

manajemen **PERKANTORAN & BISNIS**



Drs. Jaenudin Akhmad SE, MM.



PENERBIT
**LENTERA
ILMU
CENDEKIA**



Politeknik

MANAJEMEN PERKANTORAN & BISNIS

Drs. JAENUDIN AKHMAD SE, MM



Manajemen Perkantoran & Bisnis

MANAJEMEN PERKANTORAN & BISNIS

Drs. JAENUDIN AKHMAD SE, MM

Penyunting: Tim LP3I
Disain Sampul: AanKhan.com

ISBN: 978-602-8969-62-8

Penerbit: **LENTERA ILMU CENDEKIA**
Gedung Sentra Kramat Blok A-15
Jl. Kramat Raya Senen No. 7-9
Jakarta, Indonesia
Telp.: 021-3156126
Email: ilmulentera@gmail.com

Dicetak Oleh:
Lentera Printing
Jakarta

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah SWT, dan Alhamdulillah buku revisi sekaligus penyempurnaan dari manajemen perkantoran dan praktek administrasi perkantoran dapat penyeususn selesaikan dan diberi judul Manajemen dan Administrasi Perkantoran

Perubahan paradigm kegiatan bisnis yang sebelumnya local oriented menuju internationally oriented memberikan kesempatan bagi Negara industri baru untuk berkembang menyaingi Negara-negara industrial maju. Perubahan secara fundamental dalam bisnis inilah yang dijadikan sebagai landasan bagi pelaku bisnis maupun akademisi dalam menjawab tantangan menghadapi isu-isu perdagangan bebas sebagai dampak dari adanya globalisasi. Globalisasi bisnis membutuhkan spesialisasi dari segi skill dan pengetahuan di bidang Administrasi Bisnis dan Manajemen

Menjawab tantangan mempersiapkan tenaga-tenaga yang ahli dan terampil di bidang Administrasi Bisnis dan Manajemen. Tuntutan akan kompetensi menjadi persyaratan yang tidak bisa dihindari lagi. Kompetensi memiliki arti memahami dan mampu mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan di bidang tertentu yang menjadi pilihannya. Meskipun keserjanaan dibutuhkan untuk menganalisa permasalahan, tapi dimasa mendatang perusahaan akan lebih menghargai kemampuan seseorang di dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Manajemen Perkantoran & Bisnis

Buku Manajemen dan Administrasi Perkantoran adalah buku yang dirancang khusus untuk memenuhi kompetensi seorang administrator perusahaan. Buku ini merupakan media pelatihan bagi mereka yang ingin menjadi tenaga Administrasi dalam perusahaan yang memiliki wawasan yang luas dan mampu mengerjakan tugas yang multi dimensional secara professional, sehingga tercapai optimalisasi dari suatu kualitas sumber daya manusia.

Administrator, merupakan suatu profesi dengan lapangan kerja yang erat kaitannya dengan penyelenggaraan administrasi dalam sebuah perusahaan, baik perusahaan skala kecil, menengah maupun dalam skala perusahaan besar

Didalam melaksanakan peran inilah pemahaman Administrator mengenai manajemen dan administrasi perkantoran mutlak diperlukan. Manajemen dan Administrasi Perkantoran diharapkan bisa memberikan tuntunan praktis kepada seorang administrator bagaimana mengelola kantor. Dalam buku sederhana ini penyusun berharap seorang administrator atau calon mempunyai pedoman mengenai apa yang seharusnya dilakukan.

Pedoman pelaksanaan kerja disamping sebagai acuan pelaksanaan kerja, diharapkan bisa dijadikan acuan bagi proses evaluasi. Proses evaluasi secara rutin dan terprogram diperlukan agar kita bisa selalu membuat rencana yang lebih baik dan lebih baik lagi. Tak lupa

penyusun mengharapkan kritik dan saran dari pengajar dan pengguna buku ini untuk perbaikan lebih baik lagi.

Penyusun mengucapkan terima kasih kepada, pertama Penerbit Lentera Ilmu Cendekia yang memungkinkan terbitnya buku ini dan atas kesempatan yang diberikan pada penyusun dan kepada keluarga yang selalu memberikan dorongan sehingga terselesainya buku ini. Semoga amal ibadah mereka mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah S.W.T Aamiin.

Jakarta, Juli 2012

DAFTAR ISI

KATA PEGANTAR	iii - v
DAFTAR ISI	vi - x
BAB-1 RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERKANTORAN	1
A. Pengertian Manajemen Perkantoran	1
B. Ruang Lingkup Manajemen Perkantoran	7
C. Pekerjaan Kantor (Office Work)	10
D. Latihan	12
BAB-2 ORGANISASI DALAM PERKANTORAN	13
A. Pengertian Organisasi Kantor	13
B. Azas-Azas Organisasi	15
BAB 3 TATA KERJA, PROSEDUR KERJA DAN SISTEM KERJA DALAM KANTOR	27
A. Pengertian Tata Kerja, Prosedur Kerja dan Sistem Kerja	27
B. Manfaat Tata kerja, Prosedur dan Sistem Kerja	28
C. Asas-asas Penyusunan Tata Kerja, Prosedur Kerja dan Sistem Kerja.	28
D. Pengaturan Pokok di bidang Tata Kerja, Prosedur Kerja dan Sistem Kerja dalam Organisasi	29

E. Prinsip-Prinsip dan Teknik Penyusunannya	31
F. Simbol-simbol dalam Prosedur	33
G. Kegunaan Simbol Dalam Prosedur	35
H. Penyederhanaan Kerja	36
BAB-4 MENANGANI SURAT-SURAT KELUAR DAN MASUK 41	
A. Memproses Surat Masuk	41
B. Tahap-tahap Dalam Menangani Surat Masuk	42
C. Menangani Surat Selama Pimpinan Tak Berada ditempat	59
D. Menangani Surat-surat Keluar	62
BAB 5 SURAT ELEKTRONIK 71	
A. Pengertian Surat Elektronik	71
B. Cara memperoleh e-mail Gratis	74
C. Cara beririm e-mail	78
D. Cara menjawab e-mail	80
E. Etika ber-e-mail	82
F. Komponen e-mail	83
G. Fungsi E-mail	84
H. Rangkuman	85
BAB-6 ETIKA MENERIMA TAMU DAN BERTELEPON 87	
A. Penerimaan Tamu	87
B. Catatan Identitas Tamu	87
C. Pelayanan Terhadap Tamu	88
D. Macam-macam Tamu	88

Manajemen Perkantoran & Bisnis

E.	Menerima dan melayani telepon serta menelpon	89
F.	Etiket telepon	91
G.	Menerima Telepon	96
H.	Menelepon	98
I.	Mengakhiri Pembicaraan	103
J.	Mengatasi Hambatan	104
BAB-7 MANAJEMEN RAPAT DAN NOTULENSI		107
A.	Rapat	107
B.	Catatan Rapat	114
BAB-8 ADMINISTRASI PERJALANAN DINAS		127
A.	Merencanakan Perjalanan	127
B.	Mempersiapkan Daftar Perjalanan	129
C.	Mempersiapkan Dokumen Perjalanan	130
D.	Mempersiapkan Penginapan	133
E.	Mempersiapkan Uang Perjalanan	133
BAB-9 PROPOSAL USAHA YANG EFEKTIF		135
A.	Pengertian	135
B.	Pembuatan Proposal Usaha	138
C.	Sistematika Penulisan	140
D.	Metode Pengumpulan Data Dalam Penyusunan Proposal	146
E.	Faktor-faktor Pendukung Dalam Pembuatan Proposal Usaha	150
F.	Latihan	151
BAB-10 PENYUSUNAN LAPORAN YANG BAIK		153

A. Pengertian Laporan	153
B. Jenis-jenis Laporan	156
C. Sistematika Pembuatan Laporan	158
BAB-11 SISTEM PENGARSIPAN DOKUMEN SECARA MANUAL	163
A. Sistem Abjad	163
B. Sistem Perihal	181
C. Sistem Nomor	183
D. Sistem Geografis	191
E. Sistem Tanggal	193
BAB-12 SISTEM PENGARSIPAN DOKUMEN SECARA KOMPUTERISASI	195
A. Latar Belakang Penggunaan Komputer	195
B. Kelebihan dan Keterbatasan Komputer	198
C. Gambaran Umum Sistem Komputer	202
BAB-13 TATA RUANG DAN INVENTARISASI BARANG	229
A. Pengertian Tata Ruang	229
B. Azas-azas Pengelolaan Tata Ruang	232
C. Jenis-jenis Tata Ruang	235
D. Pengertian Barang Inventaris	237
E. Pengelompokan Daftar Inventarisasi Barang	238
F. Cara Pembuatan Daftar Inventaris	243
BAB-14 MANAJEMEN ANGGARAN DALAM KANTOR	249

Manajemen Perkantoran & Bisnis

A. Pengertian Anggaran	249
B. Prinsip Pembuatan Anggaran	251
C. Teknik Perbaikan Anggaran	254
D. Pengendalian Anggaran	259
E. Pengontrolan Biaya dengan Balanced Scorecard	274
BAB-15 PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN	283
A. Pengukuran Kerja	283
B. Program dan Teknik Pengukuran Kerja	288
C. Teknik Pengukuran Kerja	290
D. Standardisasi Kerja	303
E. Teknik Peningkatan Kinerja	307
F. Implikasi Pada Manajer Administrasi Perkantoran	330
BAB-16 MANAJEMEN PENGAWASAN DALAM KANTOR	333
A. Pengertian Manajemen Pengawasan	333
B. Manfaat Pengawasan	336
C. Unsur Pengawasan	336
D. Proses yang dilakukan	338
E. Pengawas	343
F. Pengawasan Kualitas	346
G. Pengawasan Kuantitas	349
H. Metode Pengawasan Alternatif	352
I. Implikasi pada Manajer Administrasi Perkantoran	355

DAFTAR PUSTAKA

RUANG LINGKUP MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI PER- KANTORAN



BAB
1

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PERKANTORAN

Dalam perkembangarmya pengertian antara manajemen perkantoran (office management) dengan administrasi perkantoran (office Administration) sering diartikan sepadan dan keduanya diartikan silih berganti dipergunakan dalam arti yang sama, mesikipun dalam sejarah perkembangarmya istilah administrasi lebih banyak dipergunakan dalam urusan-urusan negara, sedangkan istilah manajemen lebih banyak dipergunakan dalam urusan-urusan perusahaan, namun perkembangan terakhir manajemen lebih luas dipergunakan dalam urusan negara.

Dengan mengikuti kelaziman itu, dalam uraian selanjutnya tidak akan diperbedakan istilah office administration dengan office management, yang lebih penting diterangkan adalah pengertian kedua istilah tersebut secara jelas.



Mengenai pengertian office management terdapat beberapa definisi yang dapat disampaikan, antara lain:

1. George R. Terry dalam bukunya "Office Management and Control" menyatakan Office Management can be defined as the planning, controlling, and organizing of office work, and actuating those performing it so as to achieve the predetermined objectives. It deals with the life cycle of business information and data from their creation through their maintenance, distribution, and retention, if of permanent value, or destruction if obsolete.

Artinya manajemen perkantoran dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian pekerjaan perkantoran, serta penggerakan mereka yang melaksanakan-nya agar mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu. ini bersangkut paut dengan peredaran hidup data dan keterangan perusahaan dan sejak penciptaannya melalui pemeliharaan, penyebaran, dan penyimpanannya kalau memiliki nilai tetap atau pemusnahannya bila telah usang.

2. Littlefleid & Paterson dalam bukunya "Modern Office Management" menyatakan bahwa "The term office management will be used in such a broad sense in this book; it will be considered to encompass the management of office work wherever and by whomever performed" artinya Istilah manajemen perkantoran akan dipakai dalam arti luas, demikian itu di dalam buku



ini; ini akan dianggap meliputi manajemen mengenai pekerjaan perkantoran dimanapun dan oleh siapapun dilakukan.

3. Arthur H. Grager dalam bukunya, "National Office Management Association Rapor, Office Management is the function of administering the communication and record services of an organization, artinya manajemen perkantoran adaiah fungsi tata penyelenggaraan terhadap komunikas dan pelayanan warkat dari suatu organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan, bahwa manajemen perkantoran adaiah suatu fungsi tertentu yang merupakan rangkaian aktivitas merencanakan, mengorganisasi-kan mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan sampai kepa-da kegiatan menyelenggarakan secara tertib suatu pekerjaan sehingga tercapai tujuan, baik tujuan secara organisasi negara maupun perusahaan.

Sedangkan pengertian Kantor adaah suatu unit organisasi yang berfungsi memberikan pelayanan kegiatan tatausaha dan kegiatan lainnya untuk keperluan manajemen dalam usahanya mencapai tujuan organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dengan segala fasilitas dan perlengkapannya dalam fungsi peayanan sehingga tercapai tujuan kantor yang telah direncana-kan sebelumnya.

Adapun sumber daya kantor yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan adalah:



1. Personalia kantor
2. Permodalan atau uang
3. Peralatan dan perlengkapan kantor
4. Mesin-mesin kantor
5. Metode kerja
6. Waktu kerja
7. Tempat kerja

1. Personalia Kantor

Masalah sumber daya manusia sangat besar pengaruhnya terhadap eksistensi kantor, oleh karena itu perlu di rencanakan dengan profesional mengenai analisa pekerjaan (job analysis) sehingga jelas deskripsi pekerjaanya (job description) yang akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan (job specification). Dengan demikian akan tercipta "The right man on the right place". Dalam hal ini jelas perlu rencana yang matang dan mulai penarikan personil, penempatan personil, pengembangan personil hingga pemeliharaan personil, maka akan menghasilkan personil yang berkualitas, mempunyai motivasi dan dedikasi yang tinggi dan tujuan organisasi akan tercapai secara efisien dan efektif.

2. Permodalan atau Uang

Permodalan dan uang dalam suatu kantor sangat memegang peranan yang vital karena merupakan roda perusahaan, oleh karena itu dalam menentukan kebijaksanaan keuangan memerlukan perhi-



tungan yang matang, baik dalam penganggaran keperluan-keperluan kantor secara rutin maupun insidentil, dan dalam pelaksanaannya perlu sistem pengawasan yang baik untuk menghindarkan pemborosan dan penyelewengan yang merugikan organisasi.

3. Perlengkapan dan perbekalan.

Pengadaan perlengkapan, perbekalan harus direncanakan dengan baik. Hal ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat efisien serta efektifitasnya dan harus diperhatikan pula mengenai harga dan mutu perlengkapan, perbekalan dan mesin tersebut, perawatan serta after sales servicenya.

4. Mesin-mesin perkantoran

Pengadaan mesin-mesin kantor harus disesuaikan dengan kebutuhan kantor dan mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi, sehingga bisa menjawab kebutuhan-kebutuhan kantor yang mampu bersaing dengan organisasi lain. Dalam hal ini harus diperhatikan juga mengenai manfaat dan kegunaannya serta efisiensi dan segi pembiayaan dan faktor lingkungan di luar organisasi.

5. Metode Kerja

Adalah suatu tata cara melaksanakan kerja yang perlu diterapkan oleh manajemen menjadi suatu pola kerja untuk menjamin tercapainya tujuan or-



ganisasi secara efisien, dan efektif. Karena selain meningkatkan hasil kerja, metode kerja dapat juga mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan. Setelah metode kerja ditetapkan langkah selanjutnya adalah menyususun prosedur kerja yaitu rangkaian metode kerja dan selanjutnya prosedur-prosedur kerja tersebut tersusun dan merupakan sistem yang efektif.

6. Waktu Kerja

Waktu kerja sangat perlu dicermati, karena pemborosan waktu berarti pemborosan tenaga dan uang serta menunda tercapainya tujuan kerja. Oleh karena itu perlu adanya time study dan motion study, antara lain penyederhanaan pekerjaan, penyusunan metode dan prosedur kerja yang semuanya berkaitan dengan penggunaan waktu kerja yang efektif serta memudahkan pengawasan.

7. Tempat Kerja

Tempat dan lingkungan serta suasana kerja memerlukan kondisi yang representatif, oleh karena itu perlu penyusunan tata ruang yang baik, yang dapat mendukung setiap personil kantor untuk melaksanakan aktivitasnya.

Dari uraian di atas, jelas bahwa manajemen kantor merupakan bagian dari manajemen secara makro, maka sumber daya kantor harus dikelola dengan sebaik-baiknya dan harus mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi, kare-



na lingkungan di luar organisasi selalu berubah dan berkembang, maka sumber daya kantor harus mampu mengikuti dan mengantisipasi perkembangan tersebut, sehingga selalu memenangkan persaingan zaman.

B. RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERKANTORAN

Menurut The Liang Gie dalam bukunya "Administrasi Perkantoran Modern" ruang lingkup manajemen perkantoran meliputi 11 bidang, antara lain:

1. Pekerjaan perkantoran pada umumnya
2. Sistem perkantoran
3. Organisasi perkantoran
4. Komunikasi perkantoran
5. Pelaporan manajerial
6. Manajemen kearsipan
7. Kontrol perkantoran
8. Penyederhanaan pekerjaan perkantoran
9. Tata ruang perkantoran
10. Perlengkapan perkantoran
11. Studi perkantoran

Sedangkan menurut H.Mac.Donald dalam bukunya; "Office Management" ruang lingkup manajemen perkantoran meliputi 6 bidang, antara lain:

1. Kepegawaian perkantoran
2. Metode Perkantoran
3. Faktor-faktor dalam kantor



4. Biaya perlengkapan
5. Kebijakan perkantoran
6. Perlengkapan kantor

Berdasarkan aktivitas-aktivitas tersebut di atas maka dapat disimpulkan, bahwa ruang lingkup manajemen perkantoran meliputi:

- a. Pengelolaan sumber daya kantor dengan profesional, hal ini dilakukan dengan prosedur recruitment, penempatan personil kantor, pengembangan personil kantor dan pemeliharaan personil kantor serta kebijaksanaan PHK dan pensiun personil kantor.
- b. Penyediaan organisasi perkantoran yang sesuai dengan kebutuhan jenis organisasi. Hal ini berhubungan dengan the right man on the right-place, sehingga tidak terjadi the wrong man on the right place, sehingga setiap personil kantor memahami betul yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya, maka secara transparan dan konsisten harus dibuatkan struktur organisasi beserta bagan organisasinya. Untuk menunjang aktivitas tersebut perlu disediakan perengkapan kantor termasuk mesin-mesin kantor yang modern dan penataan ruang yang representatif
- c. Pengaturan kegiatan-kegiatan kantor dan sekretariat agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Fungsi utama kantor adalah memberikan pelayanan informasi dan komunikasi kepada manajemen. Ciri-ciri aktivitas kantor adalah masuk ke dalam unit-unit



organisasi, dan bila organisasi sudah berkembang, maka perlu diperimbangkan kembali apakah sistem informasi dan komunikasi dilakukan secara terpusat (sentralisasi) atau secara tersebar sesuai dengan kebutuhan (desentralisasi)

- d. Penentuan tugas-tugas seorang sekretaris kantor dan urusan kesekretariatan, bahwa seorang sekretaris bukan hanya pembantu atasan, malainkan berfungsi sebagai public relations, tulang-punggung pekerjaan kantor bahkan sekretaris berfungsi sebagai manajer.
- e. Pengaturan sistem komunikasi kantor, baik komunikasi intern, sebagai mediator dan fasilitator komunikasi di dalam organisasi, maupun komunikasi ekstern yakni menjalin hubungan dengan relasi dan mitra usaha untuk pengembangan organisasi, baik dengan menggunakan komunikasi lisan seperti/ace to face, telepon dan komunikasi lisan lainnya, maupun dengan komunikasi tertulis seperti kemampuan korespondensi, telegram, facsimili, mas media dan lain sebagainya.
- f. Pengaturan pengolahan data dengan berbagai metode pengolahan data, mengatur dan mempertimbangkan, apakah pengolahan data akan dilakukan dengan manual atau dengan mesin-mesin modern. Dalam hal ini perlu sekali penguasaan bahasa asing dan komputer.
- g. Pengaturan efisiensi pekerjaan kantor, semua pekerjaan kantor harus ditinjau dari segi efisiensi seperti penghematan :
 - 1. waktu



2. tenaga
3. pikiran
4. Ruang
5. Benda, termasuk uang

Ruang lingkup manajemen perkantoran tersebut di atas sesuai dengan pembahasan-pembahasan yang dilakukan dalam buku ini.

C. PEKERJAAN KANTOR (OFFICE WORK)

Menurut Leffingwell dan Robinson, pekerjaan perkantoran dapat dirinci dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Receiving, dispatching, and shipping orders (menerima pesanan-pesanan, mengantarkan dan mengirimkannya)
2. Billing (membuat rekening)
3. Correspondence, dictation, typing (surat-menyerat, mendikte dan mengetik)
4. Passing credit and collecting outstanding accounts (menyampaikan hutang dan mengumpulkan perhitungan-perhitungan yang belum diselesaikan)
5. Filing (menyimpan warkat)
6. Handling, distributing and dispatching mail (mengurus, membagi-bagi dan mengirimkan surat-surat pos)
7. Duplicating and addressing work (memperbanyak warkat dan membubuhkan alamat)

8. Miscellaneous, such as telephone, receiving visitors, messenger service (macam-macam pekerjaan seperti, menelpon, menerima tamu dan pekerjaan pesuruh)
9. Special tasks, objectives: simplification of system: elimination of unnecessary work (tugas-tugas khusus dengan maksud untuk menyederhanakan sistem, meng-hapuskan pekerjaan yang tidak perlu)
10. Making records, noting down desired data (membuat warkat-warkat, mencatat data yang diinginkan)

Sedangkan menurut George R. Terry membagi pekerjaan kantor menjadi 7 macam dengan komposisi sebagai berikut:

1. Typing (mengetik)	24,6%
2. Calculating (menghitung)	19,5%
3. Checking (memeriksa)	12,3%
4. Filing (menyimpan warkat)	10,2%
5. Telephoning (menelepon)	8,8%
6. Duplicating (menggadakan)	6,4%
7. Mailing (mengirim surat)	5,5%
8. Other (Iain-lain)	12,7%

Dari perincian pekerjaan-pekerjaan tersebut di atas, maka seorang sekretaris harus menguasai ketrampilan-ketrampilan yang menunjang dan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut secara profesional.



D. LATIHAN

Kerjakan soal-soal berikut ini secara singkat, jelas, dan benar. Kerjakan soal sesuai dengan kemampuan Anda, jangan tergantung pada rekan lain, karena ia belum tentu lebih benar dari pada diri Anda sendiri !

1. Jelaskan secara singkat pengertian manajemen perkantoran
2. Dalam perkembangannya antara manajemen perkantoran dengan administrasi perkantoran diartikan secara sepadan jelaskan perbedaan dalam penggunaannya yang sering Anda temukan.
3. Bagaimana mengatur perlengkapan dan perbekalan kantor yang efektif?
4. Apa peranan sekretaris dalam kantor sebagai fungsi kesekretariatan?
5. Jelaskan cara mengatur keuangan dalam organisasi
6. Bagaimana jika terjadi penyalahgunaan uang dalam organisasi, langkah apa yang harus diambil dan kebijaksanaan yang harus diterapkan?
7. Anda dirugaskan melakukan observasi ke perusahaan atau instansi, baik pemerintah maupun swasta dan bandingkan tugas-tugas yang dilakukan di tempat anda melakukan observasi dengan tugas-tugas kantor menurut George R. Terry, setelah itu presentasikan di depan kelas anda !
8. Jelaskan prosedur pengadaan sumber daya kantor secara makro !
9. Jelaskan dengan beberapa contoh tugas sekretaris secara intern dan ekstern
10. Buatlah daftar klasifikasi barang-barang kantor yang termasuk :
 - a. Perlengkapan/perabotan kantor
 - b. Mesin-mesin kantor

c. Peralatan kantor

ORGANISASI DALAM PER- KANTORAN



A. PENGERTIAN ORGANISASI

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik apabila terdapat tiga unsur utama, yakni terdapat sekumpulan orang, ada maksud dan tujuan yang telah ditetapkan dan adanya kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya sistem pengorganisasian yang jelas, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. *Susunan, status, kedudukan dan hubungan pejabat yang satu dengan yang lain*
2. *Kekuasaan dan tanggung jawab masing-masing departemen*
3. *Deskripsi pekerjaan yang jelas dan harus dilakukan*
4. *Pembagian pekerjaan yang seimbang*
5. *Prosedur dan mekanisme kerja yang efisien.*

Dari kriteria tersebut di atas, maka lahirlah suatu struktur dan bentuk dalam organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah susunan orang atau badan dengan tugas pokok dan fungsi yang jelas dan diatur prosedur dan mekanismenya, sehingga terdapat hubungan serta kerja sama dari beberapa orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.



ORGANISASI DALAM KANTOR

Organisasi merupakan alat bagi seorang pimpinan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu pimpinan yang bijaksana adalah pimpinan yang mampu menciptakan dan memelihara adanya organisasi yang sehat, tepat dan sempurna, yakni suatu organisasi yang baik didalam proses pembentukan maupun di dalam eksistensi dan operasi dapat memenuhi asas-asas pokok pengorganisasian.

Organisasi dapat dilihat dari dua segi, yakni:

1. Sebagai Wadah

Artinya suatu tempat dimana administrasi dan manajemen dilaksanakan dan tempat ini biasanya tergambar dalam susunan organisasi

2. Sebagai Proses

Artinya menggambarkan interaksi antara orang-orang anggota kelompok dalam hubungan kerja yang formal dan rangkaian hierarhi antara atasan dengan bawahan.

Organisasi sebagai proses terdapat dua macam hubungan kerja di dalamnya, yaitu:

1. Hubungan-hubungan Formal

Hubungan jenis ini biasanya telah diatur dalam suatu ketepatan atau dasar hukum tertentu, misalnya secara formal kepada siapa instruksi diberikan dan kepada siapa laporan disampaikan.

2. Hubungan-hubungan non Formal

Dalam hubungan ini tidak terikat kepada hierarki dan struktur organisasi tetapi didasarkan pada hubungan personal, persamaan kepentingan, atau karena suatu keahlian yang diperlukan.

Supaya organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka hendaknya kedua macam hubungan tersebut di atas harus seimbang, jika terlalu menonjol hubungan formal, maka akan menimbulkan kekakuan dalam pelaksanaan tugas dan bisa menimbulkan dampak psikologis organisasi, sementara jika terlalu dominan hubungan non formalnya akan menghilangkan sikap harga menghargai sesuai dengan kedudukakannya masing-masing.

Sebuah organisasi yang baik apabila memiliki tujuan-tujuan di bawah ini:

1. Untuk mempermudah pelaksanaan tugas-tugas
2. Untuk meningkatkan efisiensi
3. Untuk mempermudah pengawasan
4. Untuk menghindarkan duplikasi tugas
5. Untuk menentukan orang-orang yang diperlukan oleh organisasi

Dengan demikian **ciri-ciri sebuah organisasi yang baik dalam proses pelaksanaan tugas**, harus memenuhi kriteria berikut ini:

1. Terdapat tujuan yang jelas
2. Tujuan organisasi difahami oleh seluruh anggota
3. Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh organisasi
4. Pembagian tugas yang seimbang, agar tidak menimbulkan frustasi
5. Struktur organisasi disederhanakan sesuai dengan beban tugas yang ada

B. AZAS-AZAS ORGANISASI

1. Azas Pembagian Tugas

Yakni menentukan perlunya tugas untuk dibagi habis sehingga dapat dijamin adanya bagian yang ber-



tanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas termasuk. Oleh sebab itu maka perlu adanya perumusan tugas yang jelas sehingga dapat dicegah duplikasi, penggandaan dan kekaburuan tugas.

2. Azas Fungsionalisasi

Yakni menentukan bahwa dalam penanganan suatu masalah dan dalam rangka mewujudkan koordinasi yang mantap antar kegiatan, maka bagian fungsional berkewajiban memprakarsainya.

3. Azas Koordinasi

Yakni upaya menserasikan, memadukan dan menyeraskan, baik dalam kegiatan, waktu maupun perumusan kebijaksanaan, perencanaan, pemrograman dan penganggaran, pengendalian serta pengawasan tugas dan fungsi yang diembannya.

4. Azas Kesinambungan

Yakni mengharuskan bahwa tugas-tugas harus berjalan secara terus menerus sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah ditetapkan, tanpa tergantung pada seseorang.

5. Azas Akordion

Yakni menentukan bahwa organisasi dapat berkembang atau mengecil sesuai dengan tuntutan tugas dan beban kerjanya.

6. Azas Pendeklegasian Wewenang

Yakni mengharuskan setiap pimpinan untuk melimpahkan sebagian tugas dan kewenangannya kepada pejabat bawahannya.

7. Azas Keluwesan

Yakni upaya agar organisasi selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan keadaan, sehingga dapat dihindarkan kekakuan dalam pelaksanaan tugas

8. Azas Rentang Pengendalian

Dimaksudkan agar dalam menentukan jumlah satuan organisasi atau orang yang menjadi bawahan setiap divisi, kemudian diperhitungkan secara rasional mengingat terbatasnya kemampuan seseorang pimpinan, atasan dalam mengadakan pengendalian terhadap bawahannya, sehingga perlu adanya ratio unit kerja secara hierarkie berbentuk piramida.

Hal ini berhubungan dengan job classification, job analysis, job description and job evaluation, sehingga dapat dihindari adanya kemacetan dan penumpukan pekerjaan dan semua pekerjaan ada di bawah pengendalian dan jangkauan pimpinan dalam organisasi.

9. Azas Jalur dan Staf

Yakni azas yang menentukan bahwa dalam penyusunan organisasi perlu dibedakan antara satuan-satuan organisasi yang melaksanakan tugas-tugas bantuan.

B. Bentuk-bentuk Organisasi

Pada prinsipnya bentuk organisasi sebaiknya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan fleksibel untuk pengembangan ke depan. Efisien dan sederhana juga menjadi salah satu pertimbangan dalam bentuk-bentuk organisasi. Dalam perkembangannya terdapat enam macam bentuk organisasi yang masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan.

1. Organisasi Lini (*line Organization)

Adalah bentuk organisasi yang didalamnya garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan, sehingga setiap kepala unit mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan kepada satu unit diatasnya, dan bentuk ini cocok untuk diterapkan pada organisasi yang scupnya masih kecil.

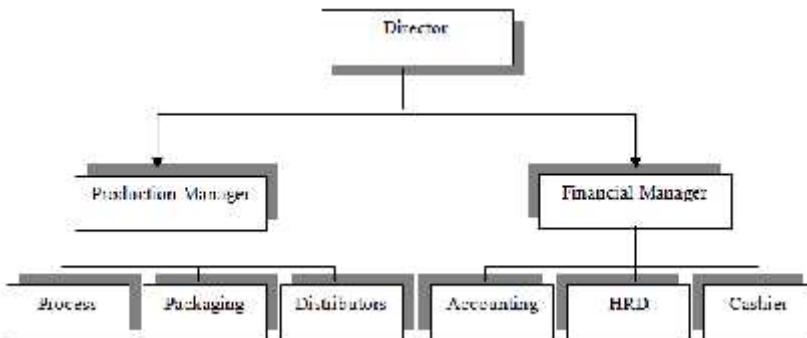
Kelebihannya:

- a. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi pada umumnya besar, sebab mereka saling mengenal satu sama lain.
- b. Disiplin kerja para anggota, umumnya tinggi
- c. Antara para anggota dapat terbina saling pengertian yang sebaik-baiknya.
- d. Proses pengambilan keputusan dan instruksi-instruksi berjalan dengan cepat.

Kelemahannya:

- a. Tujuan pribadi pimpinan seringkali sulit dibedakan dengan tujuan organisasi
- b. Ada tendensi pimpinan bertindak otoriter dan dik-tatorial
- c. Terlalu bergantung pada pimpinan
- d. Pengembangan SDM kurang diperhatikan dan kurang tepat penyalurannya.

Contoh Bentuk Organisasi Lini



2. Organisasi Lini dan Staf (Line and Staff Organization)

Adalah suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepeleuhnya dari pimpinan tertinggi kepada para kepala bagian di bawahnya. Untuk membantu kelancaran kerja dalam rangka peleksanaan tugas secara keseluruhan pada organisasi, maka langsung dibawah pimpinan tertinggi atau langsung dibawah masing-masing kepala bagian ditempatkan seorang staf atau lebih yang tidak mempunyai wewenang komando dan ia hanya bertugas memberikan bantuan, saran, nasehat dan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pimpinan tertinggi dan para kepala bagian dalam masalah-masalah administrasi, personel, keuangan, logistik, dan sebagainya.

Kelebihannya:

- a. Ada pembagian yang jelas antara orang-orang yang memegang tugas pokok dan yang memegang tugas bantuan atau pelayanan.

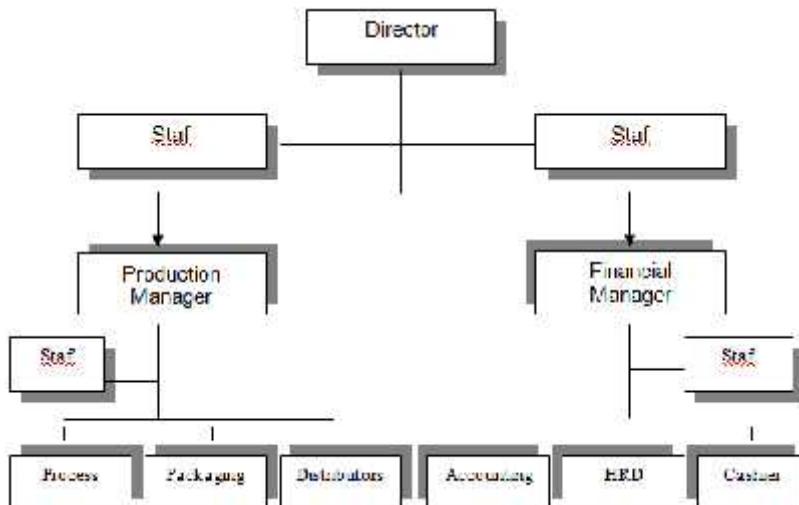
ORGANISASI DALAM KANTOR

- b. Kerja sama, koordinasi dan pengendalian dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.
- c. Pengembangan bakat segenap anggota organisasi terjamin
- d. Disiplin dan gairah kerja karyawan pada umumnya tinggi
- e. Prinsip the right man in the right place dapat dengan mudah terlaksana.
- f. Dapat diterapkan untuk segala macam organisasi besar maupun kecil

Kelemahannya:

- a. Antara kelompok kerja seringkali terjadi persaingan yang tidak sehat.
- b. Karena staf sering berhubungan dengan maslah uang, pemakaian kendaraan, kesejahteraan, perumahan, kenaikan pangkat dan sebagainya akan terkesan adanya perebutan jabatan yang tidak diimbangi dengan keahlian dibidangnya.
- c. Tugas pokok organisasi seringkali dinomor duakan.
- d. Arus kerja dan proses pengambilan keputusan seringkali berbeda
- e. Memungkinkan adanya KKN sangat tinggi, bila tidak dimbangi dengan pengawasan yang baik.

Contoh Bentuk Organisasi Lini dan Staf



3. Organisasi Fungsional (Functional Organization)

Adalah organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada para kepala bagian sebagai pejabat struktural yang memimpin kelompok kerja tertentu sebagai para pelaksana dalam suatu bidang pekerjaan dengan keahlian tertentu. Kelompok kerja seperti ini yang dikenal sebagai kelompok yang menduduki jabatan Fungsional. Tiap kepala bagian mempunyai wewenang untuk memerintah para pejabat fungsional sepanjang menyangkut bidang pekerjaan tertentu.

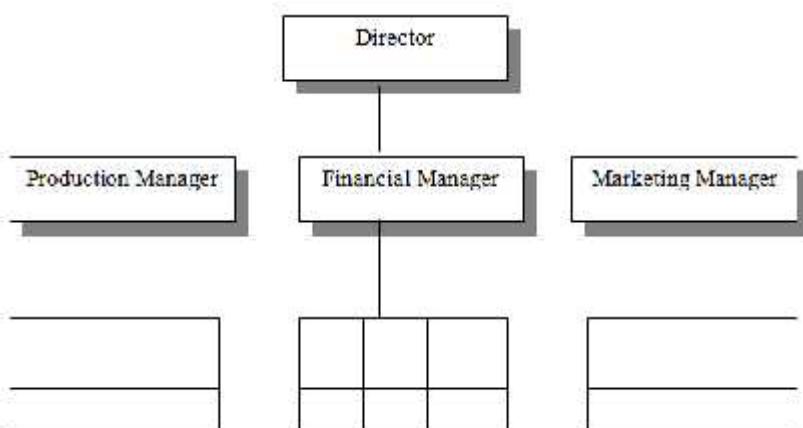
Kelebihannya:

- Proses kerja cepat, terarah dan lebih terprogram
- Pemanfaatan anggaran, personel dan peralatan tepat.
- Kenaikan pangkat para pejabat fungsional dapat lebih cepat sesuai dengan prestasinya.

ORGANISASI DALAM KANTOR

Kelemahannya:

- a. Para pejabat fungsional kadang-kadang bingung dalam mengikuti prosedur administratif
- b. Suasana kerja Para kepala bagian dengan para pejabat fungsional sangat berbeda
- c. Pangkat para pejabat fungsional dapat lebih tinggi dari kepala bagiannya.



4. Organisasi Lini dan Fungsional (Line and Functional Organization)

Adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada para kepala bagian dalam suatu bidang tertentu kemudian pimpinan tertinggi tersebut masih melimpahkan wewenangnya kepada pejabat fungsional yang melaksanakan pekerjaan operasional, namun karena tugasnya, maka secara fungsional koordinasinya diserahkan kepada kepala bagian tersebut lebih dulu tanpa memandang tingkat atau jenjangnya.

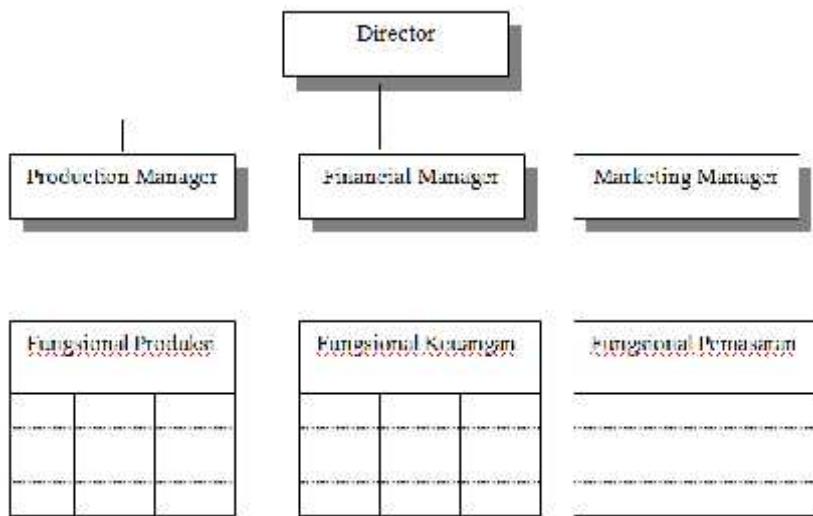
Kelebihan:

- a. Partisipasi para karyawan tinggi

- b. Disiplin para karyawan tinggi
- c. Produktivitas tinggi, sebab spesialisasi dimanfaatkan secara maksimal
- d. Top manajer tidak disibukkan dengan pekerjaan rutin yang kurang strategis

Kelemahannya:

- a. Organisasi kurang fleksibel
- b. Koordinasi biasanya agak sulit, karena para pejabat kurang memperhatikan hal itu akibat spesialisasi yang tinggi.
- c. Pejabat fungsional sering bingung, karena dikoordinasikan lebih dari seorang
- d. Pekerjaan spesialisasi dapat menimbulkan kejemuhan.



Keterangan:

Wewenang Lini (Pelimpahan Wewenang)
Wewenang koordinasi fungsional

5. Organisasi Lini, Fungsional dan Staf (Line, Functional, and Staff Organization)

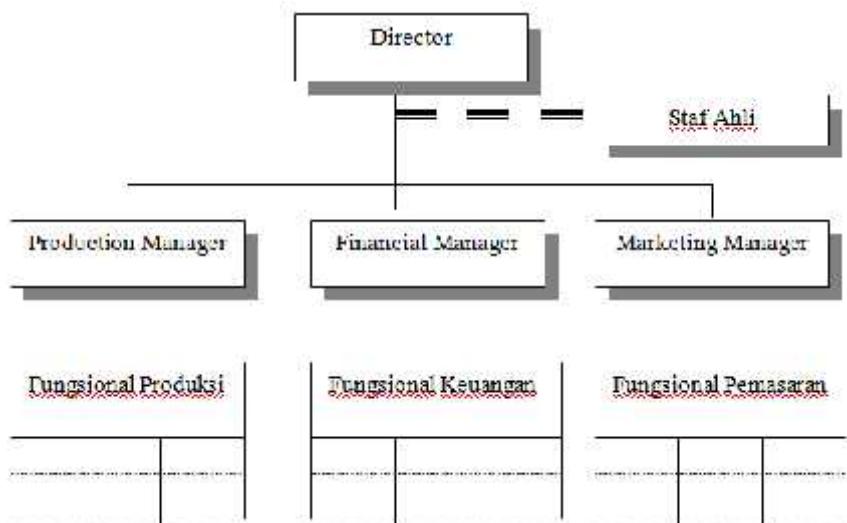
Struktur ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari organisasi berbentuk lini dan fungsional, dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang bertugas dalam bidang tertentu, selanjutnya pimpinan tertinggi tersebut masih melimpahkan pula wewenangnya kepada pejabat fungsional yang bertugas melaksanakan bidang pekerjaan dengan keahlian tertentu di dalamnya dan untuk pelaksanaannya dikoordinasi oleh kepala bagian tersebut. Disamping itu, dibawah pimpinan tertinggi ditempatkan seorang atau lebih staf ahli atau penasehat yang tidak mempunyai wewenang lini dan komando, malainkan bertugas membantu pimpinan dalam organisasi

Kelebihannya:

- a. Disiplin kerja pegawai tinggi
- b. Pembagian kerja dan koordinasi baik
- c. Lapangan kerja dan formasi terbuka luas
- d. Produktivitas tinggi, karena spesialisasi yang maksimal

Kelemahannya:

- a. Partisipasi kurang berjalan
- b. Arus kerja dan prosedur pengambilan keputusan kurang lancar
- c. Walau formasi terbuka luas, tapi fleksibilitas tidak mudah terlaksana, karena spesialisasi sangat rinci “Konsep sistem” kurang berkembang
- d. Bila terjadi miss, biasanya saling menyalahkan dan tidak dicari sebabnya.



Keterangan:

Wewenang Lini (Pelimpahan Wewenang)

..... Wewenang koordinasi fungsional

6. Organisasi Komite (Committee Type Organization)

Adalah suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok yang berupa suatu komite atau dewan.

Organisasi ini bisa juga didirikan bersifat sementara oleh organisasi disamping adanya dewan. Dimana dewan maupun komite diberi tugas merumuskan kebijaksanaan (policy) dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan tertentu.

Kelebihannya:

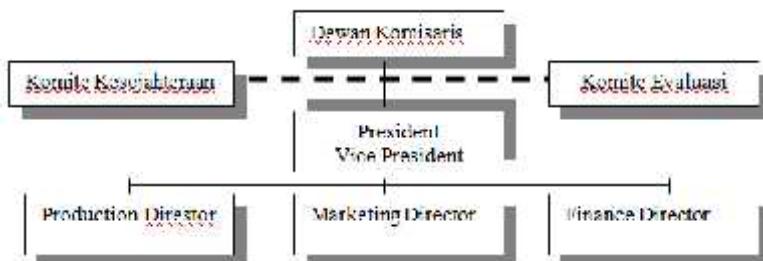
- a. Keputusan yang diambil biasanya baik, karena berdasarkan musyawarah anggota komite/dewan
 - b. Kemungkinan tindakan otoriter dan diktatoris sangat kecil

ORGANISASI DALAM KANTOR

- c. Karena keanggotaan pada komite dan dewan pemilihannya dilakukan secara bergilir, maka dalam organisasi ini dapat terjamin adanya pengembangan karier seseorang.

Kekurangan:

- a. Proses pengambilan keputusan agak lambat
- b. Bila terjadi kemacetan, para pejabat saling melemparkan kesalahan
- c. Niaya rutin untuk kegiatan organisasi tinggi.



Keterangan:

..... Sumber Wewenang
— — — Garis Wewenang
— = — Garis Penugasan



Keterangan:

— — — Wewenang Lini (Pelimpahan Wewenang)
..... Wewenang koordinasi fungsional
— = — Garis bantuan

TATA KERJA, PROSEDUR KERJA DAN SISTEM KERJA DALAM KANTOR

**BAB
3**

A. Pengertian Tata Kerja, Prosedur dan Sistem Kerja

Pengertian istilah-istilah tersebut di atas harus dibedakan dengan jelas agar tidak menimbulkan pengertian ganda, berikut ini adalah pengertian dari:

1. Tata Kerja adalah cara-cara pelaksanaan kerja yang efisien atas suatu tugas atau pekerjaan dengan memperhatikan dari segi tujuan, peralatan, fasilitas, tenaga kerja, waktu, ruang dan biaya yang tersedia.
2. Prosedur Kerja adalah rangkaian tata kerja yang berkaitan satu sama lain sehingga menunjukkan adanya suatu urutan tahap demi tahap serta jalan yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu bidang tugas.

3. Sistem Kerja adalah suatu rangkaian tata kerja dan prosedur kerja yang kemudian membentuk suatu kebulatan pola tertentu dalam rangka melaksanakan sesuatu bidang pekerjaan.

B. Manfaat Tata kerja, Prosedur dan Sistem Kerja

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka tata kerja, prosedur dan sistem kerja sangat bermanfaat untuk efisiensi pekerjaan dan mencapai tujuan perusahaan, antara lain:

1. Sebagai suatu pola kerja yang merupakan penjabaran tujuan, sasaran, program kerja, fungsi-fungsi dan kebijaksanaan kedalam kegiatan-kegiatan pelaksanaan yang nyata.
2. Bila dilakukan dengan tepat, maka dapat diciptakan standarisasi dan pengendalian kerja dengan setepat-tepatnya.
3. Sebagai pedoman kerja bagi semua pihak yang berkepentingan

C. Asas-asas Penyusunan Tata Kerja, Prosedur Kerja dan Sistem Kerja.

Asas penyusunan tata kerja, Prosedur kerja dan Sistem kerja sangat diperlukan untuk memperjelas fungsi dan tanggung jawab antar bagian. Adapun asas-asas tersebut antara lain:

1. Harus dinyatakan secara tertulis dan disusun secara sistematis, serta dituangkan dalam bentuk manual atau pedoman kerja pelaksanaannya.
2. Harus dikomunikasikan atau dikonfirmasikan secara sistematis kepada semua pihak yang bersangkutan atau yang berkepentingan.
3. Harus selaras dengan kebijaksanaan pimpinan yang berlaku dan dengan kebijaksanaan umum yang ditentukan pada tingkat yang lebih tinggi.
4. Harus dapat mendorong pelaksanaan kegiatan secara efisien serta menciptakan jaminan yang memadai bagi terjadinya sumber-sumber yang berada dibawah pengendalian organisasi
5. Secara periodik harus ditinjau dan dievaluasi kembali serta bila perlu direvisi dan disesuaikan dengan keadaan.

D. Pengaturan Pokok di bidang Tata Kerja, Prosedur Kerja dan Sistem Kerja dalam Organisasi

Secara umum kebijaksanaan pengaturan di bidang tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Setiap pimpinan wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan instansi atau kantor lain.
2. Setiap pimpinan satuan organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing dan membimbing serta memberikan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
3. Setiap pemimpin satuan organisasi wajib mengikuti petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dengan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.
4. Setiap pemimpin organisasi wajib mengolah dan memanfaatkan laporan guna sebagai bahan pengambilan keputusan, penyusunan laporan lebih lanjut dan memberikan petunjuk kepada bawahan.
5. Dalam menyampaikan suatu laporan, setiap satuan organisasi wajib memberikan tembusan kepada

satuan organisasi lainnya yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

E. Prinsip-Prinsip dan Teknik Penyusunannya

Mengingat pentingnya tata kerja, prosedur dan sistem kerja sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka dalam teknik penyusunan dan penentuan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja yang harus dipakai dalam setiap instansi hendaknya dapat dipenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Tata kerja, prosedur kerja, dan sistem tata kerja, harus disusun dengan memperhatikan segi-segi tujuan, fasilitas, peralatan, material, biaya, dan waktu yang tersedia serta segi luas, macam, dan sifat dari tugas atau pekerjaan.
2. Untuk mempersiapkan segala sisuatunya dengan tepat maka terlebih dahulu dipersiapkan penjelasan tentang tujuan pokok organisasi, skema organisasi berikut klasifikasi jabatan dan analisis jabatannya, unsur-unsur kegiatan di dalam organisasi dan lainnya.
3. Hendaknya ditentukan satu pokok bidang tugas yang akan dibuat bagan prosedurnya.



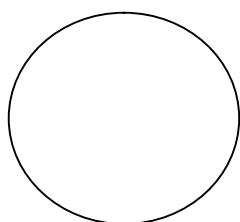
4. Perlu didaftar secara rinci tentang pekerjaan yang harus dilakukan berikut lamanya waktu yang diperlukan untuk melaksanakan bidang tugas termaksud.
5. Dalam penetapan urutan tahap demi tahap dari rangkaian pekerjaan, maka antara tahap yang satu dengan tahap yang berikutnya harus terdapat hubungan yang sangat erat yang keseluruhannya menuju ke satu tujuan.
6. Setiap tahap harus merupakan suatu kerja nyata dan perlu untuk pelaksanaan dan penyelesaian seluruh tugas atau pekerjaan yang dimaksudkan.
7. Perlu ditetapkan tentang kecakapan dan keterampilan tenaga kerja yang diperlukan untuk penyelesaian bidang tugas termaksud.
8. Tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja harus disusun secara tepat sehingga memiliki stabilitas dan fleksibilitas.
9. Penyusunan tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja, harus selalu disesuaikan dengan perkembangan teknologi.
10. Untuk penggambaran tentang penerapan suatu prosedur tertentu sebaiknya dipergunakan simbol

dan skema atau bagan prosedur dengan setepat-tepatnya. Bagan semacam ini sering disebut skema arus kerja.

11. Untuk menjamin penerapan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja dengan setepat-tepatnya, maka perlu dipakai buku pedoman.

F. SIMBOL-SIMBOL DALAM PROSEDUR

Simbol-simbol yang umum dipergunakan untuk menggambarkan suatu prosedur, antara lain adalah sebagai berikut :

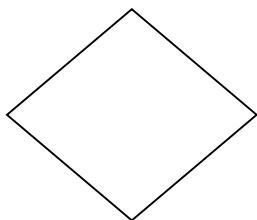


Lingkaran besar menunjukkan operasi (operation) atau sesuatu yang harus dikerjakan.
Apabila ditengahnya dibubuhki huruf :

C: berarti harus dikerjakan oleh juru tulis (clerk).

N: berarti harus dikerjakan dengan mesin

T: artinya dikerjakan dengan mesin tik (typewriter).



Belah ketupat atau segi empat berbentuk berlian atau diamond adalah untuk menunjukkan pemeriksaan (inspection, con-



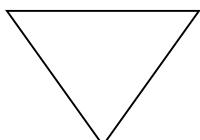
trol atau check) mengenai mutu atau kualitas (quality).



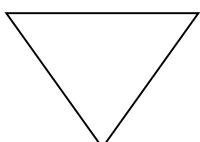
Segi empat bujur sangkar untuk menunjukkan pemeriksaan Mengenai jumlah atau kuantitas (quality).

D

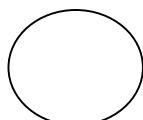
Huruf D, singkatan dari delay, artinya penahanan atau penundaan suatu proses karena harus menunggu tindakan atau penyelesaian lebih lanjut.



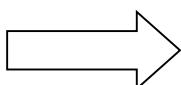
Suatu segi tiga tunggal terbalik menunjukkan penyimpanan (storage) secara tetap (permanen).



Segi tiga dobel terbalik menunjukkan penyimpanan untuk sementara (temporary).



Lingkaran kecil berarti peminahan (transfer) atau pengangkutan (transport).



Anak panah untuk menunjukkan arah jalannya atau arus (flow) sesuatu dokumen melalui sesuatu proses penggeraan.

G. KEGUNAAN SIMBOL-SIMBOL DALMA PROSEDUR

Simbol-simbol tersebut digunakan sebagai tanda dalam rangka membuat skema arus kerja atau prosedur kerja yang bermanfaat untuk mengetahui :

1. Jenis pekerjaan, tahap, gerakan, dan bagian pekerjaan yang bagaimanakah yang diperlukan untuk penyelesaian suatu bidang tugas
2. Waktu rata-rata yang diperlukan baik untuk penyelesaian setiap tahap atau jenis pekerjaan termasuk maupun waktu seluruhnya yang diperlukan untuk penyelesaian tugas termasuk.
3. Persyaratan kecakapan keterampilan pegawai yang diperlukan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.
4. Peralatan dan fasilitas kerja yang diperlukan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang bersangkutan.
5. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk suatu bidang tugas atau bidang kegiatan dan sebagai salah satu alat evaluasi kerja pegawai.
6. Apakah peralatan, fasilitas dan tenaga kerja telah dimanfaatkan sesuai dengan kapasitas yang semestinya.
7. Adanya kemacetan yang paling banyak terjadi.

Disamping untuk mengetahui hal tersebut, maka skema arus kerja atau prosedur kerja atau prosedur kerja juga mempunyai kegunaan sebagai :

1. Pedoman kerja dan alat pendidikan, terutama bagi pegawai baru. Disebut sebagai skema arus kerja atau skema proses kerja atau skema prosedur kerja.
2. Alat untuk menyelesaikan perselisihan dalam hubungan kerja.



3. Alat untuk mengadakan pembagian kerja dan mengatur frekuensi kerja yang tepat.
4. Alat untuk mengatur tata ruang kantor.
5. Alat untuk menghindarkan adanya pekerjaan yang bertumpuk.
6. Alat perencanaan kerja dan pengembangannya di kemudian hari.
7. Alat untuk mengadakan klasifikasi, uraian dan analisis jabatan.
8. Alat untuk menghemat waktu bagi pimpinan untuk mengetahui seluruh proses kerja.
9. Alat untuk mempersiapkan mekanisasi prosedur.

Berikut ini contoh penggunaan simbol pada tata kerja penerimaan surat masuk di suatu kantor. Penggunaan simbol pada tata kerja suatu kegiatan dapat dibuat perbedaannya antara keadaan atau kenyataan yang ada dengan keadaan yang akan disarankan, sehingga akan terlihat perbedaannya guna dapat dipikirkan penyempurnaannya lebih lanjut.

H. PENYEDERHANAAN KERJA (WORK SIMPLIFICATION)

1. PENGERTIAN

Dengan bertambah luasnya kegiatan yang harus dilakukan, bertambah besarnya organisasi dan bertambahnya jumlah pegawai, serta adanya perkembangan atau kemajuan yang dicapai, tentu mengakibatkan pula bertambah banyaknya pekerjaan operasional yang harus dilakukan.

Setiap pegawai, pada umumnya tentu menginginkan agar pekerjaannya dapat dilakukan dengan cepat, tepat,

mudah, praktis, dan efisien. Untuk maksud tersebut maka diperlukan adanya analisis penyederhanaan kerja. Dari penyederhanaan kerja, dapat dihasilkan adanya pelaksanaan kerja yang cepat, tepat, mudah dan praktis, sehingga dihasilkan pula adanya perkembangan dan kemajuan.

Penyederhanaan kerja adalah : Proses kegiatan yang harus dilakukan secara rasional, untuk menerapkan tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja baru yang lebih : mudah, baik, tepat, praktis dan efisien demi tercapainya tujuan.

Penyederhanaan kerja akan mudah untuk dilakukan apabila :

- a) Adanya organisasi yang efisien
- b) Adanya pimpinan yang tangguh dan bersih, serta mau mendahulukan kepentingan kelompok atau bawahan daripada kepentingannya sendiri.
- c) Proses pengambilan keputusan dilaksanakan dengan cepat dan tepat
- d) Terdapatnya alat-alat pengendalian yang tepat, antara lain adalah :
 - 1) Ketepatan penggunaan formulir
 - 2) Perencanaan yang mantap
 - 3) Pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara efektif
 - 4) Penataan dan pemanfaatan berkas laporan secara maksimal
 - 5) Adanya kejelasan dan dimanfaatkannya buku pedoman.
 - 6) Penerapan anggaran sesuai dengan kebutuhan.
- e) Ketepatan didalam pemanfaatan waktu dan gerakan gerakan badan dalam melaksanakan pekerjaan
- f) Ketepatan di dalam bidang perkantoran meliputi :

- 1) Pengolongan, penyimpanan, dan pemeliharaan berkas serta penetapan jangka waktu penyimpanannya.
 - 2) Tata ruang yang tepat dan pemanfaatan ruang kerja
 - 3) Pemanfaatan tenaga kerja, peralatan dan perabotan kantor.
 - 4) Penggunaan skema-skema atau bagan-bagan arus kerja sebagai alat bantu kerja
 - 5) Sistem Penggandaan
 - 6) Pengolahan surar menyurat
 - 7) Tata kearsipan
 - 8) Tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja yang tepat
 - 9) Tata komunikasi
 - 10) Penyusunan tumpukan barang persediaan dengan menerapkan azas FIFO (First In, First Out).
- g) Dibidang prosedur kerja antara laim meliputi usaha :
- 1) Mengotomatisasikan pekerjaan-pekerjaan rutin
 - 2) Mempergunakan alat-alat kerja bantuan seperti skema arus kerja, daftar tugas, manual dan sebagainya.
 - 3) Mengatur kembali frekuensi kerja dan pembagian kerja
 - 4) Penertiban sistem penataan dan pengumpulan data
 - 5) Penertiban pembuatan dan penggunaan formulir-formulir

Dengan demikian, maka hasil utama yang ingin dicapai melalui analisis penyederhanaan kerja adalah mengarahkan organisasi, tata kerja, prosedur kerja, dan



sistem kerja, yang berorientasi kepada kemajuan, pengembangan, dan pendayagunaan

Salah satu contoh, misalnya pada sistem kepegawaian. Sistem ini akan terdiri atau prosedur pengadaan pegawai, prosedur pendidikan dan latihan pegawai, prosedur pengajian, penilaian, dan prosedur-prosedur lainnya yang masing-masing terdiri pula atau tatakerja.

Suatu manajemen administrasi yang baik akam mempunyai sejumlah sistem, prosedur dan tatakerja yang telah dibakukan dan secara terus-menerus dijalankan dengan mendayagunakan segenap sumber daya yang dimilikinya seoptimal mungkin. Prosedurnya akan benar-benar merupakan hasil analisi yang seksama agar setiap langkah kegiatannya menunjang efisiensi kerja. Efisiensi kerjaini salah satunya hanya mungkin dicapai bila dapat diciptakan kesederhanaan dalam jumlah dan jenis formulir yang perlu diisi termasuk kemudahan pengisian formulirnya atau pembuatan catatan.

Kesederhanaan ini dapat diciptakan, bila dilakukan penyatuan atau kombinasi dari formulir-formulir yang ada yang mungkin dapat disatukan, dan menghilangkan langkah kerja tertentu yang tidak diperlukan didalam setiap tata kerja kantor. Selain itu, hal-hal yang pengjerjaannya bersifat pengulangan atau berganda, tu-gasnya dapat diserahkan kepada mesin-mesin yang tidak perna cepat bosan, lebih cepat dan tepat bekerja serta lebih hemat.

Hasil dari penelaahan sistem dan prosedur serta tata kerja dari semua proses pekerjaan kantor antara lain berupa :



- a. Terdapatnya prosedur baku yang seragam bagi setiap transaksi yang sama
- b. Biaya didalam mengerjakan tugas-tugas kantor yang bersifat rutin akan terkurangi
- c. Latihan pegawai akan lebih terarah
- d. Penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara terus-menerus.

MENANGANI SURAT-SURAT MASUK DAN KELUAR

BAB
4

A. MEMPROSES SURAT MASUK (*PROCESSING IN-COMING MAIL*)

Kegiatan rutin sekretaris setiap hari adalah menangani surat-surat yang ditujukan kepada pimpinan. Untuk itu setiap pagi sekretaris mengumpulkan semua surat masuk dan segera memprosesnya. Adatugas sekretaris dalam menangani surat-surat masuk meliputi :

- Menyeleksi surat-surat yang ditujukan kepada pimpinan
- Mendistribusikan surat-surat masuk yang telah diberi lembar disposisi untuk ditindaklanjuti oleh pejabat lain yang disebutkan dalam disposisi.
- Meneruskan surat yang telah ditandatangani pimpinan ke unit ekspedisi atau unit organisasi lain yang membuat surat itu.

Sekretaris harus dapat membedakan yang mana surat penting dan mana tidak begitu penting. Untuk surat penting, letakkan di atas meja pimpinan agar mudah dilihat pimpinan.

Apabila ada surat masuk tiba, hentikan sejenak kegiatan lain (kecuali jika sedang melakukan kegiatan penting/mendesak), tanganilah segera surat masuk tersebut, karena ada kemungkinan di antara surat yang baru masuk ada hal-hal pentng atau mendesak lainnya. Untuk surat masuk yang tiba beberapa kali dalam sehari, sekretaris tetap harus memprosesnya dan usahakan untuk dikumpulkan dalam satu map lalu disampaikan kepada pimpinan pada saat yang tepat.

B. TAHAP-TAHAP DALAM MENANGANI SURAT MASUK

Semua surat yang masuk harus melalui tahapan-tahapan:

1. Classifying and Sorting (Mengkiasifikasikan dan Menyortir)
 - **Classifying**
Sekretaris harus mengklasifikasikan surat-surat masuk ke dalam kelompok:
 - a. Surat bisnis / dinas
adalah surat yang berasal dari perorangan atau perusahaan yang ditujukan kepada perusahaan atau pimpinan yang bertindak mewakili kepentingan perusahaan.

Surat bisnis/dinas yang kemudian diteruskan untuk disortir.

b. Surat Pribadi

Adalah surat yang berasal dari perorangan atau organisasi yang ditujukan kepada pimpinan selaku pribadi. Surat yang demikian bersifat sangat rahasia, tidak boleh sembarangan dibuka sekretaris.

Contoh surat pribadi yang tidak boleh dibuka:

- Tagihan premi asuransi
- Tagihan kartu kredit
- Rekening Bank Pimpinan

Setelah selesai Classifying, Tahap berikutnya adalah:

• **First Sorting (Penyortiran pertama)**

Pada saat classifying, surat-surat bisnis sudah dipisahkan dan surat-surat pribadi. Selanjutnya sekretaris menyortir surat bisnis / dinas menurut sifat dan tingkat kepentingannya menjadi : Rahasia/Private and Confidential

a. Surat Penting / mendesak

Yaitu surat yang memerlukan tindakan segera. Kadangkala si pengirim mencantumkan kata ‘Penting / Urgent”, namun banyak juga yang tidak mencantumkannya. Lalu bagaimana cara sekretaris dapat mengetahui sebuah surat termasuk penting atau tidak terlalu penting?

Caranya :

- Memperhatikan sumber / asal surat: nama, alamat, stempel pos.
- Memperhatikan aktivitas bisnis dan kehidupan sosial pimpinan, sehingga sekretaris segera mengenalinya.
- Memperhatikan cara pengirimannya, apakah memakai Special Mail Service, First Class Mail, Second Class, Third Class, Fourth Class (Parcel Post).

Pada umumnya surat-surat yang memakai Special Mail Services (Surat Hantaran Khusus) adalah surat-surat penting, karena biayanya lebih mahal dibandingkan dengan cara pengiriman biasa (First Class Mail, Second Class, Third Class dan Fourth Class).

Surat-surat intern harus dianggap penting, karena berisi masalah yang memerlukan jawaban atau berisi informasi yang bermanfaat bagi pimpinan.

Semua surat penting harus diprioritaskan dulu.

b. Surat Biasa

Yaitu surat yang mempunyai derajat kepentingan dibawah surat penting. Biasanya diselesaikan setelah surat penting.

c. Surat Rahasia

Yaitu surat yang hanya boleh dibuka oleh orang yang dituju. Bila isi surat rahasia tersebar luas akan menimbulkan kerugian bagi pihak yang dituju oleh surat tersebut.

• **Second Sozting (Penyortiran Kedua)**

Penyortiran kedua mengatur surat-surat menurut jenisnya, Biasanya dipisahkan menjadi 3 kelompok:

a. Surat-surat bisnis / dinas

Surat-surat bisnis yang pada saat classifying dan first sorting telah dipisahkan dan surat lainnya, berikutnya diseleksi dan dikelompokkan menurut jenis-jenisnya.

Contoh pengelompokan:

- Surat dan *supplier*
- Surat dan kantor cabang
- Surat dan *Client*

b. Surat pribadi

Ada 2 kemungkinan dalam menangani surat-surat pribadi untuk pimpinan:

1. Surat pribadi yang sangat rahasia

ini berarti sekretaris tidak boleh membuka surat tersebut, langsung saja serahkan kepada pimpinan.

2. Surat pribadi untuk pimpinan, yang memungkinkan sekretaris untuk membantu pimpinan untuk memproses-nya. Misalnya:

Surat untuk pimpinan yang berasal dari suatu organisasi dimana pimpinan menjadi anggotanya. Untuk sekretaris pemula sebaiknya jangan membuka surat-surat demikian, sampaikan saja dalam keadaan tertutup kepada pimpinan, biarkan pimpinan yang memberi izin untuk memprosesnya. Dalam membantu pimpinan memproses surat-surat pribadi-nya, buatlah pengelompokan yang perlu, misalnya

- Kelompok-kelompok Bill
- Kelompok surat-surat rumah

Jagalah kerahasiaan dan kepercayaan yang ditunjukkan oleh pimpinan.

c. Bahan-bahan iklan

Surat-surat masuk yang berisikan iklan dapat dikenali dan amplopnya yang bermacam-macam bentuk, ukuran, dan warnanya. Hal ini dimaksudkan sebagai daya tarik agar dibaca penerimanya. Surat-surat seperti mi biasanya memakai jasa pengiriman *Third Class* atau terbuka supaya menghemat ongkos pengiriman. Bahan-bahan advertensi diurus setelah selesai memproses surat-surat lainnya. Kumpulkan

dan sampaikan kepada pimpinan pada waktu yang tepat pada hari itu juga.

2. Opening The Mail (Membuka Surat)

Sekretaris harus mempersiapkan alat-alat yang diperlukan, antara lain: opener / alat pembuka surat, pensil, klip, selotip, stapler, stempel tanggal, buku agenda surat masuk, lembar disposisi, *routing slip*, *circulation slip*, *daily mail record*, buku *Things To Do Today*.

Apabila surat yang ditangani tidak banyak dapat dibuka secara manual saja, namun jikalau surat yang diurus banyak, sebaiknya memakai alat otomatis agar menghemat waktu kerja sekretaris. Lebih baik bersikap telaten dalam membuka amplop surat supaya isinya tidak terpotong. Apabila terpotong atau robek maka sebaiknya diselotip dan halaman belakangnya.

Apabila salah membuka surat yang seharusnya tak boleh dibuka, maka rekatkan kembali amplopnya dengan Selotip, beri catatan kecil : “Sorry, opened by mistake” atau “Maaf, terlanjur dibuka”, beri paraf anda, lalu teruskan kepada orang yang dituju.

Ada kemungkinan anggota keluarga pimpinan adalah kolektor perangko, maka sekreta-

ris harus selalu memberikan perangko-perangko menarik kepada pimpinan.

3. Removing and Inspecting Contents
(Mengeluarkan dan memeriksa isi amplop)

Dalam tahap ini, sekretaris mengeluarkan isi amplop dan memeriksa bagian dalam amplop secara teliti, agar jangan ada yang tertinggal didalamnya.

Periksa setiap surat apakah ada tanggal surat, alamat, tanda tangan si pengirim, lampiran-lampiran.

Bila menemukan ketidakcocokan antara jumlah lampiran yang disebutkan dalam surat dengan yang dilampirkan, buat cacatan kecil di sisi keterangan lampiran dalam surat yang bersangkutan, kemudian catat dalam buku *Things To Do Today* untuk kemudian ditanyakan kepada orang yang mengirim surat itu.

Amplop surat sebaiknya disimpan satu han, agar mendapatkan informasi apabila menghadapi keadaan:

- Surat yang diterima tidak mencantumkan alamat si pengirim, maka stampler surat beserta amplopnya.
 - Surat yang tidak mencantumkan tanggal surat, maka tanggal terima dianggap sama dengan tanggal surat.
 - Surat yang bertanggal, bila berbeda jauh dengan cap pos, sebaiknya distapler dengan suratnya, lalu diselidiki apakah kesalahan ada pada kantor pos atau si pengirim.
 - Surat yang ditandatangani si pengirim tetapi tak ada nama jelasnya, maka sekretaris dapat mencoba mencari dan amplopnya.
 - Surat-surat tertentu, cap tanggal pos mungkin dapat dipakai sebagai alat bukti yang resmi.
4. Date Time Stamping (membubuhkan stempel tanggal dan waktu)

Setiap surat yang masuk harus diberi tanggal terimanya, karena mengandung unsur legalitas. Sebaiknya diberi stempel Received + tanggalnya, sedangkan pencantuman jam tiba surat tidaklah terlalu perlu, terkecuali bagi kepentingan tertentu.

Beberapa alasan mengapa perlu membubuhkan stempel tanggal dan setiap surat masuk :

- Bila surat yang masuk tidak tertanggal, maka jadikanlah tanggal tenima sebagai tanggal surat
- Surat yang datang terlambat yang mana surat itu berkaitan dengan penyerahan sesuatu, maka dapat dibantu dengan tanggal penerimaan untuk membuktikan kedatangannya.
- Kegiatan berikutnya adalah membaca surat yang masuk kedalam Buku Agenda Surat Masuk.

Agenda Surat				Pengirim	Perihal	Tindakan	Batas Waktu	Tanggal Follow up	File
No.	Tgl	No	Tgl						

Gambar 2. Contoh : Agenda Surat Masuk

5. Reading, Underlining And Annotating (Membaca, Menggarisbawahi dan memberikan catatan kecil) Sekretaris harus membaca isi surat secara cepat dan teliti, serta memahami isi surat. Untuk surat - surat yang ditujukan kepada pimpinan dan nantinya balasannya di tanda tangani pimpinan, maka garis bawahi kata-kata kuncinya dengan pensil, berilah

catatan kecil di margin kanan surat. Bila pimpinan tidak berkenan surat-surat masuk digarisbawahi atau diberi catatan-catatan, maka lakukanlah hal itu di atas secarik kertas lalu diklip pada surat itu atau menuliskannya di kertas *Post It* yang dapat langsung direkatkan dan biasanya warna-warni.

Masalah-masalah yang harus dicermati sekretaris dalam mengelola surat-surat masuk adalah:

- Surat yang ditujukan kepada pimpinan, tetapi sebenarnya untuk orang lain, maka sekretaris menuliskan nama orang yang dituju di tepi atas, lalu serahkan kepada pimpinan. Jadi sekretaris jangan langsung memberikan surat tersebut kepada orang yang bersangkutan sebelum pimpinan melihatnya. Surat masuk yang ada relevansinya dengan surat sebelumnya, maka cari arsipnya, lampirkan pada suratnya.
- Amplop yang berisikan cheque atau Bilyet Giro, harus diteliti angka yang tertera di dalamnya. Apakah cocok dengan copy dan faktur/surat yang menyertainya. Catatlah dengan pensil di copy faktur itu: tanggal dan nomor cheque/giro serta jumlah uangnya, lalu buatkan memo untuk melaporkan kepada pimpinan.
- Amplop yang berisikan Faktur atau surat berharga, harus diteliti angka-angkanya' apakah sesuai dengan yang seharusnya. Bila angkanya cocok, maka tulislah "OK" di lembar Fakturnya.



- Surat masuk perlu diberi kode untuk mempermudah penanganannya. Pakailah pensil untuk mempermudah penanganannya. Pakailah pensil untuk memberi kode disudut kin atas.
- Kode A-1 untuk surat-surat yang harus segera dijawab pimpinan.
- Kode A-2 untuk surat-surat yang belum dapat dijawab, karena masih harus menunggu informasi tambahan atau menunggu keputusan pimpinan.
- Kode B untuk surat-surat yang dapat dijawab oleh pejabat lain.
- Kode AS untuk surat-surat yang ditujukan kepada pimpinan, tetapi akan di tangani oleh sekretaris.
- Untuk surat-surat yang membutuhkan tindak lanjut, perlu dibuat catatan pengingat (Buku Things To Do). Begitu pula apabila pimpinan memerlukan surat terdahulu maka sekretaris mencatat dalam buku Things To Do, baru kemudian mencari file itu, lalu lampirkan di belakang surat yang dimaksud.

Catatkan juga dalam Buku Things To Do bagi lampiran yang tidak ada, agar dapat segera dimintakan susulannya.

6. *Presenting The Mail* (Menyerahkan Surat Kepada Pimpinan)

Sediakan dua *tray* di atas meja pimpinan, tray yang satu untuk tempat surat-surat masuk, dan yang satu lagi untuk tempat surat-surat keluar pimpinan.

Cara menata surat di atas meja pimpinan:

- Posisi paling atas:

Letakkan surat yang sangat mendesak, perlu segera di jawab pimpinan, mungkin melalui telepon. Bila ada beberapa surat sangat mendesak, usahakan agar surat yang berisi kabar menggembirakan di tempatkan paling atas.

- Posisi kedua:

Surat-surat yang telah diberi kode A-1

- Posisi ketiga:

Surat yang meminta perhatian orang lain.

- Posisi keempat:

Surat-surat yang biasanya dijawab oleh sekretaris. mi dimaksudkan agar pimpinan dapat menambahkan suatu catatan di margin surat untuk membantu sekretaris menjawabnya. Sekretaris yang sudah handal diharapkan mampu membuat surat sendiri tanpa memperlihatkan terlebih dahulu kepada pimpinan. Ia cukup memperlihatkan copy surat jawaban yang dibuatnya distapler bersama dengan surat masuknya.



- Posisi paling bawah:

Surat-surat ataupun bahan keterangan yang tidak harus dijawab.

Contoh : Surat ucapan terima kasih, surat penegasan tentang pembicaraan melalui telepon, surat pemyataan, dansebagainya.

Apabila jumlah surat masuk yang diproses cukup banyak, pisah-pisahkanlah surat ke dalam map-map berwarna. Akan tetapi bila surat yang diserahkan hanya sedikit saja, dapat memakai satu map. Bila hanya ada satu helai surat saja, letakkan langsung tanpa map, ben pemberat di atasnya.

- Untuk surat-surat pribadi, letakkan terpisah di samping surat-surat bisnis/dinas.

7. Handling Other Mail (Menanganipaket, brosur/bahan ikian, penerbitan dan sebagainya)

Selain menangani surat-surat yang masuk, sekretaris juga harus menangani paket-paket yang tiba, brosur/bahan iklan, penerbitan/jurnal atau majalah.

- Paket

Biasanya paket harus diprioritaskan pengurusannya dibandingkan dengan yang lainnya. Lebih-lebih apabila paket yang diterima memakai jasa paket khusus.

Umumnya kedatangan paket disertai dengan "Surat Kelas Satu" atau "Surat Terlampir". Perlakukan surat itu sebagai surat penting. Cocokkan isi paket dengan Faktur atau Purchase order / delivery ordemya.

- Brosur/Bahan Iklan
Sebaiknya setiap brosur atau iklan yang baru tiba diberi stempel tanggal. Kemudian seluruh brosur/bahan iklan itu diserahkan kepada pimpinan. Setelah dilihat pimpinan, brosur/bahan iklan disortir dengan cara
 - Yang akan bermanfaat disimpan dalam file tersendiri, dan gunakan pengarsipan Sistem Subjek,yaitu tata cara penyin-ipanan arsip-arsip dengan memakai pokok masalah sebagai pedoman untuk mengaturnya. Simpan berikut daftar harganya.
 - Yang lain diserahkan kepada bagian/ departemen lain yang mungkin membutuh-kan atau tertarik.
 - Yang tidak berguna, dibuang saja.

Dalam menyimpan brosur/bahan iklan yang sama dengan sebelumnya, maka sebaiknya yang lama dikeluarkan ganti yang baru.

8. *Distributing The Mail*



Sebagian surat-surat masuk harus didistribusikan kepada orang/pejabat lain dengan cara:

- a. Memberikan informasi supaya mereka dapat menjawabnya. Jadi surat tersebut dapat di foto copy atau diberikan aslinya. Pakailah “*Daily Mail Record*”.

Tgl	Perihal	Diberikan		Tindak Lanjut
		Kepada	Untuk	

Gambar 3. *Daily Mail Record*

- b. Meminta orang lain untuk membalasnya. Pakailah lembar disposisi / action requested slip, yaitu lembar penyerta suatu surat yang berisi instruksi pimpinan tentang hal-hal yang harus dilakukan atas surat masuk tertentu.
- c. Menyerahkan surat yang seharusnya ditangani bagian lain dengan memakai Routing Slip yaitu lembar untuk meneruskan surat.
- d. Sebagai Pemberitahuan

Cara memakai daily mail record:

1. Catatlah setiap surat yang sudah diberikan lembar disposisi dalam *daily mail record*, lalu ikuti perkembangannya.

2. Beri tanda (check mark) pada kolom tindak lanjut untuk surat yang sudah dikembalikan/diselesaikan.
3. Copy jawaban surat yang dibuat oleh seseorang yang telah ditugaskan, satukan bersama surat yang diperuntukkan pimpinan, lalu tuliskan kata: "C.C. : Received" pada kolom ke empat (untuk) daily mail record.

Selain itu ada pula surat yang juga memerlukan tindak lanjut sesuai disposisi pimpinan, yaitu : Memakai Circulation Slip, yaitu lembar untuk meneruskan surat atau informasi yang harus diketahui oleh orang-orang yang disebutkan, biasanya diurutkan dan posisi tertinggi atau sesuai dengan nomor yang dicantumkan dalam lembaran tersebut dan harus diparaf orang yang bersangkutan setelah ia membacanya.

CIRCULATION SLIP		
Dari :	Perihal :	Tanggal :
Harap disirkulasikan kepada :		
No.	Nama	
Paraf		
Setelah selesai harap dikembalikan ke		

Gambar 4. Lembar Circulation Slip

LEMBAR DISPOSISI

Tgl dan No. Surat :
Dari :
Perihal :

Kepada	Disposisi	S i f a t
	Harap dikonsep balasan Harap dijawab Harap dibicarakan dengan saya Harap dipelajari & tanggapan Sdr. Harap diselesaikan Harap diberikan sasaran Berikan catatan dan kembali Mari kita diskusikan	Rahasia Sangat segera Sangat penting Biasa

Gambar 5. Lembar Disposisi

ACTION REQUESTED SLIP

Date :

To :

For your information, do not return
Let's discuss
Note and file
Please note and return to me
Please answer
Please handle
RUSH-Immediate Action Necessary
Please Answer
Your comments, please
Other

Comments :

ORIGINATOR :

Gambar 6. Action Requested Slip

C. MENANGANI SURAT SELAMA PIMPINAN TAK BERADA DI TEMPAT

ROUTING SLIP

From the desk of :

To :

Date :

For your attention	Please Answer
For your information	Please handle
For your action	Please advise
For your comment	Please see me
For your approval	Please note and return
For your signature	Let's discuss
For your review	As requested
For your decision	
For your review	

Note :

Selama pimpinan tidak berada di tempat, sekretaris harus tetap memproses surat masuk dengan cepat seperti saat pimpinan ada di tempat. Hanya saja sekretaris mendapat tugas tambahan yaitu membuatkan ringkasan / intisari dan semua surat-surat penting dan menggaris bawahi surat-surat yang memerlukan tindakan penanganan segera.

Ada beberapa macam tindakan yang dapat dilakukan sekretaris dalam menangani surat masuk, yaitu :

1. Surat-surat yang dapat dijawab oleh sekretaris secara benar. Kerjakan ini sesuai dengan wewenang yang diberikan pimpinan.

2. Memberikan surat-surat kepada pejabat perigganti yang telah ditunjuk pimpinan:
 - Surat-surat disampaikan dalam keadaan tanpa annotating. tanpa underlining
 - Surat-surat pribadi untuk pimpinan harus disimpan sekretaris, jangan disampaikan kepada pejabat pengganti.
 - Berikan informasi yang diperlukan pejabat pengganti untuk membalas surat-surat masuk. Bila berhubungan dengan surat terdahulu, lampirkan juga.
 - Saat pimpinan kembali, sekretaris melaporkan surat-surat masuk yang telah ditangani oleh pejabat pengganti, sertakan copy surat balasan yang telah diklip beserta surat rnasuknya.
3. Surat-surat penting dikirimkan ke tempat pimpinan berada:
 - Biasanya yang dikirim adalah foto copynya, melalui pos atau fax.
 - Masukkan fotocopy surat-surat penting dan surat-surat pribadi untuk pimpinan dalam satu amplop coklat yang besar, disertai dengan catatan tentang banyaknya surat yang dikirim.
4. Membalas surat yang dilaporkan melalui telefon:
 - Ada kemungkinan pimpinan mempunyai kebiasaan menelpon atau meminta anda un-

tuk meneleponnya secara rutin, maka yang perlu diingat sekretaris adalah harus menghemat waktu telepon karena pulsa mahal.

- Sebelum melaporkan kepada pimpinan, buatlah ringkasan/intisari/point-point dan masing-masing surat, akan tetapi siapkan surat asli di hadapan anda.
- Pertama-tama laporkan surat yang paling penting dulu, barulah diikuti surat-surat lainnya.
- Bila pimpinan memberikan instruksi singkat, tuliskan dengan pensil di surat aslinya. Bila pimpinan mendiktekan jawabannya, catat di buku dikte.
- Untuk surat balasan yang dibuat, tanyakan kepada pimpinan siapa yang harus menandatangani untuk pimpinan.
- Laporkan pula bila surat-surat pribadi diketahui pengirimnya.

5. Menyimpan surat-surat menunggu sampai pimpinan kembali:

- Surat-surat penting yang tidak dapat dijawab dengan segera oleh pimpinan, maka sekretaris dapat memberitahukan bahwa pimpinan sedang tidak berada di tempat dan persoalannya akan segera ditangani setelah pimpinan tiba kembali.



- Apabila surat-surat masuk sangat banyak, buatlah daftar dan ringkasan isi surat-surat tersebut untuk memudahkan pimpinan menanganinya setelah kembali.
- Aturlah surat-surat bisnis selama pimpinan tidak berada di tempat dalam sebuah map, begitu pula daftar dan ringkasan isi surat, lalu letakkan di meja pimpinan. Begitu pula surat-surat pribadi ditempatkan dalam satu map terpisah dan diletakkan di meja pimpinan.

Pengaturan surat-surat dapat juga dilakukan dengan cara mengelompokkannya menjadi:

- Surat-surat untuk ditandatangani, yaitu surat-surat yang dilatinkan dan dikte pimpinan, atau surat-surat yang dipersiapkan sekretaris untuk ditanda tangani pimpinan.
- Surat yang memerlukan perhatian pimpinan.

D. MENANGANI SURAT KELUAR (*OUT-GOING MAIL*)

Sekretaris harus memahami betul cara menangani suratsurat ataupun paket-paket yang akan dikirim. Pada perusahaan besar, umumnya memiliki bagian atau ruangan untuk menangani surat-surat/paket-paket. Sekretaris harus tahu pasti jad-

wal harian untuk pengambilan surat-surat keluar di departemennya. Biasanya, sekali di pagi hari dan sekali di siang hari.

Dalam pembuatan surat keluar, setiap surat diberi nomor surat sesuai dengan urutan yang tercatat di dalam Buku Agenda Surat Keluar.

Tgl	No. Surat	Kepada	Perihal	Arsip	Keterangan

Gambar 8. Buku Agenda Surat Keluar

1. *Final Check of Materials*

Setiap surat yang akan dikirimkan harus diadakan pemeriksaan terakhir yang mencakup:

- Pemeriksaan tanda tangan, nama dan alamat
- Mencocokkan lampiran surat
- Kode wilayah pos di amplop surat, bila memakai jasa pos
- Tanggal surat
- Memberikan tanda pada amplop surat dan paket yang memakai layanan khusus.

2. Folding Lettem (Melipat Surat)

Ada 8 macam cara melipat surat:

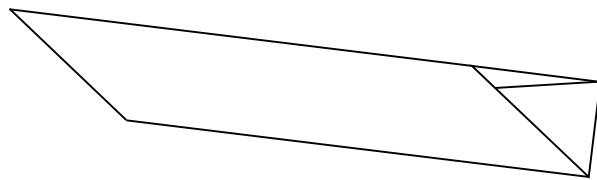
- b. Lipatan Tunggal (*Single Fold*)



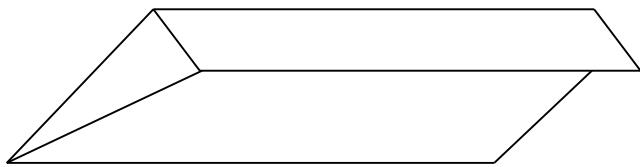
c. Lipatan Ganda Sejajar (*Paralel Double Fold*)



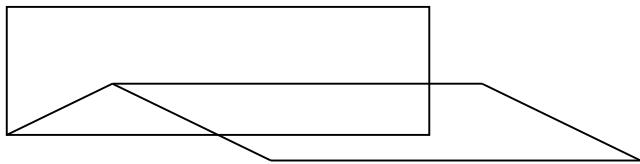
d. Lipatan Baku (*Standard Fold*)



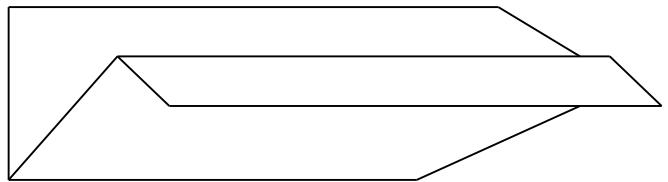
e. Lipatan Baku Rendah (*Low Standard Fold*)



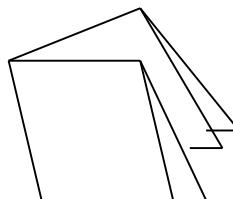
f. Lipatan Akordion (*Accordion Fold*)



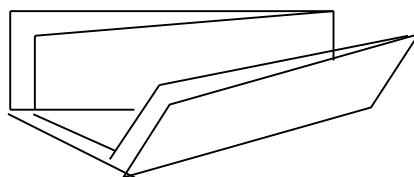
- g. Lipatan Akordion Rendah (*Low Accordion Fold*)



- h. Lipatan Model Prancis (*French Fold*)



- i. Lipatan Model Baron (*Baronial Fold*)



3. Cara Pengiriman Surat Keluar

Surat-surat maupun paket-paket yang sudah menjalani pemeriksaan terakhir, lalu dipilihkan cara pengirimannya :

a. Berdasarkan Classes of Mail

- *First Class* (Kelas Utama)

Cocok untuk mengirimkan surat, catatan pribadi, kartu pos dan cek.



- *Second Class* (Kelas II)
Untuk mengirimkan surat kabar dan jurnal/berkala.
- *Third Class* (Kelas III)
Untuk kiriman materi promosi, buku, katalog, bibit tanaman, perdagangan dan edaran.
- *Fourth Class* (Kelas IV)
Untuk barang dagangan dan barang cetakan. Bila paket dikirim bersamaan dengan suratnya, maka surat dilekatkan di luar paket dan dibayar dengan jasa First Class.

b. Special Mail Services

Ada beberapa pilihan untuk pengiriman yang khusus:

- Private Courier Services:
Adalah jasa pengiriman surat dan paket yang diselenggarakan perusahaan swasta. Umumnya cepat dan dapat dipercaya.
Contoh : TIKI, DHL, Fed Ex dan sebagainya.
- Express Mail:
Dipakai untuk mempercepat pengiriman. Cocok Untuk mengirim surat, dokumen dan barang dagangan.
Contoh : Pos kilat, kilat khusus.

Di beberapa negara, adapula express mail next day service yaitu pengiriman yang tiba ditujukan pada hari berikutnya, dan express mail same day airport services, yaitu pengiriman antar airport dalam negeri, yang akan tiba pada han itu juga di airport tujuan.

- Registered Mail (Tercatat):
Cocok untuk mengirimkan dokumen penting dan barang-barang berharga. Bi- la dianggap perlu maka dibuatkan asuransi pos, terutama untuk dokumen yang berharga.
- Certified Mail:
Pengiriman jenis ini mempunyai bukti pengiriman.
- Insured Mail:
Untuk pengiriman yang diasuransikan, biasanya untuk pengiriman kelas 3 dan 4.
- Special Delivery:
Pelayanan pengiriman pos yang lebih cepat dan pada playanan biasa.
- Special Handling:
Cocok untuk barang kelas 4, dikirim dan kantor pos dalam negeri, dengan prioritas
- Priority Mail:
Pelayanan pos kelas satu.

c. Secara elektronik

- Melalui mesin faksimili, yaitu mesin yang dapat mengirimkan dan menerima tulisan maupun gambar melalui saluran telepon (telecopier)
- E - Mail, yaitu pengiriman pesan dengan memanfaatkan saluran internet.
- Telex, yaitu mesin pengirim berita dalam bentuk teks saja, dengan menggunakan mesin *tele typewriter*.

d. Petugas Pengantar Surat Perusahaan

Ada perusahaan yang mempekerjakan tenaga khusus untuk mengirimkan surat-surat/dokumen-dokumen di dalam kota (kurir). Sedangkan untuk surat-surat yang dikirimkan kepada orang-orang dalam satu gedung, biasanya cukup disampaikan dengan menggunakan office boy. Pastikan surat yang telah diterima ada bukti penerimaannya. Sekretaris dapat mempersiapkan buku ekspedisi atau tanda terima.

Tanggal	Ditujukan Kepada	Perihal	Paraf penerima,Nama Jelas dan Stempel	Keterangan

TANDA TERIMA

Sudah terima dari :

Surat/dokumen sebanyak eksemplar / paket / bundel

Bogor, 20

Yang menyerahkan

Penerima,

Gambar 10. *Tanda Terima Surat*

MENANGANI SURAT-SURAT

SURAT ELEKTRONIK (e MAIL)

BAB
5

A. PENGERTIAN SURAT ELEKTRONIK

Seiring dengan semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat dewasa ini, dunia korespondensi bisnis juga mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini terlihat dengan kehadiran salah sat., komponen penting dalam [mte.net](#). yaitu surat elektronik atau yang lebih dikenal dengan e-mail. Dalam bab ini dibahas secara khusus tentang berbagai hal yang berkaitan dengan surat elektronik (e-mail). E-Mail Account dapat diperoleh dengan mendaftarkan diri ke ISP atau ke portal tertentu yang memberikan pelayanan gratis.

Surat elektronik atau electronic mail (e-mail) adalah salah satu bentuk atau cara pengiriman surat, informasi, atau pesan (bisnis dan nonbisnis) yang dilakukan secara elektronik, tanpa kertas, dan tanpa jasa pengirim. Dalam era digital, cara pengirimannya surat lewat e-mail ini merupakan cara pengiriman surat, informasi,



atau pesan (bisnis dan nonbisnis) yang paling mudah, murah, dan cepat sampai ke alamat yang dituju.

Untuk dapat memanfaatkan layanan pengiriman surat elektronik tersebut, seseorang dapat melakukannya dengan cara mendaftarkan diri ke sebuah layanan penyedia jasa internet atau yang lebih dikenal dengan Internet Service Provider (ISP) yang ada di sekitar kota Anda, atau Anda dapat mendaftarkan diri di beberapa portal yang menyediakan layanan e-mail gratis atau cuma-cuma.

Sebelum mendaftarkan diri ke ISP, Anda harus memiliki seperangkat komputer dengan spesifikasi minimal memiliki micro processor Pentium (versi terbaru lebih bagus), program aplikasi MS Internet Explorer atau Netscape Navigator, RAM minimal 16 MB (32 MB, 64 MB, 128 MB, 256 MB, dan seterusnya lebih bagus), modem 33,6 Kbps atau 56 Kbps, dan saluran telepon. Selain itu, untuk mengoperasikan e-mail diperlukan aplikasi software, seperti misalnya Pegasus Mail, MS Outlook (Express), Yahoo Mail, dan Eudora.

Namun, dalam perkembangannya, seseorang dapat melakukan akses internet tanpa menggunakan perangkat komputer dan telepon konvensional, yaitu dengan menggunakan telepon genggam yang memiliki fasilitas internet dan teve-box. Akan tetapi kedua perangkat terakhir tersebut masih relatif sedikit penggunanya.

Beberapa ISP yang ada di Indonesia antara lain: B-Net, Bit Net, CABINET, BumiNet, CBN Net, Central Online, Centrin Net, D~Net, Elga Net, Global Net, IDNIC, Idola Net, Indo Internet, Indosat Net, Indosoft Net, Internet Bisnis Global, Iptek Net, Kadin Net, link Net, Wasantara Net, Media Net, Mega Net, Melsa Net, Burnt Net, Mitra Net, Pacific Internet, RAD Net, Telkom Net, Uninet Bhaktinusa, dan Vision Net.

Untuk mendapatkan akses ke internet, di mana salah satu fasilitas yang tersedia adalah e-mail, Anda dapat mendaftarkan diri ke ISP tersebut dengan membayar sejumlah biaya tertentu yang besarnya bervariasi, tergantung jenis layanan internet yang tersedia. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang jenis layanan yang disediakan ISP, silahkan Anda menghubungi ISP yang terdekat di sekitar kota Anda.

Apabila Anda ingin memiliki alamat e-mail secara gratis, maka Anda dapat mendaftarkan diri ke berbagai alamat website atau situs baik dalam negeri maupun luar negeri. Sejumlah situs web dalam negeri yang menyediakan fasilitas e-mail gratis, antara lain: [Detik.com](#), [Padamu.com](#), [Indonesiamu.com](#), [Astaga.com](#), [Bolehmail.com](#), [Plasa.com](#), dan [Natnit.net](#).

Sedangkan sejumlah alamat situs web luar negeri yang menyediakan layanan e-mail gratis antara lain: Bigfoot, Hempseed, HotMail, Juno, lycos, MailCity, MailExcite, MyOwnEmail, Net@ddress, Iname, NetForward, RocketMail, WowMail, [Asiamaya.com](#), dan Yahoo



Mail.

B. CARA MEMPEROLEH E-MAIL GRATIS

Cara memperoleh e-mail gratis:

- mendaftarkan diri ke portal yang dituju.
- mengisi form pendaftaran.
- mengirimkan ke portal yang dituju.



Untuk memperoleh e-mail gratis caranya sangatlah mudah dan tidak berbelit-belit. Berikut ini adalah beberapa tahapan penting yang perlu diperhatikan untuk memperoleh e-mail gratis.

1. Mendaftarkan Diri ke Situs yang Dipilih

Untuk memperoleh alamat e-mail atau e-mail account, maka Anda harus mendaftarkan diri ke salah satu situs yang memberikan layanan e-mail secara gratis. Salah satu

contoh situs yang menyediakan layanan e-mail secara gratis adalah Plasa. com. Situs ini menggunakan bahasa Indonesia, sehingga prosedur pendaftarannya mudah dipahami.

Caranya sangat sederhana. Kunjungi alamat situs [Plasa.com](http://www.plasa.com) di <http://www.plasa.com> kemudian tekan enter, maka akan muncul tampilan sebagaimana tampak dalam gambar berikut.

2. Mengisi Formulir Pendaftaraan

Pada saat halaman utama situs [Plasa.com](http://www.plasa.com) muncul, pilihlah (klik) menu "Daftar E-mail." Maka akan muncul pada layar monitor suatu form pendaftaran. Formulir pendaftaran tersebut harus Anda isi, antara lain: nama lengkap, tanggal lahir, jenis kelamin, alamat rumah, kode pos, nomor telepon, pekerjaan, dan hobi). Di samping itu, Anda juga harus mengisi nama alamat e-mail yang dikehendaki dan mengisi password sebanyak dua kali.

Perlu diperhatikan bahwa nama alamat e-mail dapat berupa sekumpulan huruf a-z atau kombinasi antara huruf dan angka, misalnya dipisolo, adlla, 4d44pa, dan sebagainya. Pembuatan password sebaiknya tidak menggunakan kata yang terlalu mudah, tetapi juga jangan menggunakan kata yang sulit diingat. Penggunaan password yang sebaiknya perlu dihindari, antara lain: penggunaan nama asli atau panggilan, tanggal lahir, atau nama kota. Namun demikian, jangan sampai Anda membuat password yang terlalu sulit diingat yang pada akhirnya dapat mempersulit diri sendiri.



Tampilan formulir pendaftaran e-mail pada [Plasa.com](#) akan tampak pada gambar berikut ini.



3. Mengirimkan ke [Plasa.com](#)

Apabila formulir pendaftaran telah terisi secara lengkap, maka langkah berikutnya tinggal mengirimkannya ke [Plasa.com](#) dengan cara menekan tombol "Daftarkan" yang ada pada bagian bawah form pendaftaran tersebut. Beberapa saat kemudian, Anda akan memperoleh konfirmasi tentang alamat e-mail Anda tersebut.

Anda juga dapat memperoleh alamat e-mail gratis dari salah satu situs asing yang cukup dikenal di Indonesia yaitu Yahoo! Mail. Situs ini menggunakan bahasa Inggris, sebagaimana tampak dalam tampilan gambar berikut ini.



Cara pendaftarannya juga relatif mudah. Kunjungi <http://www.yahoo.com>, kemudian setelah halaman utama ditampilkan, klik "Yahoo Mail". Anda harus mengisi semua kolom yang ada dalam formulir pendaftaran secara lengkap. Apabila semua kolom tersebut telah terisi lengkap, maka Anda tinggal meng-klik kolom persetujuan. Apabila terdapat beberapa kolom yang belum terisi, maka Anda akan diingatkan kembali untuk melengkapi kolom yang masih kosong tersebut. Formulir pendaftaraan e-mail gratis pada [Yahoo.com](http://www.yahoo.com) akan tampak seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 12.4 Tampilan formulir pendaftaran pada Yahoo Mail

C. CARA BERKIRIM EMAIL

Apabila Anda sudah mempunyai alamat e-mail, maka Anda dapat mengirimkan data apa saja baik yang berupa file, suara, gambar, dan sebagainya. Beberapa tahapan penting yang perlu diperhatikan dalam berkirim e-mail, antara lain:

- Apabila Anda menggunakan e-mail gratis dari Plasa.com, maka ketikkan alamat situs <http://www.plasa.com> selanjutnya tekan enter atau klik "Go". Sesaat kemudian akan muncul dalam monitor tampilan Plasa.com.
- Setelah muncul tampilan Plasa.com, maka untuk

membuka fasilitas e-mail Anda, Anda harus mengetikkan identitas Anda (user ID) dan password Anda, lalu klik kotak "Login".



- Setelah masuk dalam fasilitas e-mail anda, maka Anda dapat meng-klik mei "Tulis Surat", sehingga akan muncul tampilan berikut ini:



Gambar 12.6. Contoh Tampilan Menulis Surat

- Ketik alamat e-mail yang akan Anda tuju, misalnya: dipisolo@plasa.com. Lalu ketik subjek e-mail tersebut (tentang apa e-mail tersebut), misalnya Informasi Buku Baru. Selanjutnya, ketikkan isi surat
- Anda dalam kotak yang telah tersedia. Apabila Anda ingin melampirkan/Z? tententu, maka pada menu sisipan (attachment) klik "Browse". Apabila file yang ingin Anda sisipkan sudah ditemukan tinggal klik menu "Open". Beberapa saat kemudian, pada kolom sisipan sudah terisi alamat file yang Anda sisipkan tersebut.
- Apabila semua sudah diketik, sebaiknya isi surat tersebut perlu dicek terlebih dahulu sebelum dikirimkan ke pihak lain. Apabila semuanya sudah benar, maka klik kotak "Kirim". Sesaat kemudian surat yang Anda ketik sudah terkirim ke alamat yang dituju disertai dengan suatu pesan pemberitahuan bahwa surat Anda telah terkirim.

D. CARA MENJAWAB E-MAIL

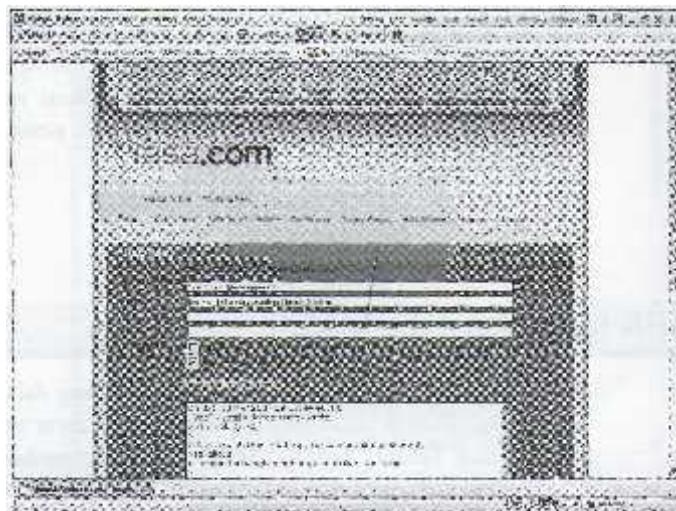
Setiap surat yang masuk biasanya ditampung dalam sebuah folder yaitu kotak surat (inbox). Dalam kotak surat terdapat semua surat yang masuk, baik yang sudah dibaca maupun belum. Apabila Anda ingin menjawab salah satu surat, maka klik surat tersebut, sehingga muncul tampilan yang hampir sama dengan ketika Anda menulis surat. Perbedaannya, dalam kolom-kolom tersebut sudah terisi



suatu pesan. Selanjutnya, klik "Reply" atau "Balas Surat" dan tuliskan pesan jawaban yang Anda kehendaki. Apabila semua sudah selesai dan layak untuk dikirimkan, maka klik kotak "kirim".



Gambar 12.7.Tampilan Kotak Surat di [Plasa.com](#)
Berikut ini adalah contoh tampilan membalas surat.



Gambar 1Z8.Tampilan Membalas Surat di Plasa. com

E. ETIKA BER-E-MAIL

Dalam dunia korespondensi bisnis modern, khususnya yang berkaitan dengan surat elektronik (e-mail), perlu diperhatikan etika atau kaidah-kaidah tertentu yang berlaku secara umum. Etika ini diperlukan agar masing-masing pengguna memiliki rasa tanggung jawab dan memberikan rasa aman kepada pihak lain dalam melakukan korespondensi melalui e-mail. Dalam menyampaikan pesan-pesan bisnis lewat e-mail, sebaiknya perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini:

- Dalam mengirimkan suatu pesan lewat e-mail, sebaiknya cantumkan nama identitas diri Anda yang sebenarnya. Hindari penggunaan nama sianaran, nama panggilan, apalagi nama orang lain. Hal ini menunjukkan adanya rasa tanggung jawab dengan menggunakan nama Anda yang asli, bukan nama palsu.
- Isi pesan yang disampaikan haruslah tetap mengacu pada kaidah umum, seperti sederhana, ringkas, dan jelas atau mudah dipahami penerima pesan. Penyampaian pesan yang baik akan mempermudah pemahaman si penerima pesan.
- Hindari penggunaan kata-kata atau kalimat yang bernada menghina, mengejek, menghasut, mengancam, atau mengumpat. Hal tersebut jelas akan menimbulkan rasa kejengkelan, kekecewaan, ketidakaksenangan, permusuhan, dan rasa ketidakpercayaan kepada si pengirim e-mail.
- Hindari pengiriman virus, spyware, dan sejenisnya



yang dapat merugikan pihak penerima pesan. Oleh karena itu, sebaiknya Anda meng-install aplikasi anti virus yang selalu diperbarui.

- Usahakan e-mail dijaga dengan baik, jangan sampai hangus. Lakukanlah pengecekan secara rutin, misalnya dua atau tiga hari sekali. Apabila dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiga bulan Anda tidak pernah melakukan pengecekan e-mail, maka alamat e-mail Anda secara otomatis akan hangus dan Anda tidak dapat menggunakan lagi.
- Hindari penggunaan huruf kapital pada semua pesan yang disampaikan dalam e-mail.

F. KOMPONEN E-MAIL

Pada umumnya, sebuah e-mail berisi beberapa komponen penting, antara lain:

- To – menyatakan alamat e-mail penerima pesan (yang dituju)
- From – menyatakan nama dan alamat pengirim pesan e-mail tersebut
- CC (carbon copy) - menyatakan tembusan pesan e-mail yang akan dikirimkan ke pihak lain.
- BCC (blind carbon copy) – sama seperti CC, tetapi alamat e-mail yang dituju tidak tertera dalam header pesan.
- Subject – menyatakan subjek atau judul e-mail tersebut.
- Date – menyatakan waktu dan tanggal pesan e-mail dikirimkan.



- Sender - menyatakan alamat e-mail pengirim pesan.
- Reply to - menyatakan surat jawaban langsung kepada si pengirim pesan e-mail.
- Attachment - sisipan file (seperti file Word, Excel, suara, gambar dan lain-lain) yang akan dikirimkan ke pihak lain.

G. FUNGSI E-MAIL

E-Mail memiliki beberapa fungsi dasar bagi penggunanya antara lain:

- Menerima pesan e-mail;
- Membaca pesan e-mail;
- Mengirim pesan e-mail;
- Menjawab pesan e-mail yang masuk;
- Meneruskan pesan e-mail yang masuk ke pemakai lain.

Selain itu, e-mail juga memiliki fungsi tambahan bagi penggunanya antara lain:

- Menyimpan pesan yang telah dikirim;
- Menyimpan pesan yang telah diterima dan dibaca;
- Mengelola daftar alamat e-mail;
- Menambahkan file lepas untuk pesan yang akan dikirim;
- Memisahkan file lepas dari pesan yang masuk.



RANGKUMAN

- Surat elektronik atau yang lebih dikenal dengan istilah e-mail pada dasarnya merupakan salah satu cara pengiriman dokumen yang dilakukan secara elektronik, tanpa kertas dan tanpa jasa pengiriman.
- Cara memperoleh e-mail gratis dapat dilakukan dengan mendaftarkan diri ke situs yang memberikan layanan e-mail gratis, mengisi formulir pendaftaran, dan mengirimkannya ke situs tersebut.
- Cara beririm e-mail melalui situs gratis, antara lain: kunjungi situs yang menyediakan layanan e-mail gratis, ketikkan user ID dan password, selanjutnya klik kotak "Login".
- Bagaimana menjawab e-mail? Pada tampilan kotak surat, pilih surat mana yang perlu dibalas. Selanjutnya, pilih menu "Balas Surat" sehingga muncul tampilan yang hampir sama dengan pada saat menulis surat.
- Etika ber-e-mail diperlukan untuk menunjukkan rasa tanggung jawab dan menjaga rasa aman bagi para pengguna e-mail.
- Komponen e-mail antara lain: to, from, CC, BCC, subject, date, sender, reply to, dan attachment.
- Fungsi e-mail ada yang bersifat umum dan khusus.



Surat Elektronik (e-Mail)



ETIKA MENERIMA TAMU DAN BERTELEPON

BAB
6

1. PENERIMAAN TAMU

Salah satu tugas rutin sekretaris adalah menerima tamu yang datang ke perusahaan dimana dia bekerja. Tamu perusahaan merupakan unsur yang sangat penting,karena tamu dapat menunjukan bahwa perusahaan dimana kita bekerja mendapat pengakuan,untuk itu dalam menerima tamu haruslah diperhatikan hal- hal sebagai berikut :

1. Sopan dan ramah tamah
2. Berkepribadian
3. Bijaksana dan cerdas
4. Mempunyai pengetahuan tentang struktur organisasi yang bersangkutan serta hal-hal pokok tentang kantor dimana ia bekerja.

2. Catatan Identitas Tamu

Catatan mengenai identitas dan kepribadian tamu, penting untuk diketahui, maksudnya adalah untuk menghindari kemungkinan adanya keinginan terselubung dari tamu.

3. Pelayanan terhadap tamu :

Hal-hal yang harus dilaksanakan terhadap tamu :

1. Memberi salam dan menyapa tamu dengan ramah, sopan dan menanyakan keperluan tamu yang dating serta mempersilahkan mengisi kartu / buku tamu.
2. Dapat menjaga diri dalam berbicara dan mengerti apa yang boleh dibicarakan dan yang tidak boleh dibicarakan
3. Mengarahkan tamu, memberi informasi yang dibutuhkannya dan membantu pimpinan dalam membuat janji dengan tamu
4. Apabila pimpinan tidak dapat menerima tamu berikan penjelasan dengan baik dan jangan menyinggung perasaan tamu
5. Usahakan agar tamu merasa senang apabila terpaksa harus menunggu, dan sediakan bahan bacaan diruang tamu.

4. Macam-macam tamu

1. Tamu dengan perjanjian terlebih dahulu
2. Tamu tanpa atau belum mengadakan perjanjian
3. Tamu yang merupakan teman pimpinan
4. Tamu rutin atau relasi



Contoh Kartu Tamu

Nomor : (Number)				
Kartu Tamu (Visitor Card)				
1. Nama (Name)	:			
2. Pekerjaan (Occupation)	:			
3. Alamat (Address)	:			
4. Telepon (Telephone)	:			
5. Ingin (Want to see)	:			
6. Tentang /hal (Subject)	:			
19..				
Tanda Tangan (Signature)				
(.....)				
<p>Catatan (Notes) : Selesai pukul (finish at) : Tanda tangan (Signature) :</p>				
CATATAN PENERIMA TAMU (VISITOR'S REGISTER)				
Tgl (date)	Masuk pukul (in:AM/PM)	Paraf (sign)	Keluar pukul (out:am/pm)	Paraf (sign)
.....				

harap disampaikan kembali kepada penerima tamu waktu keluar atau kembali
(please refer to receptionist after you are served)

5. Menerima dan melayani telpon serta menelpon
Persiapan yang perlu dilakukan dalam menerima dan
melayani telepon serta menelpon :

1. Menyiapkan formulir penerimaan telepon, serta meletakkannya dekat telepon agar mudah dijangkau bila mampuhkannya sambil memegang telepon



2. Membuat satu daftar khusus nomor-nomor telepon penting yang sering dibutuhkan
3. Memahami bagaimana cara mengadakan dan menyambung telepon Interlokal dalam maupun luar negeri
4. Jangan banyak menggunakan telepon untuk kepentingan pribadi
5. Bersikap wasapada/ hati-hati, usahakanlah jangan menyela
6. Bersikap seperti sedang bertatap muka
7. Berusaha untuk cepat memahami maksud pembicaraan
8. Jangan menampakkan sedang sibuk, padawaktu megang telepon
9. Jangan terlalu cepat dalam berbicara, batasi pada masalah yang penting pembicaraan lancar
10. Hindari penyampaian informasi rahasia, dan masalah yang bersifat pribadi

Menerima telepon, hal-hal yang perlu diperhatikan :

1. Begitu bel telepon berbunyi /berdering, segera angkat telepon dengan tangan kiri
2. Menjawab telepon secara singkat, cepat, jelas, dan hormat terlabih dahulu memberi salam penghormatan, serta berikan identifikasi
3. Memberikan penjelasan dengan sopan dan jelas apabila :
 - Penelpon salah sambung
 - Penelpon ingin bicara dengan orang yang tidak ada ditempat

- Penelpon perlu menelpon nomor lain, atau orang lain
4. Apabila penelpon tidak lansung menyebutkan nama atau kantor , sebaiknya tanyakan.

Persiapan dalam menelpon :

1. Memahami terlebih dahulu masalah apa yang akan disampaikan atau dijelaskan dalam telepon
2. Bila perlu menghafal dan mencatat nomor telepon pada secarik kertas untuk menghindari salah sambung dan menghemat waktu
3. Siapkan alat tulis dan kertas untuk mencatat bila diperlukan
4. Bila sudah ada yang menerima telepon, sebut identitas si penelpon, baru bicara lainnya.
5. Bila terjadi salah sambung maka nyatakan permintaan maaf
6. Bila yang akan dihubungi melalui extension / pesawat khusus, maka tanyakan extensionnya
7. Bila nomor tidak ada / kurang jelas, minta bantuan operator

6. ETIKET TELEPON

Semua orang tahu cara menggunakan telepon, tapi ada yang begitu banyak orang yang tidak tahu bagaimana menggunakannya untuk mendapatkan manfaat terbesar bagi dirinya. Saat berbicara dengan seseorang di telepon, kesan yang anda timbulkan 70% ditentukan dari kualitas suara Anda. Sedangkan kata-kata

Etika Menerima Tamu dan Bertelepon

yang diucapkan hanya 30%. Dengan kata lain, orang diseberang sana yang anda ajak bicara membentuk pendapatnya tentang Anda tidak hanya dari anda apa yang Anda katakana. Tapi bagaimana cara Anda mengatakannya dan nada suara Anda.

Bicaralah dengan cara seperti yang Anda harapkan jika orang lain bicara kepada Anda. Usahakan agar pen-enerima telepon bisa menerima pesan Anda dengan suara cukup keras dan jelas. Jangan sampai dia harus kerja keras untuk mendengarkan dan memahami apa yang anda katakana. Saat mengguangkan telepon , gunakan mulut hanya untuk berbicara . Jangan sambil mengunyah , makan, minum.

Ketika anda sedang online di pesawat telefon usahakan tidak melakukan hal yang membuat para pelanggan jengkel atau kesal. Hal-hal tersebut antara lain :

Pertama, cobalah untuk tidak terdengar kasar ataupun tidak peduli, betapa pun sibuknya anda. Ketika mengangkat telepon anda berarti telah terikat dengan panggilan tersebut, dan harus memberikan perhatian sepenuhnya kepada danya.

Orang-orang di tempat kerja akhir-akhir ini bersikap jauh lebih tidak formal. Namun, hal ini bukan berarti menjadi seenaknya. Tujuan anda adalah harus terdengar profesional dan ramah.

Kedua, Berkata “ Halo ” dan tidak mengatakan apa-apa lagi, saat anda menjawab telepon adalah tidak membantu dan dapat menyebabkan kebingungan. Ini merupakan

masalah umum yang sering terjadi sehingga ada baiknya mendiskusikannya secara terinci. Bantulah orang menelepon anda dengan mengatakan paling tidak selamat pagi dan nama anda..

Ketiga, Cobalah untuk tidak menunda jawaban telefon anda. Ini biasanya menjadi masalah para manajer yang sibuk. Namun ini merupakan sumber kejengkelan utama bagi orang lain bila panggilan mereka diabaikan atau baru dijawab setelah beberapa lama. Panggilan telefon seharusnya dijawab paling lama tiga deringan.

Keempat, Jika anda sedang mengerjakan suatu tugas atau menghadapi seorang tamu, ada tiga hal yang dapat anda lakukan :

1. Alihkan telefon tersebut kepada sekretaris atau rekan kerja anda
2. Beritahukan kepada operator bahwa anda tidak dapat menjawab panggilan apapun
3. Gunakan mesin penjawab.

Namun berhati-hatilah agar tidak membuat anda terlalu sulit untuk dihubungi. Ini dapat merugikan perusahaan anda

Kelima. Jika anda tergesa-gesa menuju ke tempat lain, cobalah agar tidak terdengar tidak sabar. Katakan hal seperti ini : *"Maaf..... pak, tapi untuk saat ini saya t.idak dapat memberi perhatian karena saya harus menghadiri rapat, dapatkah saya menelepon anda kembali besok?"*. Jika anda mengambil



metode ini sepakati waktu untuk menelepon kembali dan jangan lupa untuk menepatinya.

Keenam, Hindari penggunaan Bahasa Slank, Bahasa Jargon atau Bahasa Gaul seperti :

“Sudah jadi sutra, Lama jadi lamreta dll”. karena tidak semua orang tahu istilah bahasa tersebut, hal ini bisa membungkungkan bagi si penelepon.

Ketujuh, Jangan coba berbicara dengan sesuatu dalam mulut anda, apakah itu pena, rokok,j ari atau makanan. Selain terdengar kasar, juga membuat pembicaraan anda kurang jelas.

Kedelapan, Jangan mencoba berbicara dengan dua orang sekaligus.

Kesembilan, Pada saat anda akan meninggalkan ruang switchboard untuk istirahat makan, maka anda harus memastikan bahwa rekan kerja anda ada yang bertugas menjaga switchboard. Jangan lupa untuk memberitahu rekan kerja anda terlebih dahulu sebelum pergi.

MENANGANI SITUASI SULIT PADA SAAT BER-TELEPON

Dalam situasi yang sulit,anda perlu mengendalikan emosi. Jangan pernah menerima atau menelepon seseorang saat anda sedang marah.Sikap membantu dan sabar anda akan mendorong lawan bicara menjadi tenang dan mengatakan apa yang hendak mereka katakan dengan lebih jelas. Berkut beberapa contoh penanganan telefon dalam situasi sulit :

Menerima keluhan Melalui telepon :

Hentikanlah apapun yang sedang anda kerjakan dan berikan perhatian penuh kepada penelepon.Biarlah mereka merasa bahwa mereka sedang didengarkan dengan serius.

Dengarkan apa yang sedang dikatakannya,konsentrasi kan diri anda pada fakta-fakta,bukannya pada emosi-emosi serta catatalah fakta-fakta tersebut.

Tunjukan empati dan mintalah maaf atas segala sesuatu yang bukan kesalahan anda.Demikian pula hindari untuk melimpahkan kesalahan kepada orang lain. kepada system atau kepada penelepon.Tunjukan empati dengan mengatakan " saya dapat mengerti mengapa anda merasakan demikian.

Jangan memberi janji-janji secara tergesa-gesa dan tepati setiap janji yang anda janjikan.Uruslah masalah tersebut dengan segera.

Contoh : jangan memastikan sertifikat tersebut akan selesai tanggal sekian..misalnya,tanpa konfirmasi dengan bagian pendidikan.

Terus beritahukan perkembangan kepada penyampai keluhan jika masalah ini tampaknya terselesaikan dengan lambat.

Etika Menerima Tamu dan Bertelepon

Jika keluhan tersebut telah diselesaikan ,hindarilah untuk membuat kesalahan yang sama lagi

Tetaplah bersikap tenang dan berusaha agar anda sendiri tidak terseret ke dalam keadaan emosional ,karena hal tersebut hanya akan memperburuk masalah.. Dengarkanlah fakta-faktanya.

Janganlah teges-a-gesa menyela tetapi berilah waktu agar kemarahan penelepon mereda.

Kenalilah kemarahan penelepon dan tujukanlah pengertian akan penyebabnya,tetapi jangan terseret untuk memberikan janji-janji yang tidak dapat ditepati,atau lebih-lebih saran-saran yang tidak membantu.

Jangan sampai terlibat perdebatan dengan Penelpon.

7. MENERIMA TELEPON

Usahakan se bisa mungkin untuk mengangkat telepon dalam waktu 1 detik setelah berdering. Sebutkan nama, baik nama perusahaan atau bagian tempat anda bekerja. Lebih baik sapa dengan kata, "Halo", dari pada dengan , "Hai". Katakan, "Bisa" saya sampaikan nama Bapak /Ibu kepada pak A ?" dan jangan katakan, "Dari mana, nih ?"

Juga, jangan mendahulukan telepon jika didepan anda sudah ada tamu yang menunggu. Misalnya , anda

punya janji bertemu dengan seseorang pada pukul 14.00 . Pada waktu bersamaan ada telepon masuk untuk anda. Maka, orang yang punya janji bertemu pukul 14.00 itu yang harus didahulukan dari pada yang menelpon di seberang **sana**.

A. HAL-HAL AWAL YANG PERLU DIPERHATIKAN :

1. Kenali Pesawat Telepon Anda

Keistimewaan-keistimewaan pesawat telepon perlu dimengerti. Keistimewaan-keistimewaan dibuat untuk membantu anda menangani panggilan telepon dengan lancar. Agar dapat mengerti dengan lebih baik kemampuan telepon anda,bacalah mengenai keistimewaan-keistimewaan nya.dan /atau tanyakan kepada orang yang lebih berpengalaman untuk menjelaskan kepada anda.kemudian berlatihlah sampai anda bisa melakukannya secara otomatis.

2. Pelajari Pesawat Telepon Anda

Waktu untuk mempelajari pesawat telepon anda adalah sejak anda permulaan .Jangan Berlatih pada saat ada telepon.Kenalilah semua keistimewaan telepon anda.

Pegang bagian corong bicara langsung di depan mulut anda.Jika corong bicara jauh dari mulut resikonya percakapan anda tidak mudah dimengerti.

Ingatlah bahwa berbicara melalui telepon memerlukan artikulasi yang lebih baik daripada yang diperlukan dalam pembicaraan tatap muka.

3. Letak Telepon

Letakkanlah telepon di meja anda sedemikian rupa sehingga alat penerima dapat diangkat tanpa menyentuh benda-benda lain. Tak seorangpun suka mendengar suara-suara yang tidak perlu

4. Hal-Hal Yang Harus Dihindari:

Hindari pembicaraan lain ketika berbicara ditelepon. Lawan bicara anda perlu mendapat perhatian anda sepenuhnya, jangan coba-coba melakukan 2 pembicaraan pada saat yang bersamaan.

5. Pastikan Telepon Diletakan Pada Posisi Hold Sebelum Anda Membicarakan Situasi Penelepon Dengan Rekan Kerja Anda.

Sebagai contoh anda memberitahukan rekan kerja anda bahwa si penelepon kedengarannya tidak pintar dan ternyata si penelepon itu mendengarnya.

6. Jangan Makan Dan Minum Selagi Anda Bicara.

Apabila mulut anda sedang penuh makanan ketika telepon berdering, tunggulah sejenak sebelum menjawabnya. Bukankah akan memalukan jika anda memberitahukan rekan kerja anda bahwa si penelepon kedengarannya tidak begitu pintar, dan ternyata si penelepon mendengarkannya?

8. MENELEPON



Se bisa mungkin menelpon sendiri. Jika orang yang ditelepon harus menunggu anda dating dan ber-

bicara di telepon, kemungkinan dia akan berpikir anda menganggap waktu anda lebih anda lebih penting dari pada waktunya. Ini bisa menyebabkan pembicaraan di mulai dengan suasana dingin, walau anda belum bicara sekalipun.

Usahakan agar orang langsung tahu siapa yang menelpon. Setiap telepon bisnis harus dimulai dengan penelpon memperkenalkan diri, menyebutkan nama perusahaan, dan kepada siapa telepon ditujukan . Ini akan meningkatkan peluang anda untuk langsung disambungkan ke orang yang anda coba hubungi. Selain itu, Anda juga mengesankan mandiri dan percaya diri.

Teleponlah pada waktu yang anda tahu tepat untuk orang itu. Jika anda menelepon pada saat mendekati berakhirknya jam kantor, orang yang ditelepon akan tergesa-gesa dan membrikan perhatian setengah-setengah.

Jika anda mendapat telepon lain saat sedang menelepon, penelepon pertama yang harus selalu diutamakan. Katakan pada penelpon kedua bahwa anda akan menelpon balik. Lalu selesaikan pembicaraan pertama anda.

Jangan menelpon untuk pembicaraan masalah sepele atau pembicaraan bertele-tele yang dianggap mengganggu jam kerja yang penuh kesibukan . Pastikan anda

mempunyai alasan yang tepat untuk menelpon. Lalu bicarakan urusan anda dengan cepat dan terarah. Selain itu , pembicaraan yang bertele-tele juga memberikan kesan, Anda kurang kerjaan atau disepulekan orang di tempat anda bekerja, sehingga punya banyak waktu untuk menelpon yang tak perlu.

Jika pembicaraan terputus di tengah pembicaraan, anda harus segera telepon kembali, walau dalam keadaan seperti apa pun.

Sebelum kita menelpon, siapkan nomor yang akan dihubungi melalui personal list dan jangan menebak-nebak nomor yang akan dihubungi..

Siapkan pula catatan yang menjadi pokok pembicaraan atau diskusi dan informasi yang diperlukan untuk menghindari percakapan yang tidak perlu.

1. Tunggu nada sambung, kemudian tekan nomor telepon yang dituju dengan benar.
2. Jika nomor yang ditekan salah, maka sampaikan permintaan maaf.
3. Jika panggilan telah tersambung dengar benar, maka perkenalkan diri anda dan berikan alasan atau perihal anda menelepon
4. Jika nomor yang dihubungi mengeluarkan nada sibuk, maka gunakan nomor alternative lainnya.
5. Jika sambungan terputus (cut-off) pada saat pembicaraan belum selesai, maka anda sebagai pihak yang menelepon harus menghubungi kembali. Jangan lu-

pa menyampaikan permintaan maaf tentang terputusnya sambungan telepon.

6. Ucapkan terima kasih setiap akhir pembicaraan.

Hal Yang Perlu Dipehatikan Dalam Menelepon :

1. Keahlian Mendengarkan

Keahlian mendengarkan adalah penting dalam komunikasi oral jenis apapun, tidak hanya mendengarkan tetapi untuk membuat lawan bicara anda tahu bahwa anda sedang mendengarkan. Terdapat perbedaan antara mendengar dan mendengarkan. Jika tidak memiliki hambatan fisik, mendengar adalah suatu hak yang mudah dilakukan; sedangkan mendengarkan jauh lebih sulit karena membutuhkan konsentrasi

2. Ketegasan ketika Bertelepon :

Ketegasan adalah bagaimana berhubungan dengan orang lain, dengan cara yang terbuka dan jujur tanpa menjadi pasif atau agresif. Keahlian berkomunikasilah yang membuat anda mampu menyatakan kebutuhan, perasaan dan pendapat anda dengan jelas dan terbuka serta mengadakan negosiasi dengan orang lain untuk mencapai hasil yang saling memuaskan. Dengan melakukan komunikasi secara tegas, anda akan lebih mudah untuk memahami dan dipahami. Sikap tegas memungkinkan anda untuk :

- a. Menyatakan ketidaksetujuan tanpa menimbulkan konflik yang tidak perlu.
- b. Membuat permohonan dan pernyataan pandangan dalam sikap percaya diri.
- c. Bekerja sama dengan orang lain dalam memecahkan masalah sehingga semua orang dapat menerima hasil yang didapat dengan puas.
- d. Mengatasi kecaman
- e. Berurusan dengan orang-orang yang sulit dengan lebih efektif.
- f. Hal yang terpenting adalah tidak mengutamakan kepentingan diri sendiri dengan segala cara, tetapi berusaha mencapai hasil yang memuaskan.

3. Hal-hal Berikut Ini Relevan Dengan Komunikasi Melalui Telepon.

- a. Mengetahui kepada siapa anda berbicara dan apa yang ingin anda katakana sebelum mengangkat telefon.
- b. Saat mengangkat telefon katakan siapa anda dengan jelas dan dalam sikap positif
- c. Gunakan nada yang tetap, bebicara dengan jelas dan tidak terlalu cepat. Jika suara anda cenderung menjadi serak atau menjadi tegang saat berbicara dengan orang lain, berlatihlah beberapa

teknik untuk mengendurkan rahang dan bahu anda.

- d. Cobalah untuk menghindari kata-kata pengisi jeda seperti, emm...., aa.....dll. Simpanlah kata maaf untuk saat -saat dimana anda benar-benar ingin minta maaf dan jangan menggunakan kata tersebut untuk mengisi kekosongan dalam percakapan atau sebagai alat untuk menyela lawan bicara anda.
- e. Orang yang tegas tidak merasa kekurangan. Jika mereka tidak memahami sesuatu mereka akan meminta penjelasan.
- f. Demikian juga orang yang tegas tidak akan menutup-nutupi atau menyanggah jika ia tidak mempunyai jawaban atas suatu pertanyaan, tetapi akan mengakuinya dan menawarkan diri untuk mencari jawabannya..

9. MENGAKHIRI PEMBICARAAN

Orang selalu ingat cara pembicaraan pembicaraan telepon yang terakhir. Dikala akhir pembicaraan , Ucapkan terima kasih pada orang yang menelpon . Lalu berusaha sebaik mungkin untuk mengakhiri pembicaraan dengan cara yang positif. Jangan pernah mengakhiri dengan berkata,"sampai bertemu", "Bye-bye", atau "sudah, ya". Katakan, "Baiklah, sekian dulu. Selamat

pagi/siang/sore". Dan biarkan orang di seberang sana yang menutup telepon duluan.

Jika anda mendapat penelepon yang Cuma mau ngobrol atau bertele-tele katakana sesuatu seperti, " Saya harus pergi sekarang. Orang yang janji mau bertemu sudah datang ." Atau,"saya senang ngobrol tapi sekarang ada hal yang mendesak yang harus saya kerjakan. Ada lagi yang bisa saya Bantu?"

Setelah di telefon , kerjakan pekerjaan rumah anda. Setiap orang senang jika urusannya ditindak lanjuti. Pegang kesepakatan atau janji anda. Jika anda menjanjikan akan memberikan informasi atau data, segera sampaikan pada waktu yang dijanjikan.

10. MENGATASI HAMBATAN

Kejadian sehari-hari dalam hal menelpon memang mengganggu , membuat frustasi ,dan menjengkelkan. Tapi tak bisa dihindari . Setiap hari , mungkin anda menelpon berpuluhan-puluhan kali dari meja anda, tapi yang bisa dihubungi langsung begitu anda telepon mungkin hanya seperlimanya. Ada kiat untuk meningkatkan peluang anda dan mengurangi pesan, "coba telepon kembali".

Adalah suatu kenyataan, bagian dari pekerjaan sekretaris adalah memberikan kesempatan kepada bosnya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tapi sekretaris yang berfungsi sebagai penjaga bisa dijadikan sekutu

anda jika dia merasa dihormati dan mendapat perhatian dari anda.

Jika anda tak tahu nama sekretarisnya , tanyakan kepada receptionisnya pada saat anda pertama kali menelpon . Jika anda menelepon pak A, dan anda lansung berhubungan dengan sekretarisnya tanpa melalui receptionist, tanyakan dengan singkat namanya sesudah anda menjelaskan identitas anda . Dalam percakapan usahakan unutuk menyebut nama Pak A berulang-ulang . Dan Anda akan mendapat nilai tambah. Selain menunjukkan sikap percaya diri dan penghargaan, juga memberikan kesan anda sudah akrab dengan Pak A.

Membina hubungan yang ramah dengan sekretaris lewat telepon juga bisa sangat membantu untuk mendapatkan informasi. Misalnya, kapan Pak A punya waktu senggang, kalau mau telpon sebaiknya kapan. Atau jam berapa dia akan pulang dari makan siang. Sesudah tahu waktu yang paling tepat jelaskan pada sekretaris itu , anda akan telepon kembali pada jam tersebut. “Baik saya akan telepon kembali pukul 2 siang . Ingin ngobrol-ngobrol dengan Pak A tentang masalah proper-ty di Surabaya. Pak A ingin tahu perkembangan lebih lanjut”.

Jika anda disuruh tunggu dan telepon di-hold, cobalah bersabar. Jika sekretaris itu benar-benar membantu , anda bisa mengirimkan kartu atau surat ucapan terima kasih. Jika anda meminta agar pak A menelepon kembali, beritahu pada sekretaris kapan anda bisa ditelepon. Jika

anda tak ada di tempat pada waktu yang sudah anda sebutkan, maka anda harus mengulang seluruh proses dari awal lagi.

11. TIPS

Saat bicara di telepon , coba terseyum karena senyuman dapat di dengar. Jika anda tak bisa senyum , untuk latihan, letakkan sebuah cermin kecil didekat telepon sehingga anda dapat mengamati ekspresi anda. Dan lala-lama anda akan terbiasa.

MANAJEMEN RAPAT DAN NOTULENSI

BAB

7

A. RAPAT

Rapat perlu diselenggarakan karena :

1. Untuk memecahkan masalah
2. Untuk menyampaikan informasi
3. Sebagai alat koordinasi yang baik antara peserta dan perusahaan

1. Prinsip-prinsip dasar menyiapkan rapat :

- Why : Mengapa rapat perlu diselenggarakan
- What : Apa masalah yang akan dibicarakan dalam rapat
- Who : Siapa yang di undang
- Where : Dimana sebaiknya rapat di selenggarakan
- When : Bilamana / kapan sebaiknya suatu rapat di selenggarakan
- How : Bagaimana rapat akan di selenggarakan

2. Rapat dapat diselenggarakan :

- Secara berkala atau cukup satu kali

- Tertutup atau terbuka
- Apakah bahan rapat akan dibagi terlebih dahulu

3. Menurut jenisnya rapat dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Rapat tidak resmi

Rapat yang diselenggarakan oleh pimpinan dengan stafnya serat diadakan di ruangan kantor pimpinan atau di ruangan rapat yang telah disediakan .

Rapat-rapat kecil yang sifatnya tidak resmi ini diselenggarakan akan secara periodic untuk mengadakan evaluasi kegiatan dan hal-hal yang perlu dikonsultasikan bersama.

2. Rapat resmi

Diselenggarakan untuk membahas masalah-masalah yang sangat penting.

4. Langkah-langkah dalam persiapan rapat

1. Persiapan ruangan
2. Persiapan administrasi meliputi :
 1. Membuat surat undangan
 2. Menyusun acara dan daftar hadir peserta
 - Acara rapat disusun secara kronologis dan sistematis

- Daftar hadir dapat dengan buku tamu atau buku biasa .

Daftar hadir ini diperlukan untuk mengetahui jumlah yang harus dipersiapkan segala sesuatunya. Disamping itu diperlukan sebagai dokumentasi serta pertanggung jawaban biaya yang dikeluarkan.

3. Mempersiapkan bahan rapat

Bahan-bahan tersebut berupa :

- Hasil rapat yang lalu
- Hasil kertas kerja para peserta yang akan dibahas
- Peraturan perundangan yang diperlukan
- Bahan-bahan penerbitan yang ada kaitannya dengan materi yang akan dibahas
- Alat -alat tulis

4. Mempersiapkan peralatan rapat

5. Membuat catatan rapat

Isi catatan rapat terdiri atas :

- Judul rapat yang diselenggarakan
- Bila terdiri atas kelompok, perlu menyebutkan nama-nama kelompok
- Tanggal, waktu dan tempat rapat diselenggarakan
- Nama jenis rapat
- Nama peserta dan nama instansi
- Catatan dari seluruh kegiatan rapat

6. Mengirimkan hasil rapat

7. Mengadakan tindak lanjut

5. Tugas Administrator/Sekretaris dalam rapat :

1. Memeriksa ruangan rapat
2. Menghitung jumlah tempat duduk yang disesuaikan dengan jumlah peserta yang diundang
3. Letak tempat duduk disesuaikan dengan fungsi dari tiap peserta
4. Memeriksa perlengkapan yang telah tersedia, termasuk bahan-bahan rapat yang diperlukan
5. Sekretaris harus selalu ada ditempat
6. Sekretaris dapat menugaskan orang khusus untuk merekam semua pembicaraan baik melalui tape recorder maupun dengan steno
7. Apabila jumlah peserta telah hadir mencapai 80-90%, sekretaris perlu memberi laporan kepada pimpinan
8. Hasil rekaman dan catatan perlu diedit kembali dan dipertimbangkan mana yang diperlukan dan mana yang sekiranya dapat dibuang, sesuai dengan ketentuan rapat
9. Hasil catatan rapat telah disusun dibacakan kembali
10. terjadi pengambilan suara , sekretaris perlu mencatat nama-nama siapa yang setuju dan siapa yang tidak setuju
11. Membuat ucapan terima kasih.

12. Membuat Notulen

Notulen adalah catatan singkat tentang suatu pembicaraan

6. Susunan notulen terdiri atas :

1. Judul Notulen
2. Waktu dan tempat serta jam (mulai dan berakhir)
3. Pemimpin (ketua dan sekretaris)
4. Jumlah yang diundang
Hadir :
Tidak hadir:
(Nama sebutkan dalam daftar hadir)
5. Acara rapat
(Sebut secara berurutan)
6. Jalannya rapat
(Acara 1 sampai dengan penutup)
7. Tempat, tanggal, bulan, dan tahun
8. Pembuatan Notulen (sekretaris)
9. Pengesahan notulen oleh ketua

Hak-hak notulis antara lain :

1. Sebelum rapat

Notulis berhak memperoleh informasi mengenai latar belakang materi yang akan disajikan dalam rapat

2. Pada waktu rapat berlangsung :



1. Berhak meminta perumusan yang jelas mengenai tujuan rapat apabila belum mendapatkannya
2. Berhak menerima semua dokumen yang dibagikan pada waktu rapat
3. Berhak menuntut ketua sidang agar meneribkan rapat yang kacau
4. Berhak mendapatkan perumusan yang baik dari semua peserta rapat yang telah diajukan
5. Berhak mendapat rangkuman dan kesimpulan rapat
6. Berhak duduk disamping ketua sidang
7. Berhak meminta dirinya digantikan dalam pembicaraan yang berkepanjangan
8. Berhak atas pembebasan dari tugas-tugas lainnya

3. Sesudah rapat

1. Hak untuk mendapatkan waktu cukup untuk mengolah catatan
2. Berhak atas kesediaan para peserta rapat, mendapatkan informasi tambahan sesudah rapat.

Persyaratan menjadi notulis :

1. Mampu melakukan dua hal sekaligus, mendengar dan menulis
2. Kemampuan untuk memilih-milih bagian yang penting dan tidak penting
3. Kemampuan untuk berkonsentrasi
4. Kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan melapor secara netral
5. Memahami bahasa teknis, dan menguasai materi pembahasan
6. Kemampuan mengetahui kebutuhan pembaca
7. Mendengarkan dengan maksud menemukan sesuatu
8. Kemampuan manulis cepat
9. Mampu mengemukakan pikiran secara ringkas dan cepat
10. Menguasai metode mencatat
11. Menguasai berbagai metode pengolahan data
12. Mengenal berbagai struktur rapat

Fungsi Notulen :

1. Sebagai dokumen dan barang bukti
2. Sebagai sumber informasi bagi yang tidak menghadiri rapat
3. Sebagai landasan pertemuan berikutnya
4. Sebagai alat pengingat para peserta rapat
5. Sebagai bukti sejarah

B. CATATAN RAPAT (NOTULA)

1. Pengertian Notula

Notula adalah catatan tentang rapat yang telah dijalankan, sedangkan orang yang melakukan pekerjaan sebagai pencatat disebut notulis dan bila sudah disahkan dalam sebuah laporan disebut notulen.

Notula dibuat setelah rapat dilakukan. Dilihat dari proses terjadinya, maka pembuat notula harus berada di tengah rapat sehingga ia dapat menangkap nuansa atau suasana rapat dengan baik dan menuliskannya. Biasanya pembuatan notula diserahkan kepada sekretaris atau dapat pula pihak lain yang ditunjuk. Pembuat notula biasa disebut dengan notulis.

Pembuat notula harus dapat bersifat obyektif atau tidak memihak. Ia tidak boleh menuangkan gagasan-gagasan yang dimilikinya ke dalam notula. Pembuatan notula harus murni berdasarkan pembicaraan dalam rapat. Tanggung jawab penulisan notula menjadi tanggung jawab notulis, sementara tanggung jawab isi ada pada pemimpin rapat. Merupakan tindakari yang bijaksana, bila sebelum

menandatangani notula seorang pemimpin rapat membaca terlebih dahulu secara teliti.

a. Pemahaman Rapat

Pemahaman rapat merupakan pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang notulis. Pemahaman rapat tidak hanya pada jalannya rapat tetapi juga mengenai tujuan, materi, keanggotaan rapat, acara rapat, dan sejenisnya. Dilihat dari tujuan diadakannya rapat, sedangkan rapat dapat dibagi:

a. Rapat Informatif atau penjelasan (information meeting)

Rapat informatif adalah rapat yang dilakukan dengan tujuan memberikan informasi kepada peserta rapat. Jenis rapat ini banyak dilakukan untuk menjelaskan kebijaksanaan pimpinan, pemberian informasi mengenai peraturan baru, dan sejenisnya. Dalam rapat jenis ini ada pihak dalam posisi superior sementara pihak lainnya inferior.

b. Rapat Pemecahan Masalah (problem solving meeting)

Rapat pemecahan masalah adalah rapat yang diadakan untuk memecahkan suatu masalah yang tetap. Masalah perlu dipecahkan bersama dengan alasan masalah tersebut terlalu berat



sehingga memerlukan pendapat pihak lain, atau memang memerlukan koordinasi dengan pihak lain, sehingga mau tidak mau harus dirapatkan. Dilihat dari definisi tersebut, jenis rapat ini dapat dilakukan antara atasan bawahan atau pegawai dalam tingkat yang sejajar.

c. Rapat Perundingan (negotiation meeting)

Rapat perundingan adalah rapat yang dilakukan dua pihak atau lebih dengan tujuan untuk memecahkan masalah bersama. Rapat perundingan dapat dilakukan antara pribadi dengan pribadi, pribadi dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Perbedaan antara jenis rapat ini dengan rapat pemecahan masalah adalah pada materi dan kedudukan peserta rapat. Materi rapat perundingan merupakan masalah semua pihak yang terkait dalam rapat, sementara rapat pemecahan masalah, materi rapat mungkin merupakan masalah satu pihak saja. Kedudukan peserta rapat pemecahan masalah dapat sejajar dapat pula tidak, sementara dalam rapat perundingan, kedudukan peserta rapat relatif sejajar.

Dilihat dari sifatnya, rapat dapat dibagi;

a. Rapat formal

Rapat formal atau rapat resmi adalah rapat yang diadakan untuk acara-acara resmi. Rapat ini

banyak dilakukan untuk membicarakan masalah kedinasan dan ketatanegaraan. Rapat ini direncanakan dan dilaksanaan dengan aturan-aturan yang telah disepakati oleh suatu lembaga.

b. Rapat informal

Rapat informat atau rapat tidak resmi adalah rapat yang diadakan untuk membicarakan masalah pribadi atau keluarga. Rapat ini diadakan tanpa aturan yang ketat dan pesertanya. Contoh jenis rapat ini yang sering dilakukan adalah rapat keluarga untuk membicarakan seorang anggota keluarga yang akan menikah.

c. Rapat terbuka

Rapat terbuka adalah rapat yang dapat dihadiri oleh semua anggota organisasi. Rapat ini banyak digunakan untuk membicarakan masalah-masalah yang bersifat tidak rahasia. Bahkan, untuk menampung peserta rapat yang banyak, rapat terbuka sering diadakan di lapangan terbuka. Contoh, rapat terbuka partai X.

d. Rapat Tertutup

Rapat tertutup adalah rapat yang hanya boleh diikuti oleh sebagian kecil anggota organisasi. Rapat ini biasanya bersifat rahasia dan membicarakan masalah-masalah yang sensitif.

Dilihat dari jangka waktunya, rapat dapat dibagi;

- a. rapat harian,
- b. rapat mingguan,
- c. rapat bulanan,
- d. rapat semesteran (setengah tahun), dan
- e. rapat tahunan

Dilihat dari pesertanya, rapat dibagi;

- a. Rapat intern

Rapat intern adalah rapat yang dilakukan untuk kalangan dalam organisasi sendiri.

- b. Rapat ekstern

Rapat ekstern adalah rapat yang dilakukan dengan kalangan luar organisasi.

Sementara bila dilihat keanggotaan rapat, anggota rapat terdiri dari;

- a. Ketua rapat

Ketua rapat adalah pihak yang bertanggung jawab terhadap rapat. Biasanya ketua rapat adalah pimpinan organisasi atau orang yang dituakan pada rapat informal.

- b. Moderator

Moderator adalah orang yang berperan sebagai pengatur rapat agar rapat berjalan sebagaimana mestinya. Moderator harus orang yang menguasai forum sehingga dapat mengarahkan rapat bila

rapat sudah menyeleweng dari pembicaraan semula. Moderator bertugas membuka dan menutup rapat, dan memimpin jalannya rapat.

c. Notulis

Notulis adalah orang yang mencatat jalanya rapat. Seorang notulis yang baik harus mampu meringkas pembicaraan rapat tanpa mengurangi isi dan rapat tersebut.

d. Peserta rapat

Peserta rapat adalah orang yang mengikuti sebuah rapat. Seringkali untuk rapat-rapat tertentu pemimpin, moderator, dan notulis berfungsi sekaligus sebagai peserta rapat. Ada beberapa rapat yang memperbolehkan peserta rapat memberikan sumbang saran, sementara rapat yang lain fungsi peserta rapat hanya sebagai pengamat.

3. Cara Pembuatan Notula

Notula dibuat sejak rapat dimulai dan diharapkan selesai tidak lama setelah rapat selesai. Paling tidak setelah rapat selesai sudah jadi dalam bentuk kasar (draft). Setelah notula selesai, notulis harus meminta tanda tangan pada ketua rapat sebagai bukti sahnya sebuah notula. Notula yang dibuat tanpa persetujuan ketua rapat tidak diakui sebagai notula yang sah.

Hal-hal yang harus dicantumkan dalam notula agar dapat menggambarkan jalannya sebuah rapat antara lain;

1. Nama,jabatan, dan jumlah peserta yang hadir,
2. Tempat, tanggal, dan waktu dimulai dan diakhiriInya sebuah rapat,
3. Pendapat atau saran dari peserta rapat, dan
4. Hasil rapat atau keputusan rapat

Contoh notula rapat

NOTULA RAPAT BAGIAN PEMASARAN

PT SERASA MIE

HarifTanggal : Selasa, 15 Juni 2002

Tempat : Ruang Kepala Bagian Pemasaran (R 305)

Sifat Rapat : Rapat Rutin

Waktu : 08.00 — 12.00 WIB

Peserta Rapat :
1. Kurnia Sandi (Kepala Bagian Pemasaran)
2. Endang Kurnati (Kepala Pemasaran Wilayah I)
3. Malik Marzuki (Kepala Pemasaran Wilayah II)
4. Ahmad Subagya (Kepala Pemasaran Wilayah III)
5. Ricko Hartanto (Kepala Pemasaran Wilayah IV)

Pemimpin Rapat: Kurnia Sandi (Kepala Bagian Pemasaran)

Moderator : Biyan Kartadireja (Wakil Kepala Bagian Pemasaran)

Notulis : Evi Susanti (Sekretaris)

Acara Rapat :
1. Pembukaan
2. Laporan masing-masing wilayah
3. Analisis permasalahan per wilayah
5. Tanya Jawab
6. Penutup

AGENDA RAPAT DAN KEPUTUSAN RAPAT

1. Wilayah I

A. Permasalahan

Permasalahan Wilayah I adalah pemasaran tidak sesuai target. Target pemasaran naik 15 % dari bulan sebelumnya sementara pencapaian hanya 12,5%. Ibu Endang Kurniati berpendapat, bahwa penurunan ini dikarenakan adanya bencana alam pada minggu terakhir sebelum laporan dibuat. Beliau yakin, bila tidak ada permasalahan tersebut, target pemasaran dapat tercapai.

B. Pemecahan Masalah

Bapak Kurnia Sandi memaklumi alasan tidak tercapainya target pemasaran, Beliau memutuskan target pemasaran untuk bulan berikutnya naik menjadi 17,5 %. Bila hal itu dapat dicapai beliau akan memberikan bonus khusus 50 % lebih tinggi daripada bonus normal.

2. Wilayah II

A. Permasalahan

Target Pemasaran tercapai, tetapi pasar sudah jenuh. Menurut perkiraan Bapak Malik Marzuki kemungkinan besar target bulan depan bila masih

sama tidak akan tercapai. Beliau meminta saran kepada forum rapat untuk mengatasi masalah tersebut.

B. Penyelesaian

Setelah diadakan perundingan, forum rapat memutuskan mengutus Bapak Biran Kartadireja (Wakil Kepala Bagian Pemasaran) untuk mendampingi Bapak Malik Marzuki mengidentifikasi faktor-faktor kejemuhan pasar. Hasil identifikasi dibicarakan pada rapat bulan yang akan datang.

3. Wilayan III

Tidak ada masalah bahkan melampui target. Bulan yang akan datang target dinaikkan 15 %. Diberikan bonus khusus karena tiga kali berturut-turut mencapai target. Bonus diberikan 2 % dan angka penjualan.

4. Wilayan IV

Tidak ada masalah khusus, target pemasaran terlampui, tetapi Bapak Ricko Hartanto belum berani menambah jumlah target karena masih relatif baru memegang posisi9 mi. Forum menyetujui usulan Beliau.

Catatan Khusus

1. Bapak Kurnia Sandi memberi tugas khusus kepada Bapak Akhmad Subagya dan Ibu Endang Kurniati untuk membuat inovasi produk baru. Inovasi tersebut dibenarkan paling lambat tiga minggu setelah rapat bulanan mi dan dibicarakan pada rapat bulan berikutnya.
2. Pada rapat bulan yang akan datang Bapak Kurnia Sandi mendapatkan tugas lawatan ke Jepang, sehingga Beliau menugaskan wakilnya, Bapak Biyan Kartadireja untuk menggantikannya.

Mengetahui:

Ketua Rapat,

Jakarta, 15 Juni 2012

Notulis,

Kurnia Sandi

Evi Kurniati

4. Latihan

Anda bekerja di PT Kumalayang Jaya Building, Jln. Gatot Subroto Kav. 56, Jakarta Pusat. Perusahaan tempat Anda bekerja bergerak dalam bidang pengelolaan gedung dan perkantoran. Salah satu gedung yang dikelolanya adalah Mulya Sentosa Building dengan alamat yang sama. Pada hari ini perusahaan tempat Anda bekerja mengadakan rapat yang merundingkan dampak krisis terhadap tingkat hunian gedung. Rapat dihadiri oleh Bapak Arraz Naoval Viacenza, S.E., Direktur Utama, Rita Effendi Kepala Bagi-

an Pemasaran, Rudi Permana, Kepala Bagian Keuangan, Sita Andriani Kepala Bagian Perawatan, Yunus Sentosa, Public Relation, Sugondo Raharjo, Kepala Bagian Personalia, dan Anda sendiri dengan posisi Staf Bagian Pemasaran. Rapat dipimpin oleh Direktur Utama dengan moderator Sita Andriani. Rapat dimulai jam 08.00 – 13.00 WIB. Buatlah notula rapat untuk pembicaraan rapat berikut ini.

Moderator : “Selamat pagi, terima kasih atas kehadiran Bapak dan Ibu tepat-pada waktunya. Rapat ini membicarakan dampak krisismoneter terhadap usaha kita. Untuk membicarakan masalah tersebut, maka kami mohon Bapak Arraz untuk memberikan gambaran permasalahan yang kita hadapi.”

Direktur Utama : “ Terima kasih, permasalahan yang kita hadapi adalah penurunan tingkat hunian dari 90 % menjadi 75 %, permasalahan tersebut sangat mengganggu dikarenakan ada kecenderungan yang makin menurun. Kami ingin mendapatkan gambaran permasalahan langsung dari Bagian Pemasaran. Mohon Saudari Rita Effendi menjelaskan masalah kita !”

Kabag Pemasaran : “ Terima kasih, permasalahan kita yang paling mendasar adalah pembayaran kita yang menggunakan perhitungan Dollar Amerika. Dengan krisis ini membuat tarif kita tidak kompetitif lagi. Bila kita hendak mempertahankan tingkat hunian seperti semula, maka saya mengusulkan beberapa perubahan strategi

pemasaran; pertama penggunaan rupiah sebagai standar pembayaran, kedua, pemberian discount 25 % - 50 %, ketiga pemberian happy independent day, gratis 2 bulan untuk pembayaran satu tahun sewa. Alternatif tersebut telah kami berikan kepada peserta rapat dua hari sebelum rapat ini. Untuk itu kami mohon tanggapan.

Moderator : “ Terima kasih atas pemaparan masalah yang kita hadapi. Mungkin Bapak Ibu mempunyai tanggapan terhadap masalah yang kita hadapi ini ?

Kabag Kuangan : “ Setelah kami analisis usulan yang Saudari Rita kemukakan, dalam perhitungan keuangan kelihatannya alternatif kedua yang paling relevan. Memang dengan potongan tersebut profit margin kita menjadi sangat kecil sehingga kelihatannya tidak mungkin untuk memberikan bonus dan THR untuk tahun ini. Bahkan dari perhitungan kami, bila discount diberikan 50 %, kemungkinan besar kita terpaksa harus melakukan PHK untuk 15 % karyawan kita. Tingkat ideal pemberian discount adalah 30 %”

Moderator : “Mohon Bapak Direktur Utama memberikan tanggapan terhadap solusi tersebut’

Direktur Utama “ Setelah saya perhitungkan memang kelihatannya pemecahan masalah tersebut yang paling rasional. Mohon Bagian Public Relations membuat format publisitas untuk iklan ini, Bagian Personalia berikan surat edaran kepada pegawai terhadap permasalahan kita.

Bahan-bahan tersebut di serahkan kepada saya satu minggu lagi, kita adakan rapat dua minggu yang akan datang. Saudara moderator, silahkan.”

Moderator “Terima kasih, mungkin ada usulan lain?

Kabag perawatan : “Terima kasih. Memang usulan kami yakin tidak popul. Dampak terhadap krisis mi membuat harga-harga untuk perlengkapan maintenance naik 200 % - 300 %, dengan terpaksa sekali, kami mohon anggaran untuk kegiatan tersebut dinaikkan 100 % untuk menjaga mutu pelayanan kita.”

Moderator “ Bagaimana tanggapan Bagian Keuangan ?”

Kabag Keuangan: “ Kelihatannya kenaikan anggaran 100 % tidak mungkin. Menurut perhitungan kami, kenaikan hanya dapat diberikan sebesar 20 %.“

Direktur Utama : “ Ma’af sekali kenaikan anggaran 20 % merupakan jumlah maksimum yang dapat kita berikan. Mohon Saudara Kabag Perawatan memberikan proposal anggaran dua hari lagi. Rapat untuk hari ini selesai. Moderator, silahkan !”

Moderator “Terima kasih, dengan mi rapat selesai, notula rapat dan jadwal rapat berikutnya akan kami kirimkan satu jam setelah rapat selesai. Selamat siang.”

ADMINISTRASI PERJALANAN DINAS

BAB
8

Salah satu tugas yang harus dikerjakan sekretaris di kantor, disamping mengatur keperluan pribadi atasan, adalah bagaimana mengadakan persiapan perjalanan dians pimpinan. Apabila sekretaris bertanggung jawab atas persiapan perjalanan dinas itu , seharusnya dia mengetahui akomodasi yang dapat memenuhi kenginginan pimpinan di tempat tujuan. Dalam hal ini sekretaris diharapkan dapat membantu pimpinan menangani transportasi dan seluruh keperluan yang meliputi keperluan perjalanan dinas pimpinan, baik sebelum maupun sesudah mengadakan perjalanan. Untuk itu ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh sekretaris.

1. Merencanakan Perjalanan

Apabila suatu perusahaan tidak memiliki bagian yang khusus menangani perjalanan dinas , maka sekretaris yang bertugas mengatur perjalanan tersebut. Pertama-tama ia harus mengetahui kebijaksanaan dan prosedur yang berlaku dalam perusahaan itu.

Dalam hal ini, seorang sekretaris memperhatikan hak masing-masing pimpinan, apakah berhak menggunakan fasilitas kelas utama , ekonomi atau dapatkah menentukan sendiri.

Apabila pengaturan agak rumit sebaiknya sekretaris menghubungi biro perjalanan untuk mengatur perjalanan ke luar negeri atau dalam negeri pimpinannya. Biro perjalanan dalam hal ini akan sangat membantu kelancaran tetapi tanggung jawab tetap berada pada sekretaris atas terlaksananya kenginginan pimpinan.

Setelah pimpinan memberitahu tentang keberangkatannya sekretaris mulai mengumpulkan segala keterangan yang diperlukan secara lengkap, jelas dan terinci mengenai :

1. Tujuan perjalanan , persinggahan atau perhentian, baik pada waktu berangkat, kembali atau keduanya
2. Tanggal keberangkatan dan tanggal kembalinya
3. Tanggal, waktu, tempat dan dengan siapa saja pimpinan membuat janji temu
4. Waktu yang dipilih untuk keberangkatan
5. Jenis perjalanan dengan pesawat terbang, kapal laut, kereta api atau mobil
6. Jenis pelayanan yang dikehendaki kelas utama atau ekonomi
7. Hotel yang dikehendaki
8. Angkutan apa yang diperlukan disetiap kota yang dikunjungi

2. Mempersiapkan daftar perjalanan

Sebuah daftar perjalanan biasanya merupakan kombinasi (perpaduan) antara daftar kunjungan perjalanan dengan daftar janji temu. Meskipun demikian daftar perjalanan dengan daftar janji temu dapat disiapkan secara terpisah.

Sebuah daftar perjalanan berisi tentang :

Hari, tanggal, waktu keberangkatan, nama lapangan terbang atau station, nomor penerbangan , waktu kedatangan, dan nama hotel untuk setiap kunjungan.

Sedangkan janji temu berisi catatan tentang :

Hari, tanggal, waktu, dengan siapa , dimana dan tujuan apa pertemuan tersebut diadakan. Dokumen-dokumen apa yang diperlukan pimpinan serta hal-hal yang perlu diingat harus dicantumkan dalam daftar janji temu tersebut.

Sekretaris sedikitnya membuat rangkap 4 daftar perjalanan yang telah disepakati . Aslinya untuk pimpinan , satu tembusan untuk wakil pimpinan, dan yang terakhir untuk sekretaris. Apabila ada perubahan pada daftar tersebut sekretaris harus memberitahukan hal itu kepada semua pihak pemegang tembusan.

Berikut contoh dari daftar perjalanan dan daftar jantil temu pimplinan :

Rencana Perjalanan Bapak Soekarno
September 20-24, 2000

Tgl	Waktu Berangkat	Tempat Dituju	Dewawat	Waktu Tiba	Hotel	Jantil	Tgl	Waktu	Catatan

3. Mempersiapkan Dokumen perjalanan

Dokumen perjalanan ke luar negeri yang harus diperpersiapkan oleh sekretaris , antara lain :

- a. Surat perintah atau surat tugas jalan

Surat tersebut dikeluarkan oleh perusahaan atau kantor-kantor pemerintah yang bersangkutan.

- b. Paspor

Adalah dokmen perjalanan yang diberikan kepada seorang warga negara yang diberi izin untuk meninggalkan negaranya dan untuk bepergian ke negaranegara asing tertentu. Paspor digunakan sebagai tanda bukti kewarganegaraan dan tanda bukti diri di negara asing tersebut. Paspor merupakan tanda izin bagi pemegangannya untuk secara bebas melalui perbatasan-perbatasan negara yang dilaluinya. Paspor juga merupakan pemberi perlindungan kepada

pemegangnya dari negara sendiri maupun dari negara yang dikunjunginya. Paspor diberikan oleh kantor imigrasi setempat.

Di Indonesia salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh sorang yang hendak ke luar negeri adalah pengesahan dari pemerintah c.q.Departemen Kehakiman berupa Exit Permit yaitu surat izin meninggalkan negara. Surat tersebut dapat diurus dan diperoleh dari kantor imigrasi setempat.

c. Visa

adalah tanda masuk yang dicap pada lembar-lembar paspor untuk mengunjungi suatu negara tertentu, dalam waktu tertentu. Visa ini dapat diperoleh melalui konsulat atau kedutaan negara yang bersangkutan. Untuk kunjungan yang tidak melebihi dari 2 minggu visa tidak diperlukan bagi warga Indonesia yang masuk ke negara-negara ASEAN.

d. Yellow Card (kartu kesehatan)

Adalah kartu yang dikeluarkan oleh dinas kesehatan pemerintah untuk diberikan kepada warga negara yang akan keluar negeri. Kartu ini untuk menyatakan bahwa warga negara tersebut bebas dari penyakit menular seperti cacar, kolera, demam kuning dll. Hal ini merupakan keharusan untuk memasuki negara manapun karena merupakan ketentuan dari undang-

undang Kesehatan International (International Health Regulation) yang diberlakukan oleh WHO.

e. Fiskal

adalah hal-hal mengenai keuangan terutama pendapatan dan pengeluaran pemerintah seperti berbagai jenis pajak yang harus dikeluarkan warga negara yang akan berangkat ke luar negeri di penuhi di lapangan udara sebelum berangkat.

3. Mepersiapkan Pengangkutan

Maksud dari pengangkutan disini adalah sarana angkutan untuk pimpinan selama berada di luar kota baik didalam maupun diluar negeri. Dalam hal ini ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh sekretaris antara lain menelpon penyewaan mobil setempat atau meminta keperusahaan penerbangan untuk memesankan mobil.

Apabila sekretaris mempunyai rencana untuk menyewa mobil perlu dijelaskan nama kota, tanggal waktu, buat dan model mobil yang dikehendaki. Disamping itu sekretaris pelu menanyakan tempat pengambilan dan pengembalian mobil oleh siapa, lama pemakaian, besar biaya dan cara pembayaran.

4. Mempersiapkan penginapan (akomodasi)

Apabila pimpinan menghendaki hotel tertentu beserta fasilitasnya, sekretaris dapat memesan melalui telepon, fax atau tlex atau langsung ke hotel tersebut, mengenai jenis kamar dan kelas diinginkan, nomor penerbangan, ETA (Estimated Time of Arrival) atau waktu kedatangan serta ETD (Estimated time of Departure) atau waktu keberangkatan yang diperkirakan pimpinan. Hal tersebut perlu agar pihak hotel dapat menjemput pimpinan di lapangan terbang kota tujuan.

5. Mempersiapkan Uang Perjalanan

Ada beberapa tanda bayar yang dipakai selama mengadakan perjalanan antara lain :

1. Uang

Adalah sesuatu yang diterima secara umum sebagai alat tukar dan alat bayar. Tanda bayar tersebut dipakai apabila pimpinan menghendaki uang tunai selama mengadakan perjalanan dinas .

Jika ke luar negeri sekretaris harus mengetahui mata uang apa yang dikehendaki oleh pimpinan.



2. Kartu Kredit (Credit Card)

Adalah kartu yang dikeluarkan oleh bank atau hotel, biro perjalanan atau badan lain yang memberi hak kepada pembawa untuk memperoleh barang atau jasa dalam batas tertentu menurut persyaratan yang telah ditetapkan.

3. Cek Bepergian (Traveller's Cheques)

Adalah alat pembayar semacam cek yang diciptakan untuk orang yang bepergian dan dapat diuangkan pada bank yang mengeluarkannya atau pada pihak-pihak yang ditunjuk. Cek ini dikeluarkan dalam pemecahan tertentu.

4. Laporan Biaya Perjalanan

Tugas terakhir seorang sekretaris setelah perjalanan dinas pimpinan berakhir adalah membuat laporan keuangan perjalanan dinas dengan segera atau secara berkala. Dalam hal ini sekretaris segera melengkapi laporan tersebut dengan melampirkan bon-bon atau kuitansi-kuitansi.

PROPOSAL USAHA YANG EFEKTIF



A. Pengertian

Proposal usaha adalah rancangan mengenai kegiatan usaha yang akan dilakukan. Proposal usaha diperlukan sebagai acuan terhadap pelaksanaan kegiatan usaha. Walaupun usaha tersebut dilakukan oleh pribadi, proposal tetap diperlukan untuk mengevaluasi jalannya usaha secara obyektif. Evaluasi secara obyektif diperlukan agar pengelola usaha dapat menilai sejauh mana keberhasilan dan apa yang menjadi penyebab kegagalan agar dapat dijadikan evaluasi pada masa yang akan datang.

Kegunaan proposal usaha diantaranya:

- sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan usaha,
- sebagai alat untuk menentukan kelayakan kegiatan usaha (feasibility study),
- sebagai alat untuk menyakinkan penanam modal dan pemberi kredit (kreditur),
- sebagai pedoman penilaian pelaksanaan kegiatan usaha.

Untuk itu diperlukan proposal yang baik dan respresentatif. Syarat-syarat proposal yang balk diantaranya:

1. Jelas (Clear)

Yang dimaksud lelas, proposal harus dapat memaparkan kegiatan usaha secara jelas, terutama mengenai:

- bidang usaha.,
- status kepemilikan,
- surat izin badan usaha yang diperlukan,
- bentuk kerja sama yang ditawarkan,
- pasar produk yang ditawarkan,
- tenaga kerja,
- pesaing,
- bahan baku.

2. Singkat (Consice)

Proposal harus ditulis singkat tanpa melupakan kaidah-kaidah penulisan dan mengurangi kejelasan dan kelengkapan proposal. Harap diingat, bahwa dunia usaha selalu mengikuti perkembangan, karenanya penyampaian sesuatu secara singkat dan tepat sasaran merupakan sesuatu keharusan.

3. Lengkap (Complette)

Proposal harus dibuat secara lengkap, artinya proposal harus dibuat dengan informasi pendukung. Kelengkapan informasi terutama

mengenai pesaing dan peluang pasar akan sangat membantu pelaksanaan usaha. Usaha menutup-nutupi informasi akan menjadi bumerang bagi pengelola usaha, karena pada waktunya akan diketahui juga.

4. Benar (Correct)

Kebenaran proposal sangat dipengaruhi oleh nurani pembuat. Jangan sampai karena ingin meyakinkan dan membuat proposal semenarik mungkin, penyusun menyembunyikan informasi-informasi yang dirasa kurang menguntungkan. Bila pada suatu waktu diketahui adanya ketidakbenaran proposal, nama baik dan kredibilitas penyusun sangat dipertaruhkan. Adalah suatu hal yang sangat sulit menyakinkan orang, bila pernah membohonginya. dasar utama dari bisnis adalah kepercayaan, karenanya kepercayaan adalah sesuatu yang sangat mahal.

5. Tidak kedaluwarsa (up to date)

Keakuratan dan ketepatan data pendukung sangat diperlukan dalam penyusunan usaha Perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat pesat mengharuskan kegiatan usaha mengikutinya. Proposal usaha pun demikian, ia harus dibuat sesuai perkembangan. Perkembangan tidak hanya sebatas pada perkembangan ilmu dan teknologi

saja, tetapi juga perkembangan pranata dan nilai-nilai yang dianut masyarakat.

Perkembangan-perkembangan yang harus diperhatikan dalam penyusunan proposal usaha sehingga kekinianya (up to date) tetap terjaga diantaranya:

- Harga dan perkembangan pesaing (competitor),
- Selera masyarakat (The taste of society),
- Peraturan pemerintah (The Goverment rule),
- Daya beli masyarakat (The buying power), dan
- Perkembangan ilmu dan teknologi (Science and technology).

B. Pembuatan Proposal Usaha

Proposal usaha mempunyai isi yang hampir sama dengan surat penawaran, yaitu sama-sama berisi bujukan. Surat penawaran berisi ajakan kepada pembaca untuk menggunakan produk yang ditawarkan, sedangkan proposal usaha, bila diberikan pada orang lain, berisi ajakan agar pembaca tertarik untuk menanamkan modal pada kegiatan usaha tersebut atau mau memberikan kredit karena kemungkinan mendapatkan keuntungan.

Secara umum proposal usaha dibuat dengan membagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Bagian Pendahuluan

Berisi mengenai latar belakang mengapa kegiatan usaha layak dijalankan. Bagian pendahuluan berisi:

- Nama atau usulan nama kegiatan usaha,
- Jenis usaha yang dijalankan,
- Alasan pemilihan jenis usaha,
- Badan hukum kegiatan usaha,
- Peluang usaha,
- Lokasi, dan
- Tingkat persaingan.

2. Isi Proposal, yang berisi:

- Modal, peralatan, dan keakhlilan yang diperlukan,
- Perhitungan pendapatan dalam berbagai alternatif,
- Perhitungan pengeluaran dalam berbagai alternatif,
- Perhitungan rugi laba dalam berbagai alternatif,
- Resiko yang mungkin timbul, dan
- Cara menghadapi resiko.

1. Penutup Proposal, yang berisi:

- Kemungkinan perluasan usaha, dan
- Penekanan kembali bahwa jenis usaha tersebut mempunyai prospek yang menjanjikan.

C. Sistematika Penulisan

Pada prakteknya sebenarnya tidak ada sistematika penyusunan secara baku, seperti pada penyusunan karya ilmiah. Tetapi, proposal harus dibuat seperti pada syarat proposal yang baik pada Bahasan ini sub bab A dan ditulis secara sistematis. Penulisan secara sistematis akan menggambarkan pola pikir pembuat dan memudahkan pembaca memahaminya.

Contoh proposal usaha pengetikan dan setting

PROPOSAL USAHA BIRO PENGETIKKAN DAN SETTING

A. PENDAHULUAN

1. Alasan Pemilihan Usaha

Dengan semakin majunya perkembangan usaha dewasa ml banyak sekali diperlukan hasil-hasil cetakan ekuisif untuk kegiatan seminar, proposal usaha, kontrak, iklan dan sebagainya. Walaupun hal tersebut dapat dikerjakan sendiri oleh pengelola usaha, tetapi karena membutuhkan waktu yang lama dalam pembuatannya, terutama bagi pengguna, dan untuk mempelajarinya diperlukan waktu lama, membuat mereka lebih baik menggunakan jasa biro pengetikan

dan setting. Karenanya, pendirian biro pengetikan dan setting mempunyai prospek usaha yang bagus.

B. Peluang dan Persaingan

Dan perigamatan terhadap..... biro pengetikan dan setting, Sebanyak dari mereka
rienggunakan komputer jenis..... , sebanyak..... menggunakan komputer jenis yang kemampuannya di bawah..... Sehingga bila biro kita menggunakan komputer jenis akan mampu bekerja lebih baik dan mereka, karena.....

Berdasarkan pengamatan, kelebihan pesaing kita adalah:

- a.
- b.
- c.

Sedangkan kelemahan mereka adalah:

- a.
- b.
- c.

Sehingga apabila kita mampu melakukan:

- a.
- b.
- c.

Maka kita dapat mengungguli mereka karena:

- a.
- b.
- c.

Peluang usaha kita besar, karena berdasarkan pendekatan yang sudah dilakukan calon pengguna jasa kita adalah:

- 1.
- 2.
- 3.

II. RINCIAN KEGIATAN USAHA

A. Bentuk Usaha

Bentuk usaha Biro Percetakan adalah Perseroan Terbatas dengan komposisi kepemilikan saham:

- 1..... %
- 2..... %
- 3..... %

B. Susunan Pengurus

Susunan pengurus Biro Pengerikan dan Setting adalah:

- 1. Direktur :
- 2. Pengetik/setter :
- 3. Resepsionis :
- 4. Keamanan :

C. Modal yang dibutuhkan:

1. Biaya tetap (Fixed Cost), yang terdiri dan:

a. Rp

b. Rp

c. Rp.....

d. Rp +

Jumlah Rp

2. Biaya operasional (Variable cost) per bulan, yang terdiri dari

a. Rp

b. Rp

c. Rp

d. Rp +

Jumlah Rp

Sehingga modal yang diperlukan dalam satu tahun adalah biaya tetap ditambah biaya operasional (modal kerja) sebesar Rp

D. Perkiraan Pendapatan

Pertiraan pendapatan ada ah sebagai berikut:

No	Perkiraan	Pendapatan (satu hari)	Pendapatan per bulan (25 hari)	Pendapatan per tahun
1.	Pendapatan I	Rp	Rp	Rp
2.	Pendapatan II	Rp	Rp	Rp
3.	Pendapatan III	Rp	Rp	Rp
4.	Pendapatan IV	Rp	Rp	Rp

Catatan: Rincian perkiraan pendapatan terlambat

Proposal Usaha yang Efektif

E. Perkiraan Pengeluaran

Perkiraan pengeluaran adalah sebagai berikut:

No	Perkiraan	Pengeluaran (satu hari)	Pengeluaran per bulan (26 hari)	Pengeluaran per tahun
1	Pengeluaran I	Rp	Rp	Rp
2	Pengeluaran II	Rp	Rp	Rp
3	Pengeluaran III	Rp	Rp	Rp
4	Pengeluaran IV	Rp	Rp	Rp

Catatan: Rincian perkiraan pendapatan terlampir

F. Perkiraan Rugi/Laba

Berdasarkan kedua perhitungan tersebut di atas, maka akan diperoleh perhitungan rugi atau laba sebagai berikut:

No	Pendapatan	Pengeluaran	Rugi/Laba
1	I.	I	Rp
2	II.	II	Rp
3	III.	II	Rp
4	IV.	IV	Rp
5	Dan seterusnya	Dan seterusnya	Dan seterusnya

Catatan: Rugilaba di dapatkan dengan cara membandingkan antara pendapatan dan pengeluaran selama periode berlangsung, apabila pendapatan lebih besar daripada pengeluaran organisasi/perusahaan tersebut laba, begitu juga sebaliknya.

G. Perkiraan Masa Pengembalian Modal

Masa pengembalian modal dari Biro pengetikan dan setting adalah sebagai berikut:

1. Perkiraan I : Modal : tahunbulanhari
Laba 1

1. Perkiraan II : Modal : tahunbulanhari
Laba 2

1. Perkiraan III : Modal : tahunbulanhari
Laba 3

H. Resiko

Resiko dalam usaha pengetikan dan setting yang mungkin timbul diantaranya:

a. Teknologi,

Akan keluar produk pengetikan dan setting baru yang lebih canggih, mudah, di murah, sehingga

kegiatan usaha menengah mampu membeli peralatan sendiri.

b. Bahan baku,

Seringkali terjadi kelangkaan kertas dan bahan pendukung lainnya, sehingga menyulitkan penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.

c. Kenaikan tarif listrik.

Karena listrik merupakan komponen biaya yang tinggi, kenaikan tarif listrik akan menaikkan biaya produksi.

I. Cara Penanggulangan Resiko Usaha

Cara menanggulangi resiko usaha tersebut di atas diantaranya:

- a. Dilihat dari pengalaman, penemuan teknologi baru merupakan perkembangan dan teknologi lama, sehingga bila selalu mengikuti perkembangan, peluncuran produk berteknologi baru dapat diantisipasi.
- b. Langkanya bahan baku dapat diantisipasi dengan penyimpanan persediaan yang cukup.
- a. Kenaikan tarif listrik disesuaikan dengan kenaikan harga jasa.

III. PENUTUP

A. Kemungkinan Perluasan Usaha

Perluasan usaha yang mungkin dilakukan pada jenis usaha mi adalah:

- a. membuka cabang baru,
- b. membuka biro jasa perikian,
- c. membuka usaha penerbitan

B. Kesimpulan

Bila melihat perhitungan-perhitungan tersebut di atas, pendirian biro pengetikan dan setting mempunyai prospek bagus untuk dijalankan. Apalagi kalau dilihat resiko usaha yang kecil dan prospek pengembangan usaha.

Jakarta,

Alka Dwisena Viacenza
Pembuat Proposal

D. Metode Pengumpulan Data Dalam Penyusunan Proposal

Data kegiatan usaha merupakan sesuatu hal yang penting dalam penyusunan kegiatan usaha. Tanpa dukungan data akurat, kegiatan usaha bagaikan orang berjalan dalam gelap, tata lampu dan tanpa tuntunan. Masalah utama dalam pengumpulan data adalah susahnya mendapatkan dan pihak yang layak dipercaya. Hal tersebut wajar, karena tidak ada satupun kegiatan usaha mau usahanya disaingi pihak lain. Diperlukan ketekunan, keuletan, dan

pemahaman arti data. Ketidak-akuratan hanya akan menyebabkan kegagalan.

Sebelum membahas mengenai bagaimana data diperoleh perlu dipahami terlebih dahulu pengertian data dan ciri-ciri data yang baik. Data adalah kumpulan keterangan-keterangan yang diperoleh berdasarkan pengalaman dan pengamatan. Sedangkan ciri-ciri data yang baik diantaranya adalah:

- *obyektif, artinya berlaku umum tidak hanya berdasarkan kepentingan penyusun*
- *didapat dari sumber yang layak dipercaya,*
- *mempunyai skala kuantitatif (diangkakan), dan*
- *tidak kedaluwarsa (up to date).*

Untuk semua itu diperlukan metode pengumpulan data yang tepat. Pada dasarnya semua metode pengumpulan data mempunyai kelemahan, diperlukan kecerdikan untuk mengatasi masalah tersebut dengan menggabungkan beberapa metode. Metode pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara:

1. Interview (wawancara)

Metode interview adalah suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara secara sistematis dengan sumber data. Sebelum melakukan wawancara ada responden (sumber data) harus dipersiapkan terlebih dahulu apa yang ingin diketahui.

Penginterview harus mempersiapkan terlebih dahulu:

- a. apa saja yang ingin diketahui,
- b. siapa saja yang ingin diinterview,
- c. pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan,
- d. waktu pelaksanaan wawancara.

Pemilihan responden dan teknik wawancara harus betul-betul diperhatikan. Wawancara hendaknya dilakukan dalam situasi non formil sehingga responden dapat memberikan jawaban secara jujur. Penilaian mimik, ekspresi, dan penekanan kata dan responden perlu juga diperhatikan. Pencari data dapat menyampingkan data jika dianggap jawaban responden meragukan.

Contoh lembar penilaian wawancara:

Nama Responden :

Pekerjaan :

Umur :

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Berapa pelanggan yang datang setiap hari ?	
2.	Jasa pengetikan/setting apa saja yang paling banyak diminta ?	
3.	Pada bulan apakah percetakan paling ramai ?	
4.	Pada bulan apakah percetakan paling sepi ?	
5.	Berapa jumlah karyawan di kegiatan usaha ini ?	
6.	Berapa cabang kantor ini ?	
7.	Dan lain-lain	

2. Studi Kasus (Observasi)

Studi kasus adalah suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan ngan mengamati dan mencatat secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Pada metode mi pengumpul data masuk pada lingkungan rsponden, baik sebagai pekerja maupun sebagai pelanggan. Pengumpul dataa mengamati dan mencatat data-data yang dibutuhkan.

Hal-hal yang yang harus disadari oleh pengumpul data secar studi kasus adalah:

- a. pencari data harus yakin tehadap pengelihatan dan alat pendengrannya, sehingga dapat menangkap kejadian-kejadian yang ada dengan benar,
- b. pencari data harus menyadari, bahwa pendengaran dan pengamatannya mempunyai keterbatasan,
- c. pencari data harus mampu mengatasi kelemahannya tersebut.

Kondisi psikologis yang diperlukan oleh pencari data metode observasi diantaranya:

- a. mempunyai daya adaptasi tinggi,
- b. terbiasa mem pelajari sesuatu,
- c. mempunyai motivasi tinggi untuk memeroleh data yang akurat,
- d. harus dapat menyampingkan pandangan pribadi mengenai politik, agama, lingkunan kerja dan sebagainya.

E. Faktor-Faktor Pendukung Dalam Pembuatan Proposal Usaha

Yang dimaksud faktor pendukung pembuatan usaha adalah faktor-faktor di luar penyusun proposal yang pandangannya mampu memberi masukan bagi penyusun. walaupun pandangannya sering kurang mendukung atau bernada negatif, faktor mi perlu diperhatikan karena lebih baik menunda, atau bahkan tidak menjalani usaha bila kemungkinan besar dipandang mengalami kegagalan.

Contoh faktor pendukung pembuatan proposal diantaranya:

- a. *pendapat para ahli dan orang yang berpengalaman pada bidang tersebut,*
- b. *pemberitaan di koran, televisi, radio, dan media lainnya,*
- c. *Irigkungan di sekitar kegiatan usaha,*
- d. *kebijaksanaan pemerintah,*
- e. *alat komunikasi dan transportasi, dan*
- f. *sarana dan prasarana yang tersedia.*

F. Latihan

Kerjakan latihan soal berikut ini secara singkat, jelas, dan benar ! Tanyakan soal yang belum jelas kepada Dosen Anda. Kerjakan soal tersebut sesuai ketentuan. Jangan menyalin dan atau mencopy dari rekan Anda, karena itu hanya akan merugikan Anda sendiri! Percayalah pada kemampuan Anda sendiri!

Tugas A Kelompok (satu kelompok dua orang, pembagian kelompok oleh Dosen yang bersangkutan)

Buatlah proposal usaha untuk usaha berikut mi:

1. Warung makan,
2. Usaha foto copy,
3. Studio foto,
4. Rental CD dan VCD,
5. Internet Multi Media
6. Perusahaan Ekspedisi
7. Bengkel Motor
8. Beauty Salon
9. Bridal and Decoration
10. Landscape Services
11. Home Industry
12. Optik
13. Losmen/Penginapan
14. atau usaha lain, setelah dikonsultasikan dengan Dosen Anda.

Tugas B (Perseorangan)

Buatlah proposal:

1. acara ulang tahun kantor
2. pertandingan olah raga dengan perusahaan relasi
3. acara rekreasi kantor

PENYUSUNAN LAPORAN YANG BAIK



BAB
10

A. Pengertian Laporan

Laporan adalah informasi yang diberikan oleh bawahan kepada atasan karena dasar tertentu. Dilihat dan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan, bahwa laporan dibuat oleh pihak yang lebih rendah. Dasar penulisan bermacam-macam dapat berupa tugas, kewajiban, tanggung a.sah, penntah dan sejenisnya.

Sebuah laporan yang baik harus dibuat dengan memenuhi kriteria-kriteria tertentu di antaranya adalah obyektif, singkat, jelas, up to date, dan dapat dipertanggungjawabkan. Efektifitas tidak dibuat atas dasar kepentingan pembuatnya. Walaupun keobyektifaan sebuah laporari in sangat sulit dilakukan, karena bagaimana pun perasaan penulis terlibat, tetap harus diusahakan .ernaksimal mungkin. Cara yang paling tepat adalah dengan membuat kriteria pengukuran berdasarkan angka-angka tertentu (kuantitatif) seperti satuan perhitungan dan 0 – 100. 1 – 10. dan sejenisnya atau kriteria seperti hasil perkuliahan seperti A, B, C, D, dan E dan sejenisnya.

Karena pengukuran katagori seperti baik, cukup, sedang, dan kurang menimbulkan kesalahan penafsiran. Contoh. mobil itu bagus. Kriteria bagus bagi orang yang rnempunyai mobil baru dan orang yang baru mempunyai mobil terhadap kebagusan suatu mobil jelas sangat berbeda.

Singkat ('simple,), artinya hanya mencantumkan hal-hal pokok saja. Bila karena data pendukungnya banyak terpaksa laporan hams panjang, maka sebaiknya laporan dibuat dalam dua ems Satu jenis laporan berisi resume atau ringkasan laporan, sementara satu jenis lagi laporan lengkap. Resume laporan dibuat untuk mengetahui isi ringkas laporan sementara laporan lengkap nsi seluruh data pendukung dipemntukkan bagi pembaca yang ingin membaca laporan secara nnct dan lengkap.

Jelas ('clear,), artinya tidak berrnakna atau berpenafsiran ganda. Jelas di sini lebih menenkankan pada penggunaan bahasa. Penulis laporan hendaknya memahami benar kaidah penulisan dalam bahasa baku. Pemahaman tersebut sangat diperlukan agar kesimpulan, pendapat. dan analisis yang dibuatnya tidak bermakna ganda. Bahasa yang balk akan menghasilkan kal irnat ' ang dihasilkan sesuai dengan apa yang dipikirkan oleh pernbuatnya.

Tidak kedaluwarsa (Up to date) berarti tidak kedaluwarsa atau ketinggalan jaman. Perkembangan ilmu dan teknologi yang begitu pesat menyebabkan anti

informasi berkembang pesat pula. Pembuatan laporan pun tidak ketinggalan. Laporan yang baik harus didukung oleh data akurat dan tidak ketinggalan. Pembuat laporan harus memberikan data terbaru sebelum laporan selesai. Pengetahuan sumber-sumber informasi terbaru sangat mendukung pembuatan laporan yang up to date.

Contoh faktor pendukung pembilatan proposal diantaranya:

- a. pendapat para ahli dan orang yang berpengalaman pada bidang tersebut,
- b. pemberitaan di koran, televisi, radio, dan media lainnya,
- c. lingkungan di sekitar kegiatan usaha,
- d. kebijaksanaan pemerintah,
- e. alat komunikasi dan transportasi, dan
- f. sarana dan prasarana yang tersedia.

Dapat dipertanggungjawabkan (responsible), artinya laporan didukung oleh data-data akurat bukan hanya rekaan. Bagaimana pun laporan menunjukkan tingkat kredibilitas pembuatannya sehingga pembuatan laporan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan hanya akan mencoreng nama baik pembuatannya. Tanggung jawab bukan hanya materi laporan, tetapi juga tanggung jawab terhadap pihak-pihak yang terkait dengan laporan

B. Jenis-Jenis Laporan

Jenis-jenis laporan dapat dilihat dan berbagai segi seperti isinya, waktu pembuatannya, bentuk, cara penyampaian, dan sumber informasinya. Dilihat dan segi isinya, laporan dapat dibedakan :

- a. Laporan informatif (information report)

Laporan informatif adalah laporan yang berisi hasil pengamatan dan pembuat laporan. Laporan jenis ini penulis laporan tidak memasukkan pendapat maupun analisisnya. Contoh, Laporan Hash Pelaksanaan Pemhlu 2004

- b. Laporan rekomendasi (recommendation report)

Laporan rekomendasi adalah laporan yang bensi hasil pengamatan dan pendapat penulis mengenai kejadian tersebut. Pendapat tersebut dapat berupa rekomendasi tertentu, Contoh, Laporan Hash! Pemilu 2004 dan Permasalahan yang Dihadapi.

- c. Laporan analisis (analysis report)

Laporan analisis adalah laporan yang bensi mengenai pengamatan, pendapat, dan perkiraan penulis untuk masalah yang sama di masa yang akan datang. Contoh, Laporan Gerakan Reformasi di Indonesia 2004 dan Prospck di Masa Yang Akan Datang.

- d. Laporan pertanggungjawaban (responsibility report)

Laporan pertanggungjawaban adalah laporan yang dibuat karena seseorang atau pihak diberi

tugas tertentu. Laporan pertanggungjawaban dibuat pada waktu pelaksanaan tugas selesai.

e. Laporan kelayakan (feasibility report)

Laporan kelayakan adalah laporan yang berisi kesusaian pihak yang dinilai dengan standar penilaian tertentu yang diberikan oleh seorang/badan setelah melakukan pengamatan dan penelitian tertentu. Contoh, Laporan Kelayakan Pemberian Kredit, PT Indorama Jayakarta Persada, Jin. Raya PasarMinggu No. 43, Jakarta Selatan, 2004

Dilihat dari waktu pembuatannya, laporan dapat dibedakan;

a. Laporan rutin (routine report)

Laporan rutin adalah laporan yang dibuat rutin atau selalu setiap jangka waktu tertentu.

Laporan rutin dapat berupa laporan harian, minguan, bulanan, tahunan, dan sebagainya.

Laporan rutin juga dapat berupa kejadian rutin atau tetap seperti laporan penerimaan mahasiswa baru pada suatu lembaga atau kampus, laporan keuangan pada sejenisnya.

b. Laporan khusus (special report)

Laporan khusus adalah laporan yang dibuat karena kondisi khusus yang tidak situasi normal. Contoh, Laporan Gempa Bumi di Liwa, Lampung Selatan. Tahun 2003

Dilihat dari segi penyampaiannya, laporan dapat dibedakan;

a. Laporan Lisan.

Laporan lisan adalah laporan yang dilakukan dengan bahasa verbal (lewat ucapan). Jenis ini biasanya diberikan untuk pelaksanaan tugas sederhana. Contoh Laporan lisan mengapa mengantarkan barang kepada konsumen terlambat.

b. Laporan tertulis, Laporan tertulis adalah laporan yang dibuat secara tertulis. Laporan ini biasanya ditulis untuk perintah yang kompleks dan rinci, jangka waktu pelaksanaannya menyangkut banyak orang. Untuk jenis perintah melalui pemberian laporan secara lisan karena sulit untuk dipelajari oleh penerimanya.

Dilihat dan sumber informasinya laporan dibagi menjadi;

a. laporan dan sumber informasi primer,

Adalah laporan yang dibuat berdasarkan tangan pertama sumber data. Contoh, Kebiasaan dan Adat Istiadat Suku Baduy, Pengamatan Sekilas 2004.

b. laporan dan sumber informasi sekunder

Adalah laporan yang dibuat berdasarkan informasi pihak ketiga. Laporan Piala Dunia 1998, Analisis Berita Koran 2004.

C. Sitematika Pembuatan Laporan

Sebelum membahas mengenai sistematika pembuatan laporan, perlu dipahami cara pemberian kode terlebih dahulu. Pemberian kode sangat perlu agar pembaca

mudah memahami isi laporan dan sebagai pembatas antara satu bagian-dengan bagian yang lain. Secara umum kode dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. kode angka

Adalah kode yang dibuat dari angka-angka tertentu.

Contoh:

- I. PENDAHULUAN
 - 1.1. Latar Belakang Masalah
 - 1.1.1. Sejarah Singkat Departemen Tenaga Kerja
 - 1.1.2. Kinerja Departemen Tenaga Kerja tahun 2003 - 2004
 - 1.2. Alasan Pemilihan Judul
 - 1.3. Ruang Lingkup Masalah

- II. MASALAH PENGANGGURAN DI INDONESIA
 - 2.1 Jenis-Jenis Pengangguran
 - 2.2 Sebab-Sebab Pengangguran
 - 2.3 Cara Mengatasi Pengangguran

b. kode huruf,

Adalah kode yang dibuat dengan huruf tertentu baik latin, arab, maupun romawi.

Contoh:

- A. PENDAHULUAN
 - a. Latar Belakang Masalah
 - i. Sejarah Singkat Departemen Tenaga Kerja

- ii. Kinerja Departemen Tenaga Kerja tahun 1989 – 1999
- b. Alasan Pemilihan Judul
- c. Ruang Lingkup Masalah

B. MASALAH PENGANGGURAN DI INDONESIA

- a. Jenis-Jenis Pengangguran
- b. Sebab-Sebab Pengangguran
- c. Cara Mengatasi Pengangguran

c. **kode gabungan**

Adalah kode yang dibuat dengan gabungan antara huruf dan angka tertentu atau sebaliknya.

Contoh:

A. PENDAHULUAN

- A. 1. Latar Belakang Masalah
- A. 1.1. Sejarah Singkat Departemen Tenaga Kerja
- 1.2. Kinerja Departemen Tenaga Kerja tahun 2003 - 2004
- A.2. Alasan Pemilihan Judul
- A.3. Ruang Lingkup Masalah

B. MASALAH PENGANGOURAN DI INDONESIA

- B.1. Jenis-Jenis Pengangguran
- B.2. Sebab-Sebab Pengangguran
- B.3. Cara Mengatasi Pengangguran

Setelah mempelajari cara pemberian kode, tahap berikutnya adalah memahami sistematika penulisan laporan. Sistematika adalah urutai atau rangkaian berdasarkan urutan tertentu.

Sistematika akan memudahkan pembaca laporan memahami isi laporan sekaligus dapat mencerminkan kemampuan penulisnya. Secara umum sistematika penulisan laporan dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

a. Judul

Judul laporan berisi mengenai nama laporan, tempat kegiatan yang dilaporkan berada, nama orang atau pihak pembuat dan jabatannya, tahun pembuatan, dan nama penerbitnya (jika diterbitkan). Contoh, Laporan Perkembangan Hasil Belajar Siwa Jurusan Sekretaris Tahun Ajaran 1998/1999, Disusun oleh Dra. Euis Winarti, Ketua Jurusan Sekretaris, LP3I Cabang Kramat, Jakarta, 2004.

b. Pendahuluan

Pendahuluan sebenarnya sudah merupakan bagian dan isi laporan. Pendahuluan berfungsi sebagai pengantar sebelum sampai pada isi laporan sebenarnya. Pendahuluan laporan biasanya berisi dasar pembuatan laporan, cara pembuatan laporan, dan ruang lingkup atau batasan laporan.

Dasar pembuatan laporan merupakan alasan apa yang membuat suatu laporan harus dibuat. Dasar pembuatan laporan dapat berasal dari peraturan, tugas, surat keputusan, peraturan pemindahundangan, atau bahkan pendapat pribadi pembuat yang merasa perlu menyusun suatu laporan. Cara pembuatan laporan dapat berupa metode atau cara laporan dibuat atau cara pengumpulan data dilakukan. Cara pembuatan laporan dibuat untuk menilai tingkat kepercayaan laporan. Ruang lingkup

laporan merupakan pagar yang membatasi laporan agar punya batasan yang jelas. Ruang lingkup menunjukkan cakupan laporan.

c. isi laporan

Isi laporan merupakan inti dan permasalahan yang ingin dijabarkan. Agar isi Laporan dapat sahih (dapat dipertanggungjawabkan), maka seharusnya isi laporan diisi pula dengan data-data pendukung. Data pendukung dapat berupa foto(untuk kegiatan), bon, faktur, kwitansi (untuk pembayaran), bukti fisik (untuk kriminal), berita acara (untuk penyerahan barang). dan sejenisnya.

Isi laporan biasanya dibagi dua bagian disesuaikan dengan jenis laporannya. Bagian pertama berisi pemaparan fakta, sementara bagian lainnya berisi pertanggungjawaban, analisis, dan opini dan pembuatnya. Pembagian menjadi dua bagian sangat penting karena akan lebih memudahkan pembacaan dan penganalisisan laporan.

d. penutup

Isi laporan biasanya berupa tiga hal, yaitu kesimpulan, kritik dan saran, serta lampiran. Kesimpulan berisi ringkasan dan isi laporan, kritik dan saran diberikan khusus untuk jenis laporan selain laporan informatif, yaitu berisi mengenai pendapat penulis mengenai hasil kesimpulan. Lampiran berisi mengenai data-data pendukung.

SISTEM PENGARSIPAN DOKUMEN SECARA MANUAL

**BAB
11**

Setiap sekretaris harus menguasai sistem pengarsipan yang konsisten, sehingga dokumen-dokumen dapat dengan mudah dan cepat diketemukan pada saat dibutuhkan.

Sistem pengarsipan adalah cara pengaturan atau penyimpanan arsip secara logis dan sistematis dengan memakai abjad, numerik/nomor, huruf ataupun kombinasi huruf dan nomor sebagai identitas arsip yang terkait.

Sistem pengarsipan (Filing System) ada 5 macam.

A. SISTEM ABJAD (ALPHABETICAL FILLING SYSTEM)

1. Pengertian Sistem Abjad :

Adalah sistem penyimpanan arsip dengan memakai metode penyusunan menurut abjad. Umumnya dipakai untuk arsip yang dasar penyusunannya dilakukan terhadap nama orang, nama perusahaan / organisasi, nama tempat, nama benda dan subjek / masalah.

- Pemakaian sistem Abjad :
Nama-nama diambil dari nama si pengirim (surat masuk) dan nama alamat yang dituju (surat keluar).
- Mengindeks adalah :
Cara menemukan dan menentukan ciri / tanda dari suatu dokumen yang akan dijadikan petunjuk atau tanda pengenal (caption) untuk memudahkan mengetahui tempat dokumen disimpan.

Adapun kata tangkap dapat berupa :

- Nama orang
- Nama perusahaan/organisasi
- Nama tempat/daerah
- Nama benda/barang
- Istilah subyek atau angka (tertanggung sistem pengarsipan yang dipakai).

Menentukan ciri/tanda dengan cara menentukan urutan unit-unit bagian dari kata tangkap yang akan disusun menurut abjad.

- Indeks adalah :
Sarana untuk menemukan kembali dengan cara mengidentifikasi surat tersebut melalui penunjukan suatu tanda pengenal yang dapat membedakan surat satu dengan surat yang lainnya atau bagian dari suatu nama yang dijadikan tanda pengenal surat.

- Unit adalah :
Bagian kata dari kata tangkap yang memiliki pengertian sendiri, atau bagian terkecil dari sebuah nama. Sedangkan nama merupakan judul/*caption*. Jadi setiap judul mempunyai bagian yang disebut unit.
 - Kode adalah :
Suatu tanda atau simbol yang diberikan atau yang dibubuhkan pada lembaran arsip (file) yang dapat dipakai untuk tanda penyimpanan arsip.
 - Koding adalah :
Suatu kegiatan memberikan tanda atau simbol pada arsip. Adapun fungsi dari kode atau simbol yang diberikan adalah menunjukkan isi yang terkandung di dalam arsip yang bersangkutan.
1. Pengaturan Mengindeks :
- a. **Mengindeks Nama orang**
Peraturan 1:
Nama Orang Indonesia yang mempunyai nama keluarga, diindeks ke dalam unit 1, sisanya unit berikutnya.
Contoh :
DR. Astrid Dharmawan, diindeks
Dharmawan, Astrid (DR)
Ada 3 cara menulisnya, yaitu :
 1. Dharmawan, Astrid (DR.)
 2. Dharmawan Astrid (DR.)

3. DHARMAWAN Astrid (DR.)

Untuk nama orang Indonesia yang pada umumnya tidak mempunyai nama keluarga diindeks :

- Bowo Sunardi diindeks menjadi sunardi, Bowo
- Godam Asbun dindeks menjadi Asbun, Godam

Peraturan 2 :

Nama orang Indonesia yang memiliki nama marga, suku, clan diindeks dengan marga, suku, clan pada unit 1.

Contoh :

Roman Gintings diindeks Gintings, Roman.

Peraturan 3 :

Nama orang Indonesia yang majemuk, diindeks seperti aslinya.

Contoh :

Amir Hamzah dindeks Amir Hamzah.

Peraturan 4 :

Nama orang Indonesia yang memakai nama Baptis, diindeks dengan nama aslinya pada unit 1.

Contoh : M. M. Suzy diindeks Suzy, Maria Magdalena. Dominikus Agus diindeks Agus, Dominikus. Antonius Andalan Utama diindeks Andalan, Utama, Antonius.

Peraturan 5 :

Nama-nama yang sebagian ditulis dengan singkatan diindeks sebagai berikut :

W. S. Rendra diindeks Rendra, W. S.

Peraturan 6 :

Nama wanita yang menggunakan nama laki-laki. Nama laki-laki itu mungkin suami, Ayahnya, atau mungkin namnya sendiri (bukan nama seaumi tau nama ayahnya).

Contoh :

Dian Sastrowardoyo diindeks Sastrowardoyo, dian.
Ny. Diah Suratman diindeks Suratman, Diah (Ny.)

Peraturan 7 :

Nama-nama yang diikutkan dengan gelar. Gelar tidak mempengaruhi dalam indeks, hanya ditempatkan dalam kurung.

Contoh :

Prof. Dr. Cecep Gorbachev diindeks Gorbachev,
Cecep (Prof. Dr.)

Ir. Drs. Agus Goenawan, MSIE diindeks Goenawan,
Agus (Ir. Drs. MSIE.)

Letjen Safri Samsul, S. h diindeks Samsul, Safri
(Letjen, S. H.)

K. H. Zaenuddin M. Z. diindeks Zaenuddin, M. Z.
(K. H.)

R. A. Kartini diindeks Kartini (R. A.)

Peraturan 8 :

Nama yang memakai “Bin” dan “Binti”.

Contoh :

Agil bin Toriq (bin), Agil Laila binti Mustahar diindeks Mustahar (binti), Laila.

Peraturan 9 :

Nama-nama orang Barat (Eropa, Amerika, dan sejenisnya) umumnya terdiri dari 3 kata (nama pertama, nama tengah, nama ketiga/nama keluarga).

Contoh :

Tommy Lee Jones diindeks Jones, Tommy Lee
John Robert Powers diindeks Powers, John, Robert.

Peraturan 10 :

Nama-nama orang Barat (Eropa, Amerika, dan sejenisnya) yang menggunakan tanda penghubung (-) atau hyphen, dianggap satu kata.

Contoh :

James Duff – Reison diindeks Duff – Reison, james.

Peraturan 11 :

Nama-nama orang Barat (Eropa, Amerika dan sejenisnya) yang menggunakan awalan De, da la, du, ba, ce, des, van, vander, von, von der, la, las, los, le, M', O', D', MC', Mac, dan sebagainya.

Contoh :

Leonardo da Vinci diindeks da Vinci, Leonardo.

Peraturan 12 :

Nama-nama orang Chinese, Korea, Vietnam, dan sejenisnya diindeks seperti aslinya.

Contoh :

Kwik Kian Gie diindeks Kwik, Kian Gie.

Peraturan 13 :

Nama-nama orang Chinese dengan gabungan nama orang Eropa, Indonesia, dsb, maka nama chinanya lebih diutamakan.

Contoh :

Andy Law diindeks Law, Andy.

Peraturan 14 :

Nama-nama asing seperti India, Arab, Turki, Afrika, Persia, Jepang, Malaysia dsb, yang tidak termasuk kedalam nama-nama Barat/eropa, Tionghoa dan Indonesia. Maka berlaku ketentuan nama akhir dianggap sebagai nama keluarga.

Contoh :

Mohammed Reza Pahlevi diindeks Pahlevi, Mohammed Reza. Matshushita Yoshinaga diindeks Yoshinaga, Matshushita.

b. Mengindeks Nama Perusahaan / Organisasi

Peraturan 15 :

Nama-nama perusahaan / organisasi diindeks nama badan usaha kegiatannya terlebih dahulu, barulah diikuti dengan status atau badan hukumnya.

Contoh :

PT Triguna Jaya diindeks Triguna Jaya, Perseroan.

Peraturan 16:

Nama-nama perusahaan yang memakai singkatan, maka singkatannya harus dipanjangkan terlebih dahulu, baru diindeks.

Contoh :

MNA = Merpati Nusantara Airlines diindeks
Merpati Nusantara Airlines.

Peraturan 17 :

Nama-nama perusahaan yang memakai bilangan/angka-angka, maka bilangan/angka-angka tersebut dihurufkan terlebih dahulu, kemudian angka-angka tersebut ditulis lengkap dan dijadikan tanda pengenal utama.

Contoh :

Toko Buku 88 diindeks Delapan-delapan, Toko Buku. Pabrik Kecap 333 diindeks Tiga-tiga-tiga, Pabrik Kecap. The 99 Club diindeks Ninety-nine (The), Club. 68 Food Inc. diindeks Sixty-six, Food (Incorporation).

Peraturan 18 :

Nama perusahaan yang menggunakan nama orang dengan menempatkan nama orang sebagai tanda pengenal utama, maka nama tersebut diindeks menurut peraturan mengindeks berikut :

Contoh :

Taman Ismail Marzuki diindeks Marzuki, Ismail (Taman). Warnet Ananda diindeks Ananda, Warung Internet.

Peraturan 19 :

Nama-nama hotel yang diindeks adalah nama hotelnya terlebih dahulu sebagai tanda pengenal utama.

Contoh :

Hotel Mandarin diindeks Mandarin, Hotel.

Peraturan 20 :

Nama-nama bank diatur sebagai berikut :

Contoh :

Bank Danamon diindeks Danamon, Bank. Bank of Tokyo diindeks Tokyo, Bank (of).

Peraturan 21 :

Nama-nama instansi/lembaga/badan Pemerintahan menurut aturan berikut :

- Departemen Pertanian diindeks Pertanian, Departemen
- Kedutaan Besar Republik Federasi Jerman diindeks Jerman, Republik Federasi (Kedutaan Besar).

Apabila badan/badan tersebut lebih dikenal dengan nama singkatan atau akronimnya, maka sebaiknya dibuat petunjuk silang.

Contoh :

Deperindag X (lihat) Perindustrian dan Perdagangan, Departemen.

LIPI X (lihat) Ilmu Pengetahuan Indonesia, Lembaga.

Peraturan 22 :

Lembaga Tertinggi dan Lembaga Tinggi Negara

- MPR diindeks Permusyawaratan Rakyat, Majelis.
- DPR diindeks Perwakilan Rakyat, Dewan.

c. Mengindeks Nama Tempat / Daerah

Peraturan 23 :

Nama tempat, kota atau daerah diindeks seperti aslinya.

- Bandar Lampung diindeks Bandar Lampung
- Sumatera Selatan diindeks Sumatera Selatan

Peraturan 24 :

Nama tempat/kota/daerah yang disertai keterangan tingkat wilayahnya diindeks dengan nama tempat/kota/daerah sebagai tanda pengenal utama, kemudian diikuti dengan tingkat wilayahnya.

Contoh :

Daerah Tingkat II Bogor diindeks Bogor, Daerah Tingkat II.

d. Mengindeks Nama Benda / Barang

Peraturan 25 :

Nama-nama benda ditulis seperti nama aslinya

Contoh :

Filing Cabinet diindeks Filing Cabinet

Panan Tulis diindeks Papan Tulis.

Peraturan 26 :

Nama-nama benda/barang yang mempunyai nama pabrik, merk dagang, type, diindeks dengan memakai nama pabrik/merk dagang/type sebagai tanda pengenal utama.

- Cash Registrasi Sharp diindeks Sharp, Cash Register
- Mesin Tik Olivetti diindeks Olivetti, Mesin Tik.

e. Mengindeks Nama Masalah

Ada 4 yang harus diperhatikan :

- a. Membaca surat secara cermat dan teliti agar menemukan masalah yang sebenarnya.
- b. Kata-kata yang diindeks haruslah kata benda. Kata sifat hanya diperlukan sebagai keterangan atas kata benda.

- c. Dasar untuk mengindeks pokok masalah adalah pokok masalah yang dapat menampung maksud suatu surat.
- d. Apabila pokok masalah suatu surat telah didapatkan, maka pokok masalah ini dijadikan sebagai kata tangkap utama.

f. Cara Mengindeks Pokok Masalah :

- a. Pokok Masalah Pegawai
 - Gaji pegawai diindeks pegawai, gaji
 - Manajemen Kepegawaian diindeks Pegawai, Manajemen
 - Mutasi Pegawai diindeks Pegawai, Mutasi
 - Promosi Pegawai diindeks Pegawai Promosi
- b. Pokok Masalah Gaji
 - Gaji Pegawai diindeks Gaji, Pegawai
 - Kenaikan gaji diindeks Gaji, Kenaikan
 - Daftar gaji diindeks Gaji, daftar
 - Gaji pokok diindeks Gaji, pokok
- c. Pokok Masalah Pajak
 - Pajak penghasilan diindeks pajak, penghasilan
 - Pajak Pertambahan Nilai diindeks Pajak, Pertambahan nilai

- Wajib pajak diindeks pajak, wajib
 - Undang-undang perpajakan diindeks pajak, undang-undang
- a. Pokok Masalah Administrasi
- Administrasi pembelian diindeks Administrasi, pembelian
 - Administrasi penjualan diindeks Administrasi, penjualan
3. Petunjuk Silang (*Cross Reference*)
petunjuk silang adalah alat petunjuk dari indeks yang tidak dipakai kepada indeks yang dipakai, atau petunjuk hubungan antara indeks uang dipakai dengan indeks lain yang dipakai.

Ada 2 macam petunjuk silang :

a. Petunjuk silang langsung :

Adalah petunjuk silang yang menunjukkan tentang seorang yang memiliki lebih dari satu nama atau satu dokumen yang berisi lebih dari satu masalah. Pemakaianya dengan mencantumkan kata “lihat” atau tanda “X”.

1. Seseorang yang memiliki lebih dari satu nama (alias atau samaran) ditujukan kepada nama yang sebenarnya berlaku.

Misal :

Nama sebenarnya Sudrajat alias Iwan Hitam.

Petunjuk silangnya adalah : Hitam Iwan lihat Sudrajat.

Hitam Iwan X Sudrajat.

2. Nama seseorang yang diganti.

Contoh :

Liang Hai Liang diganti menjadi Rudy Hartono.

Petunjuk silangnya adalah : Liang Hai Liang lihat Hartono, Rudy atau Liang Hai Liang X Hartono, Rudy.

3. Seorang wanita yang sebelumnya bersuami bernama Irawati, setelah bersuami Irawati Damara. Petunjuk silangnya adalah : Irawati lihat Damara, Irawati (Ny.)

atau Irawati X Damara, Irawati (Ny.).

4. Satu dokumen yang berisi data untuk 3 orang, maka nama salah satu dipakai sebagai kata pengenal pertama. Sedangkan kedua orang lainnya ditunjuksilangkan kepada orang yang ditunjuk pertama.

Contoh :

Usul pengangkatan 3 orang karyawan baru, yaitu Abidin, Budi, Cecep

Petunjuk silangnya adalah :

Budi lihat Abidin Cecep lihat Abidin

atau atau

Budi X Amir Cecep X Abidin.

b. Petunjuk Silang Tak Langsung

adalah petunjuk silang yang dipakai untuk menujukkan hubungan antara satu masalah lainnya yang saling menjelaskan atau saling membantu. Cara memakainya adalah dengan mencantumkan kata “lihat pula” atau tanda “XX”.

1. Apabila ada satu pekerjaan yang dikerjakan tiga orang bersama-sama, maka untuk mengetahui tugas salah seorang daripadanya, perlu mengetahui tugas yang lainnya, karena masing-masing terikat tidak berdiri sendiri mengerjakan pekerjaannya.

Contoh :

Ada 3 orang Dodi, Edi, Fenty, mengerjakan satu pekerjaan, maka petunjuk silang tak langsung.

Dodi Dodi

Lihat pula XX

Edy - Fenty Edy - Fenty

Edi	Fenty
Lihat pula	XX
Dodi - Fenty	Dodi - Edy

2. Apabila ada dua orang suami istri yang bekerja pada suatu instansi. Untuk memberi tunjangan anak dibutuhkan data dari suami istri itu, maka dipakai petunjuk silang tak langsung.

Caranya :

Sudarman, Asep X X Sudarman, Rini
Asep (Ny.)
Sudarman,Rini Asep (Ny.) X X Sudar-
man, Asep

4. Prosedur Sistem Abjad.

Prosedur yang harus dilaksanakan untuk mengarsipkan surat adalah :

1. Membaca surat atau dokumen dengan teliti dan seksama
2. Periksa apakah surat sudah disertai dengan tanda siap untuk disimpan/tanda pembebas “release mark”
3. Menetapkan caption atau judul surat
4. Mengindeks tanda pengenal sesuai peraturan

5. Membuat petunjuk silang
 6. Memberi kode surat
 7. Menyortir yaitu memilah-milah atau menge-lompokkan arsip menjadi satu kelompok menurut kode yang ada pada arsip
 8. Menyusun menurut susunan abjad
 9. Menyimpan arsip, yaitu menempatkan arsip pada suatu tempat atau alat penyimpanan.
5. Perlengkapan mengarsipkan Sistem Abjad
- Perlengkapan yang diperlukan untuk mengarsip sistem abjad adalah :
1. Filing Cabinet
- Filing cabinet adalah lemari arsip untuk menempatkan folder dan guide, yaitu untuk menyimpan dokumen, surat-surat kantor. Umumnya mempunyai beberapa laci : bisa 2, 3, 4 atau 5 laci.
2. Folder
- Folder adalah tempat untuk menyimpan dokumen atau menempatkan arsip, berbentuk segi empat, berlipat dua seperti map tetapi tanpa daun penutup.
3. Guide (Petunjuk)
- Guide merupakan petunjuk dan pemisah antara folder-folder. Bentuk dari guide adalah

segi empat dan berukuran sama dengan Folder. Terbuat dari karton tebal.

B. SISTEM PERIHAL (POKOK ISI SURAT)

Sistem perihal adalah cara penyimpanan dan penemuan kembali surat berpedoman pada perihal surat atau pokok isi surat. Yang perlu dipersiapkan untuk sistem perihal adalah :

1. Daftar Indeks

Daftar indeks adalah daftar yang memuat seluruh kegiatan/masalah/hal-hal yang dilakukan di seluruh kantor di mana sistem ini diterapkan. Masalah-masalah tersebut kemudian diuraikan lagi. Masalah-masalah pokok disebutkan dalam pembagian utama, sedangkan uraian masalahnya disebut dalam pembagian pembantu, apabila uraian masalah masih dibagi menjadi masalah yang lebih kecil, disebut sub pembagian pembantu.

Contoh :

DAFTAR INDEKS

MASALAH UTAMA	SUB MASALAH	SUB-SUB MASALAH
1	2	3
I. KEPEGAWAIAN (KP)	1. Kenaikan Pangkat	
	2. Formasi	
	3. Cuti	1. Cuti Sakit
		2. Cuti besar
		3. Cuti tahunan
	4. Lamaran	
	5. Kesejahteraan	1. Gaji
		2. Tunjangan
		3. Jabatan
	6. Pemberhentian	1. Dengan hormat
	7. Pendidikan	1. Dalam Negeri
		2. Luar Negeri
	8. Pengangkatan	
	9. Penilaian	
	10. Pensiun	
II. KEUANGAN	1. Gaji	
	2. Uang makan	
	3. Pinjaman	
	4. Pajak	
	5. Tagihan	
	6. Anggaran	
	7. Tunjangan	
	8. Kredit	1. Perumahan
		2. Asuransi
		3. Kendaraan
	9. dll	
III. UMUM / ADM (UA)	1. Perlengkapan kantor	
	2. Peralatan kantor	
	3. Kerjasama	
	4. Bantuan	

2. Perlengkapan menyimpan surat :
 - a. Filing cabinet
 - b. Guide
 - c. Folder
 - d. Kartu Kendali
3. Pemberian kode surat
4. Penyimpanan surat, dengan cara :
 - a. membaca surat untuk mengetahui isi surat
 - b. memberi kode surat
 - c. memcatat surat dalam kartu kendali
5. Menyimpan kartu kendali

C. SISTEM NOMOR

Di dalam sistem nomor ada 4 macam :

1. **Sistem Nomor menurut Dewey (Sistem Desimal/Klasifikasi)**

Sistem ini menerapkan kode surat berdasarkan nomor yang ditetapkan untuk surat yang bersangkutan. (buku nomor surat).

Yang diperlukan dalam sistem ini adalah :

- a. Perlengkapan yang diperlukan adalah :
 - Filing cabinet
 - Guide

- Folder
- b. Daftar Klasifikasi Nomor
- c. Kartu Kendali

Dalam klasifikasi, nomor ialah daftar yang menurut semua kegiatan/masalah yang terdapat dalam kantor. Setiap masalah diberi nomor tertentu.

Dalam daftar, ini terdapat tiga pembagian yaitu:

- Pembagian utama, memuat kegiatan/masalah pokok dari kantor.
- Pembagian pembantu, memuat uraian masalah yang terdapat pada pembagian utama.
- Pembagian kecil, memuat uraian masalah yang terdapat pada pembagian pembantu.

Guna daftar klasifikasi ialah :

- Sebagai pedoman pemberian kode surat
- Sebagai pedoman untuk mempersiapkan dan menyusun tempat penyimpanan surat.

Contoh :

000	Kesejahteraan Kepegawaian	500	
100	Keuangan ungan masyarakat	600	Hub-
200	Pembangunan tik	700	Logis-
300	Pendidikan Research	800	
400	Umum Produksi	900	

Pembagian utama dibagi lagi ke dalam pembagian pembantu sampai dengan 10 (sepuluh) uraian.

Contoh :

500	Kepegawaian
500	Asuransi pegawai
510	Kenaikan pangkat
520	Mutasi
530	Riwayat Hidup
540	Pensiun
550	Scorsing
560	Lamaran
570	Formasi
580	Promosi
590	Cuti

Pembagian pembantu dibagi ke dalam pembagian kecil sampai dengan 10 (sepuluh) uraian.

Contoh :

590	Cuti	590	Cuti sakit
		591	Cuti melahirkan
		592	Cuti tahunan
		593	Cuti besar
		594	Cuti di luar tanggungan negara
		595	Permohonan cuti
		596	Cuti karena kematian
		597	Cuti kawin
		598	Cuti karena ujian dinas
		599	Cuti karena menunaikan ibadah haji

Setiap pembagian hendaknya tidak melebihi 10 (sepuluh), kurang boleh.

Uraian Guide, Folder, dan surat dalam Filing cabinet :

1. Dalam setiap laci filing cabinet diperlukan 10 (sepuluh) guide
2. Di belakang setiap guide ditempatkan 10 folder
3. Surat yang terbaru dalam setiap folder ditempatkan paling depan.

Cara penyimpanan surat :

- a. Surat dibaca lebih dahulu untuk mengetahui permasalahannya (garis bawahi yang merupakan inti dari permasalahan).
- b. Memberikan kode surat, apabila surat tersebut mengenai cuti melahirkan, maka surat tersebut diberi nomor 591, dan apabila surat tersebut merupakan surat pertama tentang cuti hamil, maka surat tersebut diberi kode 591.0
- c. Mencatat surat kedalam kartu kendali
- d. Mencatat surat pada kartu indeks
- e. Menyimpan surat. Surat yang nomor kodenya 591.0, berarti surat tersebut ditempatkan/disimpan dalam folder laci nomor 500, dibelakang guide nomor 590, didalam folder nomor 591, surat yang pertama.
- f. Penyusunan surat dalam folder, setiap surat yang baru selalu ditempatkan diurutan paling depan.
- g. Menimpan kartu kendali.

2. Sistem Nomor menurut Terminal Digit

Di dalam sistem ini, kode penyimpanan dan kode penemuan kembali surat memakai sistem penyimpanan menurut Terminal digit, yaitu sistem penyimpanan berdasarkan pada nomor urut dalam buku arsip.

Buku arsip dapat dibuat seperti dibawah ini :

No Urut	Tanggal Penyimpanan	Judul Surat	Tanggal Surat	Nomor Surat	Perihal	Keterangan
0000						
0001						
0002						
Dst.						

Surat pertama dalam buku arsip dimulai dengan nomor 0000, surat kedua 0001, dst.

Berdasarkan atas *nomor urut* pencatatan surat dalam *buku arsip* inilah nantinya yang dijadikan sebagai kode penyimpanan surat.

Dalam sistem ini yang perlu dipersiapkan adalah :

1. Perlengkapan untuk tempat penyimpanan surat yang terdiri atas :
 - a. Filing cabinet.
 - b. Guide (setiap laci 10 guide atau untuk sepuluh laci 100 guide). Penulisan nomornya dilakukan sesuai dengan nomor setiap laci.

- c. Folder (setiap guide 10 folder, setiap laci 100 folder dan 10 laci sebanyak 1000 folder)

2. Kartu kendali

Kartu kendali yang digunakan dalam sistem ini sama dengan kartu kendali yang digunakan dalam sistem lai. Yang berbeda disini adalah mengindeks nomor kode untuk keperluan penyimpanan dan penemuan kembali surat.

3. Cara mengindeks nomor kode sebagai berikut :

- a. Dua angka dari belakang sebagai unit 1 yaitu menunjukkan *nomor laci* dan *nomor guide*.
- b. Satu angka setelah unit 1 sebagai unit 2 yaitu menunjukkan nomor folder.
- c. Sisa seluruh angka sesudah unit 2 sebagai unit 3 yaitu menunjukkan surat yang kesaksian dalam folder (sesudah ditambah dengan bilangan satu).

Contoh :

Pemberian nomor dalam laci, guide, folder dan surat :

- a. Setiap laci diberi nomor :

00-09	50-59
10-19	60-69
20-29	70-79
30-39	80-89
40-49	90-99

- b. Dalam setiap laci ditempatkan 10 guide. Nomor guide pada setiap laci tergantung pada nomor lacinya.

Misalnya :

Lacinya nomor 10-19 terdapat guide nomor 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.

- c. Dibelakang setiap guide ditempatkan 10 folder. Nomor-nomor foldernya adalah : 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
- d. Surat-surat yang disimpan dalam folder-folder keseluruhannya menggunakan nomor urut.

4. Cara penyimpanan Surat

Surat dengan nomor kode 55317 berarti surat tersebut disimpan dalam laci 10-19, dibelakang guide 17, didalam folder nomor 3, surat yang ke-56.

Nomor	Kode	Unit 3	Unit 2	Unit 1
55317	55	3	10-19	17



3. Sistem Nomor Middle Digit

Sistem ini merupakan kombinasi dari sistem nomor decimal Dewey dan sistem nomor Terminal Digit yang dijadikan kode laci dan guide adalah dua angka yang berada di tengah, sedangkan dua angka tang berada dibelakangnya menunjukkan uru-

tan surat yang kesekian dalam map. Dalam sistem ini kode angka harus berjumlah enam, sehingga terdapat dua angka ditengah, dua angka didepan dan dua angka dibelakang. Seandainya angka kode kurang dari enam maka harus ditambahkan angka nol didepannya sampai mencapai jumlah enam angka. Cara penyimpanan suratnya sama dengan Sistem Nomor Terminal Digit.

4. Sistem Nomor Soundex (Phonetic System)

Sistem Soundex adalah sistem penyimpanan warakat berdasarkan pengelompokan nama yang tulisannya atau bunyi pengucapannya hampir bersamaan. Dalam sistem ini nama-nama diganti dengan kode (notasi) yang terdiri 1 huruf dan 3 angka.

Susunan penyimpanannya adalah menurut abjad yang diikuti urutan nomor.

Peraturan-peraturan pengkodean sistem soundex :

- a. Kode berlaku untuk mengganti nama, baik nama individu maupun nama organisasi/badan.
- b. Yang diberi kode adalah unit 1 dari nama yang telah diindeks.
- c. Huruf pertama dari nama yang diberi kode merupakan huruf yang dipakai sebagai digit pertama.
- d. Huruf kedua dan seterusnya diganti dengan angka.
- e. Kode angka dari huruf hidup diabaikan, yaitu huruf a, I, u, e, o, dan w, h, y.

- f. Kode angka dari huruf mati adalah sebagai berikut :
 - 1 = b, f, p, v
 - 2 = c, g, k, j, q, s, x, z
 - 3 = d, t
 - 4 = l
 - 5 = m, n
 - 6 = r
- g. Huruf-huruf yang double, baik karena hurufnya memang sama maupun karena kode angkanya sama, maka dianggap sebagai satu huruf. Kalau yang demikian adalah huruf pertama dan kedua, maka yang dipakai dalam kode hanyalah huruf pertama.
- h. Bila dua huruf berkode sama, letaknya dipisahkan oleh huruf hidup a, I, u, e, o masing-masing huruf diberi kode sendiri-sendiri.
- i. Angka kode yang dipaki adalah berjumlah tiga, angka seterusnya dihilangkan.
- j. Kode yang kurang dari jumlah tiga angka, harus ditambah dengan 0 agar mencapai jumlah 3 angka.

D. SISTEM GEOGRAFIS / WILAYAH

Sistem Geografis atau wilayah adalah suatu sistem penyimpanan arsip berdasarkan pembagian wilayah atau daerah yang menjadi alamat suatu surat.

Surat disimpan dan diketemukan kembali menurut kelompok atau tempat penyimpanan berdasarkan geo-

grafi/wilayah/kota dari surat berasal dan tujuan surat dikirim.

Dalam hubungan ini surat masuk dan surat keluar disimpan dan ditempatkan dalam folder yang sama, tidak dipisah-pisahkan. Dalam penyimpanannya menurut sistem ini, harus dibantu dengan sister Abjad atau sistem Tanggal.

1. Perlengkapan yang diperlukan :
 - a. Filing cabinet
 - b. Guide
 - c. Folder
 - d. Kartu Kendali
2. Penyimpanan surat melalui prosedur :
 - a. Melihat tanda pembebas dalam surat, yaitu tanda yang menyatakan bahwa surat tersebut telah selesai diproses dan boleh disimpan.
 - b. Membaca surat
 - c. Memberi kode surat
 - d. Mencatat surat pada kartu kendali
 - e. Menggolongkan surat menurut wilayahnya masing-masing
 - f. Menyimpan surat
 - g. Menyimpan Kartu Kendali
3. Penemuan kembali
Caranya menentukan kembali adalah sama seperti sistem-sistem lainnya.

E. SISTEM TANGGAL (CHRONOLOGIS)

Sistem tanggal adalah sistem penyimpanan surat yang didasarkan kepada tanggal diterima (untuk surat masuk) dan tanggal surat dikirim (untuk surat keluar).

Yang diperlukan untuk sistem ini adalah :

1. Perlengkapan yang diperlukan :
 - a. Filing cabinet
 - b. Didepan laci dicantumkan judul "Tahun"
 - c. Guide sebanyak 12 buah, masing-masing untuk satu bulan
 - d. Folder
 - e. Kartu Kendali
2. Pembagian dalam sistem Tanggal :
 - a. Pembagian utama menggambarkan tahun (judul laci)
 - b. Pembagian pembantu menggambarkan bulan (judul guide)
 - c. Pembagian kecil menggambarkan tanggal (judul folder)
3. Susunan guide dan folder dalam *Filing Cabinet* :
 - a. Laci menggambarkan tahun
 - b. Guide menggambarkan bulan
 - c. Folder menggambarkan tanggal

4. Penyimpanan surat

Langkah-langkah dalam penyimpanan surat:

- a. Menetapkan kode surat sebelum disimpan
- b. Mencatat surat pada kartu kendali
- c. Menyimpan surat.

SISTEM PENGARSIPAN DOKUMEN SECARA KOMPUTERISASI



**BAB
12**

A. Latar Belakang Penggunaan Komputer

Dewasa ini semua aspek kehidupan manusia tidak terlepas dari peran teknologi yang terns berkembang dengan pesat. Teknologi selalu berkembang sesuai dengan kebutuhan manusia. Demikian juga perkembangan teknologi dalam bidang informasi. Kebutuhan masyarakat akan informasi sekarang merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan yang modern. Dengan demikian perkembangan teknologi dalam bidang infomasi dewasa ini sangat pesat mengikuti kebutuhan masyarakat.

Teknologi dalam bidang informasi sekarang ini sudah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas dari teknologi yang paling sederhana sampai dengan teknologi yang mutakhir. Sebagai contoh kebutuhan masyarakat akan informasi melalui koran, radio, televisi, internet dan sebagainya. Informasi tersebut dapat diperoleh dari mana saja, baik di rumah, diperjalanan

maupun di kantor. Seakan kehidupan manusia sekarang dimanjakan dengan semakin berkembangnya teknologi dalam bidang informasi tersebut.

Dalam perkantoran, banyak sekali pekerjaan- pekerjaan yang sangat membutuhkan kemajuan teknologi. Dalam hal pengetikan, dulu cukup dengan mesin ketik manual, kemudian meningkat penggunaan mesin ketik elektronik, dan diera sekarang penggunaan komputer sudah tidak asing lagi dalam penyelesaian tugas-tugas kantor. Perkembangan dalam bidang komputerpun semakin meningkat baik dalam hal *hardware* maupun *software* yang digunakan.

Salah satu tugas kantor adalah pengelolaan dokumen-dokumen organisasi, yang kita kenal sebagai karsipan. Dalam bidang karsipan, manajemen karsipan memiliki tugas utama menyediakan atau melayani kebutuhan informasi bagi personel organisasi. Informasi yang diperoleh dari arsip tersebut akan digunakan sebagai data dan diolah menjadi infomasi yang sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan pimpinan. Dengan demikian peranan pengelola arsip sangatlah penting bagi kehidupan organisasi. Hal terpenting dan merupakan keharusan bagi pengelola arsip adalah bagaimana mereka dapat menyediakan data atau arsip yang diperlukan dengan cepat dan tepat.

Mengingat pentingnya tugas manajemen karsipan, maka dewasa ini banyak pihak yang menggunakan media elektronik dalam pengelolaan dokumen yang dimilikinya. Dengan menggunakan media elektronik diharapkan akan membantu pihak pengelola arsip untuk

dapat mengelola dokumen dengan baik secara efektif dan efisien, baik dalam hal penyimpanan, pengoiahan, pendistribusian, dan perawatan dokumen.

Penggunaan media elektronik dalam pengelolaan arsip inilah yang sering disebut dengan sistem pengarsipan elektronik (*Electronic Filing System*) yang berbasiskan pada penggunaan komputer.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan sistem pengarsipan berbasis komputer cukup banyak, tetapi secara umum dapat dikatakan akan dapat mengelola arsip dengan efektif dan efisien. Dengan penggunaan media elektronik dalam pengelolaan arsip, akan diperoleh manfaat kecepatan, kemudahan, kehematan. Maksud dari kecepatan ini adalah melalui penggunaan media elektronik maka proses pencarian, penemuan, pendistribusian dan juga pengoiahan data akan dapat dilakukan dengan waktu yang singkat. Maksud dari kemudahan adalah dengan menggunakan media elektronik, kita akan diberikan kemudahan dalam hal pencarian pencarian, penemuan, pendistribusian dan juga pengoiahan data, cukup memberi perintah kepada media tersebut, maka media tersebut akan mengerjakan apa yang kita perintahkan. Sedangkan kehematan disini adalah dengan penggunaan media elektronik kita bisa menggunakan lebih sedikit tenaga, pikiran dan juga biaya yang diperlukan dalam pengelolaan arsip.

Dengan alasan di atas maka sekarang ini banyak organisasi yang menggunakan media elektronik dalam pengelolaan dokumen, mulai dari yang sederhana sampai dengan yang paling canggih. Penggunaan me-

dia elektronik ini bisa diawali dengan penggunaan mikrofilm, dan selanjutnya akan dilanjutkan dengan penggunaan perangkat elektronik seperti komputer.

B. Kelebihan dan Keterbatasan Komputer

Digunakannya komputer dalam sebuah pengelolaan dan manajemen kearsipan salah satu sebabnya adalah bahwa komputer memiliki beberapa kelebihan sebagai berikut.

- a. Proses pengolahan yang cepat.

Mengingat informasi merupakan landasan bagi suatu pengambilan keputusan, maka datangnya tidak boleh terlambat. Jika sebuah informasi terlambat diterima, sudah barang tentu manfaatnya akan lebih rendah dibandingkan dengan jika informasi tersebut datang tepat pada waktunya. Keterlambatan pengambilan keputusan dapat menghilangkan peluang emas yang seharusnya dapat diraih. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa keputusan yang cepat meski kurang tepat dapat dianggap lebih baik daripada keputusan yang tepat namun datangnya terlambat. Pada beberapa periode terakhir ini, faktor kecepatan mendapat informasi menjadi penyebab mahalnya sebuah informasi.

Dengan pengolahan data berbasis komputer dalam sistem informasi akuntansi, masalah kecepatan dalam menghasilkan informasi dapat lebih teratas. Komputer memang sudah teruji tingkat kecepatan prosesnya. Dari komputer generasi per-



tama yang hanya berkemampuan memproses ribuan operasi perdetik sekarang sudah memiliki kemampuan milyaran operasi atau bahkan triliun operasi dalam setiap detiknya. Dengan kemampuan mempersingkat waktu pekerjaan tersebut membuat manusia tidak perlu mempersulit diri dan menghabiskan waktunya untuk satu pekerjaan saja serta bisa memanfaatkan waktu untuk juga mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang lain.

- b. Tingkat akurasi informasi yang dihasilkan cukup tinggi.

Akurat, berarti bahwa informasi yang dihasilkan tepat sesuai dengan tujuan pengolahan data. Sebuah informasi harus akurat mengingat proses jalannya informasi dari sumber informasi sampai ke penerima banyak terdapat noise atau gangguan-gangguan yang dapat merubah atau merusak informasi tersebut. Manusia dalam bekerja mengenal batas waktu dan tenaga. tidak berperan didalamnya, maka komputer hanyalah terbatas sebagai alat mati yang tidak berfungsi apa-apa. Sebagai sebuah mesin, komputer hanya akan mengeksekusi pekerjaan yang diberikan kepadanya sedangkan perintah yang tidak diberikan tidak akan dikerjakan. Komputer hanya mengeksekusi data yang diberikan manusia, memprosesnya kemudian menampilkan hasil pengolahan tersebut. Sedangkan manusia mengambil peranan disamping sebagai pembuat, pengoperasi juga sebagai pengembang ilmu kom-

puternya sendiri.

tidak berperan didalamnya, maka komputer hanyalah terbatas sebagai alat mati yang tidak berfungsi apa-apa. Sebagai sebuah mesin, komputer hanya akan mengeksekusi pekerjaan yang diberikan kepadanya sedangkan perintah yang tidak diberikan tidak akan dikerjakan. Komputer hanya mengeksekusi data yang diberikan manusia, memprosesnya kemudian menampilkan hasil pengolahan tersebut. Sedangkan manusia mengambil peranan disamping sebagai pembuat, pengoperasi juga sebagai pengembang ilmu komputernya sendiri. tidak berperan didalamnya, maka komputer hanyalah terbatas sebagai alat mati yang tidak berfungsi apa-apa. Sebagai sebuah mesin, komputer hanya akan mengeksekusi pekerjaan yang diberikan kepadanya sedangkan perintah yang tidak diberikan tidak akan dikerjakan. Komputer hanya mengeksekusi data yang diberikan manusia, memprosesnya kemudian menampilkan hasil pengolahan tersebut. Sedangkan manusia mengambil peranan disamping sebagai pembuat, pengoperasi juga sebagai pengembang ilmu komputernya sendiri.

c. Komputer Memerlukan Program Aplikasi

Untuk mengerjakan dan memproses sesuatu, komputer membutuhkan apa yang disebut dengan Program Aplikasi. Program Aplikasi merupakan

program jadi yang siap pakai untuk keperluan mempermudah pekerjaan manusia. Program aplikasi tersebut bermacam-macam jenis dan fungsinya. Program untuk menulis, berbeda dengan program untuk menggambar atau bahkan program untuk bermain game. Komputer bisa digunakan sebagai alat bantu untuk mengetik, jika didalamnya telah dipasang atau d\' "instair program untuk mengetik seperti *WordStar*, *Microsoft Word* dan sebagainya. Kemudian juga bisa digunakan untuk menggambar jika didalamnya telah diinstall program untuk menggambar seperti *CorelDraw*, *FreeHand* dan *Iain-Iain*. Jika belum terdapat program-program tersebut maka komputer belum dapat digunakan sebagai alat bantu yang siap pakai untuk berbagai macam pekerjaan. Dan untuk setiap pekerjaan yang berbeda akan memerlukan aplikasi-aplikasi yang berbeda pula.

d. **Komputer Terbatas pada Kemampuan Algoritmis**

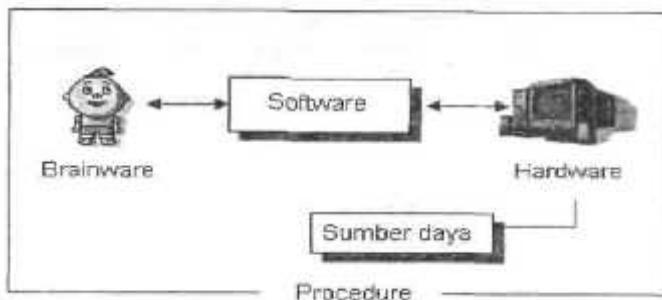
Komputer bekerja berdasarkan suatu algoritma. Algoritma yang dimaksud adalah suatu urutan langkah untuk melakukan proses dalam mendapatkan hasil pekerjaan. Komputer tidak bisa melakukan suatu pengambilan keputusan diluar algoritma yang telah diberikan. Sebagai contoh, seorang manajer pemasaran sebuah perusahaan dengan kemampuan akal dan pengalaman yang dimilikinya serta dengan mempertimbangkan faktor-faktor tertentu akan mampu memprediksikan laku tidaknya suatu barang dagangan. Dalam dunia perdagangan diibaratkan

dengan kondisi "satu ditambah satu belum tentu dua". Sebuah merk minuman segaryang dulunya laku keras, belum tentu akan laku pula untuk bulan ini jika tiba-tiba ada isu tercampurnya minuman tersebut dengan bahan sintetis yang mengandung narkotika misalnya. Tetapi dalam komputer, keputusan yang diambil tidak bisa mempertimbangkan faktor-faktor dan kondisi eksternal, karena "satu tambah satu sudah pasti dua" dengan ditentukan oleh algoritma atau langkah-langkah yang diterapkan padanya.

C. Gambaran Umum Sistem Komputer

Dengan mengetahui gambaran umum sistem komputer, diharapkan akan mengerti cara kerja komputer dalam melakukan pengelolaan data, termasuk dalamnya mengelola sistem karsipan.

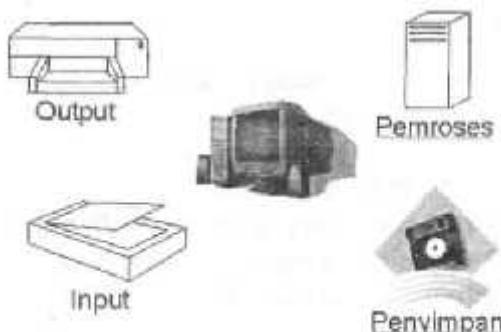
Komputer sebagai suatu sistem, terdiri dari sub-sitem-subsistem yang saling berhubungan sehingga dapat memiliki satu tujuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Sub sistem -sub sistem yang dimaksud antara lain adalah seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini yaitu *Hardware* (Perangkat Keras Komputer), *Software* (Perangkat Lunak Komputer), *Brainware* (Manusia sebagai perangkat akal), *Procedure* dan *Sumber Daya*.



Gambar 6.1. Sistem Komputer

1. Hardware (Perangkat Keras)

Perangkat keras komputer merupakan bagian fisik dari komputer yang dapat ditangkap dan diraba dengan indera yang manusia miliki. Sesuai dengan fungsinya, terdapat empat perangkat dalam sebuah sistem komputer yang dikategorikan sebagai perangkat keras yaitu komponen input, komponen pemroses, komponen penyimpan dan komponen output.



Gambar 6.2. Perangkat Keras Komputer

a. Perangkat Input

Perangkat input menyediakan informasi kepada sistem komputer dari dunia luar. Dalam sistem komputer pribadi, perangkat input yang paling umum adalah keyboard. Komputer mainframe menggunakan keyboard dan pembaca kartu berlubang sebagai piranti inputnya. Sistem dengan mikrokontroler umumnya menggunakan piranti input yang jauh lebih kecil seperti saklar atau keypad kecil.

Alat input langsung dapat berupa papan ketik (*keyboard*), *pointing device* (misalnya *mouse*, *touch screen*, *light pen*, *digitizer graphics tablet*), *scanner* (misalnya *magnetic ink character recognition*, *optical data reader* atau *optical character recognition reader*), sensor (misalnya *digitizing camera*), *voice recognizer* (misalnya *microphone*) dan lain sebagainya. Sedangkan alat input yang tidak langsung misalnya *keypunch* yang dilakukan melalui media *punched card* (kartu plong), *key-to-tape* yang merekam data ke media berbentuk pita (tape) sebelum diproses oleh alat pemroses, dan /cey-fo-d/'s/cyang merekam data ke media magnetic disk (misalnya disket atau harddisk) dan lain sebagainya.

b. Perangkat Pemrosesan

Central Processing Unit atau yang sering juga disebut *Processor* merupakan pusat peng"eksekusi" setiap tugas atau perintah baik yang berupa data maupun informasi di dalam sistem komputer. Sekarang ini ada tiga merk processor terkemuka di dunia yakni intel, AMD dan VIA Technologies.



Gambar6.3. Processor Intel Pentium 4

c. Perangkat Output

Output merupakan piranti yang digunakan untuk menampilkan hasil pengolahan data oleh komputer. Contoh piranti ini adalah *monitor*, *printer* dan *speaker*. Printer yang menampilkan output yang tercetak pada kertas atau media pencetakan yang lainnya, sedangkan monitor digunakan untuk menampilkan output ke layar *display*. Teknologi kedua perangkat tersebut juga berkembang sangat pesat dari waktu ke waktu. Kemudian speaker merupakan komponen output dari hasil sebuah proses yang berupa suara.

a. Monitor

Monitor merupakan komponen output yang digunakan untuk menampilkan teks atau gambar ke layar sehingga dapat dinikmati oleh pemakai. Monitor ini sering juga disebut sebagai *Video Display*. Sesuai dengan kemampuan dalam menampilkan gambar, kita akan mengelompokkan monitor menjadi dua kelompok yaitu *monochrome display* dan *color display*. Yang termasuk dalam kelompok *monochrome display* adalah monitor yang hanya memiliki kemampuan untuk menampilkan warna tunggal saja seperti hitam putih, hijau fosfor atau orange. Sedangkan *color display* menggunakan tiga sinar elektron yang terpisah yaitu merah, biru dan hijau yang dapat

dikombinasikan membentuk warna-warna di layar. Dengan perkembangannya yang sangat pesat, saat ini terdapat tiga jenis teknologi monitor. Ketiga golongan teknologi tersebut adalah CRT (*Cathode Ray Tube*), *Liquid Crystal Display* (LCD) dan *Plasma gas*.



Gambar 6.4. Monitor CRT

Pada monitor CRT, layar penampil yang digunakan berupa tabung sinar katoda. Teknologi ini memunculkan tampilan pada monitor dengan cara memancarkan sinar elektron ke suatu titik di layar. Sinar tersebut akan diperkuat untuk menampilkan sisi terang dan diperlemah untuk sisi gelap. Sedangkan monitor LCD tidak lagi menggunakan tabung elektron tetapi menggunakan sejenis kristal liquid yang dapat berpendar. Teknologi ini menghasilkan monitor yang dikenal dengan nama *Flat Panel Display* dengan layar berbentuk pipih, dan kemampuan resolusi yang lebih tinggi dibandingkan dengan CRT.

Pada monitor CRT, layar penampil yang digunakan berupa tabung sinar katoda. Teknologi ini memunculkan tampilan pada monitor dengan cara memancarkan sinar elektron ke suatu titik di layar. Sinar tersebut akan diperkuat untuk menampilkan sisi terang dan diperlemah untuk sisi gelap.

Sedangkan monitor LCD tidak lagi menggunakan tabung elektron tetapi menggunakan sejenis kristal liquid yang dapat berpendar. Teknologi ini menghasilkan monitor yang dikenal dengan nama *Flat Panel Display* dengan layar berbentuk pipih, dan kemampuan resolusi yang lebih tinggi dibandingkan dengan CRT.



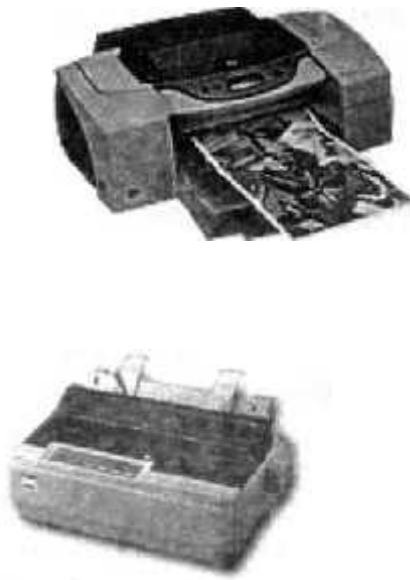
Gambar 6.5. Monitor LCD Pipih

b. Printer

Printer merupakan komponen output yang digolongkan sebagai *Hard Copy Device*. Yaitu merupakan alat yang digunakan untuk mencetak keluaran dari proses yang dilakukan komputer baik tulisan, gambar maupun grafik secara langsung dengan menggunakan media kertas ataupun yang lainnya.

Printer dapat digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu *Printer DotMatrik*, *InkJet* dan *LaserJet*. Printer Dot Matrik merupakan printer yang menggunakan pita sebagai alat percetakannya, Ink Jet menggunakan tinta, sedangkan laser jet menggunakan serbuk.

pencetakannya pun lebih halus dari pada pita meskipun dengan ongkos pembelian tinta yang memang lebih mahal.



Gambar 6.6. Epson LX-300: Printer Dot Matrik

Printer jenis dot matrik menggunakan pita untuk menampilkan output ke kertas. Karena menggunakan pita, hasil pencetakan printer dengan dot matrik agak kasar dan kurang bagus. Pada awalnya printer jenis ini menggunakan head 9 pin yang berarti bahwa satu huruf akan dicetak dengan kombinasi susunan dari 9 titik. Pada perkembangannya meningkat menjadi 24 pin dan lebih halus hasil cetakannya. Contoh printer jenis ini adaiah printer dot matrik produksi Epson yaitu LX - 300, LX 800, FX1100, dan Iain-Iain.

Printer *Ink Jet*, muncul pada era tahun 1980-an dan menggunakan tinta untuk mencetak output pada kertas. Ketika pertama kali muncul, printer ini mengedepankan teknik cetak warna sehingga banyak digemari pemakai. Hasil Gambar 6.7. Printer Deskjet dari HP

2. Software (Perangkat Lunak)

Jika perangkat keras merupakan bentuk fisik dari suatu komponen, maka perangkat lunak adalah program yang berada dalam komponen-komponen tersebut, yang mengintegrasikan komponen-komponen sehingga dapat mengolah data menjadi sebuah informasi.

Bentuk paling primitif dari perangkat lunak, menggunakan *Aljabar Boolean*, yang di representasikan sebagai binary digit (bit), yaitu 1 (benar / on) atau 0 (salah / off), cari ini sudah pasti sangat menyulitkan, sehingga orang mulai mengelompokkan bit tersebut menjadi nibble (4 bit), byte (8 bit), word (2 byte), double word (32 bit).

Kelompok-kelompok bit ini di susun ke dalam struktur instruksi seperti penyimpanan, transfer, operasi aritmatika, operasi logika, dan bentuk bit ini di ubah menjadi kode-kode yang di kenal sebagai assembler. Kode-kode mesin sendiri masih cukup menyulitkan karena tuntutan untuk dapat menghapal kode tersebut dan format (aturan) penulisannya yang cukup membingungkan, dari masalah ini kemudian lahir bahasa pemrograman tingkat tinggi yang seperti bahasa manusia (bahasa Inggris). Saat ini pembuatan perangkat lunak sudah menjadi suatu proses produksi yang sangat kompleks, dengan urutan proses yang panjang dengan melibatkan puluhan bahkan ratusan orang dalam pembuatannya.

a. Perangkat Lunak Sistem Operasi

Saat komputer pertama kali di hidupkan setelah proses Power On self Test, sistem operasihal software yang pertama kali di jalankan. Dalam hal ini sistem operasi yang mengatur seluruh proses yang dilakukan komputer seperti menterjemahkan masukan, mengatur proses internal, manejemen penggunaan memori dan memberikan output ke peralatan yang sesuai. Banyak terdapat sistem operasi komputer pada perkembangannya seperti misalnya DOS (*Disk Operating System*), Unix, Linux, Windows, IBM OS/2, Apple's System dan lain sebagainya.

b. Perangkat Lunak Bahasa Pemrograman

Bahasa Pemrograman merupakan perangkat lunak yang bertugas mengkonversikan perintah-perintah yang di rancang oleh manusia dalam bentuk algoritma ke dalam format instruksi yang dapatdi jalankan komputer. Banyak sekali bahasa pemrograman yang dikembangkan mulai dari yang low level sampai high level seperti mislanya BASIC, COBOL, Pascal, C++, FORTRAN.

Sekarang telah berkembang pula bahasa pemrograman Visual yang berorientasi obyek, yang akan semakin memudahkan manusia untuk memberikan instruksi kepada mesin komputer. Bahasa-bahasa pemrograman visual tersebut antara lain seperti Microsoft Visual Foxpro, Microsoft Basic, Borland Delphi, Bahasa Pemrograman Java dan lain sebagainya.

c. Perangkat Lunak Aplikasi

Perangkat lunak aplikasi merupakan bagian perangkat lunak yang siap pakai. Perangkat ini disebut siap pakai karena perangkat lunak ini dapat langsung digunakan seorang operator atau pengguna komputer untuk membantu melaksanakan pekerjaan yang dilakukannya.

Perkembangan aplikasi komputer ini berkembang dengan sangat cepat. Jika pada era sebelum 1990-an hanya di kenal beberapa aplikasi kecil berbasis DOS seperti aplikasi pengolah kata (*WordStar, Chi Write*), pengolah angka (*Lotus 123, Quattro Pro*), database (DBASE), hiburan (*game*) dan beberapa program berbasis DOS lainnya, maka pada perkembangannya, begitu banyak aplikasi yang dapat digunakan oleh manusia dalam membantu melaksanakan pekerjaannya.

3. Brainware, Prosedur dan Sumber Daya

Brainware merupakan perangkat akal sistem komputer yang dalam hal ini adalah manusia. Manusia merupakan pengoperasi, pengelola dan bahkan pengembang dari sebuah sistem komputer. Brainware ini meliputi operator komputer, teknisi komputer, programmer, sistem analis dan pengembang komputer. Selanjutnya prosedur merupakan *system environment* di mana komputer bekerja. Prosedur dibentuk disesuaikan dengan lingkup pekerjaan sebuah sistem komputer. Sebagai contoh, komputer yang berada di prosedur militer, berbeda dengan komputer yang berada dalam prosedur pendidikan. Sama-sama komputer tetapi tentu saja mem-

iliki perbedaan blok-blok model di dalamnya. Sedangkan sumber daya adalah *electricity* yang merupakan sumber tenaga penggerak dari listrik. Buku ini tidak akan membahas ketiga bagian sistem komputer ini secara lebih lanjut, mengingat konteks pembicaraan kita adalah organisasi komputer yang notabene hanya menyangkut bagian internal komputer itu sendiri.

Konsep Dasar Sistem Karsipan Elektronik Berbasis Komputer

A. Konsep Dasar Karsipan Elektronik

Sistem Karsipan Elektronik pada dasarnya memiliki konsep yang sama dengan teknik karsipan konvensional. Jika pada karsipan konvensional memiliki kabinet yang secara fisik berfungsi untuk menyimpan dokumen-dokumen penting yang dimiliki perusahaan, maka Sistem Karsipan Berbasis Komputer ini memiliki kabinet virtual yang di dalamnya berisi map virtual. Selanjutnya di dalam map virtual berisi lembaran-lembaran arsip yang telah dikonversi ke dalam bentuk file gambar (*.bmp, jpg, dll) atau dokumen (*.doc, bet, dll).

Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa jika pada karsipan konvensional memiliki rak, map dan lembar arsip secara fisik, maka pada karsipan elektronik memiliki rak, map dan arsip secara virtual dalam bentuk file. Tabel di bawah ini menunjukkan perbedaan karsipan konvensional dengan karsipan elektronik.

Tabel 11.1. Perbedaan Komponen kearsipan Konvensional dan Elektronik

Komponen	Kearsipan Konvensional	Kearsipan Elektronik
Kabinet	Berupa rak atau lemari arsip yang dibuat secara fisik.	Berupa kabinet virtual yang dibuat dengan database
Map	Berupa map fisik untuk menyimpan lembaran arsip.	Berupa map virtual atau folder untuk menyimpan file dokumen
Arsip	Lembaran-lembaran surat hard copy	Lembaran-lembaran surat yang sudah di transfer ke dalam file gambar

Selanjutnya berikut adalah penjelasan tentang ketiga komponen dalam Sistem Kearsipan Elektronik yaitu kabinet virtual, map virtual dan lembar arsip yang berbentuk file.

1. Kabinet Virtual.

Kabinet virtual ini merupakan database yang meniru bentuk dari kabinet nyata yang dipergunakan pada sistem kearsipan konvensional. Hanya bedanya jika di dalam kabinet nyata, kemampuan menampung map arsip adalah terbatas, tetapi jika pada kabinet maya ini kemampuan menampung datanya adalah tidak terbatas. Yang membatasi adalah kemampuan fisik harddisk dalam menyimpan data digital.

Atribut-atribut dalam kabinet virtual ini akan mencatat beberapa hal seperti berikut:

- Kode Kabinet: akan mencatat kode kabinet sesuai dengan aturan penulisan kode dalam perusahaan.
- Nama Kabinet: digunakan untuk mencatat nama cabinet seperti misalnya "Surat masuk", "Surat Keluar" dan sebagainya.
- Fungsi Kabinet: untuk mencatat keterangan fungsi kabinet.
- Lokasi: untuk mencatat lokasi kabinet.
- Dan Iain-Iain.

2. Map Virtual.

Map virtual merupakan database yang atribut-atributnya seperti map yang sesungguhnya dalam sistem kearsipan konvensional. Tetapi tidak seperti pada map konvensional yang memiliki kemampuan terbatas untuk menyimpan dokumen, map virtual ini memiliki kemampuan yang memiliki kemampuan tidak terbatas dalam menyimpan dokumen.

Beberapa atribut yang dicatat mengenai map virtual tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- Kode Map:: akan mencatat kode map sesuai dengan aturan penulisan kode dalam perusahaan
- Nama Map : digunakan untuk mencatat nama map seperti misalnya "Bagian Keuangan", "Bagian Pemasaran" dan sebagainya.
- Lokasi Map.
- Keterangan.
- Dan Iain-Iain.

3. Lembaran Arsip.

Lembar arsip yang tersimpan di dalam map virtual, bisa berbentuk file dokumen atau gambar. File dokumen adakah file-file yang dibuat dari **Microsoft Word, Excel, Power Point** dan sebagainya. Sedangkan file gambar adalah file yang berupa gambar sebagai hasil scanner atau *import bitmap* dari media yang lain.

Beberapa atribut yang dicatat di dalam databasenya antara lain adalah:

- Kode Arsip: akan mencatat kode arsip sesuai dengan aturan penulisan kode arsip dalam perusahaan.
- Nama Arsip : untuk mencatat nama yang menggambarkan isi detail dari arsip yang disimpan.
- Klasifikasi: digunakan untuk mencatat klasifikasi map seperti misalnya "Penawaran Khusus", "Rahasia", dan sebagainya.
- Tanggal Arsip: untuk mencatat tanggal arsip tersebut dibuat.
- Tanggal terima : mencatat tanggal arsip tersebut di terima.
- Pengirim : untuk mencatat pengirim arsip.
- Penerima : untuk mencatat bagian yang menerima arsip (tujuan arsip).
- Gambar: untuk mencatat file arsip yang sudah di scanner jika ada.
- Lokasi File : untuk mencatat lokasi file di dalam harddisk.
- Lokasi Fisik: untuk mencatat lokasi hard copy arsip tersebut.

B. Kemudahan dalam Pengelolaan Arsip

Sistem Kearsipan Elektronik memiliki kelebihan utama yaitu memberikan kemudahaan dalam pengelolaan dan manajemen arsip. Beberapa kemudahan yang diberikan sistem karsipan elektronik berbasis komputer tersebut antara lain adalah :

1. Mudah dioperasikan.

Di dalam pemrograman komputer di kenal istilah *Human Computer Interactive*. Konsep tersebut dalam implementasinya akan menghasilkan program-program aplikasi yang berorientasi visual sehingga mudah dioperasikan oleh penggunanya. Sebagai contoh jika pengguna ingin mencetak tinggal menekan tombol printer, untuk menyirripan tinggal menekan gambar disket, untuk menghapus tekan gambar gunting dan lain sebagainya. Komputer juga memberikan dukungan kemudahan untuk menyimpan file-file dalam bentuk file gambar. Apalagi perkembangan teknologi yang ada semakin memberikan dukungan untuk itu. Seperti misalnya dengan adanya scanner akan memudahkan kita melakukan transformasi dokumen asli ke dalam dokumen digital.

2. Tampilan yang menarik.

Dengan kelebihannya dalam melakukan visualisasi, maka komputer mampu memberikan tampilan yang menarik sehingga memberikan kenyamanan bagi penggunanya. Bahkan komputer juga memungkinkustomisasi sehingga pengguna bisa mengatur sendiri desktop aplikasi seperti wama,

gambar, font dan lain sebagainya sesuai keinginan masing-masing.

3. Fasilitas Pencarian Dokumen

Salah satu kelebihan utama sistem berbasis komputer adalah kecepatan proses dalam pencarian dokumen. Komputer dapat memberikan kata-kata kunci pencarian yang flexible sesuai keinginan sehingga dapat mengantisipasi jika pengguna lupa dengan atribut-atribut pokok sebuah dokumen. Seperti misalnya pengguna ingin mencari surat tentang penawaran khusus sebuah produk, tetapi lupa tanggal pengiriman atau pembuatannya. Maka pengguna cukup mencari dokumen berdasarkan data apa yang diketahui saja dan tidak perlu menyebutkan spesifikasi dengan lengkap.

4. Pencatatan Lokasi Fisik Dokumen

Fasilitas pencarian lokasi fisik, berarti akan mempermudah pengguna dalam melakukan pencarian hard copy dari arsip yang diinginkannya. Komputer akan memberikan data lokasi penempatan dokumen secara lengkap seperti di gedung, ruangan, lantai, kabinet atau bahkan sampai nomor map penempatan dokumen tersebut.

5. Fasilitas Gambar dan Suara

Penggunaan scanner membuat kemudahan dalam melakukan transfer dari bentuk dokumen fisik ke dalam bentuk virtual.

Kelebihan tersebut ditambah dengan kemampuan

computer untuk melakukan proses-proses imaging seperti mempertajam dan memperjelas gambar dokumen tersebut.

6. Keamanan Data

Keamanan dokumen akan lebih terjamin dengan adanya level keamanan bertingkat yang menggunakan ID Pengguna dan password. Demikian juga penggunaan komputer memungkinkan kita mengatur autentifikasi pengguna dan blok proteksi sehingga lebih menjamin bahwa sistem akan sulit dimasuki akses-akses yang ilegal.

Kemudahan dalam melakukan backup data ke dalam disket atau CD juga akan membuat data kita lebih aman karena jika terjadi kerusakan sistem komputer, data masih bisa diselamatkan melalui backup tersebut.

7. Retensi Otomatis.

Penggunaan komputer juga akan memungkinkan pemeriksaan secara otomatis retensi dokumen. Jadi akan terjadi peringatan jika beberapa dokumen sudah kedaluwarsa, sehingga kita bisa menindaklanjuti untuk memusnahkan atau mendokumentasi arsip tersebut ke dalam dokumen pasif.

Dokumen pasif yang dimaksud adalah bahwa kita bisa menon-aktifkan dokumen dan memback-upnya ke dalam media penyimpanan eksternal seperti CD atau Disket, tetapi kita juga bisa mengaktifkan kembali jika suatu saat diperlukan.

8. Laporan Kondisi Arsip.

Kearsipan elektronik akan memberikan kemudahan dalam/ menyusun atau menampilkan laporan-laporan kearsipan yang dibutuhkan oleh pihak manajemen. Dengan menekan hanya satu atau beberapa tombol, maka laporan akan dihasilkan dengan cepat. Laporan kondisi arsip dapat dibuat sesuai dengan format dan isi yang ditetapkan oleh pengguna seperti misalnya laporan arsip kedaluwarsa, laporan isi map berdasarkan klasifikasi, laporan arsip berdasarkan pembuat atau pengirim dan sebagainya.

9. Bisa terhubungan jaringan komputer.

Pengguna bisa menghubungkan sistem kearsipan elektronik ke dalam sistem jaringan baik *Local* maupun *Wide Area Network*. Dengan terhubung ke dalam jaringan, maka pengguna bisa memakai sistem tersebut secara multiuser. Pengaturan terdistribusi akan bermanfaat misalnya jika pimpinan dalam perusahaan membutuhkan untuk melihat arsip tertentu, maka cukup mengakses komputer yang ada di dekatnya dan tidak harus datang ke bagian administrasi.

10. Memungkinkan Fasilitas OCR.

Fasilitas OCR akan memudahkan pengguna memproses suatu dokumen tanpa harus mengetikkan kembali dokumen tersebut. Komputer juga akan dengan mudah mengirimkan dokumen secara otomatis ke

tujuan tertentu yang diinginkan, baik secara email maupun faximile.

C. Perangkat yang Digunakan

Hardware (perangkat keras) dan software (perangkat lunak) merupakan komponen utama yang diperlukan dalam implementasi sistem kearsipan elektronik berbasis komputer ini. Sehingga dua hal yang cukup penting sebelum merancang sistem adalah menentukan dan menganalisa terlebih dahulu hardware dan software yang akan digunakan dalam sistem.

Konsep Dasar Sistem Kearsipan Elektronik Berbasis Komputer

1. Pemilihan Hardware.

Untuk melakukan pemilihan hardware, kita harus membandingkan beberapa kategori pengkat keras yang ada menurut **kemampuan, kapasitas dan keandalan** yang dimiliki dengan tidak lupa memperhitungkan **biaya** dan **kompatibilitas-nya** dengan perangkat keras lain.

Kemampuan hardware yang dianalisa menyangkut kecepatan proses, kapasitas penyimpanan (*storage*), mutu keluaran (*output*), kemudahan melakukan input, dan lain-lain. Sedangkan kapasitas yang dimaksud, diukur berdasarkan jumlah transaksi yang dapat diproses dalam suatu periode tertentu.

Keandalan hardware berkaitan dengan frekuensi kemungkinan terjadinya kegagalan proses secara teknis, termasuk kemungkinan kerusakan-kerusakan

yang disebabkan oleh faktor-faktor eksternal seperti arus listrik yang tidak stabil, kebakaran, kebanjiran dan lain sebagainya. Biaya-biaya yang diperhitungkan mencakup harga beli, biaya pemasangan, biaya pemeliharaan dan biaya operasi yang mencakup biaya upah dan utilitas.

Fleksibilitas dan kompatibilitas suatu perangkat dengan perangkat lain juga sangat penting untuk dipertimbangkan. Banyak komponen perangkat keras yang dapat dioperasikan sedemikian canggihnya namun tidak kompatibel jika dihubungkan dengan perangkat keras lain. Hal itu akan membatasi ruang gerak pengembangan sistem nantinya dan mempersulit perawatan sistem itu sendiri.

Jangan lupakan juga faktor perkembangan teknologi komputer yang terjadi sedemikian pesatnya sehingga Anda harus jeli dalam menentukan perangkat keras yang dipakai/Di bawah ini merupakan contoh spesifikasi komputer yang direkomendasikan sesuai dengan perkembangan teknologi perangkat saat ini.

MB Intel GAV 915

Proc Intel P4LGA 775 2,8 GHz

RAM Visipro 256 MB PC 3200 1 keping

HD40GBBC

VGA, Sound, LAN Card OB

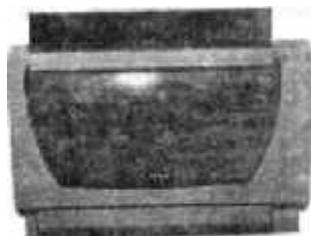
Mouse Keyboard Logitech Scroll

Monitor Samsung 15"

Yang tidak kalah pentingnya adalah produk-produk perangkat keras khusus yang me-

mang dirancang untuk mendukung sistem filing secara elektronik dan digital. Salah satu contoh adalah produk **Canon DR**, yaitu scanner berwama dengan kecepatan tinggi yang dirancang untuk kebutuhan alih media dokumen di lingkungan yang volume pengarsipan dokumennya tidak terlalu banyak.

Produk tersebut dilengkapi dengan penampung kertas yang dapat menampung 50 lembar kertas sampai ukuran A4, dan melakukan scanning dengan berbagai ukuran dokumen dalam satu tray. Dengan kecepatan 20 halaman per menit Canon DR mengalih mediakan dokumen-dokumen kertas menjadi dokumen dalam bentuk digital. Dokumen disimpan dengan resolusi beragam mulai 100 dpi sampai 600 dpi, binary maupun grayscale. Dilengkapi pula pilihan pengaturan brightness, contrast, white level, noise reduction dan image inversion, sehingga penataan dokumen menjadi lebih mudah.



Gambar 12.1. Canon DR-2080C

Canon DR memang dirancang khusus untuk kearsipan elektronik sehingga memiliki fasilitas scan email, sehingga dokumen-dokumen hasil scan dapat langsung dikirimkan via email. Penggunaannya pun tidak hanya dibatasi hanya se-

bagai alat arsip elektronik saja, tetapi dapat digunakan sebagai alat pencari data atau pencari tanda tangan secara cepat pada industri perbankan.

Untuk memudahkan efektifitas maksimum dari Electronic Filing System ini, tentu calon pengguna harus mengetahui berapa besar volume arsip yang dihasilkan dan juga secara umum telah mempunyai alur sistem pengarsipan. Hal ini akan memudahkan pemindahan sistem konvensional menuju era Imaging Document. Pengoperasian aplikasi ini cukup mudah dan sederhana sehingga dapat diterima siapa saja. Sistem indeks yang luas dan fleksibel, sistem keamanan yang bisa membatasi wewenang masing-masing sehingga lebih menjamin akses dokumen dari personil yang tidak berkepentingan.

2. Analisis Pemilihan Software

Selanjutnya analisa yang dilakukan terhadap proyek perolehan software meliputi kemudahan mendapatkan perangkat lunak, kesesuaian dengan sistem yang ada serta kemudahan mengoperasikannya. Tak lupa juga memperhitungkan aspek biaya pemakaian dan pengembangan perangkat lunak tersebut.

Untuk mendapatkan suatu perangkat lunak, perusahaan bisa memilih satu dari tiga hal sebagai berikut:

1. Membeli paket perangkat lunak yang sudah ditulis oleh perusahaan software.



Untuk program *Electronic Filing System*, beberapa perangkat lunak yang sudah ada dan siap pakai. Di Indonesia sendiri sudah ada perangkat lunak yang dijual. Tetapi pada kenyataannya program-program siap pakai tersebut terkadang mengalami kendala pada saat implementasinya karena kurang fleksibel terhadap sistem yang ada. Program yang ada tersebut terlalu baku untuk diterapkan mengingat setiap perusahaan memiliki jenis kegiatan yang berbeda-beda dengan transaksi yang beraneka ragam juga.

2. Menyewa program aplikasi menggunakan internet.

Pada tahun-tahun belakangan ini, di Amerika dan Singapura telah banyak dikembangkan *Application Service Provider* (ASP) yang melayani penyewaan software aplikasi seperti aplikasi *messaging*, *spreadsheet*, *database*, keuangan, akuntansi dan lain-lain. Di Indonesia sendiri, Telkom yang bermitra dengan Microsoft dan Compaq telah menjajagi kemungkinan dilakukannya sistem itu. Sistemnya adalah setelah user mendaftar untuk melakukan penyewaan software kepada ASP, maka software aplikasi akan diinstal di sistem Server milik ASP. Data milik user juga disimpan disitu. User menjalankan software secara *remote* dari perusahaannya.

3. Membuat dan mengembangkan sendiri program aplikasi baru yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Jika perusahaan memilih membuat program sendiri, berarti hal itu akan memper-

mudah pemeliharaan sistem dan pengembangan sistem kedepannya. Pengembangan sebuah program baru, merupakan kegiatan yang berkesinambungan dalam pengelolaan datanya. Dalam suatu organisasi yang besar, sekitar 70 % kegiatan programming keseluruhan biasanya dilakukan untuk menyelenggarakan pengolahan data. Program baru tersebut diperlukan prosedur-prosedur penelaahan agar bisa menjamin program tersebut benar-benar teruji keseluruhannya. Yang dimaksud teruji disini menyangkut diketahuinya semua kesalahan dalam program, tidak adanya instruksi program yang menyimpang, ketepatan hasil dan kemudahan pengoperasian.

Belakangan ini, berbagai jenis perangkat untuk *filling system* beredar di pasaran. Dalam banyak hal, mungkin saja program-program yang telah ada tersebut mempunyai banyak kelebihan dibandingkan dengan program buatan sendiri karena sudah banyak diuji oleh berbagai organisasi. Dan program-program tersebut seringkali dianggap lebih ekonomis karena tidak memerlukan banyak tahapan pengembangan, meski juga memerlukan modifikasi pemeliharaan serta banyak latihan.

Meski demikian, program-program siap pakai tersebut juga memiliki banyak kelemahan. Salah satu kendala yang paling utama adalah apakah program tersebut benar-benar cocok untuk dipa-

kai dalam perusahaan yang bersangkutan. Jarang sekali dijumpai program siap pakai tersebut benar-benar cocok untuk diterapkan dengan kebutuhan pemakai. Banyak program-program yang dibeli memerlukan modifikasi agar sesuai dengan keinginan penggunannya. Tetapi masalahnya adalah sangat jarang seorang programer dalam perusahaan yang mampu memodifikasi program-program siap pakai tersebut, baik karena memang kurang menguasai bahasa yang dipakai, maupun karena dibatasi oleh ketentuan-ketentuan dalam kontrak pembelian.

Alternatif lain agar program yang dibeli sesuai dengan kegiatan perusahaan, adalah merubah praktek bisnis perusahaan sedemikian rupa sehingga sejalan dengan struktur program. Namun tentu saja oleh sebagian besar perusahaan hal itu kurang disukai mengingat harus memperhatikan banyak faktor untuk mengubah praktek bisnis perusahaan tersebut yang mungkin juga akan memerlukan biaya yang lebih besar lagi.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan untuk membeli atau membuat sendiri sebuah program antara lain adalah sebagai berikut:

Konsep Dasar Sistem Karsipan Elektronik Berbasis Komputer

1. Batas-batas dimana sebuah program dapat disesuaikan dengan kegiatan perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan sistem.

2. Kemudahan program untuk dimodifikasi seandainya terjadi perubahan untuk menyesuaikan sistem.
3. Efisiensi pemrosesan untuk masing-masing program yang diuji.
4. Jumlah dan bentuk langkah-langkah pemrosesan yang diperlukan setiap program untuk mendapatkan suatu output yang dinginkan.
5. Jumlah tenaga kerja manual yang diperlukan sistem dari setiap programnya. Sampai sejauh mana program bisa menggantikan kegiatan manual yang sebelumnya dilaksanakan.
6. Penguasaan pemakai atas setiap program.
7. Biaya-biaya yang diperlukan dari masing-masing alternatif pilihan.

Jika dari pertimbangan-pertimbangan di atas dipilih alternatif pembuatan program sendiri, maka langkah selanjutnya adalah memilih personil pengembang program untuk dapat segera melakukan desain sesuai dengan keinginan perusahaan.

TATA RUANG DAN INVENTARISASI BARANG

BAB
13

A. PENGERTIAN TATA RUANG

Tata ruang adalah segala upaya untuk mengatur ruangan sedemikian rupa sehingga menunjang produktivitas organisasi. Tata ruang berpengaruh besar terhadap efektivitas organisasi terutama disebabkan begitu mahalnya sewa ruang terutama di kota-kota besar sehingga manajemen harus memikirkan secara serius bagaimana memanfaatkan ruangan yang sudah ada.

Alasan kedua adalah mengenai hubungan antara individu dengan tempat kerjanya. Seperti kita pahami bersama, jam kerja normal adalah delapan jam sehari. Itu belum ditambah kemungkinan lembur yang sering terjadi. Delapan jam adalah sepertiga dari keseluruhan jam dalam sehari, yaitu duapuluuhempat jam. Bisa dibayangkan tidak nyamannya kehidupan karyawan, bila sepertiga dari harinya berada di ruangan terburuk. Tentu saja hal tersebut berakibat negatif terhadap perkerja dan berimplikasi pula terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pertimbangan tata ruang kantor ada tiga faktor utama, semua itu dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan kantor. Ketiga faktor tersebut adalah:

1. faktor fungsional
2. faktor kesehatan, dan
3. faktor estetika

1. Faktor Fungsional

Faktor fungsional artinya tata ruang kantor harus memperhatikan fungsi perabot dan peralatan kantor sebenarnya. Pertimbangan penempatan perabot dan peralatan kantor adalah kegunaannya. Contoh, di ruang tunggu diletakkan TV untuk menghilangkan kejemuhan tamu.

2. Faktor Kesehatan

Faktor kesehatan artinya tata ruang kantor harus memperhatikan kesehatan bagi pengguna ruang tersebut. Contoh, restoran menyediakan ruangan untuk merokok dan ruangan bebas rokok. Tujuan pemberian ruangan bebas rokok adalah untuk memberikan hak kepada bukan perokok. Sering terjadi karena faktor pertama dan ketiga, faktor ini kurang dipertimbangkan sehingga perusahaan harus menganggung biaya yang lebih besar. Contoh, karena kesibukan dan pertimbangan estetika, perusahaan sering melakukan perawatan rutin seperti pengecekan peralatan pendingin, kebakaran, saluran udara, dan sejenisnya. Begitu muncul keba-

karan dan gangguan kesehatan karena kondisi tersebut, manajemen terpaksa harus membayar lebih mahal.

3. Faktor Etestika

Faktor etestika berari berarti tata ruang disamping mempe-rhatikan unsur fungsi dan kesehatan perlu memperhatikan unsur keindahan. Faktor keindahan diperlukan untuk mengesankan citra atau image yang baik bagi perusahaan. Contoh, seperti kasus di atas, mengenai penempatan TV di ruang tunggu.

Pertimbangan pertama karena fungsi, itu sudah jelas. Pertimbangan kedua adalah di mana TV tersebut sehingga tidak mengganggu kesehatan penontonnya. Pertimbangan ketiga adalah bagaimana cara membuat ruang tunggu tersebut seindah dan senyaman mungkin tanpa memper-timbangkan faktor anggaran.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dan tata ruang yang baik, manfaat tersebut bisa merupa aspek finansial maupun non finansial. Berikut ini adalah manfaat yang dapat diperoleh dan tata ruang yang baik, di antaranya :

- a. Menghemat waktu dan tenaga karyawan, karena berjalan mondar-mandir yang sebenarnya tidak perlu,
- b. Menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan,

- c. Memungkinkan penggunaan ruangan seefesmen mungkin, artinya pemanfaatan seluruh ruang yang tersedia.
- d. Meminimumkan gangguan aktivitas kerja, artinya tata ruang yang dibuat memungkinkan pegawai bekerja dengan tenang. Gangguan bisa berupa suara, orang, maupun aktivitas.
- e. Timbulnya kesan baik dari tamu yang mengunjungi perusahaan.
- f. Memudahkan perubahan tata ruang untuk menghindari kejemuhan.

B. AZAS-AZAS PENGELOLAAN TATA RUANG

Azas-azas pengelolaan tata ruang adalah pedoman dasar pengelolaan tata ruang. Artinya, tata ruang yang baik hendaknya berpedoman dan azas tersebut. Seorang ahli tata ruang, Ricard Muther dalam bukunya "Practical Plan Out", menyatakan azas pengelolaan tata ruang, yaitu:

1. Azas rangkaian kerja
2. Azas jarak terpendek
3. Azas penggunaan segenap ruang
4. Azas perubahan susunan kerja

1. Azas Rangkaian Kerja

Azas rangkaian kerja artinya penempatan isi ruangan kantor harus berpedoman dasar kepada rangkaian kerja yang ada di kantor tersebut. Pertimbangan penggunaan azas ini adalah pertama

untuk mendukung pelaksanaan kerja, dan yang kedua untuk menghindari bertemunya pegawai yang tidak berkepentingan.

Mendukung pelaksanaan kerja di sini berarti dipatuhinya pedoman tersebut membuat pengawasan menjadi lebih mudah, karena urutan kedudukan mengikuti alur kerja. Sementara bertemunya pegawai yang tidak berkepentingan menimbulkan inefisiensi di dalam pelaksanaan kerja. Pertama kali bertemu mungkin ia akan hanya melakukan say hello saja. Pertemuan berikutnya kemungkinan besar menimbulkan percakapan yang tidak perlu.

2. Azas Jarak Terpendek

Azas jarak terpendek merupakan pelengkap dari azas rangkaian kerja. Menurut pedoman ini, jarak antara pegawai yang saling berhubungan sedekat mungkin dengan tetap mengindahkan faktor gangguan yang mungkin timbul. Contoh, meja berimpitan memungkinkan terselipnya dokumen satu pegawai ke meja rekannya.

Faktor sederhana ini bisa menimbulkan masalah besar. Masalahnya adalah begitu pegawai tidak menemukan apa yang ingin dikerjakannya, tingkat emosi menjadi naik. Naiknya emosi menjadi kurang konsentrasi pegawai melakukan kegiatan



dan akhirnya tentu saja menghambat pelaksanaan kerja.

3. Azas Penggunaan Segenap Ruang

Azas ini terkait erat dengan efisiensi, terutama dan segi biaya. Seperti kita ketahui bersama sewa ruang atau gedung di kota besar sangat mahal. Kondisi ini harus diantisipasi dengan pemanfaatan ruangan sedemikian rupa sehingga kemubaziran tempat dapat dihindari.

4. Azas Perubahan Susunan Kerja

Azas perubahan susunan kerja erat kaitannya dengan kondisi psikologis karyawan. Pekerjaan yang rutin dan dilakukan dalam jangka waktu lama menimbulkan aspek kejemuhan. Kejemuhan dapat dikurangi dengan perubahan susunan kerja yang berarti pula perubahan individu yang terlibat didalamnya.

Perubahan secara periodik, tetapi ingat tetap berpedoman pada azas terdahulu, membuat pegawai bertemu dengan pihak lain selain yang biasa ditemuinya. Kondisi ini membuat aspek kejemuhan sedikit berkurang. Aspek kejemuhan berbanding terbalik dengan motivasi kerja. Semakin jemu seorang karyawan semakin rendah pula motivasi kerjanya. Dan seperti kita pahami bersama, motivasi kerja berperan besar dalam mendukung produktivitas.

C. JENIS-JENIS TATA RUANG

Jenis-jenis tata ruang adalah bentuk tata ruang yang biasa dipergunakan dalam suatu kantor. Jenis tata ruang kantor dibagi menjadi tiga, yaitu;

1. Tata ruang terbuka
2. Tata wang tertutup
3. Tata ruang semi terbuka dan tertutup

1. Tata Ruang Terbuka

Tata ruang terbuka adalah suatu jenis tata ruang di mana masing-masing pegawai tidak dibatasi oleh kamar-kamar atau sekat-sekat tertentu. Jenis ini memungkinkan masing-masing pegawai melihat aktivitas pegawai lainnya.

Tata ruang terbuka mempunyai beberapa keuntungan, diantaranya;

- a. Memungkinkan pengawasan lebih efektif terhadap pelaksanaan kerja pegawai.
- b. Lebih memudahkan hubungan antar pegawai karena tidak adanya sekat-sekat yang membatasinya.
- c. Lebih memudahkan penyebaran cahaya dan sirkulasi udara.
- d. Memudahkan penyesuaian bila terjadi perubahan seperti penambahan dan pengurangan pegawai atau penambahan dan pengurangan perabotan kantor.

- e. Tata ruang terbuka relatif lebih murah dari segi biaya dan lebih mudah didalam pembuatannya.

Tata ruang terbuka mempunyai beberapa kelemahan, di antaranya;

- a. Sulitnya privacy atau menjaga hak pribadi karyawan.
- b. Seringnya timbul gangguan dari aktivitas lebih yang dilakukan oleh salah satu karyawan.
- c. Sulitnya menjaga kerahasiaan pekerjaan, bila pekerjaan bersifat rahasia.

2. **Tata Ruang Tertutup**

Tata ruang tertutup adalah suatu tata ruang di mana setiap karyawan diberi ruang tersendiri yang memisahkan dari lainnya. Setiap karyawan diberi ruangan khusus atau kamar kerja yang terpisah. Tata ruang tertutup cenderung lebih banyak digunakan oleh pimpinan organisasi.

Tata ruang tertutup mempunyai beberapa kelebihan, di antaranya;

- a. Terjadinya rahasia kerja pegawai karena ia berada di ruangan tersendiri.
- b. Tidak terganggunya aktivitas pegawai dan aktivitas lebih karyawan lain.

- c. Menimbulkan kesan positif pada relasi karena perusahaan dianggap lebih menghargai pegawai.
- d. Memudahkan pemeliharaan peralatan dan perabotan kantor.

Tata ruang tertutup mempunyai beberapa kelemahan, di antaranya :

- a. Biaya tata ruang menjadi relatif mabal.
- b. Ruangan yang tersedia hanya dapat dimanfaatkan untuk sedikit pegawai saja.
- c. Hubungan pribadi antar pegawai menjadi kurang erat karena masing-masing dibatasi oleh ruang-ruang sehingga menyulitkan pegawai mengadakan komunikasi langsung.
- d. Pengawasan kerja pegawai relatif lebih sulit dilakukan.

3. Tata Ruang Semi Terbuka dan Tertutup

Tata semi terbuka dan tertutup adalah tata ruang yang dibuat dengan menggabungkan kedua jenis tata ruang tersebut. Pertimbangan penggunaan tata ruang jenis ini adalah untuk menekan biaya tetapi tetap dengan menghargai hak pribadi pegawai. Tata ruang semi dilakukan dengan memberi sekat antar pegawai tanpa pintu.

D. PENGERTIAN BARANG INVENTARIS

Daftar inventaris barang adalah suatu daftar yang berisi nama, spesifikasi, jumlah, dan kondisi barang-barang

yang menjadi milik kantor Pemuatan daftar inventaris sangat penting untuk mengetahui kondisi barang dan keberadaan suatu barang. Dalam pembuatan daftar barang inventaris, ketelitian dan kedisiplinan mempunyai peranan yang sangat penting.

Ketelitian diperlukan agar tidak terjadi pencatatan ganda. Sebelum barang diketuarkan dari bagian logistik atau bagian pengadaan perlu ada suatu kejelasan kepada bagian mana barang tersebut diperuntukkan. Manfaat kejelasan peruntukan diperlukan agar barang diperuntukkan sesuai sasaran. Peminjaman dan pengalihan barang inventaris harus dibuktikan dengan berita acara. Prosedur tersebut diperruken untuk menciptakan tertib administrasi.

Kedisiplinan dilakukan dengan cara langsung mencatatkan barang inventaris pada daftar yang telah dipersiapkan. Seringkali, karena kesibukan seorang sekretaris atau karena meremehkan pekerjaan sepele pencatatan tidak dilakukan. Seperti alat bukti pada umumnya, pada waktu dibutuhkan, terutama pada waktu pembuatan laporan, baru timbul permasalahan.

E. PENGELOMPOKKAN DAFTAR INVENTARISASI BARANG

Secara umum barang inventaris dibagi menjadi empat kelompok besar. Kelompok besar atau kelompok utama tersebut dibagi menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil, dan seterusnya. untuk memudahkan

pengelompokan biasanya dibuat daftar klasifikasi. Pembuatan daftar klasifikasi dibuat sebagai dasar penulisan kode yang dibuat sesuai kebutuhan organisasi.

Empat kelompok besar barang inventaris yang biasanya digunakan sebagai dasar penyusunan daftar klasifikasi barang inventaris adalah:

1. Barang tidak bergerak

Barang tidak bergerak meliputi barang-barang tetap perusahaan seperti tanah, gedung, kolam, lapangan, dan sejenisnya.

2. Barang bergerak

Barang bergerak meliputi barang-barang yang mempunyai nilai ekonomis relatif tinggi dengan jangka waktu relatif lama. Contoh, mobil, mesin, peralatan kantor, dan sebagainya.

3. Hewan

Hewan yang dikelompokkan menjadi barang inventaris adalah binatang yang merupakan asset perusahaan. Pemberian kode pada hewan inventaris sangat penting pada perusahaan yang bergerak dalam bidang peternakan, perikanan, dan sejenisnya. Contoh hewan yang sering menjadi barang inventaris adalah kuda, kambing, sapi, kerbau, dan sejenisnya.

4. Persediaan

Persediaan adalah barang yang belum dipergunakan. Barang persediaan biasanya dibagi

menjadi dua, yaitu barang tidak habis pakai dan barang habis pakai. Barang tidak habis pakai adalah barang yang mempunyai masa pakai relatif lama seperti pulpen, tip-ex, isi printer, dan sebagainya. Sedangkan barang habis pakai adalah barang yang hanya mempunyai kegunaan sekali saja, seperti kertas dan amplop.

Pembuatan daftar inventaris barang dilakukan dengan membuat daftar klasifikasi barang inventaris. Daftar klasifikasi dibuat sistematis sehingga memudahkan pengenalan suatu barang hanya dari kodennya, Daftar klasifikasi lain selain daftar klasifikasi barang inventaris adalah daftar klasifikasi jabatan di organisasi tersebut. Contoh dua daftar klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

DAFTAR KLASIFIKASI JABATAN PT. AGUNG CIPTA MULIA

- A. General Manager
 - A.I. Deputy General Manager
 - A.II. Deputy Manager Secretary
 - A.2. Senior Secretary
 - A.2.1. Junior Secretary-I
 - A.2.2. Junior Secretary-II
- B. General Affair Manager
 - B. 1. Administration Affair
 - B.1.2. Intern Affair
 - B.1.2. Ekstern Affair
 - B.2. Legal Affair
- C. Production Manager
 - C.I. Planning Affair
 - C.2. Production Affair

Tata Ruang dan Inventarisasi Barang

- C.2.1. Cutting Staf
- C.2.2. Forming Staf
- C.2.3. Painting Staf
- C.3. Quality Control Affair
- C.4. Controling Affair
- D. Marketing Manager
- E. Finance Manager
- F. Personal Manager

Dan seterusnya.

Catatan:

Daftar klasifikasi di sebuah organisasi juga dapat dibuat berdasarkan ruangan, lantai, dan sebagainya sesuai dengan kebijakan organisasi.

DAFTAR KLASIFIKASI BARANG PT AGUNG CIPTA MULIA

- 10000 Barang Tidak Bergerak 11000 Tanah
 - 11100 Tanah Lapang
 - 11200 Kebun
 - 11210 Kebun Kelapa
 - 11220 Kebun Kelapa Sawit
 - 11230 Kebun Karet
 - 11300 Kolam
 - 11310 Kolam ikan
 - 11320 Kolam Renang
 - 11321 Kolam Renang Keluarga
 - 11322 Kolam Renang Standar Olimpiade
- 12000 Gedung
- 20000 Barang Bergerak
 - 21000 Kendaraan
 - 21100 Sedan
 - 21110 Volvo
 - 21120 Mercedes
 - 21130 Kijang
 - 21200 Bus

21300	Truk
21400	Sepeda motor
21410	Honda
21411	Honda Bebek
21411.1	Supra
21411.2	Black Impresa
21412	Honda Non Bebek
21420	Suzuki
21430	Vespa
21431	Yamaha
21500	Minibus
22000	Peralatan Kantor
22100	Komputer
22200	Meja Kerja
22300	Kursi
22400	Filing Cabinet
22410	Filing Cabinet 2 Laci
22420	Filing Cabinet 3 Laci
22430	Filing Cabinet 5 Laci
23000	Hiasan Kantor
24000	Mesin
30000	Persediaan
Dan seterusnya	

Contoh sebuah barang mempunya kode inventaris

C2. 21411.1.02.99

Keterangan:

- C.2. : Menunjukkan barang tersebut merupakan inventaris bagian Production Affair.
- 20000 : Merupakan barang bergerak
- 21000 : Barang bergerak berupa kendaraan
- 21400 : Jenis kendaraan sepeda motor
- 21410 : Merk sepeda motor Honda
- 21411 : Spesifikasi sepeda motor Honda bebek
- 21411.1 : Jenis Honda bebek Supra

02	: Barang inventaris tersebut merupakan barang kedua di unit kerja itu.
99	: Tahun Pengadaan 1999

F. CARA PEMBUATAN DAFTAR INVENTARIS

Sebenarnya logika pembuatan daftar inventaris hampir sama dengan logika akuntansi, yaitu dimulai dari yang umum dulu, berlanjut ke khusus, dan berakhir ke yang umum lagi. Contoh dalam siklus pencatatan akuntasi dan neraca, buku besar, jurnal, laporan rugi/laba, kembali ke neraca dan laporan perubahan modal.

Demikian dalam pencatatan barang/ inventaris barang, pencatatan dilakukan oleh bagian umum atau sering pula dilimpahkan ke bagian sekretaris, dan unit kerja yang bersangkutan. Pencatatan tersebut dapat dilakukan pada fisik barang tersebut, jika memungkinkan dan di dalam buku atau catatan barang inventaris. Buku atau catatan barang inventaris dapat berupa:

1. Buku induk barang inventaris
2. Buku golongan barang inventaris
3. Kartu persediaan
4. Daftar rekapitulasi barang inventaris per golongan
5. Total rekapitulasi barang inventaris
6. Buku induk barang inventaris

1. Buku Induk Barang Inventaris

Buku induk barang inventaris merupakan buku atau catatan yang berisi mengenai keseluruhan barang inventaris. Karena buku ini mencatat kese-

luruhan barang inventaris, hampir dipastikan isinya sangat banyak untuk itu sistematika penuh lisan sangat diperlukan dalam pencarian. Buku induk biasanya dibuat per awal tahun anggaran atau tahun perhitungan tertentu sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

Contoh format buku induk barang inventaris :

PT KORYO INTERNATIONAL CO. LTD.
BUKU INDUK BARANG INVENTARIS
TAHUN 2007

No.	Kode	Nama Barang	Spesifikasi			Jumlah	Sat.	Total	Keterangan
			Merk	Jenis	Thn.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Keterangan

- Kolom 1 : Nomor, diisi nomor unit.
- Kolom 2 : Kode barang, diisi kode barang inventaris ditulis dan nomor urut kecil ke besar.
- Kolom 3 : Nama barang, diisi nama barang, tidak perlu dari huruf awal ke akhir, karena sudah sistematis dari kode barang.
- Kolom 4 : Merk, diisi merk suatu barang jika barang tersebut bermerk.
- Kolom 5 : Jenis, diisi dengan spesifikasi khusus suatu barang seperti tipe, bentuk, warna, dsb.
- Kolom 6 : Tahun, diisi tahun pembuatan atau pengadaan.
- Kolom 7 : Harga per satuan, dapat berupa buah, lusin, pak, dsb.
- Kolom 8 : Harga total, diisi dengan harga per satuan dikalikan jumlah barang.
- Kolom 9 : Keterangan, diisi kondisi barang pada waktu pencatatan, seperti baik, cacat, rusak, dan sebagainya.

2. Buku golongan barang inventaris

Buku golongan barang inventaris dibuat setelah buku induk barang inventaris selesai. Buku golongan barang inventaris dibuat perjenis. Kegunaan buku golongan barang inventaris adalah untuk mengetahui kondisi barang per golongan. Buku golongan barang inventaris dibuat bila jumlah barang inventaris relatif banyak sehingga mengalami kerepotan bila ingin mengetahui kondisi suatu barang inventaris.

Contoh buku golongan barang inventaris.

PT KORYO INTERNATIONAL CO. LTD. BUKU GOLONGAN BARANG INVENTARIS TAHUN 2007								
Kode barang : Golongan barang :			Tanda Bukti			Terima	Keluar	Sisa
No.	Kode	Uraian	No.	Tgl.	Thn			
1	2	3	4	5	5	6	7	8

Keterangan:

- Kolom 1 : Nomor, diisi nomor urut.
- Kolom 2 : Kode barang, diisi kode barang inventaris ditulis dan nomor urut kecil ke besar.
- Kolom 3 : Nama barang, diisi nama barang, tidak perlu dari huruf awal ke akhir karena sudah sistematis dan kode barang.
- Kolom 4 : Merk, diisi merk suatu barang jika barang tersebut bermerk.
- Kolom 5 : Jenis, diisi dengan spesifikas khusus suatu barang seperti tipe, bentuk, warna, dsb.
- Kolom 6 : Tahun, diisi tahun pembuatan atau pengadaan.
- Kolom 7 : Harga per satuan, dapat berupa buah, lusin, pak, dsb.
- Kolom 8 : Harga total, diisi dengan harga per satuan dikalikan jumlah barang.
- Kolom 9 : Keterangan, diisi kondisi barang pada waktu pencatatan, seperti baik, cacat, rusak, dan sebagainya.

3. Kartu Persediaan

Kartu persediaan adalah kartu yang berisi mengenai catatan keluar masuknya barang. Di da-

lam kartu persediaan diuraikan jumlah suatu barang inventaris atau non inventaris pada bagian logistik, pengadaan, atau suatu kantor. Kartu persediaan dibuat per barang. Hasil akhir pada kartu persediaan dimasukkan pada buku golongan barang inventaris.

Contoh format kartu persediaan.

PT KORYO INTERNATIONAL CO. LTD.
KARTU PESEDIAAN
TAHUN 2007

Kode Barang
Golongan barang
Jenis Barang

Keterangan:

- Kolom 1 : Nomor, diisi nomor urut.

Kolom 2 : Kode barang diisi kode barang inventaris ditulis dan nomor urut kecil ke besar.

Kolom 3 : Nama barang, diisi nama barang, tidak perlu dan huruf awak ke akhir karena sudah sistematis dan kode barang.

Kolom 4 : Merk, diisi merk suatu barang jika barang tersebut bermerk.

Kolom 5 : Jenis, diisi dengan spesifikasi khusu suatu barang seperti tipe, bentuk, warna, dsb.

Kolom 6 : Tahun, diisi tahun pembuatan atau pengadaan.

Kolom 7, 8, & 9 : Berisi jumlah pengadaan, pemakaian, dan sisa diambil dari kartu persediaan.

Kolom 10 : Keterangan, diisi hal-hal yang dipandang perlu untuk diterangkan.

5. Daftar Rekapitulasi Barang Inventaris

Rekapitulasi barang inventaris merupakan hasil penggabungan rekapitulasi barang inventaris per golongan. Hasil dan rekapitulasi barang inventaris

akan digunakan sebagai dasar penyusunan buku induk barang inventaris.

Contoh daftar rekapitulasi barang inventaris :

PT KORYO INTERNATIONAL CO. LTD.
DAFTAR REKAPITULASI BARANG INVENTARIS
TAHUN 2007

No.	Kode	Nama Barang	Spesifikasi			Perubahan			Ket.
			Merk	Jenis	Thn.	Tambah	Kurang	Sisa	
1	2	3	5	5	6	7	8	9	
Jumlah									

Keterangan:

- Kolom 1 : Nomor, diisi nomor urut.
- Kolom 2 : Kode barang, diisi kode barang inventaris ditulis dan nomor urut kecil ke besar.
- Kolom 3 : Nama barang, diisi nama barang, tidak perlu dari huruf awal ke akhir karena sudah sistematis dari kode barang.
- Kolom 4 : Merk, diisi merk suatu barang jika barang tersebut bermerk.
- Kolom 5 : Jenis, diisi dengan spesifikasi khusus suatu barang seperti tipe, bentuk, warna, dsb.
- Kolom 6 : Tahun, diisi tahun pembuatan atau pengadaan.
- Kolom 7,8, & 9 : Berisi jumlah pengadaan, pemakaian, dan sisa diambil dari kartu persediaan.
- Kolom 10 : Keterangan, diisi hal-hal yang dipandang perlu untuk diterangkan.

6. Buku Induk Barang Inventaris Baru

Buku induk barang inventaris baru dibuat dari hasil daftar rekapitulasi barang inventaris. Buku inilah yang digunakan sebagai dasar inventarisasi barang pada tahun berikutnya. Format buku induk barang inventaris sudah dipaparkan pada pain 1 pokok bahasan ini.

G. LATIHAN

Kerjakan latihan berikut ini secara singkat, jelas dan benar!

Tanyakan soal yang belum jelas kepada Dosen Anda !

1. Buatlah daftar klasifikasi jabatan di LP3I di tempat Anda belajar ! Buatlah pula daftar klasifikasi barang inventaris yang ada !
2. Carilah bagan organisasi suatu perusahaan ! Buatlah daftar dan bagan tersebut!
3. Buatlah daftar barang inventaris di ruangan tempat anda belajar !
4. Anda bekerja sebagai seorang sekretaris di perusahaan baru. Anda diminta oleh atasan anda untuk melakukan pengadaan (pembelian) barang dan perabot kantor. Dari kasus tersebut buatlah :
 - a. Daftar barang dan perabot kantor yang anda minta
 - b. Buatlah tata ruang kantor Anda dan pimpinan.
5. Carilah satu ruang di LP3I (ruang belajar, kantor, perpustakaan, laboratorium, musholla, dan sebagainya). Gambar tata ruang ruangan tersebut ! Sebutkan 5 (lima) kelebihan dan 5 (lima) kekurangannya! Jelaskan juga saran Anda untuk mengatasi kelemahan tata ruangnya !

SELAMAT MENGERJAKAN, SEMOGA SUKSES

MANAJEMEN ANGGARAN DALAM KANTOR

BAB
14

A. PENGERTIAN ANGGARAN

Definisi anggaran menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2005) adalah rencana detail mengenai perolehan dan penggunaan keuangan maupun sumber daya organisasi lainnya pada periode yang telah ditentukan. Anggaran merupakan representasi dari perencanaan masa depan organisasi atau perusahaan yang disusun dalam bentuk laporan formal secara kuantitatif. Ada dua hal yang perlu dicermati berkaitan dengan anggaran, yaitu perencanaan dan pengontrolan biaya. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan dan mempersiapkan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengontrolan mencakup langkah-langkah yang akan diambil pihak manajemen untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan melalui kontribusi semua bagian di dalam organisasi. Kegiatan untuk mempersiapkan anggaran disebut penganggaran, sementara kegiatan untuk mengontrol pelaksanaan anggaran apakah sesuai dengan yang dianggarkan disebut pengontrolan anggaran. Beberapa manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi yang melakukan penganggaran, antara lain:

1. Anggaran mengomunikasikan rencana manajemen ke

seluruh bagian di dalam organisasi;

2. Anggaran akan memaksa manajer untuk memikirkan masa depan organisasi dan merencanakan bagaimana cara mencapainya. Jika anggaran tidak dipersiapkan, manajer akan lebih banyak berurusan dengan aktivitas harian yang akan mengaburkan pencapaian tujuan perusahaan;
3. Proses penganggaran akan mengalokasikan sumber daya organisasi ke seluruh bagian organisasi secara efektif dan efisien;
4. Proses penganggaran akan meminimalisir terjadinya *bottlenecks activity* (aktivitas yang kurang optimal);
5. Anggaran akan mengoordinasi aktivitas-aktivitas di dalam organisasi dengan mengintegrasikan rencana di masing-masing bagian;
6. Anggaran akan mendefinisikan tujuan dan sasaran yang akan menjadi *benchmarks* dalam mengevaluasi kinerja perusahaan.

Cara Biaya Bekerja Satu Sama Lain?

Biaya atau beban perusahaan dapat dibagi dalam tiga kelompok: biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel. Biaya tetap adalah biaya yang secara rutin dikeluaran dan tidak terpengaruh oleh hasil produksi yang dihasilkan. Biaya sewa, asuransi, dan pajak merupakan contoh biaya tetap, karena biaya-biaya ini tidak terpengaruh oleh fluktuasi yang berhubungan dengan output yang dihasilkan. Sebaliknya, biaya variabel memiliki hubungan yang erat dengan hasil yang dikeluarkan, sehingga biaya yang dikeluarkan tidak tetap. Contoh biaya

variabel adalah bahan baku dan persediaan.

Biaya semivariabel akan meningkat apabila produksi meningkat, tetapi tidak secara langsung meningkatkan hasil produksi. Contohnya adalah biaya sewa mesin foto kopi. Jika lamanya pemakaian maupun volume pemakaian kertas ditingkatkan, maka biaya per unit yang dikeluarkan akan menurun. Misalnya, apabila mesin foto kopi mengopi 500 kertas dalam jangka waktu tertentu, biaya yang dikeluarkan per unit adalah Rp48. Namun jika dalam jangka waktu yang sama mesin foto kopi mengopi 750 kertas, maka biaya per unit dapat menurun menjadi Rp 42.

B. PRINSIP PEMBUATAN ANGGARAN

Untuk memfasilitasi pembuatan anggaran di kantor administrasi, terdapat 4 hal yang patut diperhatikan:

1. *Keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran kantor administrasi.* Jika karyawan dilibatkan, mereka memiliki kesempatan untuk secara langsung terlibat dalam departemen tempat mereka bekerja. Hal ini akan meningkatkan komitmen mereka untuk ikut serta mengembangkan perusahaan, terutama semakin besarnya perhatian terhadap hal-hal berkaitan dengan pengeluaran biaya di departemen mereka

2. *Anggaran harus dapat merefleksikan perkiraan dari biaya operational.* Dalam penganggaran, sebagian besar orang percaya bahwa manajer yang baik adalah manajer yang mampu menekan biaya operasional serendah mungkin. Bahkan beberapa organisasi menjadikan sebagai tolok ukur pemberian bonus. Misalnya, apabila manajer dapat menekan biaya administrasi pada tingkat 80% dari anggaran yang telah ditetapkan, maka manajer akan bersangkutan akan diberikan bonus 20% dari gaji tetap mereka. Kebijakan tersebut akan mendorong manajer untuk menggelembungkan anggaran mereka di awal tahun dan melakukan penghematan hingga mencapai tingkat yang dinginkan. Kondisi ini banyak dikritisi oleh para pakar akuntansi yang memperkirakan bahwa hal tersebut akan menurunkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Jensen, 2001). Di sisi lain, jumlah anggaran yang terlalu minim merupakan rintangan dalam melakukan kegiatan administrasi di kantor. Untuk itu, anggaran harus mampu merefleksikan perkiraan yang realistik, sehingga apabila terjadi kenaikan harga BBM yang akan mendorong inflasi, peningkatan volume kerja di kantor maupun perubahan selera pelanggan, anggaran akan cepat disesuaikan dengan kondisi yang terjadi;
3. *Anggaran harus disiapkan untuk keadaan di luar perkiraan.* Anggaran dibuat untuk periode satu tahun, sehingga perlu memperkirakan keadaan yang tidak terduga yang mungkin akan terjadi dalam periode tersebut. Untuk alasan inilah, anggaran harus dibuat fleksibel |

- guna mengompensasi keadaan ini. Penerapan anggaran yang fleksibel akan menyedialvaai perkiraan biaya pada setiap tingkatan aktivitas yang akan dilakukan dengan *range* tertentu Misalnya, biaya administrasi per pelanggan pada tahun ini adalah Rp20 juta untuk 2.000 pelanggan, sedangkan pelanggan yang dapat ditarik oleh perusahaan pada periode yang sama mencapai 2.300 pelanggan, sehingga anggaran harus disesuaikan menjadi Rp23 juta (apabila menggunakan jumlah pelanggan sebagai basis penetapan anggaran biaya administrasi);
4. *Pegawai harus merasa menjadi kesatuan dalam anggaran.* Tanpa adanya keseruan antara pee: a. dengan anggaran yang telah dibuat, maka pengimplementasian dari anggaran yang teljlJ dibuat itu tidak mungkin akan berhasil. Tanpa adanya komitmen, pegawai akan menj gunakan fasilitas (misalnya, mesin foto kopi) maupun sumber daya (misalnya kertas foto kopi) yang dimiliki organisasi untuk melakukan foto kopi dengan tingkat kehati-hatian yang rendah. Jika terjadi kesalahan foto kopi maupun hasil yang kurang pas (agak miring), karyawan akan dengan mudah membuang kertas yang dimaksud dan melakukan :rad kopi lagi. Apabila terjadi kesalahan foto kopi sebanyak 20 kali sehari senilai Rp200 per lembar dengan hari kerja efektif selama 330 hari dalam setahun, maka organisasi akan memboroskan anggaran sebesar Rpl,32 juta. Apabila bagian lain juga melakukan hal vaaa sama, dapat dibayangkan biaya administrasi aktual yang akan terjadi setiap tahunnya akaa melebihi anggaran

yang telah ditetapkan.

C. TEKNIK PERBAIKAN ANGGARAN

Dalam penyusunan anggaran, sangat lazim untuk menggunakan asumsi sebagai dasar penyusunannya. Apabila asumsi yang digunakan berubah dan di luar kontrol organisasi sepaal inflasi atau bencana alam, maka anggaran perlu diperbaiki atau direvisi. Sebagai contoh. Jika biaya pembelian kertas foto kopi meningkat hampir 15% dalam satu tahun anggaran, hal ters^{haB} akan membuat realisasi anggaran cenderung *over budget*. Ada beberapa teknik perbaikan anggaran yang dapat digunakan oleh organisasi, yaitu *review* periodik, *review* progresif, dan *review*. Penggunaan teknik *review* ini tergantung pada kebijakan perusahaan, gambaran keuangan perusahaan, dan tempat di mana revisi anggaran dilakukan. Pada saat *review* periodik digunakan waktu *review* yang ditentukan tergantung pada kebutuhan perusahaan, bisa dalam satu bujaj dua bulan, atau per kuartal. Tabel 10.1 mengilustrasikan *review* periodik. *Review* progresif menggunakan standar waktu per enam bulan dan teknik progresif guna memperbaiki anggaran. Tabel 10.2. mengilustrasikan teknik *review* progresif.

Ketika teknik *review* bergerak mulai digunakan, anggaran diperbaiki setiap bulan, dan satu bulan kemudian dilengkapi, termasuk satu bulan berikutnya. Selanjutnya, ketika teknik *review* bergerak digunakan, maka anggaran akan dibenahi per bulan dan bulan-bulan berikutnya juga akan mengikuti perubahan tersebut. Teknik ini diilustrasikan pada Tabel 10.3.

Tabel 10.1 Review Periodik

Jan	Feb	Mars	Apr	Mei	Juni	Juli	Agustus	Sep	Okt	Nov	Des
X	I										I
		X	I		X	I					I
							X	I			I
								X	I		X

Jan	Feb	Mars	Apr	Mei	Juni	Juli	Agustus	Sep	Okt	Nov	Des
X	I					I					
		X	I					I			
				X	I					I	
						X	I		X	I	

Jan	Feb	Mars	Apr	Mei	Juni	Juli	Agustus	Sep	Okt	Nov	Des
X	I										I
		X	I								I
			X	I							

ZERO-BASED BUDGETING

Karakteristik Zero-Based Budgeting

Penganggaran yang menggunakan pendekatan tradisional membuat anggaran tahun lalu sebagai dasar penyusunan dan penambahan persentase yang diinginkan sesuai dengan antisipasi kebutuhan yang akan datang. Hal inilah yang menjadikan anggaran yang disusun akan selalu meningkat dari tahun ke tahun tanpa memperhitungkan peningkatan aktivitas administrasi di kantor. Walaupun pada dasarnya aktivitas administrasi relatif konstan, namun pendekatan ini akan mendorong manajer untuk menyusun anggaran yang meningkat dari tahun kemarin. Ada dua asumsi yang mendasari, yaitu yang *pertama*, seluruh pengeluaran yang terjadi memang diperlukan.

Tanpa kajian lebih lanjut, relevansi anggaran yang disusun dengan kondisi kegiatan administrasi organisasi akan tidak ada. Misalnya, pengiriman surat undangan untuk pihak internal seharusnya bisa diminimalisir dengan telah digunakannya LAN yang memungkinkan pendistribusian surat melalui email internal. Namun anggaran tersebut akan tetap dicantumkan karena masih dianggap perlu oleh organisasi atau perusahaan. Kedua, hanya anggaran yang benar-benar meningkat saja yang dibenarkan. Misalnya, apabila perusahaan telah meng-optimalkan penggunaan sistem pengarsipan secara elektronis, maka biaya penggunaan kertas[^] untuk menduplikasi dokumen akan dapat diturunkan. Namun pendekatan tersebut akhirnya mendorong peningkatan anggaran.

Zero-based budgeting (ZBB) merupakan pendekatan alternatif yang mengharuskan manajer untuk menyesuaikan pengeluaran yang dianggarkan, tidak hanya mengubah anggaran tahun lalu seperti yang dilakukan pada pendekatan tradisional, sedangkan dasar penyusunan anggaran adalah nol (tidak ada), bukan anggaran tahun lalu. Dengan pendekatan ini diharapkan anggaran dapat disusun mendekati keburuan yang realistik sekaligus akan membantu menekan pengeluaran administrasi organisasi.

ZBB akan menjadikan seluruh pengeluaran administrasi dievaluasi setiap periode. Metode ini akan mengharuskan setiap manajer departemen mengoreksi setiap keberadaan anggaran yang telah dibuat. *Zero-based*

budgeting terdiri dari tiga langkah, yaitu:

1. Deskripsikan setiap aktivitas administrasi perusahaan ke dalam sebuah kelompok kepurusar. Misalnya, administrasi pelanggan akan menjadi kelompok tersendiri yang berbeda dengan administrasi pegawai;
2. Evaluasi kelompok keputusan tersebut dengan analisis *cost-benefits*. Dalam melaku-aa kegiatan administrasi pelanggan, perlu dianalisis apakah pengembangan sistem datar yang komprehensif dengan biaya yang cukup tinggi dapat dikompensasi dengan peningkatan pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan (analisis kuantitatif). Dalaa» I menganalisis hal ini juga perlu diperhatikan analisis kualitatif, seperti meningkatnya kepuasan pelanggan atau naiknya *brand image* perusahaan yang disebabkan oleh kecepatan pelayanan administrasi yang dapat diberikan oleh perusahaan;
3. Alokasikan pendapatan berdasarkan penganggaran yang dibutuhkan.

Biasanya, manajer dan eksekutif akan mempunyai tanggung jawab kerja yang setelah meningkat, sementara mereka hanya mempunyai sedikit waktu untuk memperhatikan aktivitas administrasi yang berjalan lancar dan sesuai rencana. Karena itu, waktu yang terbatas tersebut akan semakin tersita apabila mereka juga diharuskan untuk memperhatikan aktivitas administrasi yang tidak berjalan sesuai rencana. Apabila terdapat aktivitas yang tidak sesuai dengan rencana seperti biaya aktual admin-

istrasi pada bulan ini meningkat sebesar 25% dari anggaran yang diterapkan, manajer dapat segera menelusuri penyebabnya, apakah akibat naiknya harga kertas atau biaya pemakaian listrik, dan melakukan langkah-langkah antisipasi yang diperlukan. Misalnya pegawai diminta untuk menggunakan kertas bekas dalam membuat draft surat atau menguasai pemakaian peralatan kantor yang mengkonsumsi beban listrik yang terlalu besar, seperti pemakaian AC. Kegiatan ini dinamakan dengan Management by Exception.

Apabila aktivitas administrasi melebihi anggaran yang disetujui, hal tersebut perlu acuan pada laporan anggaran. Keputusan-keputusan manajerial harus dilengkapi dengan mentaati mekanisme yang memungkinkan dilakukannya evaluasi dan perbandingan terhadap beberapa kegiatan administrasi. Keputusan tersebut juga dapat mengidentifikasi fungsi aktivitas struktur departemen. Keputusan tersebut membantu manajer dalam mengevaluasi aka « yang ada dalam rangka mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Langkah-langkah dalam pembuatan keputusan akan dimulai dengan menganalisis secara detail setiap kegiatan administrasi masing-masing departemen, misalnya kegiatan administrasi, departemen pemasaran, departemen personalia, dan sebagainya. Langkah ini akan memudahkan manajer memberikan pertimbangan alternatif guna mengoptimalkan masing-masing kinerja di dalam organisasi. Langkah selanjutnya adalah manajer akan menganalisis fungsinya dengan menggunakan ZBB. Aktivitas yang paling penting akan mendapatkan rating

tertinggi sedangkan yang paling tidak penting mendapatkan rating terendah. Urutan/ranking dari berbagai cara yang sedang dan akan disiapkan oleh tiap departemen lalu disampaikan ke manajer yang lebih tinggi dan mengintegrasikan semua aktivitas administrasi yang akan dilakukan beserta ranking yang telah ditentukan. Tahap selanjutnya adalah menentukan kegiatan administrasi mana yang akan didanai atau tidak berdasarkan status prioritasnya.

Hanya aktivitas yang penting yang dimasukkan dalam anggaran, yang akan membantu mengurangi pemborosan sumber daya keuangan.

D. PENGENDALIAN ANGGARAN

Setelah anggaran disiapkan dan disetujui, pengendalian anggaran menjadi sangat penting. Bila proses persiapan membutuhkan waktu selama satu tahun fiskal, pengendalian anggaran adalah proses yang terus menerus. Laporan anggaran akan digunakan secara berkala sebagai mekanisme untuk mengoordinasi, menimbang, dan mengontrol berbagai kegiatan administrasi di kantor. Detail yang dibutuhkan dalam laporan anggaran tersebut akan ditentukan oleh tujuan penggunaan laporan. Karena laporan setiap departemen secara berkala digabungkan untuk menghasilkan laporan anggaran yang komprehensif, hanya sedikit detail yang mungkin akan dibandingkan tanpa adanya penggabungan anggaran.

Tujuan dasar penganggaran adalah meningkatkan keuntungan perusahaan dengan meminimalisir penge-

luaran. Sebagian besar organisasi akan meraih keuntungan yang meningkat apabila penganggaran yang dilakukan cukup tepat serta teliti dan perbedaan biaya aktual dengan anggaran adalah minimal. Untuk itulah beberapa jenis laporan yang dapat memper-bandingkan kedua hal tersebut harus disiapkan oleh Manajer Administrasi sebagai dasar pengendalian anggaran, misalnya biaya administrasi aktual per pelanggan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan; sementara jumlah biaya administrasi aktual setiap departemen maupun divisi dibandingkan dengan anggaran dan laporan harian atau mingguan karyawan yang membandingkan jam kerja aktual dan standar yang telah ditetapkan.

Penetapan standar biaya kegiatan administrasi akan memudahkan manajer melakukan perbandingan. Standar biaya administrasi dapat menggunakan *benchmark* atau tolok ukur dalam mengukur kinerja pegawai administrasi berkaitan dengan biaya yang timbul. Hal tersebut dapat diilustrasikan pada tabel di bawah ini yang telah dimodifikasi oleh penulis berdasarkan hasil penelitian dari Coburn, Grove, dan Fukami (1995):

Tabel 10.4 Penggunaan Benchmark Biaya Administrasi

Aktivitas	Dasar Pengukuran Aktivitas	Banks "X"	Fortune 100 sebagai Benchmark	Kelas Dunia
Pemrosesan piutang	Jumlah tagihan yang diperlakukan	Rp38.000,- per tagihan	Rp130.000,- per tagihan	Rp. 46.000,- per tagihan
Pemrosesan uang	Jumlah tagihan yang diperlakukan	Rp89.000,- per tagihan	Rp10.000,- per tagihan	Rp18.000,- per tagihan
Pemrosesan cek	Jumlah cek yang diperlakukan	Rp. 73.000,- per tagihan	Rp20.000,- per tagihan	Rp. 17.200,- per tagihan
Pengolahan kredit pelanggan	Jumlah transaksi yang dikelola	Rp10.000,- per tagihan	Rp60.000,- per tagihan	Rp36.000,- per tagihan

Dalam ilustrasi di atas, Bank X telah mampu menekan biaya pemrosesan piutang melebihi kinerja perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Fortune 100 maupun perusahaan kelas dunia. Namun, bank itu harus bekerja ekstra keras untuk menekan biaya pemrosesan utang, cek, dan pengelolaan kredit pelanggan yang relatif tinggi dibandingkan *benchmark* yang mereka gunakan sebagai dasar perbandingan.

Perbandingan dapat dilakukan dengan menetapkan standar biaya yang disusun berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan pada periode yang lalu (standar praktis) maupun standar ideal yang dapat dibebankan pada kegiatan administrasi tertentu. Standar ideal dapat dicapai pada kondisi terbaik, misalnya standar biaya administrasi per pelanggan bila tidak ada pegawai yang absen akibat sakit, atau pelanggan tidak melayangkan komplain yang biasanya membutuhkan waktu relatif lama dibandingkan dengan pemrosesan administrasi tanpa komplain pelanggan. Standar praktis merupakan standar yang "benar namun bisa dicapai" oleh perusahaan. Menurut Garrison dkk (2005), untuk memperbandingkan biaya administrasi aktual dengan biaya administrasi yang dianggarkan dapat dilakukan *variance analysis*. Semakin besar varians yang diperoleh, semakin diperlukan langkah-langkah pemberian pada aktivitas administrasi di dalam organisasi.

Penyiapan Laporan Anggaran

Dalam menyiapkan laporan anggaran, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh manajer adalah:

1. **Situasi tertentu.** Karena manajer dan eksekutif mempunyai tanggung jawab yang cukup luas dan cenderung meningkat dari waktu ke waktu, mereka hanya mempunyai sedikit waktu untuk memperhatikan seluruh kegiatan administrasi yang berjalan lancar dan sesuai. Untuk itulah manajer diharapkan hanya memperhatikan situasi tertentu yang menunjukkan aktivitas administrasi yang tidak sesuai dengan perencanaan maupun anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kondisi ini akan menjadikan manajer lebih fokus pada peningkatan kinerja administrasinya dibandingkan memberikan perhatian pada setiap kegiatan administrasi yang akan menyita waktu mereka.
2. **Ketika menampilkan angka dalam laporan, perbandingan dasar harus disajikan**
Menampilkan angka tanpa menyajikan dasar perbandingan yang menjelaskan angka tersebut akan menjadikan perbandingan yang dilakukan sia-sia. Contohnya, jika hanya menuliskan biaya telepon bulan ini adalah Rp8.567.000 tidak akan dapat memberikan penjelasan. Tetapi dengan menjelaskan bahwa jumlah anggaran adalah Rp7.500.000, atau setidaknya menuliskan bahwa biaya bulan lalu adalah Rp6.789.034 akan memberikan dasar bagi suatu perbandingan. Perbedaan antara biaya aktual dan yang dianggarkan dikenal dengan *variance*. *Variance* var ; cukup besar perlu menjadi perhatian Manajer Administrasi dan diharapkan mereka telah menyiapkan langkah antisipasi yang dapat mengurangi *variance*

itu.

3. **Membantu pembaca meringkaskan informasi laporan sebanyak mungkin.** Penulisar laporan anggaran akan membantu manajer atau eksekutif yang sibuk dengan meringkaskar informasi yang ditampilkan pada laporan tersebut. Pada umumnya, karena laporar ditampilkan untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi, maka hanya ringkasan var; dibutuhkan. Namun sebaiknya perlu disiapkan pula laporan yang detail apabila pimpinan memerlukan penjelasan lebih lanjut mengenai kegiatan administrasi tertentu yang memiliki *variance* cukup besar dibandingkan anggaran yang telah ditetapkan.
4. **Laporan harus mengandung informasi yang dapat memberikan penjelasan.** Untuk membantu pembaca, penjelasan tentang laporan yang telah disusun akan sangat berguna. Mungkin penulis mengetahui alasan mengapa pengeluaran tertentu melebihi anggaran yang telah disetujui. Penjelasan mengenai situasi ini sebaiknya dapat dipahami oleh seriar pihak yang membaca laporan tersebut.
5. **Laporan harus standar.** Membuat laporan yang berformat sama dari waktu ke waktu akan membantu pembaca. Ketika membaca format yang standar, pembaca dapat memaharrx dengan cepat informasi penting yang mirip dengan laporan sebelumnya. Der;ir menstandarkan format laporan akan memudahkan pembaca membandingkan informasinya yang terkandung dalam satu laporan dengan laporan lain.

Berdasarkan sifat laporan anggaran dan penggunaannya, bagian yang dapat **dimasukan** adalah tujuan dari laporan, tampilan data keuangan, ringkasan, kesimpulan, dan **rekomendasi**

Pada beberapa instansi, ringkasan ditampilkan lebih dulu, lalu diikuti dengan rekomendasi dan tiga bagian lainnya. Jadi, jika pembaca laporan telah cukup mendapatkan informasi pada dua bagian awal untuk memberikan keputusan, maka bagian selanjutnya tidak perlu dibaca. Akan tetapi, bagian lain akan tetap berguna jika pembaca memerlukan informasi tambahan. Laporan anggaran bulanan dapat diilustrasikan pada Tabel di bawah ini. Laporan tipe ini adalah alternatif lain dari tipe naratif yang telah dibahas sebelumnya. Variansnya ditampilkan dengan jelas.

Tabel 10.5 (Laporan Anggaran Bulanan (dalam rupiah))

Departemen : Layanan Administrasi Kantor	Pengeluaran	Jumlah Anggaran	Akrual	Akhir Kelan		Kurang	%
				Lebih Variance	%		
Gaji	6.500.000,-	6.500.000,-					
Biaya administrasi	3.000.000,-	3.200.000,-	200.000,-	0,37			
Telepon	2.800.000,-	2.200.000,-				400.000,-	-15,40
Xerox	2.800.000,-	3.100.000,-	600.000,-	17,51			
Postage	1.500.000,-	1.500.000,-					
Repairs	600.000,-	400.000,-				200.000,-	33,34
Total	7.550.000,-	7.570.000,-	800.000,-			600.000,-	

Selisih dalam alokasi anggaran:

Pengeluaran	Percentase	Penjelasan
Supplies	+ 6,25	Peningkatan yang signifikan dalam jumlah pekerjaan
Telephone	-15,40	Pegawai lebih suka berkorrespondensi melalui surat atau e-mail
		dibandingkan melalui telepon
Xerox	+17,65	Peningkatan yang signifikan dalam volume pekerjaan

Repairs	-33,34	Peralatan yang lebih baik mengurangi biaya perawatan
---------	--------	--

Kontrol Biaya

Kontrol biaya menyangkut pengeluaran terjadi ketika kegiatan administrasi perkantoran berlangsung. Kontrol biaya diharapkan dapat menekan pengeluaran seminimal mungkin. Biasanya, jumlah waktu yang digunakan manajer administrasi perkantoran akan mempengaruhi aktivitas kontrol biaya. Semakin sering dilakukan aktivitas pengontrolan, semakin dapat diharapkan varians (*variance*) akan terjadi karena pemborosan akan semakin kecil dan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Daftar berikut menjelaskan beberapa hal penting dalam pengontrolan biaya:

1. Mengembangkan standar biaya pada beberapa kegiatan administrasi perkantoran;
2. Mengembangkan kesadaran akan biaya yang ditimbulkan pada karyawan;
3. Membantu pengembangan prosedur operasi yang efisien;
4. Mengalokasikan biaya kegiatan administrasi perkantoran sesuai dengan fungsi yang dilakukan;
5. Mengetahui kegiatan administrasi perkantoran yang tidak efisien dan mempersiapkan solusi untuk membenahinya.

Namun tidak semua kegiatan administrasi perkantoran perlu dikontrol biayanya. Misalnya, penerapan sistem pengarsipan elektronis yang tentunya membutuhkan training dan melibatkan semua tenaga administrasi

perlu dilakukan tanpa melakukan kontrol biaya yang harus dikeluarkan, karena tanpa training yang layak, pegawai akan kurang mengetahui bagaimana sistem tersebut akan berjalan. Yang dapat dilakukan oleh manajer adalah mendata dan membandingkan kinerja setelah penerapan sistem baru dan mulai mengembangkan standar kerja baru berdasarkan sistem yang dipasang.

Pada saat menentukan biaya kegiatan administrasi perkantoran, manajer administrasi harus memperhatikan hal-hal berikut: jumlah kegiatan, tingkat kegiatan yang terstandardisasi, jumlah tugas yang terdapat dalam suatu operasi, efisiensi kegiatan yang dilaksanakan, serta tingkat biaya kegiatan yang dilaksanakan. Informasi yang digunakan untuk menentukan biaya kesr.aiai administrasi perkantoran juga digunakan untuk:

1. Menjelaskan perbandingan biaya aktual kegiatan administrasi perkantoran dengan biaya yang telah dianggarkan;
2. Menjelaskan beberapa hal yang menyebabkan beberapa kegiatan administrasi perkantoran berjalan tidak efisien;
3. Membantu menentukan jenis peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam kegiatan administrasi perkantoran;
4. Menjelaskan prosedur alternatif apa yang paling efisien menurut biaya yang digunakan dalam administrasi perkantoran. Misalnya, gaji dan perlengkapan harus dibagi menjadi biaya langsung dan tidak langsung seperti berikut:

Gaji langsung, yang dibayar kepada orang yang berhubungan secara langsung dengan produksi. Contohnya termasuk *data-entry*, pengetikan, *word-processing*, maupun sekretaris pimpinan.

Gaji tidak langsung, yang dibayar kepada orang yang memungkinkan terjadinya kegiatan administrasi perkantoran, meskipun tidak secara langsung termasuk dalam kegiatan yang dimaksud. Contohnya adalah petugas kebersihan.

Perlengkapan langsung, yang digunakan dalam kegiatan administrasi perkantoran. Contohnya adalah *cartridge* printer serta kertas yang digunakan dalam kegiatan administrasi perkantoran.

Teknik untuk Mengontrol Biaya Kegiatan Administrasi Perkantoran

Untuk mengontrol biaya administrasi perkantoran, biaya kegiatan administrasi perkantoran aktual dibandingkan dengan standar biaya yang telah ditetapkan. Jika biaya aktual melebihi perkiraan, manajer harus dapat menentukan alasan dari kondisi tersebut. Selanjutnya, manajer administrasi dapat membuat rencana perbaikan biaya dengan mengembangkan kembali sistem dan prosedur kegiatan administrasi perkantoran hingga mencapai tingkat kinerja dibutuhkan. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengontrol biaya kegiatan administrasi perkantoran, yaitu:

1. Standar Biaya. Dengan menetapkan standar biaya dari setiap kegiatan administrasi yang dilakukan, proses

pengontrolan akan lebih mudah dilakukan oleh manajer. Contoh berikut mengilustrasikan penggunaan teknik biaya standar. Anggaplah bahwa standar biaya yang digunakan PT. Asuransi "ABC" untuk memroses klaim asuransi kesehatan adalah Rp25.000 per klaim. Namun pada beberapa perusahaan asuransi terlihat bahwa pemrosesan seratus klaim hanya memakan biaya sebesar Rp225.000. Ini berarti bahwa unit biaya yang dikeluarkan perusahaan seharusnya Rp22.500 per klaim atau lebih besar Rp2.500 dari standart biaya yang ditetapkan oleh industri. Untuk itu, diperlukan penyelidikan untuk mengetahui mengapa biaya perusahaan melebihi standar tersebut dan bagaimana mencapai *anggaran* biaya sebagaimana yang dicapai oleh industri.

2. Studi Analisis Biaya. Cara ini digunakan untuk memperbandingkan biaya periode sebelumnya dengan periode sebelumnya. Contohnya, gaji bulan ini dibandingkan dengan gaji 733 bulan yang sama tahun lalu. Jika angka saat ini lebih besar daripada angka pada tahun lalu, maka alasan kenaikan harus diteliti. Karena teknik ini sangat berpengaruh terhadap inflasi dan kenaikan biaya kegiatan administrasi perkantoran, maka diperlukan dasar untuk mengetahui bahwa kenaikan biaya tersebut terjadi semata-mata diakibatkan oleh pengaruh inflasi atau karena fungsi administrasi yang tidak efisien.
3. **Mengambil Tindakan Koreksi.** Apabila biaya aktual melebihi biaya yang telah dianggarkan, fungsi pen-

kontrolan biaya akan sangat diperlukan untuk mengoreksi hal tersebut hingga biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran. Manajer administrasi perkantoran atau supervisor bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang tepat saat diperlukan. Karena banyak karyawan beranggapan bahwa kontrol sebagai hukuman, orang yang *bertanggung jawab atas tindakan koreksi harus menjaga keadilan dan kebebasan, karena tidak semua orang bereaksi sama atas tindakan koreksi*. Berikut adalah beberapa alasan biaya aktual melebihi biaya yang diperkirakan:

Prosedur kerja tidak efektif;

Karyawan tidak dilatih secara baik untuk mengerjakan tugas yang diberikan;

Peralatan yang kurang berfungsi dengan baik;

Perlengkapan tidak memiliki kualitas yang sesuai dengan situasi;

Karyawan tidak mempunyai kesadaran akan biaya yang ditimbulkan;

Karyawan kurang memiliki motivasi untuk bekerja pada level kinerja yang diharapkan.

Mengontrol Biaya Perkantoran

Insur terpenting dari pengontrolan biaya adalah penentuan apakah biaya aktual melebihi iaya yang dianggarkan. Jika biaya aktual melebihi biaya yang dianggarkan, tindakan koreksi kan diperlukan. Salah satu tindakan untuk mengontrol biaya adalah memberikan latihan untuk lencegah kelebihan biaya. Berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan:

Biaya Perorangan. Karena memiliki porsi yang paling besar dalam biaya perkantoran, mengontrol gaji perorangan akan memberikan fleksibilitas yang lebih besar dibandingkan mengontrol biaya di area lain. Gaji perorangan dapat dikontrol dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan memastikan bahwa jumlah pegawai pada tiap unit pekerjaan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang perlu dilakukan. Jika beban kerja melebihi perkiraan dan diperlukan pengangkatan pegawai dari luar, penggunaan pegawai *part-time* akan lebih murah untuk jangka panjang. Saran lain adalah sebagai berikut:

Menggaji karyawan yang berkualitas untuk pekerjaan yang mereka harapkan;

Melatih karyawan yang kualifikasinya kurang pada level pekerjaan yang sedang mereka kerjakan;

Menentukan alternatif manakah yang akan menghasilkan efisiensi biaya dan di sisi lain meningkatkan kinerja pegawai: menggaji lembur pegawai, merekrut pegawai *part-time*, merekrut pegawai melalui agensi, atau penggunaan *floating work units* (pemanfaatan pegawai dari bagian lain yang beban kerjanya kurang);

Menginformasikan pada pegawai tentang tingkat kinerja yang diharapkan untuk dicapai. Pegawai yang sadar akan output yang diharapkan lebih termotivasi untuk mencapai level yang diinginkan daripada mereka yang kurang mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan.

Biaya Perlengkapan dan Material. Karena sebagian besar pekerjaan perkantoran menyangkut

- penggunaan perlengkapan, forms, dan material, biaya penggunaannya harus diperhatikan oleh Manajer Administrasi. Salah satu cara yang signifikan untuk mengontrol biaya ini adalah dengan meminimalkan penggunaan perlengkapan kantor yang kurang relevan dengan pekerjaan administrasi yang dilakukan. Penggunaan yang sia-sia akan terjadi jika karyawan kurang peduli dan sering melakukan kesalahan. Pada sebagian besar instansi, cara yang diambil untuk mengontrol hal ini adalah dengan menggaji karyawan yang telah terlatih atau dengan melatih karyawan yang telah ada. Cara lain untuk mengontrol biaya perlengkapan adalah dengan meminimalkan penggunaan form yang berbeda pada kegiatan administrasi perkantoran. Biaya perkantoran juga dapat diatur dengan menggunakan alat yang dapat diganti dengan perlengkapan lain. Biaya perlengkapan juga dapat dikontra dengan menggunakan sistem persediaan (*inventory*) yang efisien. Sistem persediaan yang kurang efektif akan mengakibatkan kelebihan persediaan pada perlengkapan yang satu dari kekurangan pada yang lain. Dengan menyusun kebutuhan perlengkapan berdasarkan prediksi tingkat kegiatan yang akan dilakukan, penggunaan biaya akan dapat diminimalkan.
3. Biaya Peralatan. Karena beberapa peralatan kantor yang telah dibeli oleh organisasi kurang dapat dian-
dalkan, maka biaya perawatan menjadi tinggi. Untuk itu, sebelum membeli peralatan kantor yang mahal, manajer administrasi harus menyelidiki apakah per-

ala:-tersebut dapat diandalkan dalam melakukan kegiatan administrasi perkantoran. Seteii_-peralatan dibeli, catatan perawatan harus dijaga. Namun jika biaya perawatan terlalu tinggi dibandingkan dengan peralatan lain, maka peralatan itu sebaiknya segera dijual meskipun sudah tidak dipakai selama beberapa tahun. Biaya peralatan dapat juga dikontrol dengan mencari peralatan yang cocok dengan kegunaannya. Beberapa peralatan mungkin terlahi canggih dan jika fiturnya tidak terlalu berguna untuk proses kerja saat ini, maka pembeliannya harus ditunda. Namun, jika peralatan canggih tersebut akan semakin dibutuhkan pada masa yang akan datang, pembeliannya perlu dihitung dengan terlebih dahulu melakukan analisis ROI (*return on investment*), NPV (*net present value*), analisis yang lain.

4. Biaya Proses Kerja. Proses kerja administrasi kantor yang dilakukan oleh organisasi tidak selalu memiliki tingkat efisiensi yang sama. Karena proses yang tidak efisien, modifikasi harus dipertimbangkan. Beberapa efisiensi pada proses kerja dapat dijelaskan dengan pengukuran kerja, penyederhanaan kerja, dan analisis terhadap sistem dan proses. Daripada mengontrol biaya proses kerja yang tidak efisien, hasil yang lebih baik akan diperoleh jika dilakukan perbaikan terhadap sistem dan prosedur yang mendasari pelaksanaan kegiatan administrasi perkantoran.

Dalam mengembangkan proses kerja yang didesain untuk meminimalkan biaya, harusnya diperimbangkan hal-hal berikut:

Biaya kegiatan administrasi dengan proses kerja yang lancar dapat diperkirakan lebih hemat dibandingkan dengan biaya kegiatan administrasi yang kurang teratur.

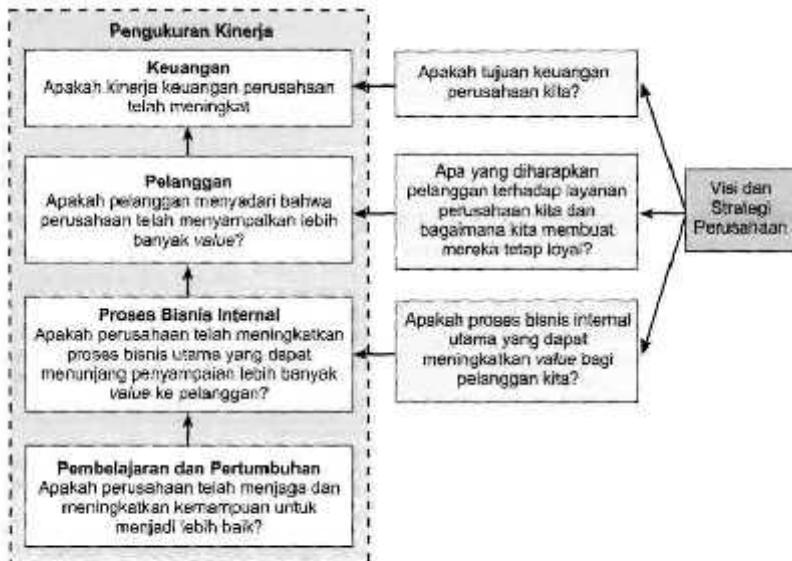
Pengontrolan biaya proses kerja harus difokuskan pada pekerjaan yang melibatkan pegawai terbanyak dan diikuti dengan proses kerja yang melibatkan sedikit pepegawai

Proses kerja yang melibatkan *backtracking* dan *criss-crossing* akan memerlukan lebih banyak biaya dibandingkan proses kerja yang berupa garis lurus.

5. Biaya Overhead. Karena beberapa biaya *overhead* beragam - misalnya penerangan, AC dan listrik - hal tersebut hendaknya dapat dikontrol dengan membuat karyawan sadar akan penggunaan peralatan yang optimal. Sebagai akibat dari peningkatan kesadaran akan energi pada karyawan, beberapa program yang didesain untuk konservasi energi harus dikembangkan. Dalam banyak instansi, yang dibutuhkan hanyalah kesadaran akan biaya energi pada karyawan. Beberapa organisasi telah memasyarakatkan kesadaran akan energi dengan mengadakan kontes pada tiap departemen. Departemen yang menggunakan energy listrik terendah akan mendapatkan penghargaan yang pada gilirannya akan memotivasi pegawai untuk menghemat energi.

E. PENGONTROLAN BIAYA DENGAN BALANCED SCORECARD

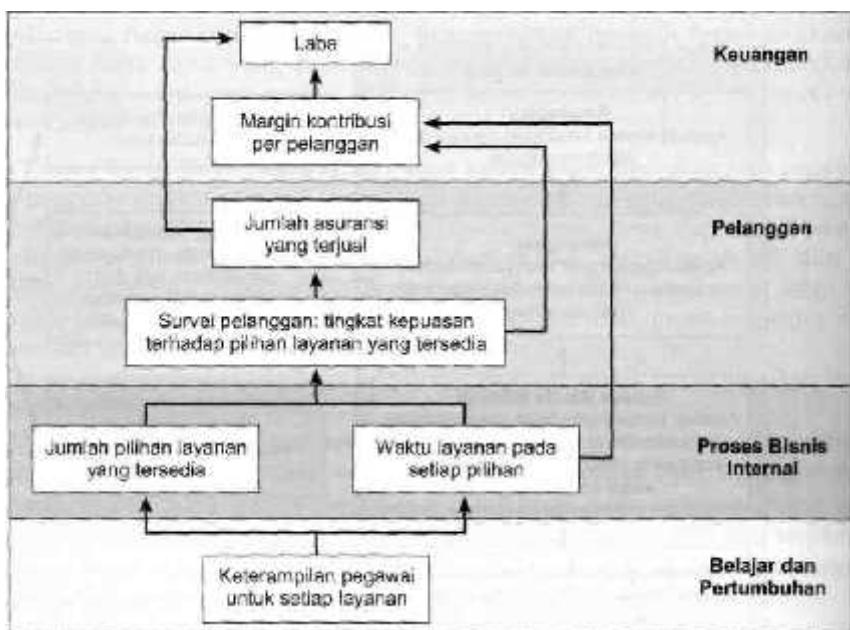
Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan pertama kali oleh Prof. Robert S. Kaplan dan Da Norton pada tahun 1992 melalui *Harvard Business Review* yang mengintegrasikan metode pengukuran kinerja yang disusun untuk mendukung pelaksanaan strategi perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan BSC, manajer akan menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam alat pengukuran kinerja di mana pegawai akan mudah memahami dan mampu mengimplementasikannya. Misalnya, jumlah waktu yang dihabiskan oleh pelanggan Bank "X" untuk menabung di setiap kantor cabang akan mudah diukur oleh Manajer Administrasi dan juga mudah dipahami oleh masing-masing *teller* yang bertugas melayani setiap nasabah. Penggunaan BSC ditujukan untuk mengurangi kelemahan penggunaan alat ukur yang fokus terhadap pengukuran keuangan. Pengukuran kinerja yang mendasari kinerja keuangan hanya mem-fokuskan pada kinerja masa lalu sebuah perusahaan, sedangkan pengukuran nonkeuangan akan dapat mengukur kepuasan pelanggan sebagai kunci keberhasilan kegiatan administrasi perusahaan, yaitu indikator utama kinerja keuangan perusahaan di masa depan. Yang kedua, tugas dasar manajer memang berhubungan dengan tolok ukur kinerja dibidang keuangan, sedangkan manajer tingkat bawah maupun supervisor harus bertanggung jawab terhadap kinerja yang berhubungan dengan kegiatan melayani pelanggan. Oleh karena itu, penggunaan BSC akan membantu setiap Manajer Administrasi dalam memimpin bawahannya berkaitan dengan kegiatan administrasi yang dilakukan di kantor. Berikut ini adalah diagram BSC:



Gambar 10.1. Balanced Scorecard

Dari diagram di atas terlihat bahwa terdapat 4 komponen utama yang dapat diukur dengan menggunakan BSC. Sebagai fondasi adalah kemampuan organisasi untuk belajar dan tumbuh dengan selalu melakukan pengembangan terhadap proses administrasi yang dilakukan, sehingga *value* yang ditawarkan dan disampaikan ke pelanggan menjadi lebih baik lagi. Berdasarkan rekomendasi pengembangan tersebut, diharapkan proses administrasi dapat menjadi lebih baik lagi yang akan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Apabila pelanggan puas terhadap proses administrasi, dapat dipastikan tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan akan meningkat. Hal ini secara tidak langsung akan selaras dengan visi dan strategi perusahaan.

Berikut adalah ilustrasi penerapan BSC pada perusahaan asuransi PT "X". Menyadari bahwa pegawai administrasinya memerlukan pelatihan atau training untuk meningkatkan keterampilan administrasi, perusahaan menyelenggarakan pelatihan. Hasil dari pelatihan tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja mereka dalam melakukan pelayanan yang lebih cepat dibandingkai sebelum pelatihan, dan di sisi lain pelatihan tersebut memberikan dasar bagi pegawai **untuk** mengembangkan ide mereka dalam berkontribusi menciptakan pilihan layanan yang akan menjadikan jasa asuransi mereka lebih menarik bagi pelanggan. Karena pilihan layanan yang relatif banyak dan waktu layanan yang relatif singkat, kepuasan pelanggan akan meningkat. Pelanggan yang puas akan merekomendasikan produk PT "X" kepada teman atau keluarga mereka, sehingga jumlah asuransi yang terjual akan meningkat. Cepatnya waktu pelayanan akan menurunkan biaya administrasi per pelanggan yang akan meningkatkan margin kontribusi, dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan akibat meningkatnya yang diperoleh.



Gambar 10.2. Strategi dan Balanced Scordcard pada Perusahaan Asuransi PT "X"

Dengan mengimplementasikan BSC pada kegiatan administrasi yang dilakukan per diharapkan perusahaan dapat melakukan upaya efisiensi yang selaras dengan tujuan per. Juga dapat terhindarkan upaya efisiensi yang salah sasaran, misalnya guna meminimai administrasi, perusahaan mengurangi jumlah pegawai dan mengurangi pengurai tempat kerja. Kondisi ini akan menambah beban kerja bagi pegawai yang ada seka: mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan mereka. Keadaan ini akan mendorong mereka melayani pelanggan seenaknya, ditambah lagi ruang kerja yang panas membuat men gampang emosi

ketika menanggapi komplain dari pelanggan. Akibat buruk dan efisiensi tersebut adalah meningkatnya ketidakpuasan pegawai yang berdampak pada puasan pelanggan, dan akhirnya akan menurunkan tingkat laba yang diperoleh . Untuk itu, diharapkan Manajer Administrasi dapat mengimplementasikan BSC daii administrasi yang mereka kelola sehingga dapat selaras serta mendukung tercapainya sasaran perusahaan.

Penganggaran untuk administrasi perkantoran merupakan salah satu tugas utama Manajer Administrasi sebagai alat pengontrolan kinerja pegawai maupun proses administrasi yang terjadi. Untuk memfasilitasi pembuatan anggaran di kantor administrasi terdapat 4 hal yang perlu diperhatikan, yaitu

1. keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran administrasi kantor,
2. anggaran harus dapat merefleksikan perkiraan dari biaya operasional,
3. anggaran harus disiapkan untuk keadaan di luar perkiraan, dan
4. pegawai harus merasa menjadi kesatuan dalam anggaran.

Dalam kegiatan administrasi perkantoran, kontrol biaya perlu dilakukan untuk mengelola pengeluaran biaya administrasi seminimal mungkin. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengontrolan biaya, yaitu pengembangan standar biaya pada beberapa kegiatan administrasi perkantoran, mengembangkan

kesadaran akan biaya yang ditimbulkan pada karyawan, membantu pengembangan prosedur operasi yang efisien, mengalokasikan biaya kegiatan administrasi perkantoran sesuai dengan fungsi yang dilakukan, dan mengetahui kegiatan administrasi perkantoran yang tidak efisien dan mempersiapkan solusi untuk membenahinya. Ada 3 teknik yang dapat dilakukan oleh Manajer Administrasi untuk mengontrol biaya, yaitu penentuan standar biaya, studi analisis biaya, dan *taking corrective action*.

Balanced Scorecard digunakan untuk mengukur kinerja administrasi perkantoran dengan mengintegrasikan metode pengukuran kinerja yang disusun untuk mendukung pelaksanaan strategi perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan BSC, manajer menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam alat pengukuran kinerja di mana pegawai akan mudah memahami dan mampu mengimplementasikannya.

PERTANYAAN ULANGAN

1. Mengapa anggaran penting dalam pelaksanaan kegiatan administrasi perkantoran?
2. Apa saja keuntungan dan keterbatasan dari penganggaran?
3. Siapa yang bertanggung jawab dalam menyiapkan anggaran perkantoran?
4. Apa perbedaan antara biaya tetap, variabel, dan semi-variabel?
5. Mengapa partisipasi karyawan dalam persiapan anggaran sangat berguna?
6. Mengapa anggaran harus disiapkan untuk keadaan yang tidak diperkirakan?
7. Langkah apa yang terlibat dalam penggunaan proses *zero based budgeting*?
8. Mengapa situasi terkecuali harus dimasukkan dalam laporan anggaran?
9. Apakah keuntungan dari kontrol biaya?
10. Mengapa penerapan BSC akan dapat meningkatkan kinerja bagian administrasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan?

PERTANYAAN DISKUSI

1. Anda adalah manajer administrasi perkantoran di perusahaan tempat Anda bekerja. Atasan Anda, yang baru saja bekerja, meminta tiap unit manajer yang bertanggung jawab kepadanya bersikap konservatif tentang anggaran biaya. Ia menyatakan bahwa ia suka bawahannya mengakhiri tahun fiskal dengan setidaknya 5 persen surplus pada tiap anggaran karena dengan melakukan itu "Anda dan saya akan terlihat bagus di depan atasan." Diskusikan dampak situasi ini.
2. Beberapa manajer pada perusahaan Anda diizinkan untuk menggunakan lebih anggaran mereka. Ketika ini terjadi, manajer mereka memberikan alokasi anggaran yang tidak terpakai oleh anggaran manajer lain, sehingga manajemen puncak tidak menyadari hal ini. Diskusikan dampak situasi ini.

PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN



A. PENGUKURAN KERJA

Desain kerja menjelaskan isi dari pekerjaan yang berupa tugas-tugas administrasi yang harus diselesaikan oleh pegawai di kantor. Pengukuran kerja menitikberatkan pada berapa lama suatu tugas dapat diselesaikan dan merupakan input terpenting dalam perencanaan SDM, estimasi biaya pegawai, penjadwalan kerja, penganggaran maupun dalam mendesain sistem insentif bagi pegawai (Stevenson, 2005). Dengan mengukur waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, perusahaan akan mempunyai standar yang dapat membuktikan bahwa pegawai yang bersangkutan telah berkinerja pada level yang diinginkan, sedangkan bagi pegawai merupakan garansi bahwa mereka akan diberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang telah mereka hasilkan.



Waktu standar merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan seorang pekerja yang berkualifikasi untuk menyelesaikan tugas dengan menggunakan metode, peralatan dan perlengkapan, bahan, serta lingkungan kerja tertentu. Informasi yang diperoleh dari proses pengukuran kerja akan digunakan untuk penentuan standar kerja, yang menjelaskan kinerja yang diharapkan dari output dalam waktu tertentu. Informasi tersebut memungkinkan perusahaan untuk memperbandingkan produktivitas aktual dari pegawai administrasinya dengan tingkat produktivitas yang diharapkan.

Saat ini terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, dengan mengukur beberapa aktivitas administrasi kantor utama melalui penghitungan berapa jumlah unit tugas yang telah diselesaikan oleh pegawai dalam rentang waktu tertentu. Pada awalnya, metode tersebut banyak digunakan pada proses produksi di pabrik, namun seiring dengan meningkatnya kesadaran manajer administrasi akan efisiensi kerja dan produktivitas, pengukuran kerja mendapatkan perhatian yang lebih besar dibanding sebelumnya. Dengan menetapkan standar kerja, kontrol yang lebih besar pada aktivitas perkantoran akan dapat di-lakukan guna membandingkan hasil aktual dengan yang diharapkan. Namun tidak semua aktivitas di kantor dapat distandardkan, karena terdapat beberapa aktivitas yang pada dasarnya sulit diukur dan akan dibahas lebih lanjut pada bagian selanjutnya dalam bab ini.

1. Tujuan Pengukuran Kerja

Seperti yang telah disebutkan terdahulu, pengukuran kerja pegawai administrasi dengan menentukan tingkat produktivitas yang dapat diterima akan sangat berguna bagi perusahaan untuk mengukur aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan dengan membandingkan hasil kerja aktual dengan yang diharapkan. Kegunaan lainnya adalah untuk membantu perencanaan dan penjadwalan kerja. Dengan menggunakan standar kerja, Manajer Administrasi akan dapat menentukan jumlah waktu riil yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Hal tersebut akan mempermudah tugas mereka dalam merencanakan kebutuhan pegawai guna menyelesaikan tugas atau proyek dalam waktu yang telah ditentukan. Pengukuran kerja juga memberikan dasar bagi keputusan perusahaan untuk menambah pegawai baru dengan metode yang tepat (pegawai paruh waktu, pegawai temporer, dan lain-lain) sehingga tugas atau proyek yang dilakukan dapat diselesaikan tepat waktu.

Pengukuran kerja juga dapat membantu menentukan tingkat efisiensi dari metode dan proses kerja yang dilakukan pada saat ini. Pegawai dapat dikatakan melebihi atau di bawah tingkat produktivitas yang diharapkan dengan membandingkan tingkat output pegawai dengan standar yang telah dibuat. Apabila pegawai menunjukkan tingkat produktivitas yang

cukup rendah dalam rentang waktu yang cukup lama, perusahaan perlu mengambil tindakan, misalnya mengirim yang bersangkutan untuk mendapatkan training ataupun kursus yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya, hasil dari pengukuran kerja juga dapat digunakan untuk membantu menyederhanakan proses kerja yang selama ini telah digunakan oleh organisasi dengan mengurangi proses yang tidak memberikan nilai tambah bagi mereka. Selain itu, pengukuran kerja juga membantu mengontrol biaya operasi perkantoran. Biaya per unit tugas dapat dihitung dengan membagi biaya total tugas dengan jumlah unit yang diproduksi Misalnya, jika dalam sehari Departemen Penjualan Bagian Pelanggan mampu mengirimkai surat tagihan sebanyak 10.000 pelanggan dengan biaya produksi sebesar Rpl.000 per surat kondisi ini dapat diperbandingkan dengan tingkat produksi dan biaya yang dibebankan pada tahun lalu atau perusahaan dapat membandingkannya dengan perusahaan pesaing; apakah biaya yang dikeluarkan tersebut melebihi anggaran tahun lalu atau di atas rata-rata perusahaan sejenis. Apabila telah diketahui, Manajer Administrasi akan dengan mudah melakukan langkah langkah efisiensi. Selanjutnya, pengukuran kerja juga membantu dalam menentukan beban kerja yang sesuai bagi pegawai. Dengan menggunakan standar dalam menentukan beban kerja. pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai akan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuannya. Hal yang sama pentingnya adalah pemahaman pegawai atas kinerjanya

yang diharapkan dari mereka akan memiliki dampak positif terhadap moral kerja.

2. Aktivitas Terukur

Untuk mengukur pekerjaan administrasi di kantor hendaknya Manajer Administrasi dapat mengidentifikasi pekerjaan yang dapat diisolasi dan dihitung. Untuk memastikan hasil yaijM akurat, tugas harus konsisten dari satu pengukuran dengan pengukuran yang lain, karena fluktuasi hasil pengukuran akan dengan mudah menghancurkan tingkat kepercayaan terhadap standar kerja yang akan ditetapkan nanti. Guna mengimbangi biaya pengukuran yang cukup mahal, hendaknya hasil pengukuran dapat diterapkan secara menyeluruh di seluruh bidang pekerjaan kantor.

Adapun aktivitas yang tak terukur umumnya terdiri atas aktivitas yang membutuhkan jumlah pengambilan keputusan yang cukup banyak dan tidak terus menerus. Karena waldhnj yang dibutuhkan dalam mengerjakan tugas sangat bervariasi, hasil pengukuran mungkin tidak cukup reliable untuk mengembangkan standar kerja yang akurat. Meskipun tugas perkantoraan yang melibatkan kreativitas sulit untuk diukur, beberapa metode telah disesuaikan untuk cS gunakan dalam mengembangkan standar pekerjaan kreatif nonrutin, seperti penulisan serta pengeditan draft surat atau proposal.

B. PROGRAM DAN TEKNIK PENGUKURAN KERJA

Sebelum program pengukuran kerja dilakukan, hendaknya Manajer Administrasi melakukan beberapa perencanaan dan investigasi secara menyeluruh dari berbagai alternatif yang tersedia. Jumlah pilihan yang tersedia tersebut akan memungkinkan mereka untuk mengembangkan program yang sesuai dengan situasi, kondisi, serta kebutuhannya. Memberikan penjelasan mengenai program pengukuran kerja kepada pegawai dan memperoleh dukungannya akan sangat penting bagi kesuksesan program. Tanpa penerimaan dan dukungan dari mereka, kesuksesan program tidak akan tercapai.

Beberapa teknik yang digunakan untuk mendapatkan dukungan karyawan adalah melakukan diskusi per kelompok di mana peserta mendiskusikan tujuan program pengukuran kerja, studi kasus tentang organisasi yang memiliki program pengukuran kerja yang sukses, dan informasi yang detail tentang penerapan program pengukuran kerja. Setelah mendapatkan dukungan dari pegawai dan diputuskan oleh pihak Manajer Administrasi, kerangka kerja dan jadwal penerapan program tersebut dapat disosialisasikan dengan tujuan agar pegawai berpartisipasi penuh dalam program tersebut.

Langkah Pengukuran Kerja



Beberapa langkah pengukuran kerja yang diberikan oleh Quible (2001) adalah:

1. Membuat rencana awal. Langkah ini terdiri dari

penjelasan mengenai tujuan program, teknik pengukuran kerja yang akan digunakan, dan jadwal penerapan program yang juga harus ditentukan. Apabila dibutuhkan, kehadiran konsultan tentunya sangat membantu dalam mengembangkan program yang akan diterapkan;

2. Menentukan orang yang bertanggung jawab terhadap program. Penentuan pegawai yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program hendaknya ditentukan sebelum program dijalankan, sehingga kesuksesan program akan lebih dapat dipertanggungjawabkan;
3. Mendapatkan penerimaan dan dukungan untuk program. Pegawai yang terlibat pada pengembangan dan penerapan program harus digunakan secara ekstensif untuk mendapatkan penerimaan dan dukungan untuk program;
4. Mengumpulkan data-data penting. Jika teknik pengukuran kerja membutuhkan pengumpulan data dari beberapa unit kerja, individu yang bertanggung jawab atas pengumpulan data harus akrab dengan mekanisme dan teknik pengukuran kerja;
5. Menganalisis data yang terkumpul dan mengembangkan standar. Setelah data yang diperlukan dikumpulkan, data itu harus dianalisis dan mengembangkan standar berdasarkan hasil analisis yang dimaksud. Jika program pengukuran kerja menggunakan standar pekerjaan yang diambil dari sumber luar, maka patut disesuaikan dengan beberapa faktor yang terdapat dalam organisasi;
6. Melatih supervisor dan manajer. Tiap supervisor dan

manajer dalam perusahaan yang bertanggung jawab secara langsung maupun tidak langsung atas pegawai yang bidang tugasnya akan dipengaruhi pengukuran kerja, harus menerima pelatihan tentang kegunaan pengukuran kerja dan bagaimana mengimplementasikan standar yang nanti akan dibuat;

7. Menginstruksikan pegawai. Setelah supervisor menerima training bagaimana mengimplementasikan standar yang telah ditentukan, mereka harus menyosialisasikan kepada bawahannya mengenai tingkat kinerja yang diharapkan;
8. Evaluasi. Kesuksesan program pengukuran kerja perlu dievaluasi secara periodik, dengan frekuensi lebih banyak pada awal pelaksanaan program. Manajer Administrasi dan seluruh tim perlu mengetahui bagaimana perbandingan antara hasil aktual dengan hasil yang diharapkan. Apabila hasil aktual tidak sebanding, alasan perbedaannya harus ditentukan, dan program harus dimodifikasi berdasarkan evaluasi yang telah dibuat.

C. TEKNIK PENGUKURAN KERJA

Saat ini terdapat beberapa teknik pengukuran kerja yang dapat digunakan untuk mengembangkan standar kerja. Ada beberapa kriteria yang patut dipertimbangkan sebelum memilih teknik yang akan digunakan, yaitu:

1. Tujuan penggunaan standar kerja;
2. Tingkat akurasi yang dibutuhkan standar kerja;
3. Biaya yang dianggarkan perusahaan dalam mengembangkan standar kerja;

4. Sifat dari pekerjaan yang membutuhkan standar kerja;
5. Tingkat pemahaman elemen pengukuran kerja dan standar kerja dari individu yang bertanggung jawab.

Menurut Stevenson (2005), beberapa teknik pengukuran kinerja yang dapat digunakan perusahaan antara lain:

1. Laporan Produksi

Teknik ini sederhana dan cepat dalam menentukan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Tabel 11.1 menggambarkan catatan waktu yang dapat membantu ketika menggunakan teknik laporan produksi. Catatan ini memungkinkan tiap karyawan untuk menyimpan laporan dari pekerjaan yang mereka hasilkan dan jumlah waktu yang digunakan untuk menghasilkannya. Tiap pekerjaan yang dilakukan karyawan dimasukkan dalam bentuk kode pada catatan waktu (kolom 1). Jumlah unit yang diproduksi (kolom 2) dan jumlah waktu yang digunakan untuk memproduksi (kolom 3) juga dimasukkan pada catatan waktu. Penulisan waktu biasanya dilakukan dalam satuan 5 atau 10 menit.

Tiap pegawai diharuskan menyimpan catatan waktu selama dibutuhkan untuk melancarkan atau menyeimbangkan fluktuasi apapun. Dengan membagi total unit yang diproduksi dengan total waktu yang digunakan untuk memproduksi unit, standar output unit dapat ditentukan. Pada beberapa perusahaan, standar akan disesuaikan ke atas atau ke bawah untuk meningkatkan kinerja pegawai terhadap standar

rata-rata. Saat beberapa pekerjaan dalam proses kerja berubah atau ketika kondisi pekerjaan berubah, tentunya standar harus disesuaikan. Ini adalah alasan perlunya pengamatan rutin atas validitas standar yang ditentukan dengan menggunakan teknik ini.

Kadang kala, laporan produksi departemen yang telah disimpan selama beberapa waktu juga dapat digunakan untuk menentukan standar kerja. Contohnya, catatan yang secara teratur disimpan pada pusat pemrosesan data mungkin cukup untuk menentukan standar kerja. Catatan ini sering kali digunakan untuk mengamati waktu yang diperlukan untuk memindahkan isi dari media penyimpan data. Dengan memperhitungkan jumlah kata dan jumlah waktu proses transkripsinya, standar pengetikan kata per menit dapat dikembangkan. Penyesuaian harus diberikan, karena adanya variasi dalam kecepatan media dan kompleksitas materi yang ditulis, dan lain-lain. Semakin besar jumlah variabel yang tidak terkontrol, keakuratan teknik ini akan semakin berkurang.

Keuntungan dari penggunaan teknik ini adalah sederhana, mudah dimengerti, dan murah sehingga teknik ini merupakan satu-satunya teknik yang mungkin digunakan oleh banyak perusahaan. Selain itu, standar dapat juga dikembangkan dengan cepat dan diimplementasikan tanpa adanya tenaga spesialis yang terlatih. Adapun kerugiannya adalah kemungkinan kurang akuratnya standar kerja yang dihasilkan apabila karyawan kurang akurat dalam melakukan pencatatan waktu. Juga, standar yang

dikembangkan dengan teknik ini dipengaruhi oleh perubahan proses kerja. Jadi, karyawan mungkin har-har menyimpan catatan waktu lebih sering untuk digunakan sebagai input dalam menyesuaikan standar kerja. Selanjutnya, karena teknik ini menunjukkan apa yang terjadi bukan apa yang diharapkan oleh perusahaan, peningkatan kinerja akan sulit dicapai karena pegawai akan kurang termotivasi untuk memberikan yang terbaik dari kinerja yang dapat mereka lakukan.

Tabel 11.1. Time Log

Aktivitas	B	A	C	D	E	F
Unit yang diproduksi	1	15	2	1	15	
Waktu	08.00 08.10	08.10 08.40	08.40 09.00	09.00 09.10	09.10 09.50	09.50 10.00

2. Work Sampling

Metode ini menurut Stevenson (2005) adalah teknik untuk mengestimasikan proporsi waktu yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan menggunakan data statistik, teknik ini memerlukan pengamatan acak untuk menentukan jumlah waktu yang digunakan oleh tiap tugas yang terdapat di kantor. Asumsi dari metode ini adalah apabila suatu pekerjaan diamati secara acak dan dalam jumlah sampel yang cukup, hasilnya akan sama dengan apabila prosedur tersebut diamati secara terus-menerus. Untuk itu, aspek penting dari teknik ini adalah mengidentifikasi keakuratan dari aktivitas yang dilakukan oleh pegawai pada setiap kegiatan yang diamati secara acak. Yang dimaksud dengan

pengamatan secara acak adalah pegawai yang diamati dipilih secara acak, dan waktu pengamatan juga ditentukan secara acak. Hal ini digunakan untuk menentukan persentase total proses yang digunakan tiap aktivitas.

Apabila kita memakai ilustrasi pengisian aplikasi kartu kredit pada suatu bank, proses pengisian melibatkan lima aktivitas dan total dua ratus pengamatan dilakukan untuk menentukan persentase proses yang digunakan tiap aktivitas, yang digambarkan pada Tabel 11.2. Dari dua ratus pengamatan acak, aktivitas A diamati 40 kali; aktivitas B 20 kali; aktivitas C 80 kali; dan seterusnya. Total proses pengisian memakan waktu 500 menit. Jadi, jika aktivitas A menggunakan 20 persen dari total proses dalam jumlah pengamatan, aktivitas A juga harus menggunakan 20 persen atau 100 menit dari total waktu yang digunakan oleh proses pengisian tersebut (didapat dengan mengalikan 500 dengan 0,20).

Laporan juga harus digunakan untuk menentukan jumlah unit yang diproduksi selama tiap aktivitas. Hal ini digambarkan dalam kolom E pada Tabel 11.2. Selama 500 menit yang digunakan oleh proses pengisian aplikasi, 250 unit diproduksi selama aktivitas A, 100 unit selama aktivitas B, dan seterusnya. Untuk menentukan standar bagi aktivitas A, jumlah waktu (100 menit) dibagi dengan jumlah unit yang diproduksi (250). Jadi, standar 0,4 didapatkan untuk aktivitas A dan dapat diestimasikan bahwa pengisian aplikasi kredit yang melibatkan aktivitas A setara dengan 24 detik. Pemilihan acak dari karyawan dan waktu

pengamatannya dapat ditentukan dengan menggunakan bagan dari angka acak. Bagan ini dan petunjuk penggunaannya dapat ditemukan dalam buku statistik.

Tabel 11.2. Metode Work Sampling

Aktivitas	B	C	D	E	F
	Observasi	Persen	Waktu (menit)	Unit yang diproduksi	Standar (D/E)
A	40	20	100	250	0,4
B	20	10	50	100	0,5
C	80	40	200	200	1,0
D	40	20	100	30	2,0
E	20	10	50	125	0,4
Total	200	100	500	725	4,4

Kesuksesan metode ini sangat ditentukan oleh ukuran sampel yang akan digunakan. Kesesuaian tersebut hendaknya dengan mempertimbangkan jumlah waktu yang digunakan aktivitas terkecil dalam total proses kerja, tingkat toleransi yang dibutuhkan, serta reliabilitas dari hasil yang dibutuhkan. Semakin kecil jumlah waktu yang digunakan oleh aktivitas terkecil dalam total proses kerja, sampel yang dibutuhkan akan semakin besar. Juga patut diperhatikan jumlah pengamatan untuk memastikan hasil yang dapat diandalkan, karena jumlah pengamatan yang kurang akan mengakibatkan kurangnya reliabilitas. Aktivitas yang membutuhkan reliabilitas lebih besar akan membutuhkan pengamatan yang lebih banyak.

Berikut ini diilustrasikan dampak perbedaan dari tiga faktor yang harus diper-timbangkan dalam menentukan ukuran sampel yang sesuai. Jika aktivitas terkecil dalam

proses kerja menggunakan 25% dari total proses dengan tingkat akurasi sebesar 90% dan dibutuhkan reliabilitas sebesar 80%, maka pengamatan yang perlu dilakukan adalah 510 kali. Namun jika aktivitas terkecil menggunakan 5% dari total proses dengan tingkat akurasi 95% serta reliabilitas yang diinginkan 80%, dibutuhkan 12.840 pengamatan. Hasil ini akan kita dapatkan jika kita menggunakan tabel statistik.

Menurut Neibel dan Freivalds (1999), beberapa manfaat penggunaan metode ini adalah:

- Pengamatan yang dilakukan bervariasi pada beberapa waktu yang telah ditentukan, sehingga hasil yang didapatkan tidak terpengaruh oleh fluktuasi pekerjaan dan tepat untuk proses kerja jangka panjang;
- Tidak mengganggu pekerjaan yang dilakukan pegawai;
- Pegawai akan bersikap kooperatif;
- Biaya dan waktu penelitian yang dilakukan relatif lebih kecil dan tidak membutuhka* tenaga analis yang sangat terlatih;
- Penelitian bisa dihentikan sementara tanpa mengganggu hasil;
- Penelitian lain dapat dilakukan secara bersama-sama dan simultan;
- Sangat tepat untuk pekerjaan yang tidak berulang-ulang;

Adapun beberapa kerugiannya adalah:

- Kurang detailnya pengamatan terhadap komponen pekerjaan;

- Pegawai akan membuat kinerjanya lebih baik ketika pengamat atau peneliti mengamati pekerjaannya;
- Kurang sesuai untuk pekerjaan yang memerlukan aktivitas berulang-ulang;

3. Time Study

Dikenal juga sebagai stopwatch time study, teknik ini digunakan untuk mengembangkan standar waktu pekerjaan berdasarkan pengamatan terhadap seorang pegawai dan diaplikasikan terhadap semua pegawai yang ada. Teknik ini dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Frederick Winslow Taylor pada akhir abad 19. Untuk meningkatkan keefektifan teknik ini, semua gerakan maupun prosedur yang tidak memberikan nilai tambah harus dihilangkan sebelum proses kerja dianalisis.

Teknik ini mempunyai beberapa langkah dasar (Krajewski, 2005), antara lain:

- Mendefinisikan tugas yang akan dipelajari dan menginformasikan siapa yang akan menjadi objek penelitian;
- Menjelaskan jumlah pekerjaan yang akan dipelajari;
- Menghitung waktu penyelesaian pekerjaan dan memberikan ranking terhadap kinerja pekerja;
- Menghitung standar waktu yang akan diterapkan.

Tabel 11.3 dapat mengilustrasikan lembar pengamatan waktu yang digunakan bersama dengan teknik pengamatan waktu. Lembar pengamatan waktu digunakan dengan memasukkan jumlah waktu yang digunakan tiap elemen proses kerja ke dalam kolom yang

sesuai. Lima tahapan dari setiap proses dicatat waktunya, meskipun dalam kondisi sebenarnya mungkin lebih dari lima tahapan yang dibutuhkan. Teknik ini menggunakan dua teknik pencatatan: pencatatan secara kontinu dari keseluruhan proses dan pencatatan waktu yang digunakan untuk masing-masing tahapan proses kerja. Apabila teknik kontinu digunakan, analis mencatat waktu yang tertera pada stopwatch pada akhir tiap elemen proses dalam kolom R dari putaran 1. Contohnya, dalam putaran 1, elemen pertama diselesaikan saat stopwatch menunjukkan angka 15 detik; elemen kedua, 37 detik; elemen ketiga, 92 detik; dan keempat, 110 detik. Jumlah waktu yang digunakan oleh tiap elemen lalu dimasukkan ke kolom T. Elemen pertama menggunakan waktu 15 detik; kedua, 22 detik (37 dikurangi 15); dan seterusnya. Pencatatan waktu dari proses kerja ini diulangi secukupnya untuk menutupi kinerja yang tidak biasa.

Validitas standar secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang outputnya dicatat. Pada beberapa perusahaan, karyawan yang paling dihargai di antara rekan kerjanya adalah yang paling pertama dicatatkan waktunya karena asumsi bahwa standarnya akan memiliki kredibilitas lebih di antara para karyawan. Jika karyawan yang dicatatkan waktunya juga memiliki keahlian yang tinggi, maka standar harus disesuaikan untuk mendukung karyawan dengan skill yang rendah. Karakteristik penting lain yang harus dipertimbangkan saat memilih pegawai yang akan dicatat waktunya adalah konsistensi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja yang kurang konsisten tentunya akan mempengaruhi tingkat reliabilitas data. Jika prosedur kerja yang diukur kurang

efisien, prosedur yang tidak memberikan nilai tambah harus dihilangkan sebelum melakukan pengamatan, karena akan menghasilkan pengamatan yang kurang akurat.

Teknik ini mempunyai keuntungan berupa tingkat akurasi yang tinggi dibandingkan dua metode terdahulu. Standar kerja yang dihasilkan juga dapat segera diaplikasikan guna meningkatkan kinerja karyawan. Adapun kerugiannya adalah proses pengukuran sering kali membutuhkan analis yang terlatih dan akan menambah biaya program pengukuran kerja. Lebih lanjut, pegawai administrasi cenderung bereaksi secara negatif pada standar yang ditentukan dengan teknik stopwatch. Teknik ini juga kurang optimal jika pekerjaan yang dilakukan membutuhkan waktu cukup lama (misalnya dua hari untuk menyelesaikan proposal), sehingga waktu yang diukur berdasarkan menit pengerajan kurang begitu signifikan pengaruhnya dalam mengukur kinerja pegawai.

Tabel 11.3. Time Study

Elemen	Tahapan												Standar	Catatan		
	1			2			3			4						
	T	I	R	T	I	R	T	I	R	T	I	R				
Total wkt kru pengemas	15	13	16	125	13	234	14	242	13	151			13			
Jml kerja diakui kan dari ketidiaman	27	27	27	147	21	255	27	364	26	457			27	Kelinjungan waktu 4 detik, salah start		
Penghitungan leburusan	53	93	58	200	55	510	54	418	54	511			54			
Gaji bersih yang diperoleh	18	110	19	219	18	328	18	436	18	529			18			

4. Pengamatan Micromotion

Dari beberapa teknik di atas, pengamatan micromotion adalah satu-satunya yang meng-gunakan pencatatan visual (antara gambar atau videotape) atas proses kerja yang dianalisis dengan harapan ketidakefisienan dalam melakukan kerja maupun prosedur kerja dapat lebih disederhanakan. Teknik ini sesuai untuk proses kerja yang melibatkan manusia dan mesin. Tujuan utama penggunaan teknik ini adalah untuk memberikan data sebagai bahan pengaturan kerja standar dengan menganalisis pengamatan visual untuk menentukan jumlah waktu yang digunakan oleh tiap tahapan proses kerja. Dalam menghitung waktu, Meyers (1999) memberikan dua cara, yaitu:

Mengalikan jumlah frame dari tahapan pekerjaan yang ditampilkan dengan kecepatan film sehingga akan didapat jumlah waktu yang digunakan oleh tiap tahapan. Hasil inilah yang akan menjadi standar untuk tahapan tersebut. Sebagai gambaran, jika dua ribu frame melalui kamera per menit dan jika tahapan tertentu dari proses tampil pada dua ratus frame, maka standar waktu tahapan tersebut adalah satu per sepuluh menit (enam detik).

Menggunakan stopwatch untuk mengukur jumlah waktu yang digunakan oleh tiap tahapan dari proses kerja.

Sebuah microchrometer, yaitu alat penghitungan waktu yang dihubungkan dengan kamera, akan memungkinkan waktu tertera pada tiap frame dari gambar bergerak. Standar tiap tahapan pekerjaan ditentukan dengan mengurangi waktu yang tertera

pada frame pertama pada tahapan kerja sebelumnya dengan waktu pada frame terakhir dari tahapan tersebut. Karena biaya yang cukup mahal, biasanya metode ini hanya digunakan untuk proses kerja dengan volume tinggi dan mahal. Keuntungan pengamatan micromotion adalah sangat akurat; cocok untuk menganalisis tahapan dari proses kerja; dan juga dapat digunakan untuk menyederhanakan proses kerja karena gerakan yang tidak ada nilai tambahnya akan tampil pada rekaman. Teknik ini juga memiliki beberapa kerugian, yaitu lebih mahal daripada beberapa teknik pengukuran kerja lainnya; penggunaannya terbatas pada proses kerja dengan volume dan biaya yang tinggi; dan membutuhkan analis yang terlatih. Beberapa kerugian ini mengakibatkan beberapa perusahaan tidak memilih pengamatan micromotion sebagai teknik pengukuran kerja.

5. Standar Waktu yang Diperkirakan.

Teknik ini adalah satu-satunya teknik yang menggunakan data yang diambil dari sumber luar dan pertama kali dikembangkan oleh Methods Engineering Council pada dekade 1940-an berupa methods-time measurement (MTM) (Stevenson, 2005). Data didapatkan dari perusahaan konsultan manajemen atau dari asosiasi pengukuran kerja dan digunakan sebagai dasar dalam pengaturan standar kerja perusahaan. Pada beberapa kasus, perusahaan dapat mengembangkan data standar waktunya sendiri, dan

tentunya proses tersebut membutuhkan individu yang telah terlatih dalam pengukuran kerja.

Saat menggunakan standar ini, analis menggunakan langkah berikut:

- Proses kerja dibagi ke dalam tahapan berdurasi menit;
- Tiap tahapan dianalisis termasuk gerakan yang dilakukan pegawai dalam aktivitas tersebut;
- Untuk menentukan standar yang sesuai, tiap gerakan dari aktivitas dibandingkan dengan data standar waktu yang telah diperkirakan sebelumnya. Langkah ini paid diulangi untuk setiap tahapan;
- Standar untuk keseluruhan proses didapatkan dengan menambahkan standar waktu bagi tiap gerakan.

Beberapa sistem standar waktu perkiraan sudah tersedia, di antaranya adalah motion-time analysis, methods time measurement (MTM), basic motion time study, universal maintenance standards, dan Master Clerical Data (MCD) (Krajewski, 2003). Meskipun prinsip dasar yang digunakan sama pada pengembangan tiap sistem, beberapa elemen dari berbagai sistem tersebut berbeda secara signifikan dan pembaca bisa mempelajarinya secara detail pada buku Manajemen Operasi.

Beberapa keuntungan dari metode ini adalah hasil yang diperoleh lebih akurat, karena melibatkan banyak pegawai yang diukur kinerjanya melalui eksperimen dengan

kondisi yang telah diciptakan; tidak akan terdapat gangguan dalam pekerjaan yang dijadikan objek penelitian; sementara standar dapat ditentukan meskipun pekerjaan belum terselesaikan serta keberadaan analis tidak diperlukan dalam mengembangkan standar. Beberapa kerugian juga terdapat pada teknik ini. Umumnya data sekunder yang akan digunakan membutuhkan biaya yang mahal; beberapa aktivitas kantor yang membutuhkan penyelesaian dalam durasi yang cukup lama (misalnya secara harian atau mingguan) relatif kurang tepat, serta pengembangan standar internal yang telah disesuaikan dengan kondisi internal perusahaan akan memakan banyak waktu dan biaya.

D. STANDARDISASI KERJA

Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa hasil dari pengukuran kerja akan menjadi dasar penetapan hari dan waktu kerja bagi pegawai dalam melakukan tugasnya di kantor. Seiring dengan berjalananya waktu dan kondisi pekerjaan yang berubah, standar harus disesuaikan untuk memastikan bahwa semua proses pekerjaan tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan menggunakan proses yang dikenal sebagai peningkatan kinerja. Sebagian besar teknik pengukuran kerja yang dibahas sebelumnya mengambil data dari proses kerja yang berjalan rutin tanpa mempertimbangkan perbedaan kemampuan dan keterampilan tiap pegawai, dampak kelelahan pada karyawan, interupsi, jeda istirahat, dan lain sebagainya. Beberapa hal tersebut tentunya patut dijadikan dasar untuk melakukan penyesuaian sehingga



standar yang dibuat dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya terjadi.

1. Standar Kerja

Menurut Stevenson (2001), tujuan utama dari pengukuran kerja adalah mengumpulkan data yang akan digunakan untuk menetapkan standar pekerjaan administrasi di kantor. Standar kerja tidak boleh ditentukan berdasarkan kinerja yang dicapai oleh pegawai yang paling produktif dan efisien. Sebaliknya, standar kerja juga tidak seharusnya diset pada tingkat yang terlalu rendah sehingga tiap karyawan dapat mencapai standar itu dengan mudah. Standar kerja terbaik harus ditetapkan dengan asumsi mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja dengan baik, dan juga pada tingkat di mana rata-rata karyawan dapat mencapainya. Agar penggunaan standar dapat berjalan secara efektif, standar tersebut harus mendapatkan penerimaan oleh pegawai. Pada beberapa perusahaan, mendapatkan penerimaan dan dukungan pegawai akan standar yang telah dikembangkan merupakan pekerjaan tersulit bagi pihak manajemen dibandingkan pengembangan standar kerja itu sendiri.

2. Keuntungan Standar Kerja

Penggunaan standar kerja memberikan beberapa keuntungan penting (Garrison, dkk, 2005), antara lain:

1. Membantu meningkatkan efisiensi tiap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya;
2. Membantu menginformasikan pegawai tentang tingkat output yang diharapkan;
3. Membantu manajer dalam membuat keputusan

SDM, karena pegawai yang kinerjanya di bawah tingkat output yang diharapkan dapat segera diketahui dan diberikan penanganan lebih lanjut, misalnya training (Accounting Office and Administration Report, 2004);

4. Karena karyawan sadar akan prosedur untuk menjalankan pekerjaannya, maka hanya diperlukan sedikit pengawasan dengan memberikan kemandirian atas proses kerja yang dimungkinkan;
5. Sebagai dasar dalam memberikan kompensasi kepada pegawai;
6. Membantu meningkatkan moral karyawan dengan membuat karyawan sadar akan apa yang diharapkan dari mereka.

3. Jenis Standar

Beberapa jenis standar yang digunakan dalam administrasi perkantoran adalah kuantitas, kualitas, dan standar deskriptif (Quible, 2001).

Standar Kuantitas. Standar kuantitas digambarkan sebagai unit output per unit waktu. Untuk pekerjaan jangka pangajang, unit waktu sering kali diukur dengan hitungan jam. Untuk pekerjaan jangka pendek, unit waktu dihitung dalam hitungan menit atau detik. Dua jenis standar kuantitas adalah subjektif dan engineered. Standar subjektif didasarkan pada perkiraan hasil penelitian akademis yang telah dilakukan dan tidak memerlukan proses penelitian dalam penghitungannya, sehingga terkadang



menyebabkan akurasinya dipertanyakan. Sebaliknya, standar engineered lebih akurat karena didasarkan pada hasil dari pengukuran kerja yang benar-benar terjadi dan mudah diterima oleh pegawai sebagai subjek pelaksana di kantor Standar Kualitas. Standar ini akan diterapkan apabila pekerjaan yang terdapat di kantor merupakan salah satu bentuk aktivitas tak terukur. Contohnya, standar kualitas membantu dalam menentukan kesesuaian pekerjaan pengetikan dengan akurasi dari pemasukan kata hingga kualitas tulisan yang dibuat, ketepatan penghitungan tagihan, dan pemasukan data ke pusat data. Meskipun kesesuaian standar kualitas membutuhkan analisis atas pekerjaan secara kontinu dan dalam jangka lebih panjang, namun penggunaan standar ini akan lebih efektif dalam jangka panjang;

Standar Deskriptif. Seperti standar kualitas, standar ini tidak ditentukan melalui pengukuran kerja. Standar ini digunakan untuk mengetahui karakteristik penerimaan secara deskriptif dari area atau objek pada perkantoran. Sebagai contoh, standar deskriptif digunakan untuk menentukan jumlah ruangan perkantoran yang sesuai bagi kategori karyawan yang berbeda-Misalnya, Direktur diberikan ruangan yang lebih besar daripada karyawan biasa. Beberapa perusahaan juga menggunakan standar deskriptif untuk mengetahui ukuran dan tipe area kerja atau meja dari beberapa kategori pekerjaan yang diberikan. Standar ini juga digunakan dalam membeli perlengkapan perkantoran, peralatan, dan barang yang mempunyai dampak terhadap lingkungan pekerjaan.

E. TEKNIK PENINGKATAN KINERJA

Produktivitas perkantoran dapat ditingkatkan dengan meningkatkan output dari karyawan perkantoran. Tingkat efektivitas penggunaan teknologi perkantoran, efisiensi proses kerja, dan kenyamanan lingkungan tempat mereka bekerja secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan.

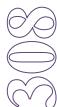
Desain Kerja. Desain kerja secara jelas mempengaruhi kepuasan karyawan atas kerja mereka dan tingkat produktivitas yang mereka raih dalam menjalankan fungsi kerja mereka. Karyawan umumnya menginginkan pekerjaan dengan karakteristik bervariasnya tugas yang dibebankan maupun derajat otonomi yang diberikan. Selanjutnya, mereka juga menginginkan untuk dapat mengetahui kinerja atas pekerjaan yang telah mereka lakukan dan menerima kompensasi yang sesuai dengan kinerja kerja mereka. Mendesain pekerjaan dengan karakteristik di atas akan berdampak positif bagi produktivitas karyawan. Beberapa pendekatan yang terkait dengan pekerjaan akan sukses membantu karyawan meningkatkan produktivitasnya. Berikut ini adalah gabungan beberapa teknik yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang disarikan dari pendapat Gomez-Mejia, dkk (2004), Quible (2001), dan Robbins (2003), yaitu:

1. Pembagian Kerja. Dewasa ini semakin banyak perusahaan yang menggunakan teknik ini untuk meningkatkan produktivitasnya. Pembagian kerja

adalah teknik di mana dua orang berbagi pekerjaan yang pada dasarnya merupakan satu pekerjaan secara utuh. Gaji tiap orang dan keuntungan lain dibagi berdasarkan jumlah kontribusi tiap orang pada pekerjaan yang dimaksud. Pembagian kerja khususnya sangat menarik bagi individu yang ingin atau harus kerja tapi juga memiliki tanggung jawab rumah tangga yang penting, seperti merawat anak atau orang tua. Teknik ini terutama diminati oleh pegawai yang telah berumur karena mereka akan dapat membagi pekerjaannya dengan yang lain mengingat kemampuannya yang semakin menurun.

Teknik ini menghasilkan beberapa keuntungan, seperti mengurangi ketidakhadiran kerja karena karyawan dapat terus bekerja meskipun situasi kurang memungkinkan dibandingkan mereka bekerja secara full-time. Juga terdapat fakta bahwa kombinasi output dari dua individu yang membagi satu pekerjaan melebihi output yang diharapkan dari satu orang pekerja penuh. Ketika bekerja setengah hari, karyawan dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi karena mereka tidak mengalami keletihan yang dialami oleh mereka yang bekerja satu hari penuh.

Teknik ini juga memiliki beberapa kekurangan, seperti jumlah pekerjaan paperwork dan laporan kehadiran akan meningkat. Masalah paling signifikan adalah pembagian di antara dua pegawai terhadap fasilitas atau layanan yang dapat mereka terima, misalnya asuransi kesehatan, kendaraan jemputan, dan lain-lain. Apabila semua pegawai ditanggung oleh perusahaan (karena diharuskan oleh Undang-undang



Ketenagakerjaan), tentunya teknik ini akan membutuhkan banyak biaya. Untuk mencapai biaya yang sesuai, pegawai mungkin harus membayar sebagian biaya yang dimaksud. Kerugian yang lain adalah koordinasi pekerjaan yang dilakukan tiap pegawai akan menciptakan masalah baru jika tidak diatur dengan baik.

2. Penyederhanaan Kerja. Aspek lain dari desain kerja yang memiliki dampak positif terhadap usaha peningkatan produktivitas adalah penyederhanaan kerja. Teknik ini menghilangkan tugas yang membosankan dan berulang maupun proses kerja yang tidak memberikan nilai tambah bagi pekerjaan yang dibebankan. Saat ini, banyak tersedia teknologi perkantoran yang mampu melakukan tugas yang berulang dan membosankan yang dulu dilakukan karyawan secara manual. Misalnya, perusahaan mempunyai pelanggan lebih dari 1 juta orang (seperti Telkomsel, PT BNI, PT PLN, dan lain-lain), sehingga pekerjaan memasukkan surat tagihan ke dalam amplop tentunya membutuhkan ribuan orang; namun dengan paper pushers surat tagihan kepada pelanggan akan dapat dimasukkan ke dalam amplop secara otomatis beserta alamatnya yang dituju dengan tepat (Cullen, 2002).
3. Rotasi Kerja. Penggunaan rotasi kerja sebagai teknik untuk meningkatkan produktivitas akan memungkinkan pegawai berrukar pekerjaan dengan

pegawai yang lain selama periode waktu tertentu. Teknik ini akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk selalu mengembangkan diri dan memperluas pengetahuannya akan pekerjaan yang terdapat di kantor. Selain itu, karyawan juga mendapatkan keuntungan dari pelatihan tambahan yang mereka terima. Secara psikologis, rotasi kerja juga memiliki dampak positif, yaitu meningkatnya produktivitas pegawai yang menggunakannya sebagai cara sementara untuk mengetahui pekerjaan lain. Lazimnya, pegawai yang merasa cocok dengan pekerjaan yang pernah mereka lakukan dalam program rotasi sering kali melamar untuk posisi tersebut, karena mereka telah menyadari akan kekuatan dan kelemahannya pada posisi tertentu. Perusahaan juga mendapatkan keuntungan dengan memiliki karyawan yang terlatih dalam beberapa keahlian, sehingga tingkat hubungan antardepartemen yang tinggi akan tercipta karena pengalaman rotasi dari karyawan. Selain itu, rotasi pekerjaan juga membantu unit kerja dalam perusahaan untuk menghindari stagnasi karena pegawai baru cenderung membawa pandangan yang baru atau berbeda.

4. Peningkatan Kerja. Teknik ini dalam jangka panjang akan memberikan hasil terbaik bagi perusahaan, karena memungkinkan pegawai mendapatkan tingkat tanggung jawab dan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka serta memberikan kesempatan untuk merencanakan pekerjaan yang akan mereka lakukan. Secara garis besar, ini merupakan teknik

pemberdayaan pegawai dengan memberikan lebih banyak kesempatan kepada mereka untuk mengalami keberhasilan, pengenalan, dan pengembangan pekerjaan sehingga pegawai merasa lebih tertantang untuk meningkatkan kinerjanya. Pemberdayaan memberikan karyawan izin, keahlian, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan ketika menjalankan pekerjaannya.

Perlu diketahui bahwa peningkatan kerja berbeda dengan perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan memberikan karyawan tugas kerja yang lebih luas tanpa adanya peningkatan kontrol dan tanggung jawab yang diberikan, sedangkan peningkatan kerja memberikan tugas kerja yang lebih luas dengan peningkatan kontrol dan tanggung jawab. Perluasan pekerjaan hanya memiliki dampak yang kecil dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam kenyataannya, perluasan pekerjaan mungkin memiliki dampak negatif karena karyawan cenderung menjadi bosan dengan tugas kerjanya, yaitu diberikan lebih banyak tugas dengan karakteristik pekerjaan yang relatif sama. Peningkatan vertikal, yang sama dengan peningkatan kerja, memberikan karyawan pekerjaan dengan tugas kerja yang memiliki karakteristik yang bervariasi. Secara psikologis pendekatan ini memiliki lebih banyak dampak yang menguntungkan terhadap produktivitas karyawan dibandingkan perluasan pekerjaan.

-
5. Flextime. Konsep ini memungkinkan pegawai memilih

waktu masuk kerjanya, biasanya dalam periode 2-3 jam. Misalnya, pegawai dapat memulai pekerjaannya paling cepat jadi 6 pagi atau paling lambat jam 10 pagi. Meskipun waktu masuk kerja karyawan cukup fleksibel, kebanyakan program membutuhkan semua pegawai untuk bekerja dalam jangka waktu tertentu tiap harinya, mungkin dari jam 11 pagi sampai 2 siang. Waktu ini dikenal sebagai waktu utama, dan semua pegawai diharapkan hadir kecuali mereka telah mendapatkan izin absen sebelumnya. Beberapa program mengizinkan karyawan mengakumulasikan kelebihan jam kerjanya yang dapat digunakan nanti ketika mereka perlu absen dari pekerjaan. Semua petunjuk tentang program ini harus dikomunikasikan dengan jelas dan menyeluruh ke seluruh karyawan. Beberapa perusahaan juga mempunyai kebijakan untuk membatasi pegawainya untuk ikut serta dalam program ini apabila output dibutuhkan oleh pegawai lain sebagai input mereka. Kebijakan ini akan diaplikasikan jika produktivitas pekerjaan dapat terganggu karena perbedaan waktu pekerjaan, dan kurangnya jumlah karyawan yang dapat bekerja.

Beberapa kelebihan teknik ini adalah menurunkan tingkat ketidakhadiran; produktivitas akan meningkat karena karyawan bertanggung jawab atas hari kerja secara penuh; karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih karena flexitime membantu mereka memenuhi: beberapa kebutuhannya; karyawan tidak merasa frustrasi ketika akan dan pulang kerja karena perjalanan mereka tidak dipenuhi oleh kemacetan;

karyawan atau pegawai lebih fleksibel dalam menyesuaikan jadwal kerjanya dengan kebutuhan pribadinya (misalnya mengantar anak sekolah); pegawai dapat menggunakan waktunya untuk menjadwalkan diri bertemu dengan dokter, pengacara, akuntan, dan lain-lain; serta mengurangi tingkat ketegangan yang disebabkan oleh tekanan akibat jadwal kerja yang ketat. Sebagai konsep penjadwalan pekerjaan, flexitime cenderung bekerja lebih baik pada beberapa tipe pekerjaan. dan tidak semua pekerjaan dapat menerapkan program ini.

6. Management by Objectives. Teknik ini dijalankan dengan menentukan tujuan bersama yang akan diraih dalam rentang waktu tertentu. Supervisor dan pegawai secara bersama-sama menentukan strategi dalam mencapai tujuan dan kriteria apa yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut. Meskipun tidak selalu ikut pada proses penentuan tujuan, supervisor harus me-review dan memberikan persetujuan atas tujuan yang telah dibuat bawahannya. Setiap tiga atau enam bulan, pegawai dan supervisor akan mendiskusikan kesuksesannya dalam mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Waktnantara evaluasi harus cukup lama sehingga pegawai dapat melihat perkembangannya, tetapi juga cukup singkat agar karyawan tidak kehilangan rujuannya. Jika sukses mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mereka dapat menentukan tujuan baru yang akan dicapai; dan apabila terdapat tujuan yang tidak tercapai dalam



beberapa waktu dapat dilanjutkan pada periode evaluasi selanjutnya, atau dimodifikasi setelah melihat kinerja karyawan saat ini.

Beberapa kelebihannya antara lain adalah memberikan kepuasan, sehingga membuat karyawan termotivasi untuk mencapai rujuannya; membantu karyawan terlibat dalam perusahaan karena mereka percaya pekerjaannya penting bagi perusahaan; memberikan karyawan tujuan yang jelas bagi pekerjaannya, sehingga menghilangkan ketidakjelasan dalarr pelaksanaan kerja; membantu karyawan lebih tertarik pada pekerjaannya karena mereka memiliki kesempatan lebih untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan, kesempatan mencapai serta mengetahui kinerjanya yang dibandingkan dengan tujuan yang telah dibuat sebelumnya. Beberapa kekurangannya antara lain memakan waktu. Beberapa super mungkin kurang setuju dengan waktu efektif yang dibutuhkan untuk mengaplikasikan program ini, karena diskusi yang terjadi di antara pegawai cenderung memakan waktu yang cukup lama untuk menghasilkan kesepakatan; hasil yang diinginkan kadang tidak tercapai karena kurangnya pengawasan atas pekerjaan karyawan; tidak adanya sistem penghargaan yang jelas membuat karyawan kurang merespons positif teknik ini.

7. Keamanan Kerja. Perasaan takut akan kehilangan pekerjaan karena statusnya sebagai pegawai honorer atau perusahaan sedang mengalami kesulitan keuangan akan menurunkan tingkat produktivitas

pegawai. Meskipun banyak pegawai akan berpendapat bahwa kondisi tersebut di atas akan menjadikan mereka lebih produktif, tidak adanya keamanan pekerjaan sering kali menghalangi mereka untuk meningkatkan produktivitasnya karena beranggapan sebaik apapun kinerja mereka tetap aja mereka akan diberhentikan. Oleh karena itu, usaha peningkatan produktivitas relatif kurang sukses apabila karyawan masih memikirkan dampak peningkatan outputnya dengan kestabilan posisi pekerjaannya. Keamanan pekerjaan itu sendiri tidak hanya mempengaruhi produktivitas karyawan yang lebih besar, namun juga akan meningkatkan moral dan sikap karyawan.

8. Partisipasi Karyawan. Cara yang efektif lainnya adalah melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, di mana teknik ini dikenal sebagai manajemen partisipasi. Dewasa ini terdapat tren di mana karyawan berharap terlibat dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh langsung terhadap mereka. Pada beberapa situasi, mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan karena lebih mengetahui dan lebih paham mengenai beberapa aspek pekerjaan dibandingkan supervisor mereka. Selanjutnya, apabila masukan karyawan didengarkan kecil kemungkinan mereka akan melawan kebijakan yang akan ditetapkan dan cenderung lebih bekerja sama. Partisipasi juga memberikan karyawan kontrol yang lebih atas pekerjaannya dan memungkinkan mereka mengekspresikan diri secara lebih kreatif.



Agar program ini sukses, dua syarat harus terpenuhi. Pertama, manajemen harus mempertimbangkan semua masukan dan saran yang diberikan oleh bawahannya sebelum mengambil keputusan. Kedua, karyawan harus diyakinkan bahwa masukan mereka berguna bagi manajemen dalam proses pengambilan keputusan. Pada umumnya, karyawan cenderung menyelesaikan apa yang ingin mereka selesaikan. Partisipasi karyawan sering kali memberikan mereka motivasi untuk menyelesaikan lebih dari yang mereka ingin selesaikan. Selain itu, ide, saran, dan rekomendasi yang dihasilkan karyawan sering kali mendapatkan kesempatan lebih besar untuk diimplementasikan daripada masukan yang diusulkan manajemen dengan alasan di atas.

9. Quality Circles. Ini merupakan teknik terbaru yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan dengan membentuk kelompok pegawai yang bertemu secara reguler untuk mendiskusikan bagaimana meningkatkan layanan atau proses kerja yang ditawarkan oleh Departemen Adminsitrasni (Stevenson, 2005). Anggota dari kelompok itu akan bertemu secara teratur untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengembangkan solusi bagi masalah yang terkait dengan pekerjaan. Pertemuan ini biasanya dilakukan seminggu sekali untuk jangka waktu satu jam. Kesuksesan program ini dipengaruhi sebagian oleh cara mengatur dan menjalankan pertemuan tersebut. Sebelum karyawan terlibat dalam kelompok ini, mereka harus memahami secara keseluruhan tujuan,

komposisi, dan keuntungan dari konsep tersebut.

Pemimpin kelompok yang bertanggung jawab menjalankan pertemuam mingguan, biasanya adalah supervisor dari unit kerja. Dengan terlebih dulu memiliki sedikit pandangan mengenai masalah yang akan dihadapi, pemimpin kelompok akan dapat membantu para anggotanya menentukan, menganalisis, dan memecahkan masalah yang terkait dengan pekerjaan. Selama pertemuan, pemimpin harus melepaskan dirinya sebagai supervisor unit kerja, yang memungkinkan mereka berfungsi sebagai anggota kelompok daripada sebagai supervisor. Kebanyakan perusahaan yang menggunakan teknik ini menunjuk fasilitator yang bertanggung jawab untuk bekerja dalam lingkaran kualitas dan mengoordinasikan aktivitas yang terkait dengan program ini. Fasilitator juga bertanggung jawab memberikan latihan dan pengalaman kepada pemimpin kelompok dan mempersiapkan materi tertulis untuk digunakan dalam meningkatkan keefektifan teknik ini.

Beberapa kelebihan dari teknik ini adalah membantu karyawan menjadi lebih produktif; meningkatkan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang; serta membantu meningkatkan kepuasan karyawan serta meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Adapun beberapa kekurangannya adalah beberapa kelompok cenderung untuk mengatasi masalah di luar keahlian anggota dan hal ini memperlihatkan kelemahan konsep yang

ditawarkan; beberapa kelompok yang terbentuk kurang mendapatkan dukungan dari manajemen puncak, meskipun mereka mendapatkan dukungan dari bawahannya; beberapa supervisor yang bawahannya berpartisipasi dalam program ini menganggap kekuasaannya berkurang karena keberadaan kelompok tersebut.

10. Kualitas Masa Kerja. Sebagai proses manajemen, konsep kualitas masa kerja berpengaruh terhadap elemen dari posisi karyawan berikut: kondisi kerja, penghargaan dan keuntungan ekonomi, hubungan perorangan, dan berbagai kontribusi perusahaan. Hasil dari teknik kualitas masa kerja adalah peningkatan sikap dan moral karyawan, yang akan berdampak positif terhadap produktivitasnya. Ketika kualitas masa kerja ditingkatkan, karyawan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja; sebagai hasilnya, mereka biasanya akan lebih berkeinginan untuk produktif.

Dengan menggunakan teknik kualitas masa kerja, perusahaan dapat meningkatkan keefektifan operasionalnya dengan banyak cara, termasuk mengurangi biaya produksi; meningkatkan produktivitas karyawan; mengurangi ketidakhadiran dan pembolosan; dan meningkatkan kualitas kerja. Perusahaan yang menggunakan teknik ini sering kali menunjuk komite gabungan manajemen-karyawan yang bertanggung jawab memberikan tujuan penting program. Komite itu juga bertanggung jawab dalam

mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, untuk mengetahui strategi yang dapat membantu meningkatkan kualitas masa kerja bagi karyawan, dan memberikan evaluasi secara berkala bagi teknik ini. Teknik ini merupakan gabungan dari beberapa teknik yang dibahas sebelumnya.

11. Program Asistensi Karyawan. Salah satu nilai dari program asistensi karyawan adalah dampaknya terhadap produktivitas karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Prof. Spear (2004) dalam Harvard Business Review edisi bulan Mei, salah satu kunci kesuksesan Toyota dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan saat ini telah berhasil menggeser General Motors sebagai produsen mobil terbesar di dunia adalah efektivitas program asistensi yang diberikan karyawan senior kepada juniornya. Dengan memberikan kesempatan bagi junior untuk langsung belajar dari kesuksesan seniornya dan mengombinasikannya dengar. kondisi yang ada sekarang akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan.

Program ini juga dapat berupa pemberian konseling bagi karyawan yang memiliki masalah pribadi dan berdampak negatif terhadap kualitas kerjanya. Konseling ini biasanya diberikan oleh psikolog yang disewa oleh perusahaan. Beberapa tipe situasi yang diberikan asistensi bagi karyawan adalah penyalahgunaan zat terlarang, gugup yang berlebihan, kecanduan judi, masalah emosional, kesehatan mental,

masalah perkawinan, dan beberapa masalah lain. Hampir semua masalah pribadi yang menghalangi karyawan bekerja dengan maksimum dapat dimasukkan dalam program. Pada beberapa kasus, masalah utama (seperti masalah perkawinan) mengakibatkan timbulnya masalah kedua (seperti penyalahgunaan zat terlarang). Beberapa alternatif tersedia dalam memberikan program asistensi karyawan. Pada beberapa perusahaan, semua layanan program ini diberikan oleh staf internal. Pada perusahaan lain, beberapa layanan diberikan oleh staf internal dan sebagian lagi oleh pihak eksternal perusahaan.

12. Komunikasi. Teknik efektif yang lain adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas komunikasi antara manajemen dan karyawan, di mana kritik dan saran merupakan bagian penting dari proses tersebut. Produktivitas karyawan sering kali terhenti akibat manajemen gagal mengomunikasikan harapannya kepada karyawan. Pada beberapa kasus, manajemen tidak membagi informasi dengan karyawan, bahkan kadangkala kurang mempedulikan adanya kesadaran karyawan mengenai tingkat produktivitas yang diharapkan. Saran dan kritik

Beberapa kelebihan dari teknik ini adalah membantu karyawan menjadi lebih produktif; meningkatkan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang; serta membantu meningkatkan kepuasan karyawan serta meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Adapun beberapa

kekurangannya adalah beberapa kelompok cenderung untuk mengatasi masalah di luar keahlian anggota dan hal ini memperlihatkan kelemahan konsep yang ditawarkan; beberapa kelompok yang terbentuk kurang mendapatkan dukungan dari manajemen puncak, meskipun mereka mendapatkan dukungan dari bawahannya; beberapa supervisor yang bawahannya berpartisipasi dalam program ini menganggap kekuasaannya berkurang karena keberadaan kelompok tersebut.

10. Kualitas Masa Kerja. Sebagai proses manajemen, konsep kualitas masa kerja berpengaruh terhadap elemen dari posisi karyawan berikut: kondisi kerja, penghargaan dan keuntungan ekonomi, hubungan perorangan, dan berbagai kontribusi perusahaan. Hasil dari teknik kualitas masa kerja adalah peningkatan sikap dan moral karyawan, yang akan berdampak positif terhadap produktivitasnya. Ketika kualitas masa kerja ditingkatkan, karyawan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja; sebagai hasilnya, mereka biasanya akan lebih berkeinginan untuk produktif. Dengan menggunakan teknik kualitas masa kerja, perusahaan dapat meningkatkan keefektifan operasionalnya dengan banyak cara, termasuk mengurangi biaya produksL meningkatkan produktivitas karyawan; mengurangi ketidakhadiran dan pembolosan; dan meningkatkan kualitas kerja. Perusahaan yang menggunakan teknik ini sering kali menunjuk komite gabungan manajemen-karyawan yang bertanggung jawab

memberikan tujuan penting program. Komite itu juga bertanggung jawab dalam mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, untuk mengetahui strategi yang dapat membantu meningkatkan kualitas masa kerja bagi karyawan, dan memberikan evaluasi secara berkala bagi teknik ini. Teknik ini merupakan gabungan dari beberapa teknik yang dibahas sebelumnya.

11. Program Asistensi Karyawan. Salah satu nilai dari program asistensi karyawan adalah dampaknya terhadap produktivitas karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Prof. Spear (2004) dalam Harvard Business Review edisi bulan Mei, salah satu kunci kesuksesan Toyota dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan saat ini telah berhasil menggeser General Motors sebagai produsen mobil terbesar di dunia adalah efektivitas program asistensi yang diberikan karyawan senior kepada juniornya. Dengan memberikan kesempatan bagi junior untuk langsung belajar dari kesuksesan seniornya dan mengombinasikannya dengan kondisi yang ada sekarang akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan.

Program ini juga dapat berupa pemberian konseling bagi karyawan yang memiliki masalah pribadi dan berdampak negatif terhadap kualitas kerjanya. Konseling ini biasanya diberikan oleh psikolog yang disewa oleh perusahaan. Beberapa tipe situasi yang diberikan asistensi bagi karyawan adalah penyalahgunaan zat terlarang, gugup yang berlebihan, kecanduan judi, masalah emosional, kesehatan mental, masalah perkawinan, dan beberapa masalah lain. Hampir semua masalah pribadi yang

menghalangi karyawan bekerja dengan maksimum dapat dimasukkan dalam program. Pada beberapa kasus, masalah utama (seperti masalah perkawinan) mengakibatkan timbulnya masalah kedua (seperti penyalahgunaan zat terlarang). Beberapa alternatif tersedia dalam memberikan program asistensi karyawan. Pada beberapa perusahaan, semua layanan program ini diberikan oleh staf internal. Pada perusahaan lain, beberapa layanan diberikan oleh staf internal dan sebagian lagi oleh pihak eksternal perusahaan.

12. Komunikasi. Teknik efektif yang lain adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas komunikasi antara manajemen dan karyawan, di mana kritik dan saran merupakan bagian penting dari proses tersebut. Produktivitas karyawan sering kali terhenti akibat manajemen gagal mengomunikasikan harapannya kepada karyawan. Pada beberapa kasus, manajemen tidak membagi informasi dengan karyawan, bahkan kadangkala kurang mempedulikan adanya kesadaran karyawan mengenai tingkat produktivitas yang diharapkan. Saran dan kritik mempunyai fungsi penting dalam meningkatkan produktivitas, karena akan membantu meningkatkan sikap produktif karyawan, dan berguna mengoreksi sikap yang dapat mengurangi produktivitas mereka. E-mail yang telah biasa digunakan banyak perusahaan sering kali menjadi alat komunikasi pilihan bagi supervisor dan/atau manajer untuk secara teratur berkomunikasi dengan bawahannya. Saat ini, e-mail digunakan secara luas dan lebih banyak dibaca



dibandingkan memo yang didistribusikan secara luas.

13. Insentif dan Penghargaan. Sudah menjadi pemahaman bersama bahwa meningkatnya insentif maupun penghargaan yang diberikan kepada pegawai administrasi akan meningkatkan produktivitas mereka, karena biasanya insentif yang akan diberikan dihubungkan dengan tingkat kinerja yang dapat mereka hasilkan. Ada beberapa tipe insentif dan penghargaan yang dapat dikembangkan perusahaan untuk menghargai kinerja karyawan, yaitu baik berdasarkan kinerja kelompok maupun kinerja individu. Dalam perencanaan yang didasarkan pada kinerja kelompok, tiap anggota kelompok akan berbagi insentif atas peningkatan produktivitas kelompok. Adapun berdasarkan kinerja individu, insentif diberikan hanya bagi individu yang dapat meningkatkan produktivitasnya.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan perencanaan insentif yang akan diberikan (Quible, 2001), yaitu:

1. Sistem kompensasi harus mudah dimengerti;
2. Insentif harus didistribusikan dengan cepat setelah tingkat produktivitas karyawan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai;
3. Insentif harus meningkat sesuai dengan peningkatan produktivitas yang dicapai;
4. Insentif harus cukup besar untuk memotivasi kinerja karyawan;
5. Kontinuitas insentif harus dapat dipertahankan guna menjaga motivasi karyawan administrasi.

Untuk membantu karyawan agar tetap sadar akan

keuntungan peningkatan produktivitasnya, mereka harus menerima informasi secara berkala tentang program insentif tersebut, karena kesenjangan informasi akan mengakibatkan kurang tertariknya karyawan pada program yang dijalankan. Berikut ini adalah insentif dan penghargaan yang dapat diberikan oleh perusahaan (Sykes, 2001):

Secara informal, dengan memberikan penghargaan atas pencapaian prestasi oleh seorang karyawan atau suatu tim dalam rapat pegawai mingguan atau menempelkan ucapan selamat pada papan pengumuman;

Secara khusus, dengan memberikan penghargaan kepada karyawan teladan bulan ini atau memberikan tiket berlibur gratis ke daerah wisata apabila karyawan tidak pernah absen dalam waktu 1 tahun;

Secara formal, dengan mengadakan kontes atau lomba mengetik tercepat di departemen administrasi pada momen 17-an atau memberikan training tambahan bagi karyawan yang tingkat produktivitasnya paling tinggi.

14. Menurunkan Stres Karyawan. Karyawan dengan tingkat stres yang tinggi kurang bisa memaksimalkan produktivitasnya. Hal ini mungkin terjadi akibat ketidakpuasan hubungan perorangan, kurangnya penghargaan, ketegangan yang didapat dari pekerjaan, kekhawatiran, kebosanan kerja, isolasi kerja, ketidakamanan kerja, dan kondisi kerja yang tidak diinginkan. Ada beberapa teknik yang dapat dilakukan oleh Manajer Administrasi untuk mengurangi tingkat stres yang dialami oleh bawahannya (Nelson, 2004), yaitu:



Pekerjaan yang menarik. Tidak semua pekerjaan kantor itu akan menarik sepanjang waktu. Untuk itu, dengan menawarkan otonomi dan membuat suasana kerja lebih riang akan membantu mereka mengurangi stres yang didapat;

Informasi. Lazimnya pada waktu yang cukup sibuk semua pihak di kantor akan ber-anggapan bahwa semua berita adalah berita buruk. Untuk itu, hendaknya perusahaan dapat menciptakan iklim yang membuat mereka mendapatkan informasi secara regular mengenai program perusahaan yang dapat meningkatkan apresiasi mereka terhadap pekerjaannya.

Keterlibatan. Seperti yang telah telah dibahas sebelumnya bahwa dengan melibatkan karyawan dalam berbagai pengambilan keputusan manajemen dan memberikan motivasi untuk mewujudkan keputusan yang dibuat akan mengurangi tingkat karyawan;

Independen. Setiap manusia cenderung resisten terhadap pengawasan yang terlalu dari pihak manajemen. Untuk itu, dengan memberikan otonomi atas pelaksanaan pekerjaan yang mereka lakukan juga dapat mengurangi tingkat stres. Meningkatkan penghargaan. Dengan memberikan penghargaan secara terbuka karyawan yang berprestasi akan meningkatkan tantangan mereka untuk melanjutkan pekerjaannya dengan baik tanpa merasa terbebani untuk melakukannya.

Ketika karyawan mengalami beberapa tingkat stres mental dan emosional, mungkin memerlukan bantuan profesional, seperti yang terdapat pada program asi karyawan, psikologis, dan psikiatris maupun partner yang

bersikap saling membantu sama lain. Teknik lain dalam mengurangi stres mental dan emosional adalah pengg deskripsi pekerjaan yang akurat, sehingga karyawan sadar akan tugas dan tanggung jaw nya sebelum menerima pekerjaannya. Teknik lainnya lagi adalah dengan memast keseimbangan lingkungan fisik, termasuk pencahayaan, tempat duduk, dan kont kebisingan. Penjadwalan kerja yang fleksibel dan rotasi kerja juga telah berhasil diguna oleh beberapa perusahaan dalam mengurangi stres pada karyawan. Memberikan karyaw; kesempatan untuk menghadiri program pengurangan stres, seminar, dan pertemuan ada teknik lain yang dapat digunakan. Supervisor memainkan peranan yang penting de mengidentifikasi bawahan yang mengalami stres mental dan emosional. Beberapa gejala adalah pengurangan kinerja, peningkatan ketidakhadiran, perubahan mood, ketidakmampuan berkonsentrasi. Sebelum menyarankan bawahan untuk menemui yang dapat memberikan bantuan profesional, supervisor harus memiliki bukti ba karyawan memang mengalami stres dan membutuhkan bantuan ahli sebelum semuan bertambah runyam.

15. Manajemen Waktu. Kemampuan individu sebagai manajer waktu akan sangat menentukaa tingkat produktivitas yang dihasilkannya. Kunci dari manajemen waktu yang efektif adalai memperkirakan dengan akurat berapa lama penyelesaian berbagai tugas yang aka dilakukan. Untuk tugas rutin, hal ini dengan mudah dilakukan dengan mencatat ju waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Dengan mencatat waktu

penyele tugas beberapa kali dan menghitung rata-rata hasilnya, penilaian yang realistik d dilakukan. Kunci lain dari manajemen waktu yang efektif adalah perencanaan harian matang. Daftar tugas harian harus disiapkan, baik pada akhir hari sebelumnya atau awal hari. Daftar tugas menentukan tugas mana yang perlu diselesaikan hari itu. Juga term pada daftar adalah prioritas penyelesaian tugas. Pengaturan prioritas "A-B-C" sering digunakan. Tugas dengan prioritas "A" harus diselesaikan hari itu, sedangkan " mendapatkan prioritas paling akhir. Tugas yang tidak terselesaikan pada hari itu ditempatkaa pada daftar hari selanjutnya, bersama dengan prioritas saat itu atau prioritas baru.

Dengan menyadari berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tusas. individu dapat menggunakan daftar tugasnya untuk menjadwalkan penyelesaian tugai tersebut. Hal ini membantu individual untuk dengan efektif menyesuaikan dengan dead line, yang akan memiliki dampak positif terhadap sebaik apa pengaturan waktunya. Individu tersebut juga akan mengalami stres akibat pekerjaan jika dia sadar akan jumlah waktu yang biasanya diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Berikut ini adalah beberapa saran untuk keefektifan manajemen waktu:

1. Selesaikan tugas yang paling sulit lebih dahulu.
2. Kembangkan suatu rutinitas harian selama waktu penyelesaian tugas yang serupa,seperti menelepon atau menjawab koresponden.
3. Delegasikan pekerjaan kepada yang lain apabila dan

manakala memungkinkan.

4. Buat kalender yang mengidentifikasi deadline /jangka waktu bagi proyek atau tugas utama.
5. Sederhanakan aliran kerja.
6. Gunakan waktu tunggu atau waktu senggang dengan efektif.

16. Total Quality Management. TQM merupakan program untuk peningkatan kualitas pada seluruh proses yang terjadi di dalam perusahaan. Ada 3 kunci keberhasilan yang harus diketahui, yaitu peningkatan kualitas administrasi secara terus-menerus, keterlibatan semua pihak dalam program peningkatan kualitas administrasi perusahaan, serta kepuasan pelanggan (stakeholders) sebagai tujuan akhir dari program yang dijalankan.

Dua hal penting dari TQM, yaitu tim kerja dan pemberdayaan, memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan yang dapat berdampak positif terhadap output mereka. Setelah manajemen menerima rekomendasi perubahan, karyawan lalu diberikan tanggung jawab untuk menentukan bagaimana penerapannya. Dalam jangka panjang, karyawan bertanggung jawab dalam menentukan kesuksesan rekomendasi tersebut dan menyesuaikannya guna memastikan kesuksesan yang akan dicapai. Dengan pemberdayaan karyawan, yang tidak mempunyai implikasi pada jenjang karier secara langsung, mereka dapat memastikan kesuksesan rekomendasinya yang mereka terapkan. Karena tidak

perlu memikirkan lebih detail mengenai aktivitas administrasi sehari-hari, manajemen dapat mengalokasikan waktunya untuk fokus ke pengembangan administrasi pada masa yang akan datang.

F. IMPLIKASI PADA MANAJER ADMINISTRASI PERKANTORAN

Jumlah tanggung jawab yang dimiliki manajer administrasi perkantoran untuk meningkatkan produktivitas berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Beberapa bertanggung jawab hanya untuk mengoordinasikan usaha peningkatan produktivitas pada unit mereka. Yang lain mempunyai tanggung jawab pada perusahaan secara luas sebagai bagian dari tugas untuk membantu manajer produksi. Dan beberapa manajer administrasi perkantoran bekerja sebagai koordinator peningkatan produksi dalam perusahaan mereka. Kontribusi manajer administrasi perkantoran pada peningkatan produktivitas perusahaan sangatlah nyata. Keakraban mereka dengan teknologi barat sangat berpengaruh pada peningkatan produktivitas dan kesadaran mereka akan berbagai strategi yang digunakan untuk mengatur karyawan, memudahkan mereka untuk berfungsi secara vital.

Beberapa alternatif tersedia untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya dalam proses mengatur karyawan. Mayoritas teknik manajerial yang membantu meningkatkan produktivitas karyawan sangat ekonomis karena tidak membutuhkan biaya yang besar.



Biaya utama adalah pada usaha, waktu, dan tenaga pikiran yang dicurahkan. Perusahaan pada dasarnya mengetahui bahwa prioritas utama adalah peningkatan produktivitas administrasi di kantor.

PERTANYAAN ULANGAN

1. Apakah yang dimaksud dengan produktivitas?
2. Apakah arti dari stagnation of productivity di Amerika Serikat?
3. Apakah karakteristik dari program peningkatan produktivitas yang efektif?
4. Mengapa partisipasi karyawan dibutuhkan dalam pengembangan program peningkatan produktivitas?
5. Aktivitas penting apakah yang termasuk fase awal perencanaan dari program peningkatan

MANAJEMEN PENGAWASAN DALAM KANTOR



A. PENGERTIAN MANAJEMEN PENGAWASAN

Salah satu dari lima fungsi dasar manajemen adalah kontrol atau pengawasan (dua istilah itu digunakan bergantian dalam bab ini), yang berfungsi membantu memastikan apakah aktivitas yang dilakukan pegawai administrasi sesuai dengan hasil yang diinginkan. Selain itu, fungsi ini juga dapat digunakan untuk memfasilitasi bagaimana melakukan perbaikan terhadap hal tersebut. Tidak dilaksanakannya fungsi ini oleh Manajer Administrasi akan mengakibatkan kurang efektifnya proses administrasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja departemen, divisi maupun *stakeholders* yang lain. Perspektif fungsi kontrol perkantoran sebagai bagian dari sebuah sistem ini diajukan oleh Bacal (1999). Pengontrolan yang baik pada suatu departemen tidak akan berdampak optimal bagi organisasi apabila pengawasan pada departemen lainnya tidak dilakukan sebagaimana mestinya. Untuk itulah, – yakukan standardisasi pengawasan di setiap bagian, baik yang bersifat kualitatif



maupun kuantitatif, mutlak dilakukan untuk mendapatkan tingkat kinerja yang diharapkan.

Pendekatan lain diajukan oleh Brown dan Gulycz (2002) yang menyarankan agar organisasi mengontrol aktivitasnya dengan menitikberatkan pada pelanggan dan kebutuhannya, organisasi dan kompetensi intinya, serta komitmen pada kualitas layanan, baik terhadap pelanggan internal maupun eksternal. Diharapkan pengawasan yang berpijak pada *Customer Relationship Management* (CRM) akan meningkatkan kinerja administrasi suatu organisasi dari waktu ke waktu, yang dapat mengantisipasi kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang.

Selain pengawasan internal yang dapat dikembangkan secara internal, banyak juga organisasi yang mengontrol kinerja pegawai maupun seluruh bagian organisasi dengan menggunakan standar yang disusun lembaga profesi atau asosiasi yang mewadahinya, baik di tingkat regional, nasional maupun internasional. Pemberian akreditasi bagi sebuah lembaga pendidikan ter-Legi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, merupakan upaya pemerintah untuk mengontrol kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh masing-masing lembaga penyedia jasa pendidikan. Lembaga-lembaga tersebut harus melakukan kontrol, terutama terhadap kriteria yang menjadi dasar penilaian. Bagi organisasi yang memasarkan produknya (barang atau jasa) ke pasar internasional, Sertifikasi ISO 9000 (*International Organization for Standardization*) merupakan syarat mutlak untuk dapat dipasarkan di Negara yang

iituju, di samping beberapa sertifikasi yang lain, seperti ISO 14001, *eco-labelling*, maupun sertifikasi halal bagi produk yang ditawarkan ke konsumen muslim. Tugas utama sertifikasi ini adalah mengontrol kualitas sistem dan prosedur di suatu organisasi dengan mengembangkan *quality assurance* yang dapat terjamin akuntabilitasnya. Manajer Administrasi harus familier dengan berbagai macam sertifikasi yang dimaksud untuk membantu tercapainya tujuan organisasi dan terimplementasikannya prinsip-prinsip manajemen kualitas di dalam organisasi.

PROSES PENGAWASAN

1. Meningkatkan kinerja organisasi secara kontinu, karena kondisi persaingan usaha yang in tinggi menuntut organisasi untuk setiap saat mengawasi kinerjanya;
2. Meningkatkan efisiensi dan keuntungan bagi organisasi dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu atau mengurangi penyalahgunaan alat atau bahan;
3. Menilai derajat pencapaian rencana kerja dengan hasil aktual yang dicapai, dan dapat dipakai sebagai dasar pemberian kompensasi bagi seorang pegawai;
4. Mengkoordinasikan beberapa elemen tugas atau program yang dijalankan;
5. Meningkatkan keterkaitan terhadap tujuan organisasi agar tercapai.



B. MANFAAT PENGAWASAN

Beberapa manfaat kontrol administrasi kantor menurut Quible (2001) antara lain:

1. Membantu memaksimalkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi;
2. Membantu pegawai dalam meningkatkan produktivitas karena kesadaran akan kualitas I dan kuantitas output yang dibutuhkan;
3. Menyediakan alat ukur produktivitas pegawai atau aktivitas yang objektif bagi organisasi
4. Mengidentifikasi beberapa hal yang membuat rencana tidak sesuai dengan hasil aktual I yang dicapai, dan memfasilitasi pemodifikasianya;
5. Membantu pencapaian kerja sesuai tingkat atau *deadline* yang ditetapkan.

C. UNSUR PENGAWASAN

Menurut Quible (2001), proses pengawasan akan kurang optimal jika unsur-unsur di bawah ini dihilangkan:

1. *Faktor-faktor yang diawasi.* Sebelum pengawasan dilakukan seyogyanya stakeholders intend I diberikan pemahaman tentang faktor-faktor apa saja yang akan diawasi. Tentu saja, 1 pengawasan terhadap faktor yang tidak terlalu penting akan mengakibatkan waktu dan tenaga terbuang secara sia-sia. Misalnya, pada departemen administrasi penjualan, penyelesaian order penjualan merupakan faktor penting yang perlu diawasi guna men-

gukjr I keefektifan dari fungsi pengolahan data penjualan yang dilakukan.

2. *Identifikasi hasil yang diharapkan.* Identifikasi parameter yang kurang jelas mengenai hasil yang diinginkan dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan membuat pengawasan tidak akar berjalan dengan efektif. Untuk itulah, keterlibatan semua pihak (termasuk pihak yang akan diawasi) mutlak diperlukan, bila perlu organisasi dapat mengundang konsultan unrji I menentukan alat ukur yang akan digunakan.
3. *Pengukuran kinerja.* Sebelum hasil aktual dan hasil yang diinginkan dibandingkan, hasil aktual harus diukur. Dalam beberapa hal, pengukuran ini juga menjelaskan output kuantitas. Dalam organisasi yang menerapkan konsep TQM, pengukuran lebih ditekankan pada seberapa baik pelanggan dilayani oleh organisasi. Selain itu, hasil dari aktivitas yang akar dilakukan dikuantifikasikan, misalnya pendistribusian surat edaran dari pihak manager.akan terlaksana maksimal 1 hari setelah ditandatangani, atau order pembelian akan dipenuhi dengan *time limit* 3 hari setelah order dilakukan.
4. *Aplikasi tindakan pembenahan.* Apabila hasil aktuai kurang dari hasil yang diharapkan, perlu dilakukan tindakan koreksi untuk memperkecil *gap* yang terjadi dengan mengimplementasikan hal yang dianggap perlu. Misalnya, dalam pemenuhan

order pembelian vari akan terealisasi maksimal 3 hari setelah order dilakukan tetapi ketika sudah waktunya belum tercapai, ternyata fasilitas komunikasi antara divisi administrasi penjualan dengan gudang tidak difasilitasi dengan alat komunikasi yang memadai, sehingga perlu ditunjang dengan alat komunikasi yang representatif.

D. PROSES YANG DILAKUKAN

Berdasarkan pendapat Cascio (2003), ada 3 proses yang harus dilakukan dalam mengontrol pekerjaan administrasi kantor:

1. *Mendefinisikan parameter pekerjaan yang akan diawasi.*
Hal ini akan membantu pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan terhadap mereka dan secara efektif dapat mencapainya. Manajer dapat melakukannya dengan melakukan hal-hal berikut:
 - *Penetapan tujuan*, dalam beberapa penelitian yang berbeda, tempat maupun buda.; menunjukkan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai; (Matsui, Kakuyama, dan Onglatco, 1987). Peningkatan ini diperoleh karena pegawai cenderung memberikan perhatian lebih dan mendorong mereka untuk mencapainya jika tujuan atau target yang harus dicapai dijelaskan secara detail (Tubbs, 1986), seperti peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 10% dalam setahun atau pengurangan biaya telepon sebesar 15% dalam setahun.



- *Standar Ukuran*, merupakan syarat mutlak agar pegawai dapat mencapai kinerja yang diharapkan apabila alat ukurnya ditetapkan secara objektif. Untuk itulah, tujuan hendaknya ditetapkan sedetail mungkin sehingga pengukuran yang objektif dapat dilakukan. Misalnya, tujuan organisasi "menjadikan organisasi lebih baik" sangat sulit untuk diukur. Menurut Leonard dan Hilgert (2004), terdapat dua standar yang dapat digunakan oleh organisasi:
 1. *Standar terukur*, merupakan standar kerja yang dapat diidentifikasi dan diukur dengan mudah. Misalnya, teller di sebuah bank ditargetkan untuk melayani 20 orang dalam menyelesaikan transaksi (penarikan, penyimpanan, maupun pem-bayaran), sehingga rata-rata nasabah dapat dilayani selama 3 menit.
 2. *Standar tak terukur*, merupakan standar kerja yang sulit untuk dikuantifikasikan dan biasanya berhubungan dengan karakteristik hubungan manusia, seperti sikap terhadap pelanggan, tingkat moral yang tinggi, dan tingkat kepuasan terhadap pelayanan administrasi di kantor.
- *Pengukuran*, merupakan inti dari pengontrolan administrasi kantor. Hendaknya pengukuran ini dilakukan secara reguler, bisa per kuartal maupun semester, untuk menjamin tercapainya tujuan secara konsisten. Apabila penetapan



tujuan maupun ukuran telah dilakukan dengan baik, namun proses pengukuran kinerja tidak dilakukan sebagaimana mestinya, maka akan menyebabkan keseluruhan proses pengontrolan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

2. *Menfasilitasi kinerja yang hendak dicapai.*

Apabila proses pertama telah dilakukan, Manajer Administrasi hendaknya memberikan *feedback* kepada pegawai mengenai apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan target yang ditetapkan. Pemberian umpan balik ini hendaknya diiringi dengan pemberian fasilitas yang memadai bagi karyawan untuk mencapainya. Beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain:

- *Mengurangi hambatan yang ada,* misalnya peralatan kantor yang ada sudah *out of date* (penggunaan komputer dengan kecepatan processor 486 MHz, sedangkan aplikasi yang dijalankan menuntut penggunaan processor di atas 2 GHz); kurang efisiennya desain tempat kerja, atau bisa juga disebabkan kurang efektifnya desain kerja. Untuk itulah, hendaknya Manajer Administrasi senantiasa mendengarkan pendapat atau keluhan dari bawahan guna mengurangi hambatan dalam mencapai tujuan.
- *Menyediakan sumber daya yang memadai untuk penyelesaian kerja,* misalnya sumber

daya modal, bahan, maupun manusia. Meskipun hambatan telah dikurangi oleh Manajer Administrasi, namun sumber daya yang dapat digunakan sangat terbatas (jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk penyelesaian suatu pekerjaan seharusnya 5 orang, namun hanya tersedia 3 orang), maka tujuan mustahil akan tercapai.

- *Memberikan perhatian penuh dalam perekruit pegawai*, hal ini didasari bahwa tujuan hendaknya dicapai pada saat yang tepat, tempat yang sesuai, dan orang yang tepat. Kualifikasi pegawai yang dibutuhkan tidak boleh lebih dan tidak boleh kurang, misalnya pegawai yang direkrut untuk bagian duplikasi (foto kopi) adalah seorang sarjana informatika atau pembuatan sistem administrasi merekrut pegawai yang baru lulus dari sekolah kejuruan. Hendaknya perekruit juga tidak hanya mendasarkan pada strata pendidikan yang dimiliki pelamar, namun faktor lain juga perlu dipertimbangkan, seperti pengalaman kerja, kompetensi yang dimiliki, dan se-
terusnya.
- 3. *Memotivasi pegawai*, yang harus dilakukan oleh Manajer Administrasi agar pegawai senantiasa tertantang untuk

mencapai target yang ditetapkan dan secara konsisten serta persisten mencapainya. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

- *Memberikan imbalan yang dihargai oleh pegawai,* pemberian ini harus didiskusikan terlebih dahulu dengan pegawai mengenai hal apa yang penting buat mereka, apakah-peningkatan gaji, fasilitas, cuti, pengakuan, dan lain-lain. Hasil survei ini akan dijadik^{an}r bahan penentuan sistem imbalan bagi pegawai, dan imbalan tersebut dapat menyerap keinginan dari para pegawai;
- *Memberikan imbalan secara tepat dalam hal jumlah dan waktunya,* apabila pegawai memenuhi target yang ditetapkan, organisasi harus memberikannya secara tepat sesuai dengan yang dituangkan dalam peraturan. Hal ini sangat penting untuk menjaga kredibilitas organisasi di mata pegawai dan memberikan motivasi bagi pegawai untuk selalu mencapai target yang telah ditetapkan;
- *Memberikan imbalan secara adil,* hal ini penting dilakukan untuk menjaga ketidakpuasan dari masing-masing pihak. Apabila pencapaian kerja dilakukan secara berkelompok, hendaknya Manajer Administrasi juga mendapatkan

input dari masing-masing anggota kelompok mengenai kinerjanya. Masukan ini dapat dijadikan dasar pemberian imbalan yang adil bagi setiap anggota kelompok kerja yang dimaksud.

Fungsi pengawasan biasanya diasosiasikan negatif oleh anggota organisasi, karena pada dasarnya manusia tidak suka diawasi. Fungsi ini juga dapat mempengaruhi hubungan dengan pegawai yang bersangkutan jika terpaksa dilakukan langkah pembinaan atau pemberahan dari kondisi kerja yang sekarang. Untuk itu, demi tercapainya tujuan organisasi, hendaknya staf yang bertugas melakukan fungsi ini mempunyai sikap empati dan kooperatif dengan departemen yang lain.

E. PENGAWAS

Hal utama yang menjadi dasar dalam pemilihan seorang pengawas adalah mempu kesempatan yang cukup guna mengamati kinerja pegawai dalam periode waktu tertentu Beberapa orang yang, dapat dijadikan pengawas menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2003) adalah:

1. *Supervisor*, yang mempunyai kesempatan lebih banyak dan bertanggung jawab atas kinerja langsung

- anakbuahnya. Hal inilah yang mendasari kontrol dari supervisor banyak diraij pada setiap organisasi (Becker dan Klimoski, 1989).
2. *Teman sekerja*, yang didasari atas kenyataan tidak se- tiap saat atasan dapat memonitor kinerja anak buahnya, dan yang merasakan baik tidaknya kinerja seorang pegawai adalah teman sekerjanya, terlebih mereka tergabung dalam sebuah tim kerja. Hendaknya penilaian atau kontrol oleh teman kerja bukanlah secara umum, namun hal khusus yang berkaitan dengan kesediaan yang bersangkutan untuk membantu yang lain (McEvoy dan Buller, 1987). Fungi kontrol ini akan lebih efektif jika organisasi memberikan kesempatan kepada penilai untuk memberikan umpan balik yang bersifat positif dan negatif, mengumpulkan pendapat anggota yang lain, dan berdiskusi langsung dengan yang bersangkutan, sehingga efektif pengawasan akan meningkat (Druskat dan Wolff, 1999).
 3. *Bawahan*, merupakan salah satu umpan balik dalam proses pengawasan yang sangat rai. Banyak studi yang menemukan bahwa pengawasan yang diberikan oleh bawahan berdampak positif terhadap kinerja atasan (Atwater, Waldman, Atwater, dan Cartier (200 misalnya mengenai efektivitas mereka berkomunikasi dengan bawahan maupun dengan kepemimpinan yang dimiliki, sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja pegawai administrasi. Untuk itulah, pengawasan yang dilakukan bawahan perlu dipertimbangkan oleh sebuah organisasi.

4. *Menilai diri sendiri*, yang bisa dijadikan bahan untuk perbaikan proses kerja sesuai dengan harapan pegawai dan bisa mengurangi sikap defensif mereka dalam proses pengawasan. Kontrol terhadap diri sendiri ini juga baik sebagai bahan konseling bagi pegawai dalam pengembangan dirinya (Yu dan Murphy, 1993).
5. *Pelanggan*, yang cukup penting dalam proses pengawasan bagi pegawai administrasi yang berhubungan langsung dengan pelanggan atau konsumen suatu organisasi atau perusahaan. Pengawasan yang dilakukan pelanggan akan menunjukkan seberapa puas mereka terhadap layanan yang diberikan, terutama oleh pegawai yang dimaksud. Hal ini juga akan meningkatkan loyalitas pelanggan, karena rasa memiliki terhadap organisasi atau perusahaan tersebut (Ulrich, 1989).
6. *Komputer*, merupakan salah satu pengawas terbaru pada administrasi perkantoran. Menurut Glover (2002), lebih dari 80% perusahaan di A.S. memonitor penggunaan Internet dan email pekerjanya yang menggunakan komputer perusahaan. Hal ini didasari adanya kenyataan bahwa penggunaan Internet untuk keperluan pribadi lebih kurang 6 jam dalam seminggu. Komputer juga dapat digunakan untuk mengontrol penyelesaian pekerjaan seorang pegawai dalam penyelesaian transaksi yang menggunakan sistem terintegrasi (Nebeker dan Tatum, 1993), yang membuat Manajer Administrasi bisa menganalisis kecacatan penanganan pelanggan terjadi pada bagian atau pegawai mana, sehingga penanganan bisa cepat

dilakukan.

7. *Umpan-balik 360 derajat*, semakin populer dipakai di A.S. di mana sepertiga organisasi atau perusahaan memakainya. Ada beberapa alasan bagi popularitas penggunaan pengawasan dari seluruh sisi ini (Waldman dan Atwater, 1993), yaitu penggunaan kontrol dari dimensi yang berbeda dapat menangkap kompleksitas kinerja seorang pegawai, kontrol dari atasan akan semakin kuat apabila semua pihak menyatakan hal yang sama dan yang bersangkutan akan lebih menyadari kondisi kinerjanya sekarang, dan sebagainya.

G. PENGAWASAN KUALITAS

Sesuai dengan tujuannya, organisasi melakukan pengawasan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sebuah aktivitas kerja di kantor pada rentang waktu tertentu. Untuk menghasilkan pengukuran yang baik, evaluasi harus didasarkan pada data yang akurat. Kontrol terhadap kualitas mencakup evaluasi atas keakuratan pekerjaan yang dilakukan, dan kontrol kuantitas lebih mengarah pada kuantifikasi komponen-komponen evaluasi agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Teknik Pengawasan Kualitas

Beberapa cara atau teknik yang dapat dilakukan dalam melakukan pengawasan kualitas (Leonard dan Hilgert (2004) adalah:

1. *Inspeksi Total*, berupa pengecekan menyeluruh ter-

hadap seluruh unit kerja atau tugas yang dilakukan oleh pegawai dan menjelaskan apakah standar kualitas minimum sudah tercapai, dan bila belum, bagaimana memperbaikinya. Misalnya, dengan melakukan pengecekan ulang terhadap hasil pengetikan suatu proposal apakah sesuai dengan kaidah EYD atau penghitungan ulang terhadap tagihan yang akan dikirimkan ke pelanggan. Namun teknik ini kurang efektif jika frekuensinya terlalu sering, apalagi tanpa alasan yang kuat; karena pegawai akan merasa terlalu diawasi sehingga membuat suasana kerja tidak kondusif;

2. *Pengecekan pada Area Tertentu*, dilakukan melalui pengecekan kinerja pegawai di suatu departmen atau divisi tertentu, seperti departemen keuangan, yang dilakukan secara periodik. Penggunaan komponen statistik akan menambah validitas data yang diperoleh dalam fungsi pengawasan;
3. *Pengontrolan Kualitas dengan Statistik*. Apabila inspeksi total belum diperlukan dar pengecekan pada divisi tertentu tidak terlalu akurat, Manajer Administrasi dapat mene-gunakan teknik ini dengan memakai data yang berbasis sampel yang dipilih untuk menjamin validitas dan reliabilitas hasil pengukuran;
4. *Kesalahan Nihil*, merupakan teknik preventif terhadap potensi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai sejak pertama kali mengerjakan tugasnya. Hal ini juga dapat memotivai; pegawai untuk selalu bebas dari kesalahan. Ketika teknik ini dit-

erapkan, mereka seyogyanya diberikan imbalan yang setimpal atas tiadanya kesalahan yang dilakukan dan peningkatar. kinerja yang telah dilakukan.

Total Quality Management

Program ini diimplementasikan untuk menjamin tercapainya kualitas manajemen di organisasi. Menurut Quible (2001), TQM sangat perlu dilakukan dalam administrasi perkantoran yang berpijak pada:

1. *Kepuasan pelanggan.* Hal ini dianggap penting karena pelanggan yang puas akan menjadi pelanggan yang loyal dan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Sebagian besar penelitian menemukan bahwa pelanggan yang loyal kepada sebuah organisasi biasanya hanya ±20% dari populasi pelanggan, namun mereka menyumbangkan laba terhadap perusahaan atau organisasi sebesar + 60 hingga 80%. Untuk itulah, hendaknya kepuasaan pelanggan menjadi orientasi utama bagi sebuah organisasi (Brown dan Gulycz, 2002)
2. *Pengukuran statistik yang akurat.* Setelah standar ditetapkan oleh organisasi dan dimulai sosialisasikan ke seluruh bagian, keakuratan pengukuran hasil kerja mutlak diperlukan guna menghasilkan keputusan yang tepat berdasarkan data statistik kinerja yang dilakukan pegawai. Kesalahan pengukuran akan mengakibatkan pengambilan keputusan yang salah dan akan merugikan organisasi;
3. *Perbaikan secara terus-menerus terhadap produk maupun proses.* Organisasi yang menerapkan TQM selalu berusaha untuk memperbaiki produk dan proses produksinya agar selalu memenuhi standar yang ditetapkan. Dengan demikian, organisasi dapat terus berkembang dan bertumbuh.

pun layanan yang diberikan. Hal ini perkJ diperhatikan karena perbaikan terhadap produk atau jasa yang dianggap kurang baik *asm* dilakukan secara kontinu lambat laun akan meningkatkan kualitas manajemen dan membuat puas seluruh *stakeholders*;

4. *Bentuk hubungan baru dengan pegawai.* Meningkatnya kebutuhan akan tim kerja daj pemberdayaan pegawai merupakan bentuk hubungan baru yang dihasilkan dan diimplementasikannya Program TQM.

H. PENGAWASAN KUANTITAS

Standar Kuantitas

Untuk memulai pengontrolan, hendaknya organisasi mulai dengan mengumpulkan data aktifitas administrasi di kantor dan dijadikan dasar untuk penetapan standar kuantitas. Pengukuran ini didesain untuk mendefinisikan dan menggambarkan apa yang diharapkan dari pelaks;--iar. sebuah kerja, baik dari pegawai maupun dari pihak organisasi. Seperti biasanya, dari waktu ke waktu volume pekerjaan berfluktuasi. Ketersediaan data yang terukur akan menjadi informasi yang berguna bagi pengelolaan kerja administrasi, terutama bagi pekerjaan yang berfluktuasi

Mengontrol Fluktuasi

Untuk mengontrol fluktuasi pekerjaan kantor, be-

berapa tindakan yang dapat dilakukan ((Quible, 2001 dan Odgers, 2005) antara lain:

1. *Overtime*, banyak perusahaan yang menambah jam kerja (lembur) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan *deadline* yang terbatas atau karena volume pekerjaan yang menumpuk. Misalnya, banyak pekerjaan di organisasi atau bank akan meningkat volumenya menjelang akhir tahun (tutup buku), karena adanya keharusan untuk mempertanggung-jawabkan kinerjanya kepada *stakeholders*. Walaupun hal ini dapat diantisipasi dengan menyusun laporan secara periodik, namun fenomena ini tidak bisa dihindari. Untuk itu, Manajer Administrasi harus menyadari adanya potensi penurunan produktivitas jika terdapat penambahan jam kerja bagi pegawai karena rasa lelah yang menyertainya. *Temporary help*. Jika penambahan jam kerja kurang memadai atau kurang tepat dilakukan, pemakaian tenaga temporer dalam menghadapi *peak season* dapat dilakukan. Dapat dibayangkan jika Matahari Department Store menghadapi musim lebaran atau liburan akan dibanjiri konsumen yang berbelanja. Solusi yang paling tepat adalah dengan mengangkat tenaga temporer dengan durasi kerja sepanjang *peak season* yang diperkirakan akan terjadi.

Part-timer help. Jika fluktuasi terjadi secara reguler, menyewa tenaga paruh waktu juga dapat dilakukan. Misalnya, pada Ruang Baca FE UNAIR

yang mempunyai jam kerja panjang (07.00-19.00) akan membutuhkan tenaga paruh waktu yang membantu dalam melayani mahasiswa antara pukul 16.00-19.00.

Floating work unit. Beberapa organisasi telah mengembangkan unit kerja yang akan dipakai jika mereka memang diperlukan dalam penyelesaian proyek dengan volume kerja yang tinggi atau *time limit* yang terbatas.

Cycle billing. Banyak organisasi yang mempunyai jumlah pelanggan yang besar mengimplementasikan teknik ini untuk mengurangi antrian layanan yang akan dilakukan. Misalnya, pada Bank BNI di loket pembayaran listrik akan dibagi per-kelurahan dengan waktu layan yang berbeda. Kelurahan Airlangga dan Gubeng di Surabaya akan dilayani pada tanggal 1-10 setiap bulannya, dan kelurahan-kelurahan lainnya pada tanggal yang lain untuk mengurangi antrian layanan, mengingat kecenderungan sebagian besar pelanggan PLN akan membayar mendekati *deadline* pembayaran yang ditentukan

I. METODE PENGAWASAN ALTERNATIF

Beberapa isu strategis perlu dipertimbangkan oleh Manajer Administrasi dalam melaksanakan fungsi pengawasan, seperti tujuan dari pelaksanaan kontrol, kepercayaan terhadap sistem kontrol, sikap manajer



dan pegawai, frekuensi pelaksanaan, dan sumber juga data yang digunakan untuk pengawasan. Selain jenis pengawasan di atas, Cascio (2003) juga mengajukan dua metode pengawasan alternatif, yaitu:

1. *Behavior-oriented rating methods*, yang merupakan metode penilaian kinerja yang berorientasi pada perilaku pegawai, dengan membandingkan kinerja karyawan yang satu dengan yang lain. Ada 4 teknik yang dapat digunakan:

Teknik deskripsi. Penilai memberikan deskripsi terhadap bawahannya mengenai kekuatan, kelemahan, dan potensi dari pegawai yang dinilai. Namun sistem ini reliabilitasnya kurang, mengingat setiap penilai mempunyai penekanan dan subjektivitas tersendiri terhadap masing-masing pegawai.

Teknik ranking, dengan menyebutkan pegawai mana yang berkinerja paling bagus, dan seterusnya. Pemberian ranking ini bisa melibatkan tim penilai atau dari masing-masing supervisor.

Behavioral checklist, yaitu teknik yang menyediakan daftar perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, dan tugas penilai adalah memilih pernyataan mana yang sesuai dengan kondisi kerja pegawai. Biasanya teknik ini menggunakan skala Likert untuk mendeskripsikan kinerja seorang pegawai, dan Stockford dan Bissel (1949) menyatakan bahwa teknik ini lebih dapat diandalkan dibandingkan

teknik evaluatif (baik buruk). Tabel 9-1 mengilustrasikan teknik ini.

Tabel 9-1 Contoh Behavioral Checklist

	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju
Pegawai ini menyiapkan kejanya dengan baik				
Pegawai ini mudah diajak berkomunikasi				
Pegawai ini mempunyai ide yang bagus				
Pegawai ini menguasai pekerjaannya dengan baik				

Teknik skala penilaian secara grafts, yang relatif banyak digunakan pada organisasi M perusahaan (Landy dan Rastegary, 1988). Walaupun teknik ini kurang detail, naa mudah digunakan dalam waktu yang singkat. Teknik ini juga mudah untuk dianai secara kuantitatif, dan banyak tim penilai lebih dapat menerima karena reliabilitasj validitasnya relatif teruji (Cascio, 1996). Tabel 9-2 mengilustrasikan teknik ini.

Tabel 9-2. Contoh Skala Penilaian secara Grafis

Instru Penilaian	Tingkat Kinerja			
	Kurang Memuaskan	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Mengagalkan
Kehadiran				
Penampilan				
Kualitas kerja				
Pengembangan kerja				
Dapat diandalkan				



Behaviorally anchored rating scales (BARS), merupakan variasi dari teknik sebelumnya. Keuntungan utama dari teknik ini adalah adanya pendeskripsian perilaku mana dapat dikategorikan sebagai prestasi kerja yang memuaskan, sedang-sedang saja, kurang memuaskan. Namun teknik ini membutuhkan usaha yang lebih banyak lagi mengembangkan skala yang dapat diterima oleh semua pihak. Tabel 9-3 mengilustrasi teknik ini.

Tabel 9.3. BARS

Tinggi (7, 8, atau 9)	<ul style="list-style-type: none">- Selalu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan- Mengetahui secara detail setiap kebijakan perusahaan- Selalu proaktif dalam memberikan ide pembenahan ke kerja yang lebih baik
Rata-rata (4, 5, atau 6)	<ul style="list-style-type: none">- Kadang tidak mematuhi prosedur yang telah ditetapkan- Kurang memahami kebijakan perusahaan- Hanya mengerjakan tugas yang diberikan atasan
Rendah (1, 2, atau 3)	<ul style="list-style-type: none">- Tidak mematuhi prosedur yang telah ditetapkan- Tidak memahami kebijakan perusahaan- Sering tidak mengerjakan tugas yang diberikan atasan

2. *Results-oriented rating methods*, merupakan metode yang menitikberatkan pada hasil dari kerja yang dibebankan kepada pegawai. Ada 2 teknik yang dapat digunakan, yaitu:

Management by objectives, yang didasarkan pada penetapan tujuan bagi organisasi secara keseluruhan, bagi masing-masing departemen atau divisi, maupun masing-masing pegawai. Teknik ini

tidak mengukur perilaku pegawai, namun kontribusi mereka terhadap organisasi (Campbell, Dunnette, Lawler dan Weick, 1970). Sebelum menentukan tujuan, Manajer Administrasi harus mendiskusikan tujuan umum apa yang akan dicapai untuk periode waktu tertentu (tiap kwartal, semester, atau tahunan). Selanjutnya pembuatan rencana mengenai bagaimana dan kapan tujuan tersebut akan tercapai, dan terakhir persetujuan mengenai kapan akan diihulainya upaya tersebut.

Work planning and review, menitikberatkan pada periodisitas penilaian rencana kerja oleh tim penilai dan bawahan untuk mengidentifikasi tujuan yang tercapai, masalah yang harus dipecahkan, dan training yang diperlukan (Meyer, Kay, dan French, 1965).

J. IMPLIKASI PADA MANAJER ADMINISTRASI PER-KANTORAN

Salah satu tanggung jawab Manajer Administrasi perkantoran adalah melakukan pengawasan terhadap kualitas dan kuantitas dalam wilayah kerja yang mereka awasi. Pelaksanaan fungsi ini mutlak diperlukan untuk menjamin kelangsungan aktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan. Penggunaan konsep TQM oleh Manajer Administrasi dengan memfokuskan aktivitas administrasi pada kepuasan pelanggan akan dapat meningkatkan kinerja pelayanan kantor. Sebagian besar Manajer Administrasi



yang mampu menjalankan fungsi ini dengan baik akan mudah memperoleh kesempatan promosi ke tingkat yang lebih tinggi. Perlu dipertimbangkan bahwa ketidakefisienan prosedur operasi dan peralatan juga dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Manajer Administrasi juga perlu mempertimbangkan umpan balik dari pegawai dan merancang prosedur yang sesuai dengan aktivitas kerja yang dimaksud untuk mengevaluasi kinerja pegawai.

PERTANYAAN ULANGAN

1. Mengapa pengawasan diperlukan dalam situasi perkantoran?
2. Apa saja tujuan pengawasan?
3. Apa keuntungan pengimplementasian prosedur pengawasan?
4. Apa yang menjadi dasar evaluasi bagi pengawasan kualitas dan kuantitas?
5. Sebagai teknik pengawasan, apa perbedaan inspeksi total dengan inspeksi pada area tertentu?
6. Langkah apa yang terlibat dalam mengembangkan program statistik pengawasan kualitas?
7. Bagaimana *floating work unit* membantu perusahaan mengontrol fluktuasi dalam proses kerja?

PERTANYAAN DISKUSI

1. Organisasi tempat Anda bekerja berencana untuk mengembangkan program kontrol terhadap administrasi di kantor. Pada tahap sosialisasi ide terhadap beberapa pegawai kunci, banyak pegawai kurang antusias dan cenderung menentang keberadaan program yang dimaksud. Mereka mengindikasikan bahwa mereka tidak memerlukan program ini, dan ada kekhawatiran bahwa pihak manajemen akan menekan mereka untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang telah mereka lakukan selama ini. Bagaimanakah caranya untuk mengurangi reaksi negatif dari pegawai terhadap program di atas? Apakah pihak manajemen perlu menggunakan otoritas yang dimiliki untuk memaksakan pelaksanaan fungsi ini atau persetujuan dari pegawai mutlak diperlukan sebelum pelaksanaannya?
2. Anda merupakan supervisor dari sepuluh pegawai di bagian administrasi kepegawaian, dan tentunya Anda mempunyai tanggung jawab penuh atas tingkat produktivitas mereka. Anda melihat bahwa dua pegawai yang dulunya sangat produktif dan selalu menjadi teladan bagi yang lain mempunyai