat Penyediaan Dana** yang selanjutnya disingkat SPD adalah dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk melaksanakan kegiatan sebagai dasar penerbitan Surat Permintaan Pembayaran (SPP).

Pengadaan barang dan jasa pemerintah harus mengikuti alur dan proses yang telah ditentukan dalam Perpres Nomor 54 tahun 2010 yang terdiri atas:

a) Penyusunan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa, yang meliputi:
   1. Identifikasi kebutuhan barang/jasa;
   2. Penyusunan dan penetapan rencana penganggaran;
   3. Penetapan kebijakan umum tentang pemaketan pekerjaan;
   4. Penetapan kebijakan umum tentang cara pengadaan, yang meliputi: Pengadaan dengan cara Swakelola; dan Pengadaan dengan menggunakan Penyedia Barang/Jasa.
   5. Penetapan kebijakan umum tentang pengorganisasian pengadaan;
   6. Penyusunan Kerangka Acuan Kerja (KAK);
   7. Penyusunan jadwal kegiatan pengadaan;
   8. Pengumuman Rencana Umum Pengadaan;
b) Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, yang meliputi:
   1. Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Swakelola;
   2. Pelaksanaan Swakelola oleh K/L/D/I Penanggungjawab Anggaran;
   3. Pelaksanaan Swakelola oleh Instansi Pemerintah Lain Pelaksana Swakelola;
   4. Pelaksanaan Swakelola oleh Kelompok Masyarakat Pelaksana Swakelola;
   5. Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Melalui Penyedia Barang/Jasa;
   6. Perencanaan pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
   7. Pemilihan sistem Pengadaan Barang/Jasa;
   8. Penetapan metode pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
   9. Penetapan metode penyampaian dokumen penawaran;
   10. Penetapan metode evaluasi penawaran;
   11. Penetapan jenis kontrak;

12. Penetapan metode penilaian kualifikasi Penyedia Barang/Jasa;
13. Penyusunan jadwal pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
14. Penyusunan dokumen Pengadaan Barang/Jasa;
15. Penetapan Harga Perkiraan Sendiri (HPS);

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan ini berdasarkan materi yang telah dipaparkan:

1. Jelaskan pengertian pengadaan dalam logistik!
2. Jelaskan perbedaan peminjaman dan persewaan dalam kegiatan pengadaan logistik!
3. Mengapa sistem pengadaan logistik seharusnya terintegrasi dengan sistem lainnya?
4. Apasajakah komponen pembentuk sistem pengadaan logistik!
5. Mengapa pengadaan logistik pada instansi pemerintah itu penting?

D. DAFTAR PUSTAKA

Bowersox, D. J. 2019. *Manajemen Logistik* 1. Litbang Kemkes.

Garside, A. K. 2017. *Manajemen Logistik*. UMMPress. Malang.

Gunawan, H. 2014. *Pengantar Transportasi dan Logistik.* Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Krisna, Dimas., Kristanto, Wahyu., 2013. *Manajemen dan Rekayasa Logistik.*

Martono, Ricki. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi.* PPM Manajemen. Jakarta.

Wieser, Philippe., Prancis-Luc Perret., Corynne Jaffeux. 2012. *Essential of Logistics and Management.* CRC Press.

E. GLOSARY

Hibah	:	Pemberian sukarela dengan mengalihkan hak atas sesuatu kepada orang lain.
		Suatu kegiatan yang dilakukan seseorang

Transaksi	:	yang menimbulkan perubahan terhadap harta atau keuangan yang dipunyai baik itu bertambah atau berkurang.
Wanprestasi	:	Prestasi yang buruk atau ingkar janji akibat tidak melakukan kewajiban atau apa yang diperjanjikan.

BAB VIII

PENGELOLAAN LOGISTIK

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang arus pasokan logistik dalam suatu instansi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu untuk memahami dan menjelaskan Rantai Pasokan dan Keunggulan Kompetitif dan Pengelolaan Logistik.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Manajemen Rantai Pasokan
2. Menjelaskan tentang Keunggulan Kompetitif

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Manajemen Rantai Pasokan
2. Mendapatkan pemahaman tentang Keunggulan Kompetitif

B. PENYAJIAN MATERI

KONSEP RANTAI PASOKAN

Rantai pasok adalah jaringan fisiknya, sedangkan manajemen rantai pasokan adalah alat, metode, atau pendekatan pengelolaannya.

Sedangkan manajemen rantai pasok bisa dimaknai sebagai proses terpadu yang mendukung sistem informasi kepada manajemen mengenai pengadaan produk serta pengelolaan hubungan antarmitra. Hal ini bertujuan untuk menjaga kesediaan produk yang diperlukan oleh perusahaan secara maksimal. Bisa dibilang *Supply Chain Management* (SCM) mengintegrasikan semua aspek, mulai dari pengiriman pesanan dan prosesnya, pengadaan bahan baku, penelusuran pesanan, perencanaan kolaboratif & penyebaran informasi, hingga pengukuran kinerja, pelayanan pasca-penjualan, dan pengembangan produk-produk terbaru. Jadi, semua perusahaan yang memasok bahan baku, memproduksi produk, dan mengirimkannya kepada konsumen akhir disebut rantai pasok (*supply chain*).

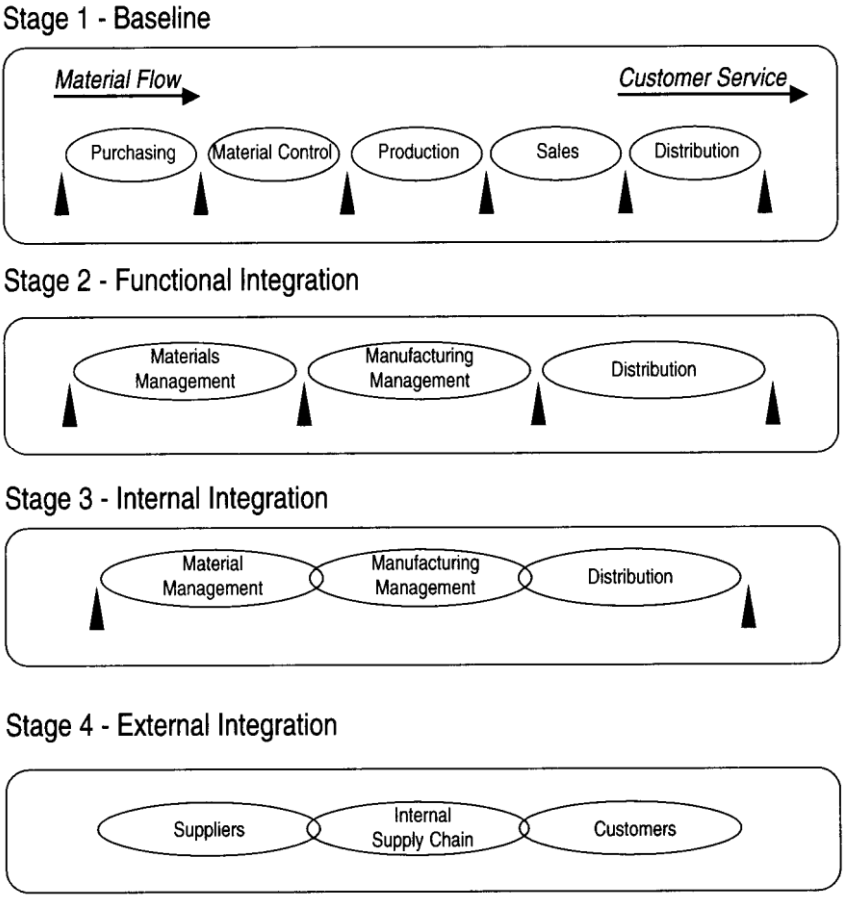
Manfaat Manajemen Rantai Pasokan

Jika kita menerapkan manajemen rantai pasok dalam perusahaan, maka kita akan mendapatkan minimal empat manfaat berikut ini.

1. Mendapatkan kepuasan pelanggan
   Kepuasan konsumen bisa didapatkan jika mereka merasa puas dengan pelayanan perusahaan. Jika pelanggan puas, maka mereka menjadi konsumen setia yang memakai produk dalam jangka waktu lama.
2. Meningkatkan laba
   Makin banyak konsumen setia, makin bertambah juga laba perusahaan karena produk yang ditawarkan terjual habis.
3. Menurunkan biaya
   Manfaat itu tercapai karena adanya pengintegrasian aliran produk dari perusahaan kepada pelanggan akhir. Pengurangan biaya terjadi karena biaya dalam jalur distribusi terpangkas.
4. Pemanfaatan aset tinggi
   Aset, terutama tenaga kerja, makin terlatih dan terampil dari segi pengetahuan dan keterampilan. Selain itu, tenaga kerja pun makin mahir memberdayakan penggunaan teknologi tinggi.

Tahapan Menuju Manajemen Rantai Pasokan

Hakikat Rantai Pasokan : Jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstreams*) dan ke hilir (*downstreams*), dalam proses dan kegiatan yang berbeda yang menghasilkan nilai yang berwujud dalam bentuk barang dan jasa di tangan pelanggan terakhir. Persaingan terrjadi antara rantai pasokan yang satu dengan yang lain, bukan antara perusahaan *upstreams* dan *downstreams*. Perubahan dari manajemen logistik ke manajemen rantai pasokan terjadi dalam 4 tahap :



Gambar 1. Tahapan MRP (Manajemen Rantai Pasokan)

a. Tahap 1.
   Tahap kesendirian dan saling tidak tergantung satu dengan yang lain. Antar fungsi dalam satu perusahaan menjalankan fungsi masing-masing, misal fungsi produksi hanya memikirkan bagaimana membuat barang sesuai dengan mutu dan waktu yang telah ditetapkan.
   Sifat : *baseline* : sendiri-sendiri.
b. Tahap 2.
   Kesadaran pentingnya integrasi perencanaan walaupun baru pada bidang yang terbatas, yaitu antara fungsi internal yang paling dekat. Misal : produksi dengan *inventory control*, *purchasing* dengan *inventory control.*
   Sifat : *functional integration*

c. Tahap 3.
   Integrasi perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkain dalam satu perusahanaan.
   Sifat : *internal integration*

d. Tahap 4.
   Integrasi total : dalam konsep, perencanaan, pelaksanaa dan pengawasan yang telah dicapai pada tahap 3 dan diteruskan ke *upstreams* yaitu : *suppliers* dan downstreams sampai ke pelanggan.
   Sifat : *external integration* (*supply chain integration*)

Persamaaan dan Perbedaan Manajemen Rantai Pasokan dan Manajemen Logistik

Persamaan antara manajemen rantai pasokan dan manajemen logistik adalah sebagai berikut:

1. Keduanya menyangkut pengelolaan arus barang atau jasa.
2. Keduanya menyangkut pengelolaan mengenai pembelian, pergerakan, penyimpanan, pengangkutan, administrasi dan penyaluran barang.
3. Keduanya menyangkut usaha untuk menginkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan barang.

Sementara perbedaan manajemen rantai pasokan dengan manajemen logistik dapat dilihat pada tabel berikut:

MANAJEMEN LOGISTIK	MANAJEMEN RANTAI PASOKAN
Mengutamakan pengelolaan, termasuk arus barang dalam perusahaan	Mengutamakan arus barang antar perusahaan, dari hulu sampai hilir
Berorientasi pada perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan rencana tunggal arus barang dan informasi di seluruh perusahaan	Mengusahakan hubungan dan koordinasi antar proses dari perusahaan-perusahaan lain dalam *business pipelines*, mulai dari *suppliers* sampai ke pelanggan

Manajemen Rantai Pasokan lebih luas daripada manajemen logistik, dari mulai *suppliers* sampai ke pelanggan akhir. Manajemen Rantai Pasokan merupakan perpanjangan dan perluasan kegiatan logistik ke arah *upstream* dan *downstream*. Keunggulan kompetitif lewat Manajemen Rantai Pasokan kunci keberhasilan suatu perusahaan antara lain :

a. Kemampuan untuk memiliki dan mempertahankan satu atau beberapa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).
b. Kemampuan untuk membedakan diri (*value advantage*) di mata konsumen dari pesaingnya. Bekerja dengan biaya rendah atau mendapatkan laba yang lebih tinggi (*productivity atau cost advantage*)

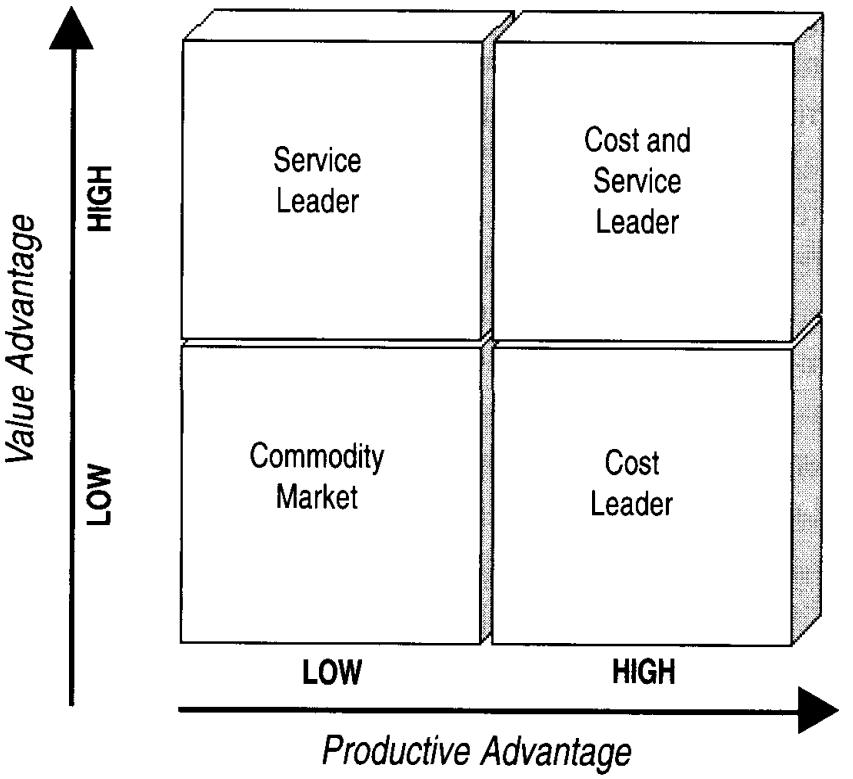
   Caranya : Antara lain dengan menerapkan manajemen logistik dan manajemen rantai pasokan.

Productivity Advantage :

1. Makin besar volume produksi suatu barang, maka biaya per satuan barang akan makin kecil karena *fixed cost* dibagi lebih merata dengan angka pembagi yang lebih besar, sedangkan variable *cost* persatuan barang akan tetap, sehingga *total cost* per satuan barang akan mengecil.
2. Kenaikan pangsa pasar akan menaikkan volume produksi dan selanjutnya akan menurunkan biaya produksi per satuan barang.

Value Advantage :

1. Konsumen tidak saja membeli produk atau barang, tetapi membeli keuntungan atau manfaat tertentu (*benefit*).
2. Jika perusahaan tidak mampu membedakan produknya dengan produk *competitor*, maka produk tersebut akan menjadi komoditas biasa dan konsumen cenderung membeli jenis barang tersebut dengan harga paling murah.
3. Untuk mendapatkan *value advantage*, perusahaan harus menciptakan nilai tertentu pada segmen pasar tertentu.



Gambar 2. Hubungan *Productivity advantage – Value advantage*

Kegiatan Dalam MRP Yang Mendukung Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan suatu organisasi bisnis untuk mengungguli kinerja pesaingnya. Melalui keunggulan tersebut, suatu organisasi dapat mencapai margin yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing, serta menghasilkan nilai bagi organisasi dan pemiliknya. Sangat penting untuk diketahui bawa keunggulan kompetitif memanglah sulit dicapai, karena jika ”sangat mudah di capai” maka itu bukanlah keunggulan kompetitif.

1. Mendukung secara umum
2. Menghilangkan sikap membangun kerajaan sendiri, khususnya bagian *marketing* dan *manufacturing*.
3. Keunggulan kompetitif harus diusahakan.
4. Mengembangkan manajemen logistik menjadi manajemen rantai pasokan. Mengusahakan *cost and productivity advantage* dan *value advantage*.
5. Hubungan *partnership* dengan organisasi *upstream* dan *downstream*. Hubungan *co-makership* dengan para *supplier*.
6. Aliran informasi yang baik antara upstream dan downstream secara akurat dan *real time*. Menggunakan teknologi informasi yang *user's friendly*.
7. Pelatihan bersama antara upstream dan downstream tentang MRP.

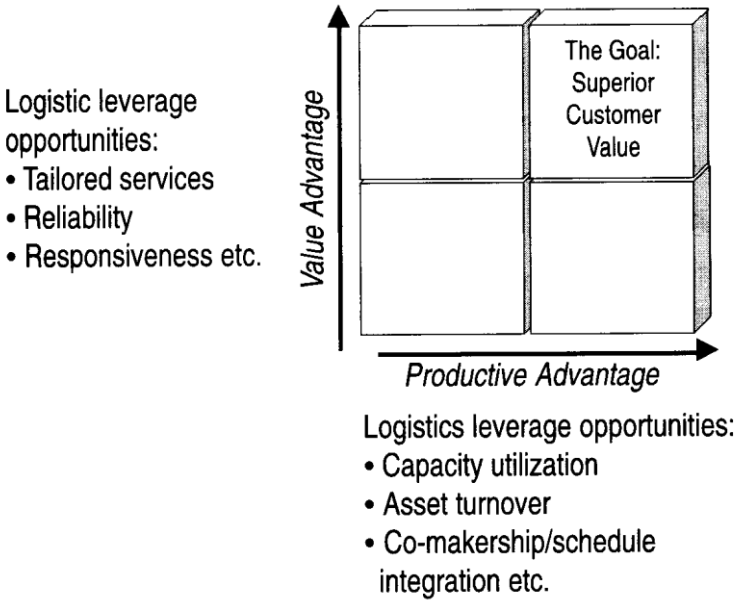
Mendukung V*alue Advantage* :

1. Mencari jenis dan tingkat layanan yang dikehendaki konsumen.
2. Menciptakan *tailored services* yang lebih unggul berdasarkan kehendak konsumen.
3. Bidang logistik : ketersediaan barang, pengiriman cepat, tepat waktu, penyediaan suku cadang, penyediaan *door to door service*, angkutan yang andal (*reliability dan resposiveness*)

Mendukung *Productivity Advantage* :

1. Mengurangi inventory sampai tingkat yang direncanakan (*asset turn-over*). Menggunakan kapasitas yang ada semaksimal mungkin (*capacity utilization*).

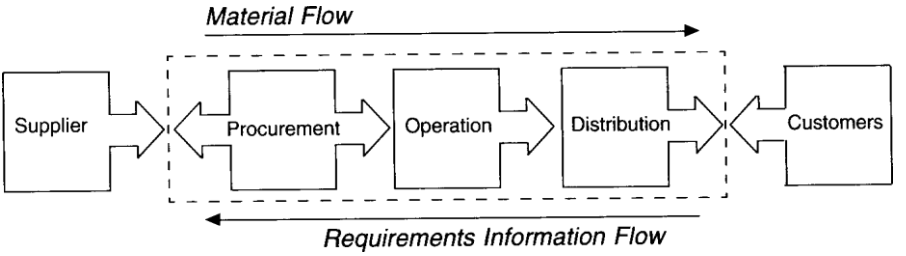
2. Melakukan perencanaan ini meliputi fungsi : *procurement, inventory control, manufacturing dan distribution.*
3. Mengoptimalkan harga pembelian barang.



Gambar 3. MRP dan Keunggulan Kompetitif

Filosofi Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

Mengelola *supply of goods* sejak dari sumber bahan mentah sampai *customers* sebagai satu kesatuan yang integratif dan bukan mengelola *supply of goods* sebagai suatu seri dari kegiatan- kegiatan yang terpisah-pisah. Mengembangkan *partnership* (kemitraan) dan *co-makership* (kerja sama membuat barang bersama) dengan organisasi baik *upstream* maupun *downstream.*



Gambar 4. Hubungan Partnership dan Co-Makership

KEUNGGULAN KOMPETITIF

Untuk membangun keunggulan kompetitif, setiap organisasi harus dapat merinci manfaat yang mereka berikan kepada target pasar dengan cara yang tidak bisa dilakukan pesaing lain. Sebelum menerapkan keunggulan kompetitif, penting untuk mengetahui:

1. Manfaat
   Manfaat yang diberikan suatu organisasi bisnis atas produk atau layanan mereka harus jelas. Hal ini harus menawarkan nilai & keuntungan yang nyata.
2. Pasar Sasaran.
   Suatu organisasi bsinis harus menetapkan siapa pelanggannya dan bagaimana organisasi dapat memenuhi target pasar.
3. Pesaing
   Pahami pesaing lain dalam sudut pandang kompetitif.

Strategi Untuk Keunggulan Kompetitif

Terdapat tiga strategi dalam membangun keunggulan kompetitif, yaitu: *Cost Leadership*, *Differentiation*, *dan Focus* (*Cost-focus and Differentiation-focus*).

1. *Cost Leadership*
   Strategi ini bertujuan untuk menjadi produsen berbiaya terendah. Hal ini dapat dicapai melalui produksi skala besar dimana organisasi dapat mengeksploitasi skala ekonomi.
2. *Differentiation*
   Dalam strategi ini, organisasi membuat produk/layanan yang berbeda dari pesaingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan produk atau layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan atau inovasi produk atau layanan. Apabila berhasil membuat perbedaan, suatu organisasi dapat menetapkan harga premium pada produk atau layanannya.
3. *Focus*
   Dalam strategi ini, suatu organisasi bisnis memfokuskan produk atau layanannya pada segmen pasar sasaran sempit. Strategi ini dapat berhasil apabila pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda, dan organisasi berhasil menciptakan produk/layanan yang dapat melayani pelanggan tersebut.

Terdapat dua jenis strategi focus; *Cost-focus*: Produsen berbiaya terendah di segmen pasar yang sempit dan *differentiation-focus*: Produk/layanan yang berbeda di dalam segmen pasar yang sempit.

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Jelaskan pengertian rantai pasokan!
2. Jelaskan pengertian manajemen rantai pasokan!
3. Jelaskan beberapa perubahan dari manajemen logistik menuju manajemen rantai pasokan!
4. Bagaimanakah persamaan antara manajemen rantai pasokan dan manajemen logistik?
5. Jelaskan bebera kegiatan dalam rantai pasokan yang mendukung keunggulan kompetitif!

D. DAFTAR PUSTAKA

Bowersox, D. J. 2019. *Manajemen Logistik* 1. Litbang Kemkes.

Garside, A. K. (2017). *Manajemen Logistik*. UMMPress. Malang.

Gunawan, H. 2014. *Pengantar Transportasi dan Logistik.* Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Krisna, Dimas., Kristanto, Wahyu., 2013. *Manajemen dan Rekayasa Logistik.*

Leslie Peters, 2018, *The Only Sustainable Competitive Advantage In Business*

Martono, Ricki. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi.* PPM Manajemen. Jakarta.

Wieser, Philippe., Prancis-Luc Perret., Corynne Jaffeux. 2012. *Essential of Logistics and Management.* CRC Press.

F. GLOSARY

Hilir	:	Industri yang mengolah barang setengah jadi menjadi barang jadi sehingga barang yang dihasilkan dapat langsung dipakai atau dinikmati oleh konsumen.
Hulu	:	Industri yang mengolah bahan mentah menjadi barang setengah jadi.
Manufacturing	:	Pekerjaan yang menggunakan mesin, peralatan, serta tenaga kerja terterntu dengan mengubah barang mentah menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual yang besar.
Marketing	:	Proses pembuatan produk atau jasa mulai dari pembuatan strategi hingga apa yang dirasakan oleh konsumen.
Partnership	:	Suatu bentuk kerja sama antara dua pihak atau lebih atas dasar kesepakatan dan saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kemampuan di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memeroleh hasil yang lebih baik.

BAB IX

OPTIMALISASI RANTAI PASOKAN

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang tahapan untuk mewujudkan optimalisasi rantai pasokan, studi kasus pengelolaan *supply chain management* (SCM) atau Manajemen Rantai Pasokan dan Berbagai Strtaegi MRP.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan berbagai upaya untuk mengoptimalkan kegiatan MRP, studi kasus dan isu internasional mengenai MRP serta berbagai strategi pengelolaan *supply chain.*

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang :

1. Tahapan optimalisasi rantai pasokan (*supply chain*).
2. Studi kasus pengelolaan *supply chain.*
3. Strategi pengelolaan rantai pasokan.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah untuk:

1. Mendapatkan pemahaman tentang tahapan optimalisasi rantai pasokan.

2. Mendapatkan pemahaman tentang pengelolaan rantai pasokan.
3. Mendapatkan pemahaman tentang strategi pengelolaan rantai pasokan.

B. PENYAJIAN MATERI

Dalam pelaksanaan MRP banyak perusahaan berlomba untuk menjadi pemenang dalam persaingan. Kenyataan yang dialami oleh berbagai perusahaan, *tidak ada formula khusus* atau jalan pintas yang dapat ditempuh untuk menjadi pemenang. Diperlukan efokus, dedikasi, kreativitas, dan kerja keras.

Secara empiris, ada empat tahapan yang harus dilalui oleh sebuah perusahaan untuk mencapai posisi puncak dalam MRP. Tahapan tersebut harus dilalui satu demi satu, tidak dapat melompat langsung ke puncak prestasi. Yang dapat dilakukan adalah mempercepat proses di setiap tahapan sehingga target dapat segera tercapai.

OPTIMALISASI RANTAI PASOKAN

Empat (4) Tahapan optimalisasi Manajemen Rantai Pasokan

1. Internal :
   Tahapan ini terjadi di dalam perusahaan/organisasi sendiri dan mewakili sebagian besar dari organisasi bisnis yang sedang mencari perbaikan dalama SCM. Dari studi yang dilakukan 80% berada dalam tahapan ini. Tahapan ini meliputi : Sumber pembelian dan logistik dan Keunggulan internal.
2. Eksternal :
   Tahapan ini terjadi jika perusahaan menggabungkan kekuatannya dengan perusahaan luar untuk mencari penghematan yang dihasilkan dari kegiatan jaringan. Perusahaan yang sudah mencapai tahapan ini masih sangat sedikit. Tahapan ini meliputi : Konstruksi jaringan dan Kepemimpinan dalam industri.
   Perkembangan dari tahap satu ke tahap berikutnya merupakan semacam evolusi. Dalam evolusi tersebut terdapat beberapa tahapan yang berbeda dan berkembang dalam berbagai hal, antara lain menyangkut :

a. Penggerak (*driver*)
b. Fokus (*focus*)
c. Manfaat (*benefit*)
d. Alat (*tools*)
e. Daerah aksi (*action area*)
f. Pedoman (*guidance*)
g. Model (*model*)
h. Aliansi (*alliance*)
i. Pelatihan (*training*)

1. Tahap I : Logistik dan Sumber Pembelian

Tahap ini biasanya dilakukan dari dalam (*intern*), umumnya menyangkut dan terfokus pada sumber pembelian barang keperluan perusahaan dan logistik. Biasanya perusahaan mencari kerjasama dengan pemasok barang untuk mengusahakan penghematan optimal dalam pembelian barang melalui :

a. *Partnering.*
b. Outsourching.

Perkembangan dalam tahap I :

a. Penggerak : *Vice President*
b. Fokus : Persediaan, pembelian, logistik, angkutan, pemenuhan pesanan.
c. Manfaat : Penghematan : *inventory carrying cost*, biaya angkutan, biaya distribusi.
d. Alat : pembentukan tim, keunggulan fungsional.
e. Daerah aksi : Subyek perubahan tingkat menengah dalam organisasi.
f. Pedoman : data awal yang dijadikan dasar pertama untuk meneliti dan memulai perubahan, biasanya data biaya.
g. Model : pada tahap I biasanya tidak ada model tertentu yang digunakan.
h. Aliansi : Konsolidasi pemasok.
i. Pelatihan : peningkatan kemampuan dan pemberian teknik perubahan seperti kerja sama tim, identifikasi masalah, pemecahan masalah, analisis akar masalah.

Walaupun tahap I baru tahap permulaan, tetapi proses yang dilakukan tidak hanya terbatas perubahan dalam organisasi sendiri, tetapi juga mencakup pemikiran organisasi yang lebih hulu (pemasok). Hasil yang mungkin dicapai dalam tahap I :

a. Penghematan (10–15)% dalam biaya pembelian.
b. Pengurangan sebesar (10–20)% dalam tingkat persediaan barang.
c. Pengurangan biaya logistik sebesar (5–10)%
d. Kesadaran akan *cycle time* meningkat.
e. Biaya karyawan kerah putih atau biaya konsultan agak meningkat karena diperlukan perubahan atau penambahan sistem baru.
f. Beberapa bidang perbaikan dapat dikenali untuk langkah lebih lanjut.

2. Tahap II: Keunggulan Internal

Peralihan dari tahap I ke II bukan sesuatu yang mudah, karena banyak kendala dan kesulitan yang harus dihadapi. Kendala yang dihadapi :

a. resistensi atas perubahan
b. kurang memberikan pengakuan atas keberhasilan
c. keterbatasan tenaga yang mempunyai kemampuan
d. kepuasan atas keadaan *status quo*
e. menurunnya motivasi
f. kekurangtepatan dalam ramalan
g. kurang menggunakan teknologi informasi
h. kekurang kepercayaan

Perkembangan dalam tahap II :

a. Penggerak *(driver)* : pimpinan *Supply chain.*
b. Fokus *(focus)* : desain ulang proses dan perbaikan sistem
c. Manfaat *(benefit)* : prioritas perbaikan jaringan.
d. Alat *(tools)* : *benchmarks.*
e. Daerah aksi *(action area)* : tingkat lebih luas.
f. Pedoman *(guidance)* : pemetaan proses.
g. Model *(model)* : *supply chain* dalam perusahaan.
h. Aliansi (alliance) : mitra terbaik.

i. Pelatihan *(training)* : kepemimpinan.

Hasil yang diperoleh tahap II :

a. Penghematan tambahan sebesar (5–8) % dalam biaya pembelian.
b. Penghematan tambahan dalam biaya logistik sebesar (3–5) %.
c. Tingkat persediaan barang menurun lagi sebesar (5–10) %.
d. Kenaikan produktivitas karyawan kerah putih mulai kelihatan secara cukup signifikan.

3. Tahap III: Konstruksi Jaringan (Network Construction)

Perubahan dari tahap II ke III mengalami beberapa tantangan yang perlu diperhatikan dan diatasi. Setelah suskes pada tahap II, perusahaan biasanya mengalami situasi kritis untuk menetapkan dan memutuskan apakah meneruskan upaya-upaya mencari pengningkatan efisiensi di dalam perusahaan saja atau mulai mencari cara peningkatan efisiensi dari luar perusahaan juga. Perkembangan dalam tahap III :

a. Penggerak : pimpinan unit bisnis.
b. Fokus : peramalan, perencanaan, layanan pelanggan antar perusahaan.
c. Manfaat : kinerja mitra terbaik.
d. Alat *(tools)* : *metrics*, *data base*, *e commerce.*
e. Daerah aksi : organisasi total.
f. Pedoman : model biaya yang paling maju, diferensiasi proses.
g. Model : antar perusahaan
h. Aliansi : aliansi formal.
i. Pelatihan : kemitraan.

4. Tahap IV: Kepemimpinan Dalam Industri

Untuk mencapai tahap IV dalam evolusi *supply cahin* diperlukan **keterlibatan total** dari semua tim manajemen di seluruh jajaran jaringan *supply*. Tahapan IV merupakan pemenuhan visi masa depan dan merupakan kelanjutan dari tahap III. Perkembangan dalam tahap IV :

a. Penggerak : tim manajemen.
b. Fokus : konsumen, jaringan.

c. Manfaat : keuntungan jaringan, pendapatan yang menguntungkan.
d. Alat : intranet, internet, sistem informasi maya.
e. Daerah aksi : perusahaan penuh.
f. Pedoman : keterkaitan permintaan dan penawaran.
g. Model : pasar global
h. Aliansi : usaha bersama (*joint venture*).
i. Pelatihan : proses jaringan.

	INTERNAL		EXTERNAL	
	Sourcing and Logistics I	**Internal Excellence II**	**Network Construction III**	**Industry Leadership IV**
Driver	*VP Sourcing (under pressure)*	*CIO/supply chain leader*	*Business unit leaders*	*Management team*
Benefit	*Leveraged savings*	*Prioritized improvements across network*	*Best partner performance*	*Network advantage, profitable revenue*
Focus	*Inventory, logistics, freight, order fulfillment*	*Process, redesign, system improvement*	*Forecasting, planning, customer services, interenterprise*	*Consumer, network*
Tools	*Teaming, functional excellence*	*Benchmarks, best practice, activity-based costing*	*Metrics, database mining, e-commerce*	*Intranet, internet, virtual information system*
Action Area	*Midlevel organization*	*Expanded levels*	*Total organization*	*Full enterprise*
Guidance	*Cost data, success funding*	*Process mapping*	*Advanced cost models, differentiating process*	*Demand-supply linkage*
Model	*None*	*Supply-chain intaenterprise*	*Interenterprise*	*Global market*
Alliance	*Supplier consolidation*	*Best partner*	*Formal alliance*	*Joint ventures*
Training	*Team*	*Leadership*	*Partnering*	*Network process*

Gambar 5. Tahapan Optimalisasi SCM

CONTOH STUDI KASUS XEROX CORPORATION USA

a) Profil :

Xerox perusahaan raksana dunia di bidang *financial service* dan *document processing*. Bisnis utama dari Xerox *document processing* :

a. *Develop*, *Manufacture*, *Market*, *Service Document processing product* meliputi : *Large scale electronic printers*, *Duplicators*, *Copiers*, *Work station*, *Engineering product*, *Telecopiers*, *Supplies* yang terkait dengan produk tersebut.
b. Pemasaran : lebih dari 130 negara melalui penjualan langsung (*direct sales force*) dengan 15.000 orang dan jaringan dealers, didtributor, agen.
c. Layanan servis : dengan 30.000 *service engineers* di seluruh dunia.

Fasiltas pabrik utama : berjumlah 22 di Eropa, Amerika Utara, Amerika Selatan, dan Timur Jauh:

a. *Xerox Europe* : melayani Eropa dan Afrika.
b. *US Marketing Group* : Amerika Serikat.
c. *American Operation* : Kanada dan Amerika Latin.
d. Fuji Xerox : Jepang dan Asia Pasifik.

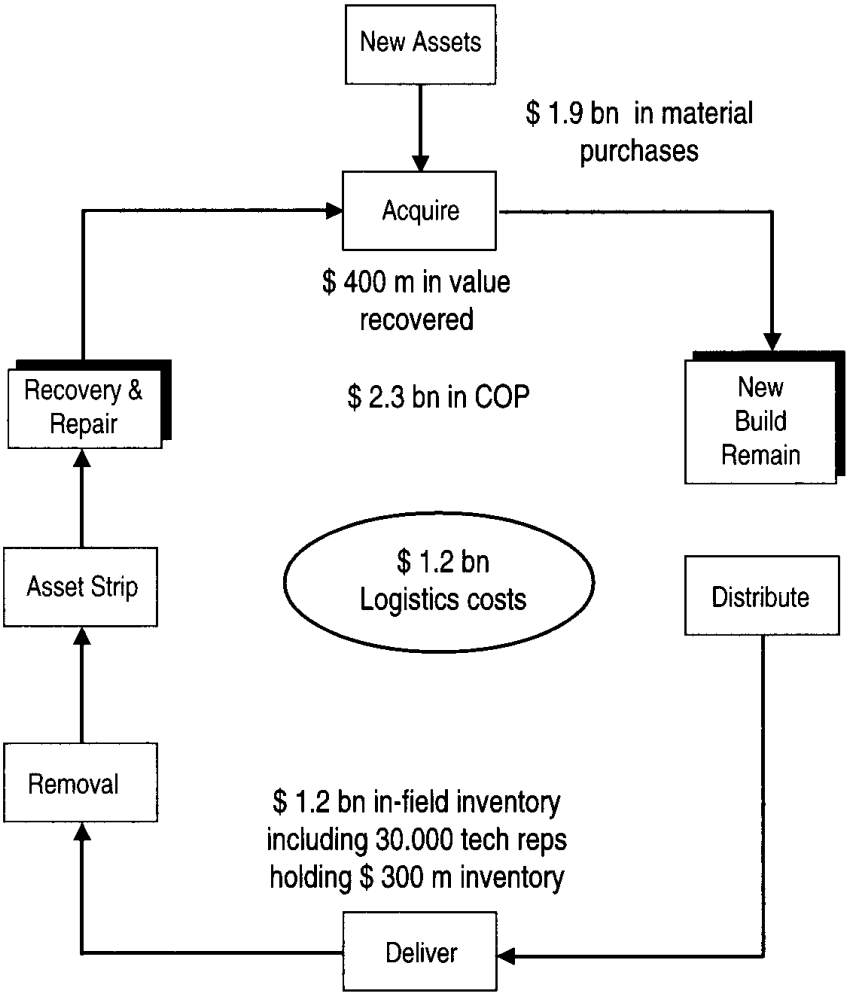
b) *Supply Chain* yang dilakukan :

Tujuan Perusahaan :

1. *Customer satisfaction*
2. *Return on assets*
3. *Market share*
4. *Employee satisfaction*

Sifat perusahaan :

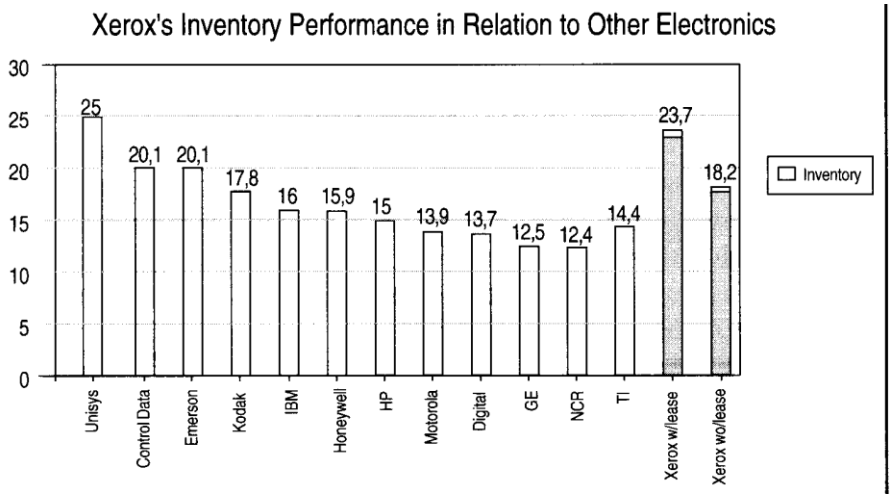
Vertikal terintegrasi meliputi : *manufacturing*, *marketing dan service*. *Supply chain* bersifat rangkaian tertutup. Barang yang baru dibeli diseimbangkan dengan peralatan dan suku cadang yang dipakai kembali atau didaur ulang untuk pembuatan sebagian dari kebutuhan barang dan suku cadang baru.



Gambar 6 . *Supply Chain* di Xerox

c) **Evaluasi Kinerja *Inventory Control*:**

Tahun 1989, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja *inventory control* dan dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang berbasis di AS. Hasil *benchmarking* ini menyimpulkan bahwa kinerja *inventory control di Xerox* sangat ketinggalan dibandingkan dengan perusahaan unggul sejenis.



Gambar 7 . *Xerox's inventory performance in relation to other electronics*

Kesimpulan dari evaluasi :

a. Uang yang terkait dengan *inventory* terlalu besar.
b. Secara sendiri-sendiri bagian distribusi, logistik, material dan *manufacturing* telah bekerja dengan keras.
c. Kinerja secara keseluruhan ternyata kurang dibandingkan dengan *benchmarking* yang ada.

d) Usaha Perubahan :

Tahun 1989 didirikan : *Central logistics and Asset Management Group*, yang ditugaskan untuk memperbaiki kinerja manajemen aset di seluruh *supply chain* dan bukan kinerja di masing-masing mata rantai *supply*. Misi Grup adalah meningkatkan kinerja *inventory* dan logistik melalui implementasi proses dan strategi yang terintegrasi. Grup bertanggung jawab atas pelaksanaan, perbaikan dan peningkatan *customer satisfaction*, *logistic cost*, dan *inventory reduction*.

Pendekatan yang ditempuh :

a. Membuat visi yang jelas : mengintegrasikan *supply chain* akan meningkatkan daya saing yang diperlukan oleh perusahaan. Tujuan menciptakan *service level*, memanfaatkan aset secara maksimal dan mengurangi *logistics cost.*

b. Visi dijelaskan dalam : *strategic route map* yaitu target khusus dan kuantitatif mengenai *service level*, tingkat *inventory* dan *logistics cost.*

c. Konsep integrasi perlu dites dalam *showcase* dan diperbaiki sebelum dilancarkan dalam skala besar.

d. Monitor perkembangan dengan menentukan tolok ukur kinerja secara keseluruhan.

e. Hasil yang diperoleh perlu dikaitkan dengan usaha proses *reengineering* yang pada gilirannya akan mengubah basis sistem informasi perusahaan.

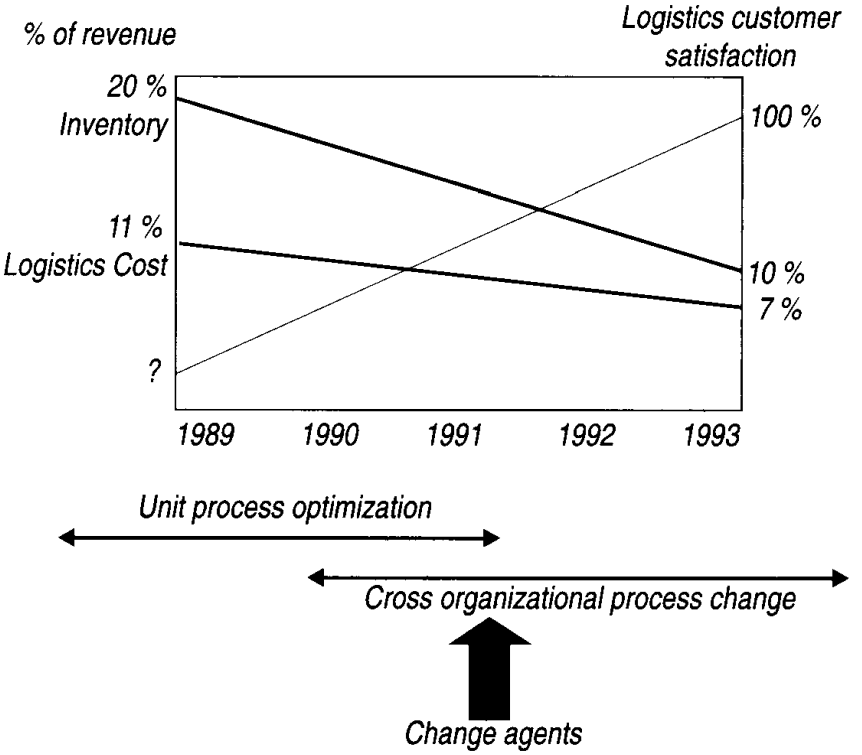
Tolok ukur yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

a. Kinerja efisiensi *inventory control* semula dinyatakan dalam ***turn over ratio*** yaitu : perbandingan antara *outflow of material (material usage)* dan *material in hand (material in stock).* Ukuran baru : nilai inventory dalam ***persentage of revenue*** yang diberlakukan untuk semua, baik *manufacturing* maupun *marketing.*

b. Logistik (distribusi), semula logistics cost diukur dari persentase nilai barang, yang berkisar antara 4 – 5 %, dibuat tolok ukur baru : *total cost of operating supply chain* menjadi 11 % dari *revenue.*

Service factor : pada awalnya berapa lama untuk mengambil, membungkus dan mengirim pesanan dari gudang ke pelanggan.

Tolok ukur baru : berapa keandalan pemenuhan janji untuk mengirimkan barang sesuai dengan tanggal yang dijanjikan.



Gambar 8. Peta Rute

Target:

a. Mencapai 100 % customer satisfaction.
b. Mengurangi setengah inventorinya.
c. Mengurangi *logistics cost.*

Usaha pencapainya :

Tidak melakukan *trade off* antara *service level* dan *cost*, tetapi ingin mencapai keduanya dengan melakukan proses *reengineering* dalam *supply chain*, dengan mengubah :

a. Budaya kerja
b. Ukuran kinerja
c. Sistem *reward*
d. Hubungan
e. Tindak tanduk dalam perusahaan.

Optimalisasi proses unit :

a. *Unit process optimization*
   Mengoptimasi kinerja di tiap-tiap unit proses atau bagian, tetapi dengan berorientasi pada mengoptimasi kinerja secara keseluruhan.
b. *Cross-organizational process change*
   Fokus baru pengintegrasian *supply chain* yang kuat. Semua bagian yang mempunyai *inventory* dan ikut dalam proses *delivery*, *manufacturing* maupun yang menyangkut *supplier* ikut dalam program ini, seperti *marketing*, *quality*, *finance dan information.* Xerox juga mengubah secara keseluruhan arsitektur dari model-model produknya. Intinya Xerox melakukan **proses reengineering** dengan tujuan untuk lebih memfokuskan lagi pada **customer satisfaction.** Salah satu cara dengan memberikan peran yang lebih besar pada manajemen inventori dan logistik, yang dianggap sebagai kunci sukses dalam menciptakan *integrated supply chain.*

Langkah reengineering yang dilakukan meliputi tindakan :

a. Menghilangkan beberapa bagian dan departemen yang kurang memberikan nilai tambah.
b. Produk *copier* kecil dan *telecopier* untuk kantor dan penempatan personilnya didesain kembali, sehingga produk gampang dipasang jika dipesan oleh pelanggan.
c. Komunikasi mengenai penyediaan inventori diperbaiki sehingga kebutuhan pelanggan dapat 100% dipenuhi pada waktu yang dijanjikan.
d. Perencanaan yang terintegrasi antara distribusi, fabrikasi dan penyediaan komponen.

Perbaikan proses :

a. Peramalan yang baik.
b. Fabrikasi yang fleksibel terhadap permintaan pasar yang diperlukan: perubahan dalam tanggung jawab, struktur upah, sistem dan tata letak pabrik.
c. Penelitian kembali terhadap pola sumber pengadaan, cara mendapatkan komponen, dan sebagainya.
d. Perlu perbaikan sistem komunikasi.

Manajemen perubahan :

a. Mula-mula adalah memberitahukan dan meyakinkan semua orang bahwa perubahan itu perlu dan perubahan apa yang dilakukan.
b. Perubahan pengertian dikonversikan menjadi kenyakinan positif dan digunakan sebagai modal untuk memimpin mereka dalam perubahan tersebut.
c. Perubahan dilakukan dalam suatu proyek percontohan terlebih dahulu, baru dikembangkan ke bagian lain.
d. Mengusahakan agar perubahan tersebut menjadi milik dan keyakinan bersama.

Beberapa kunci keberhasilan :

a. Xerox mempunyai manajer senior yang secara sungguh-sungguh dan konsisten membantu perubahan ini.
b. Budaya perusahaan dalam soal mutu, yang memberikan penekanan pada *benchmarking*, pemecahan masalah dan proses perbaikan mutu serta dukungan dari cross-functionla team sangat membantu perubahan ini.
c. Komitmen untuk segera mendapatkan keuntungan pada tahap awal perubahan, yaitu melalui perubahan proses jangka pendek dan melalui optimalisai unit.

IMPLIKASI STRATEGI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN

Implikasi Secara Umum

1. **Pengembangan manajemen logistik**

   Manajemen Rantai Pasokan pada hakikatnya lebih lanjut dari manajemen logistik, yaitu pengurusan menyangkut arus barang sejak bahan baku sampai barang jadi yang diterima oleh pelanggan akhir, jadi menyangkut seluruh jaringan organisasi perusahaan dari paling hulu sampai paling hilir.
2. **Bertahap**

   Proses evolusi yang bertahap, meliputi :

   a. integrasi (internal): mengutamakan integrasi logistik dan mengupayakan keunggulan internal.

b. membentuk jaringan atau *networking* (eksternal) : membangun konstruksi jaringan dan menjadi pemimpin dalam industri bersangkutan.

3. **Perubahan sikap mental**

   Kesulitan utama terletak pada waktu peralihan dari tahap integrasi internal ke pembentukan jaringan eksternal yang memerlukan perubahan mental secara drastis. Hanya sebagian kecil saja yang sudah mencapai tahap jaringan eksternal.

4. **Pemanfaatan teknologi informasi**

   Teknologi informasi dapat digunakan sebagai katalisator percepatan dan keberhasilan *supply chain yaitu* intranet dan internet.

5. **Menciptakan keunggulan kompetitif**

   Tujuan meningkatkan atau menciptakan keunggulan kompetitif (yang baru). Persaingan tidak lagi antar perusahaan, tetapi antara rantai pasokan yang satu dengan rantai pasokan yang lain, atau antara jaringan perusahaan yang satu dengan jaringan perusahaan yang lain.

Implikasi Terhadap Manajemen Mutu

1. **Pengertian dan pendekatan**

   Pengertian mutu tidak lagi hanya "sesuai dengan spesifikasi", tetapi lebih luas dari itu, yaitu segala sesuatu di luar harga, yang dikehendaki oleh pelanggan, seperti waktu penyerahan, keandalan memenuhi janji, bentuk/estetika dan ketahanan produk, keamanan produk, dan layanan purna jual. Pendekatan yang dulu dilakukan, yaitu *push system* tidak lagi dapat dilakukan, tetapi berubah menjadi *pull system* yang berarti pembuat barang didikte oleh kemauan dan tuntutan para pelanggan.

2. **Keikutsertaan pemasok**

   Dalam perencanaan desain diikutsertakan peran pemasok. Dalam konsep kemitraan, fasilitas pemasok dapat digunakan sebagai *Research and Development* sehingga perusahaan tidak perlu membuat dan mengembangkan bagian R & D sendiri.

3. **Benchmarking**

   Untuk mengendalikan mutu, salah satu hal yang paling efektif digunakan adalah *benchmarking*. Yang perlu *di-benchmark* sesuai dengan asosiasi antar industri (*The Supply Chain Council*) misalnya model yang terkenal dengan nama SCOR (*Supply Chain Operations Reference*). SCOR mengeluarkan standar ukuran kinerja manajemen *supply chain* yang dapat digunakan untuk perbandingan dengan industri lain.

4. **Logistik sebagai ujung tombak**

   Untuk mencapai kesuksesan rantai pasokan, logistik dapat digunakan sebagai ujung tombak dan sasaran pertama penanganannya:

   a. rantai pasokan adalah pengembangan pengelolaan logistik
   b. biaya logistik, khususnya biaya pembelian dan penyimpanan barang, merupakan biaya yang sangat tinggi bagi perusahaan.

Implikasi Terhadap Arus Barang

1. Pengawasan *inventory*
   a. mengubah tolok ukur kinerja, yakni bukan *turn over ratio* biasa lagi, melainkan rasio antara *revenue* dan *inventory*.
   b. Jaringan rantai pasokan lebih berorientasi pada *revenue*.
   c. Pengawasan dilakukan terhadap tingkat *inventory* pada semua jaringan sebagai suatu kesatuan.
   d. Yang diutamakan kelancaran arus barang dari hulu ke hilir.
2. Sentralisasi *inventory*

   Sentralisasi *inventory* yang dimaksudkan di sini tidak dalam arti fisik, tetapi dalam arti perencanaan dan pengaturan.
3. Manajemen lead time

   Manajemen *lead time* diperlukan agar keinginan pelanggan dapat dipenuhi pada tingkat yang dapat diterima oleh mereka, dengan meniadakan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, dan mempercepat kegiatan yang memberikan nilai tambah.

Implikasi Terhadap Organisasi

1. Bentuk organisasi
   Bentuk atau pola organisasi yang perlu dikembangkan organisasi horizontal, yaitu berdasarkan proses dan bukan fungsi.
2. Komunikasi terbuka
   Komunikasi antar mata rantai harus dilakukan secara rutin, transparan, terbuka, spontan, dan harus dirasakan serta merupakan kebutuhan sehari-hari. Komunikasi antar mata rantai harus dikembangkan sehingga menjadi seperti komunikasi antar bagian di dalam perusahaan sendiri saja.
3. Pemikiran secara "*win-win*"
   Perlu dikembangkan konsep "*win-win*" secara terus-menerus.

Implikasi Terhadap Biaya dan Nilai Tambah

1. Analisis *value chain*
   Analisis ini mengasumsikan bahwa tujuan ekonomis dasar perusahaan adalah menciptakan nilai, meliputi :
   a. *Primary activities* : logistik masuk, operasi, *marketing* dan penjualan, layanan pelanggan.
   b. *Support activities* : manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, pengadaan atau pembelian, infrastruktur perusahaan.
2. Target spesifik dan kuantitatif
   a. Spesifik misalnya tentang *lead time*, biaya logistik, serta tingkat layanan.
   b. Kuantitatif misalnya pengurangan biaya sebesar 40% dalam dua tahun dan sebagainya.
   c. Keberhasilan awal perlu dikenali dan disebarluaskan kepada semua pihak yang terkait agar dapat digunakan untuk menambah motivasi dan gairah pengembangan.
3. Cost *added and value added activities*
   a. Membedakan kegiatan yang hanya menambah biaya.
   b. Kegiatan-kegiatan yang betul-betul memberikan nilai tambah.
   c. Prinsip menghilangkan kegiatan yang sama sekali tidak memberikan nilai tambah, dan mengefisienkan secara optimal kegiatan yang memberikan nilai tambah.

Implikasi Terhadap Manajemen Hubungan dengan Pemasok

1. Rasionalisasi
   Pembatasan jumlah *supplier* sampai tingkat yang paling efisien dan *manageable.* Untuk pemasok kunci perlu dikembangkan ke arah kemitraan bisnis.
2. Kemitraan bisnis
   Kemitraan bisnis dimulai dengan kemitraan *supplier-buyer* (ke arah perusahaan hulu) untuk para pemasok kunci dan dikembangkan dengan kemitraan ke arah perusahaan hilir, yaitu *distributor* dan *retailer.*
3. *Outsourcing*
   Salah satu bentuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari beberapa bidang kegiatan. Yang *di- outsource-kan* bukan kegiatan utama, karena tetap ditangani perusahaan sendiri.
4. Prinsip dan jiwa kemitraan.
   Tujuan yang sama, saling menguntungkan, saling percaya, bersifat terbuka, menjalin kerja sama jangka panjang, dan perbaikan terus-menerus dalam biaya, mutu dan layanan.
5. Pembinaan.
   Pembinaan dapat berarti luas, termasuk perbaikan mutu, perbaikan biaya, perbaikan komunikasi, dan sebagainya.
6. Sistem informasi terpadu.
   Pengadaan sistem informasi terpadu dan transparan yang ditunjang dengan penggunaan teknologi informasi mutakhir, sehingga cepat, akurat, dan tidak terbatas secara linear saja, tetapi dapat secara multifaset.

Implikasi Terhadap Pendekatan Total Usaha

1. Pelaku pokok
   Anggota jaringan atau mata rantai dalam *supply chain* yang terdiri dari lima organisasi atau pihak yaitu : *suppliers*, *manufacturers*, *distributors*, *retailers*, dan *consumers.* Kelima pelaku pokok harus sebagai suatu totalitas.
2. Hakikat persaingan.
   Hakikat persaingan tidak antar perusahaan lagi, tetapi antar jaringan *supply chain.*

3. Implikasi penahapan.
   Proses *supply chain* : proses evolusi yang memerlukan penahapan. Perlu diperinci, dibedakan, dan direncanakan mengenai apa, siapa, dan bagaimana untuk setiap elemen seperti penggerak, fokus, faedah, alat, daerah aksi, pedoman, model, aliansi, dan pelatihannya.
4. Manajemen jaringan.
   Kunci dari manajemen rantai pasokan adalah integrasi atau manajemen jaringan antar semua perusahaan yang terkait. Perusahaan tetap dimiliki oleh pemilik dan tidak ada akuisisi
5. Strategi Kolektif.
   Strategi yang dikembangkan bersifat total dan kolektif, dan bukan strategi perusahaan sendiri- sendiri. Perlu diikutsertakan semua pihak yang terkait sehingga dihasilkan suatu strategi bersama yang diyakini bersama dan dilaksanakan bersama.
6. Target keberhasilan total.
   Beberapa target yang merupakan tolok ukur kinerja perlu dinyatakan secara spesifik, misalnya: pengurangan persediaan; mempercepat perputaran persediaan; memperbaiki waktu pemenuhan kebutuhan; kenaikan penjualan; peningkatan pangsa pasar; peningkatan keuntungan; perbaikan hubungan dengan pelanggan.

Implikasi Terhadap Isu Internasional Menyangkut Supply Chain

Makin lama makin nyata bahwa ada hubungan erat antara operasi global dan pengembangan rantai pasokan. Jika dikelola dengan baik, rantai pasokan internasional memang dapat menambah kesempatan besar untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi pada waktu yang sama juga menciptakan potensi kesulitan dan jebakan yang tidak kecil.

Beberapa tipe *supply chain* internasional :

1. Sistem distribusi internasional.
   Dalam tipe ini, pabrik masih berada di dalam negeri, tetapi distribusi dan sebagian *marketing* berada di luar negeri.

2. Suppliers internasional.
   Dalam tipe ini, bahan baku dan komponen penunjang dipasok oleh pemasok luar negeri, tetapi perakitan sepenuhnya dilakukan di dalam negeri. Dalam beberapa hal, barang yang sudah jadi dikirim lagi ke luar negeri untuk dijual.
3. *Offshore manufacturing*
   Dalam tipe atau sistem ini, bahan baku, komponen penunjang, dan fabrikasi dilakukan di negara tertentu, kemudian barang jadinya dikirim ke dalam negeri untuk didistribusikan dan dijual.
4. *Fully integrated global supply chain*
   Dalam sistem ini, bahan baku, komponen penunjang, fabrikasi, dan distribusi maupun penjualan dilakukan di berbagai negara di dunia, tanpa melihat batas-batas negara dan pemilihan negara.

Faktor-faktor yang menimbulkan kecenderungan untuk melakukan rantai pasokan internasional antara lain :

1. Kekuatan pasar global

a. Kekuatan pasar global diciptakan baik oleh kompetisi global maupun kesempatan yang ada karena terbentuknya konsumen asing.
b. Kekuatan ini juga timbul karena berkembangnya pasar bebas sebagai akibat persetujuan WTO (*World Trade Organization*) dan organisasi-organisasi regional lain seperti APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*), AFTA (*Asean Free Trade Area*), dan sebagainya.
c. Perusahaan yang tidak mau *go international* makin lama akan makin terdesak oleh kompetisi global ini sehingga mau tidak mau harus terjun juga secara internasional.
d. Bagi negara yang sudah maju, pasar internasional merupakan pasar baru yang sangat besar potensinya dan merupakan godaan yang terlalu besar untuk dilewatkan.
e. Bagi negara yang sedang berkembang, pasar internasional memberikan pendapatan devisa yang diperlukan serta mengokohkan jaminan pendapatan perusahaan, khususnya apabila mata uangnya termasuk mata uang yang kurang.

2. **Kekuatan teknologi**
   a. Kekuatan teknologi mempengaruhi secara langsung suatu barang yang diproduksi.
   b. Fasilitas R & D banyak yang berada di luar negeri, sehingga diperlukan kerja sama dengan pihak luar negeri.
3. **Kekuatan biaya global**
   a. Dalam menentukan lokasi pabrik, biaya merupakan salah satu faktor yang penting.
   b. Perlu dipertimbangkan seperti biaya modal, risiko stabilitas politik dan ekonomi, biaya buruh terampil maupun tidak terampil, tingkat bunga, jarak dengan konsumen utama, sistem perpajakan, sistem bea masuk, dan penyediaan insfrastruktur.
4. **Kekuatan politik dan ekonomi**
   a. Berkembang persetujuan regional/global yang bertujuan menjamin suatu pasar bebas dunia dan menghilangkan halangan berupa tarif atau non tarif dari negara tertentu.
   b. WTO, APEC, AFTA, dan sejenisnya dimana para anggotanya akan lebih bebas bersaing lagi di dalamnya.
   c. Membuka peluang dan tantangan baru bagi perusahaan untuk mengembangkan pemasaran atau sumber bahan bakunya.

Beberapa keuntungan *supply chain* internasional :

a. biaya produksi lebih murah
b. pasar penjualan lebih luas
c. mutu barang lebih baik
d. nilai penjualan lebih tinggi
e. kemampuan lebih dalam berkompetisi secara global
f. keuntungan lebih banyak.

Beberapa risiko yang harus dihadapi :

a. kurs mata uang yang sering berfluktuasi
b. perubahan peraturan pemerintah setempat, khususnya mengenai sistem perpajakan
c. perubahan situasi politik negara setempat
d. budaya yang berbeda
e. perbedaan tingkat produktivitas sumber daya manusia

f. kolaborasi dengan mitra lokal dapat berubah menjadi kompetitor
g. penyediaan infrastruktur yang kurang.

STRATEGI UNTUK MENGATASI GLOBAL SUPPLY CHAIN

1. **Strategi Spekulatif.**
   Dalam strategi ini, setelah mempertimbangkan masak-masak, perusahaan menetapkan salah satu skenario saja berdasarkan asumsi tertentu, dan akan berganti skenario apabila asumsi yang diandalkan berubah.
2. **Strategi *Hedging***
   a. Dalam strategi ini, perusahaan merencanakan *supply chain* sedemikian rupa sehingga kerugian di mata rantai yang satu dapat ditutup oleh keuntungan dari mata rantai yang lainnya.
   b. Sebagai contoh, Volkswagen mempunyai pabrik-pabrik di Meksiko, Jerman, Brasil, dan Amerika Serikat. Kerugian operasi di satu negara dapat ditutup oleh keuntungan dari negara lain.
   c. Strategi ini memang tipikal, yaitu secara simultan berhasil di satu tempat narnun mungkin kurang berhasil di tempat lain
3. **Strategi Fleksibel**
   a. Apabila dilaksanakan dengan baik, dalam strategi ini perusahaan bisa menjalankan berbagai skenario dan mengambil keuntungan darinya.
   b. Misalnya menggunakan beberapa *supplier* kunci dan mendirikan pabrik dengan kapasitas lebih di beberapa negara.
   c. Koordinasi global juga merupakan bentuk dari strategi ini, dimana ancaman dari kompetitor di suatu negara mungkin dapat diimbangi dengan gerakan tertentu di negara lain. Sebagai contoh, sewaktu Michelin mulai melirik pasar Amerika Utara untuk dijadikan target dan sasaran pemasarannya dengan usaha-usaha agresif. *Good year* menanggapinya dengan menurunkan harga ban di pasaran Eropa. Tindakan ini memaksa Michelin untuk menunda pengembangan investasinya di luar negeri

C. PERTANYAAN

Diskusikan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Jelaskan beberapa tahapan untuk mengoptimalkan rantai pasokan!
2. Sebutkan beberapa strategi pengelolaan rantai pasokan!
3. Jelaskan beberapa tipe *supply chain* internasional!
4. Bagaimanakah implikasi isu internasional dalam *supply chain*?
5. Jelaskan implikasi supply chain bagi organisasi!

D. DAFTAR PUSTAKA

Bowersox, D. J. 2019. *Manajemen Logistik* 1. Litbang Kemkes.

Garside, A. K. (2017). *Manajemen Logistik*. UMMPress. Malang.

Gunawan, H. 2014. *Pengantar Transportasi dan Logistik.* Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Krisna, Dimas., Kristanto, Wahyu., 2013. *Manajemen dan Rekayasa Logistik.*

Leslie Peters, 2018, *The Only Sustainable Competitive Advantage In Business*

Martono, Ricki. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi.* PPM Manajemen. Jakarta.

Wieser, Philippe., Prancis-Luc Perret., Corynne Jaffeux. 2012. *Essential of Logistics and Management.* CRC Press.

E. GLOSARY

Benchmark	:	Sebuah pengukuran dari kualitas kebijakan organisasi, produk, program, strategi, dan lainnya untuk memberikan wawasan yang diperlukan guna membantu manajemen dalam memahami proses dan produknya baik dengan cara membandingkannya dengan industri serupa ataupun berbeda.
Database	:	Kumpulan data yang disimpan secara sistematis, dalam komputer yang dapat diolah atau dimanipulasi menggunakan perangkat lunak (*software*) program atau aplikasi untuk menghasilkan informasi.
E Commerce	:	Segala aktivitas jual beli yang dilakukan melalui media elektronik, dengan media televisi, telepon, maupun internet.
Financial Service	:	Bidang usaha jasa pembiayaan keuangan non bank.
Inventory Control	:	Kegiatan yang wajib dilakukan dalam bisnis retail, grosir dan manufaktur dengan tujuan memaksimalkan penggunaan inventaris perusahaan dan mendapatkan keuntungan tanpa menggangu kepuasan pelanggan.

Joint Venture	:	Usaha bisnis yag dilakukan oleh dua atau lebih entitas bisnis dalam periode tertentu dengan tujuan spesifik berdasarkan perencanaan yang disepakati yang diatur dalam perjanjian kontrak yang dibuat seperti pembagian keuntungan serta hak dan kewajiban
Metric	:	Elemen individual dimensi yang dapat diukur sebagai jumlah atau rasio.
Outsourcing	:	Tindakan yang dilakukan perusahaan ketika mereka menyerahkan beberapa aktivitasnya kepada pihak luar beserta hak dan kewajiban yang dimiliki masing-masing pihak yang terekam dalam kontrak kerjasama untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan bisnis.
Reengineering	:	Pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal proses bisnis untuk mencapai perbaikan dramatis dalam proses kritis seperti biaya, kulitas, layanan dan kecepatan.
Revenue	:	Jumlah total uang tunai yang dihasilkan dari penjualan produk atau jasa yang menjadi tindakan operasional utama bagi suatu usaha.
Sistem *Reward*	:	Hadiah, penghargaan atau insentif dalam bentuk materiil atau non materiil yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan, buruh atau suatu lembaga.

Status Quo	:	Suatu kondisi yang saat ini sedang berjalan (sekarang). Sering kali negatif dan berlawanan dengan makna perubahan atau anti perubahan dan banyak dipakai dalam dunia perpolitikan dan dalam hierarki dunia kerja untuk menyatakan kondisi, budaya dan kebiasaan kerja yang sudah ada dan berjalan cukup lama.