

## **MAKALAH**

### **DESAIN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Bisnis Global



**Oleh:**

- 1. Ade Kurniawan (21216098)**
- 2. Irfan Feryanto P.P (21216114)**
- 3. Azka Tahajuddin (21216183)**
- 4. Diana Putri Irawati (21216189)**
- 5. Muhamad Resa Imanurdin (21216195)**
- 6. Leony Dwi Erliza (21216197)**
- 7. Rizqiyanto Subarkah (21216217)**
- 8. Roy Ramadhan (21216652)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA**

**BANDUNG**

**2020**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang mana telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan tugas makalah Bisnis Global yang berjudul “Desain dan Pengendalian Organisasi” dengan tepat waktu.

Penulis menyadari didalam penulisan dan pembahasan materi makalah ini masih memiliki kekurangan, hendaknya guna perbaikan untuk kedepan dalam pembuatan makalah, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari dosen terkait maupun pembaca.

Akhir kata, penulis sampaikan terima kasih atas semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan makalah ini dari awal sampai akhir. Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi segala usaha kita.

Bandung, Juni 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	2
C. Tujuan Penelitian .....	2
<b>BAB II PEMBAHASAN</b>	
A. Desain Organisasi .....	3
a) Pertimbangan-Pertimbangan Dalam Desain Organisasi .....	4
b) Evolusi Perusahaan Internasional .....	6
c) Perubahan Perubahan Bentuk Organisasi .....	12
d) Trends Organisasi Saat Ini .....	13
e) Kelangsungan Hidup Perusahaan Di Abad 21 .....	15
B. Pengendalian .....	16
a) Anak Perusahaan .....	16
b) Anak Perusahaan Dengan Kepemilikan 100% .....	16
c) Usaha Patungan Dan Anak Perusahaan Yang Dimiliki Kurang Dari 100% ...	24
d) Pelaporan .....	25
e) Pengelolaan Di Dalam Dunia Yang Lepas Kendali .....	26
<b>BAB III PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	28

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sebuah organisasi memiliki tujuan yang memungkinkan sekelompok orang untuk secara efektif mengkoordinasikan aktivitas kolektif mereka dan mencapai tujuan. Struktur organisasi merupakan cara organisasi secara formal dalam mengatur unit dan aktivitas domestik maupun internasional dan hubungan antar komponen organisasi. Sebuah struktur perusahaan membantu menentukan dimana kekuatan dan kewenangan formal akan ditempatkan di dalam organisasi, dan struktur ini adalah apa yang secara umum dipresentasikan dalam bagan organisasi. Menciptakan dan mengembangkan struktur organisasi internasional merupakan tugas fundamental dari manajer senior, sebab mereka mampu menetapkan atau mengubah struktur keseluruhan dari perusahaan internasional.

Desain organisasi adalah proses yang berkaitan dengan bagaimana bisnis internasional harus diorganisasikan untuk memastikan bahwa aktivitas bisnis di seluruh dunia dapat diintegrasikan dalam situasi yang efektif dan efisien. Dalam mendesain sebuah organisasi internasional, sangat penting bahwa struktur dan sistem yang diimplementasikan harus konsisten satu sama lain dan sesuai dengan konteks lingkungan tempat perusahaan beroperasi dan strategi yang digunakan perusahaan untuk bersaing di lingkungan internasional tersebut.

Suatu organisasi dalam menjalankan sejumlah aktivitas juga tidak terlepas dari suatu kegiatan untuk memulainya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilakukan adalah adanya kesadaran individu sebagai makhluk juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi, bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itu diperlukan suatu pengendali kerja sehingga tujuan individu

bisa selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya sistem pengendalian manajemen yang baik.

Pada makalah ini akan dibahas bentuk organisasi yang berbeda yang bisa diambil perusahaan internasional dan isu kunci strategis yang harus ditangani oleh manajer dalam memilih antara berbagai desain dan membahas mengenai pengendalian suatu organisasi.

### **B. Rumusan Masalah**

1. Apa yang dimaksud dengan desain organisasi
2. Apa saja bentuk-bentuk perusahaan global
3. Apa yang dimaksud dengan pengendalian

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui maksud desain organisasi
2. Untuk mengetahui bentuk-bentuk perusahaan global
3. Untuk mengetahui yang dimaksud dengan pengendalian

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Desain Organisasi**

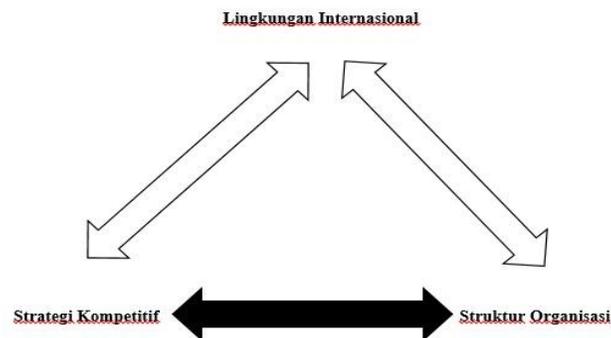
Desain organisasi adalah proses yang berkaitan dengan bagaimana bisnis internasional harus diorganisasikan untuk memastikan bahwa aktivitas bisnis di seluruh dunia dapat diintegrasikan dalam situasi yang efisien dan efektif. Dalam mendesain sebuah organisasi internasional, ini penting bahwa struktur dan sistem yang diimplementasikan bukan hanya konsisten satu sama lain, tetapi juga konsisten dengan konteks lingkungan tempat perusahaan beroperasi dan strategi yang digunakan perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan internasional tersebut. Ukuran organisasi dan kompleksitas operasi bisnisnya juga harus dipertimbangkan dalam mendesain sebuah perusahaan.

Struktur perusahaan internasional (international company-IC) harus bisa berkembang seiring berjalannya waktu, untuk memungkinkan organisasi merespons perubahan dan secara efektif dan efisien membentuk ulang cara dimana kompetensi dan sumber dayanya diintegrasikan di dalam dan antar berbagai unit dalam perusahaan. Ini adalah tantangan besar bagi manajemen perusahaan internasional, terutama seiring meningkatnya penyebaran aktivitas perusahaan di seluruh dunia yang juga menjadi subjek dari perubahan lingkungan dan strategi yang cepat dan berulang-ulang. Kegagalan untuk menghadapi secara sukses tantangan ini mengancam kinerja perusahaan dan tentunya kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang.

Proses perencanaan strategis perusahaan internasional dirinya sendiri, dikarenakan hal tersebut menekankan sebuah analisis dari lingkungan eksternal perusahaan juga kekuatan dan kelemahan di dalam lingkungan ini, sering kali mengungkapkan kebutuhan untuk mengubah organisasi. Perubahan strategi internasional mungkin membutuhkan perubahan dalam organisasi, tetapi sebaliknya juga berlaku. Sebagai contoh, seorang CEO baru bergabung dalam perusahaan, atau

perusahaan mungkin membeli perusahaan di negara lain atau area aktivitas bisnis lain. Perencanaan strategis dan organisasi terkait erat sehingga biasanya struktur organisasi diperlakukan oleh manajemen sebagai bagian tak terpisah dari proses perencanaan strategis.

#### a) Pertimbangan-Pertimbangan Dalam Desain Organisasi



Gambar 2.1 : Hubungan antara Lingkungan Internasional, Strategi Kompetitif dan Struktur Organisasi

Dua pertimbangan yang dihadapi manajemen dalam mendesain struktur organisasi untuk sebuah perusahaan internasional adalah:

1. Menemukan cara efektif agar pemberlakuan Departemen Dias memperoleh keuntungan dari efisiensi yang didapat dari spesialisasi tenaga kerja
2. Mengkoordinasikan aktivitas dari Departemen tersebut untuk memungkinkan perusahaan mencapai tujuan keseluruhannya

Seperti yang diketahui oleh seluruh manajer, dua pertimbangan tersebut berlawanan satu sama lain yaitu keuntungan dari peningkatan spesialisasi tenaga kerja yang mungkin pada suatu waktu ditiadakan oleh kenaikan biaya koordinasi. Pencarian pertimbangan optimal antara keduanya sering kali mendorong reorganisasi strktur perusahaan antarnasional.

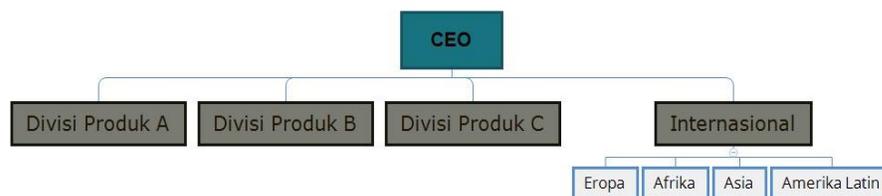
Seperti yang ditunjukkan dalam kasus pendahuluan pada Kraft foods, ada empat elemen utama yang harus dipertimbangkan saat mendesain struktur perusahaan internasional.

1. Produk dan keahlian teknik terkait bisnis berbeda yang dilakukan perusahaan
2. Keahlian geografis terkait negara dan kawasan di mana perusahaan beroperasi
3. Keahlian pelanggan mengenai kemiripan kelompok pelanggan, industri segmen pasar atau kelompok populasi yang melampaui batas negara atau kawasan individu
4. Keahlian fungsional terkait dengan aktivitas Rantai nilai yang berhubungan dengan perusahaan

Perusahaan internasional bisa melakukan bermacam hal terkait dengan cara di mana keempat dimensi ini terstruktur dan terintegrasi. Tidak ada satupun struktur terbaik untuk semua perusahaan dan konteks. Sebaliknya, manajer harus mempertimbangkan sifat lingkungan dan strategi operasi perusahaan internasional—baik saat ini maupun bagaimana mereka diharapkan untuk berubah di masa depan—saat memutuskan kapan dan bagaimana memodifikasi struktur organisasi perusahaan. Pada bagian berikutnya, kita mendiskusikan jenis umum desain organisasi bagi perusahaan internasional. Dalam kenyataannya, karena sifat kompleks dari lingkungan operasi dan nuansa asal-usul sejarah mereka dan evolusi, struktur dari banyak perusahaan internasional berbeda hingga besaran tertentu dari desain organisasi dasar ini. Namun demikian, pemahaman atribut yang terkait dengan desain dasar ini bisa membantu manajer perusahaan internasional untuk memilih struktur organisasi yang sesuai untuk kondisi mereka saat ini dan di masa depan.

## b) Evolusi Perusahaan Internasional

Perusahaan sering kali memasuki pasar asing untuk pertama kalinya dengan cara mengekspor, kemudian meningkatnya penjualan, dengan membentuk perusahaan penjualan di luar negeri dan akhirnya mendirikan fasilitas manufaktur. Seiring dengan perubahan keterlibatan perusahaan di negara asing, organisasinya pun akan mengalami perubahan seperti pembuatan Departemen ekspor, dan saat perusahaan mulai berinvestasi di berbagai lokasi di luar negeri perusahaan bisa membentuk divisi internasional (*international division*) untuk mengambil alih semua keterlibatan luar negeri. Perusahaan besar seperti Ford, IBM dan Goodyear umumnya mengoordinasikan divisi Internasional mereka berdasarkan kawasan atau geografis.

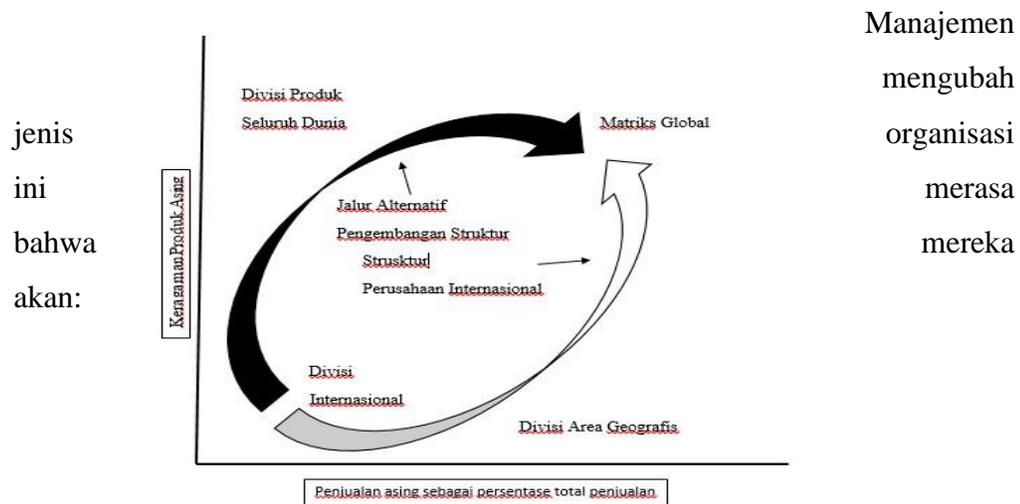


Gambar 2.2 : Divisi Internasional

Seiring meningkatnya operasi luar negeri mereka dalam kepentingan dan jangkauannya sebagian besar manajemen merasa perlu untuk menghilangkan divisi internasional dan mendirikan organisasi di seluruh dunia berdasarkan wilayah, produk, fungsi, atau kelas pelanggan. Pada tingkat sekunder, tersier dan yang lebih rendah lagi Gie, keempat dimensi ini ditambah (1) proses, (2) anak perusahaan nasional (3) internasional atau domestik menyediakan dasar bagi subdivisi. Akibatnya seiring pertumbuhan berjalan waktu perusahaan internasional pindah dari penggunaan internasional menjadi pengimplementasian salah satu struktur global. Pilihan awal organisasi setelah membuang divisi internasional biasanya berdasarkan pada salah satu dari produk global atau factor-faktor geografis global. Ini jalur alternative untuk desain dan evolusi dari perusahaan internasional dipersentasikan dalam model tahapan internasional dari struktur organisasi, yang

awalnya dikembangkan oleh John Stopford dan Louis Wells seperti gambar berikut ini

Gambar 2.3 : Tahapan Stukturasi Internasional

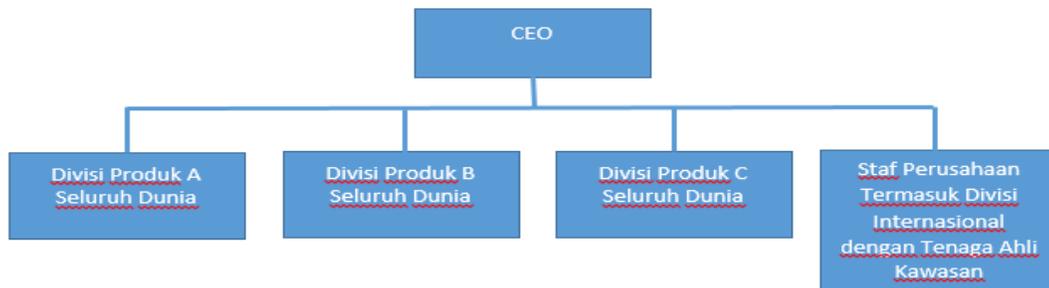


1. Menjadi lebih mampu mengembangkan strategi kompetitif untuk menghadapi peningkatan persaingan Global.
2. Mendapatkan biaya produksi yang lebih rendah dengan mempromosikan standarisasi produk ini di seluruh dunia dan rasionalisasi manufaktur
3. Meningkatkan transfer teknologi dan alokasi sumber daya perusahaan

### Bentuk Perusahaan Global - Produk

Sering kali, struktur ini mempresentasikan kembalinya perusahaan ke era departemen pra ekspor dimana divisi produk domestik diberikan tanggung jawab untuk lini global dan operasi staf. Dalam bentuk Global saat ini, divisi produk bertanggung jawab atas operasi di seluruh dunia seperti pemasaran dan produksi produk di bawah pengendalian mereka. Setiap divisi secara umum memiliki tenaga ahli produk yang terjadi secara umum di dalam perusahaan dengan divisi internasional, menciptakan tenaga ahli di area tertentu. Terkadang untuk

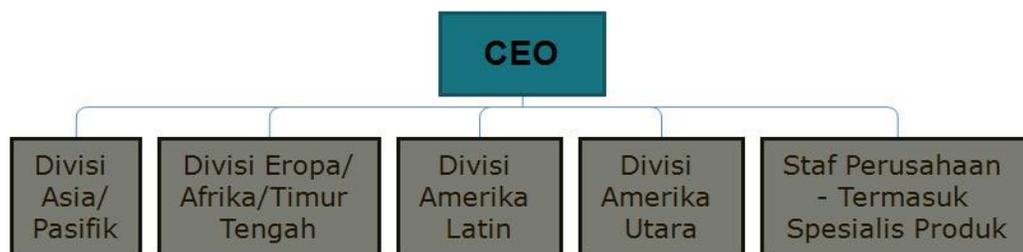
menghindari menempatkan spesialis regional di setiap divisi produk, manajemen akan memiliki sekelompok spesialis manajerial dalam definisi internasional yang menasehati definisi produk, tetapi tidak memiliki kewenangan atas mereka seperti gambar berikut.



Gambar 2.4 : Bentuk Perusahaan Global-Produk

### **Bentuk Perusahaan Global- Kawasan Geografis**

Perusahaan tempat kawasan geografis merupakan basis utama bagi divisi untuk menempatkan tanggung jawab Seluruh aktivitas di bawah manajer kawasan yang langsung melapor kepada CEO organisasi ini menyederhanakan tugas mengarahkan operasi di seluruh dunia karena tiap-tiap negara di dunia jelas berada di bawah pengendalian seseorang yang berhubungan dengan kantor pusat.



Gambar 2.5 : Bentuk Perusahaan Global Kawasan Geografis

Organisasi regional memang cukup terkenal sebagai perusahaan yang memproduksi produk dengan konten teknologi yang cenderung rendah atau setidaknya stabil dan membutuhkan kemampuan pemasaran yang kuat. Sehingga

dipilih oleh perusahaan dengan produk yang beragam, masing-masing memiliki persyaratan yang berbeda lingkungan penuh persaingan dan risiko politik.

Kerugian organisasi yang dibagi menjadi kawasan geografis adalah bahwa setiap kawasan harus memiliki spesialis produk dan fungsi sendiri sehingga meskipun duplikasi spesialis yang ditemukan dalam divisi produk dihilangkan, duplikasi produk dan fungsional spesialis adalah hal yang diperlukan.

Koordinasi antar kawasan Ini menimbulkan permasalahan, seperti perencanaan produk global. Untuk mengatasi hal ini, manajemen seringkali manajer yang memiliki spesialisasi produk kedalam staf di kantor pusat. Meskipun tak memiliki kewenangan lini, Mereka menyediakan input bagi keputusan perusahaan terkait produk.

### **Bentuk Perusahaan Global- Fungsi**

Sedikit perusahaan diorganisasikan berdasarkan fungsi pada level Puncak. Mereka secara jelas percaya bahwa keahlian fungsional diseluruh dunia lebih signifikan bagi perusahaan dibandingkan produk atau bidang pengetahuan. Dalam organisasi ini, mereka yang melapor pada CEO mungkin adalah para eksklusif senior yang bertanggung jawab atas setiap bidang fungsional (pemasaran, produksi, keuangan, dan lain-lain).

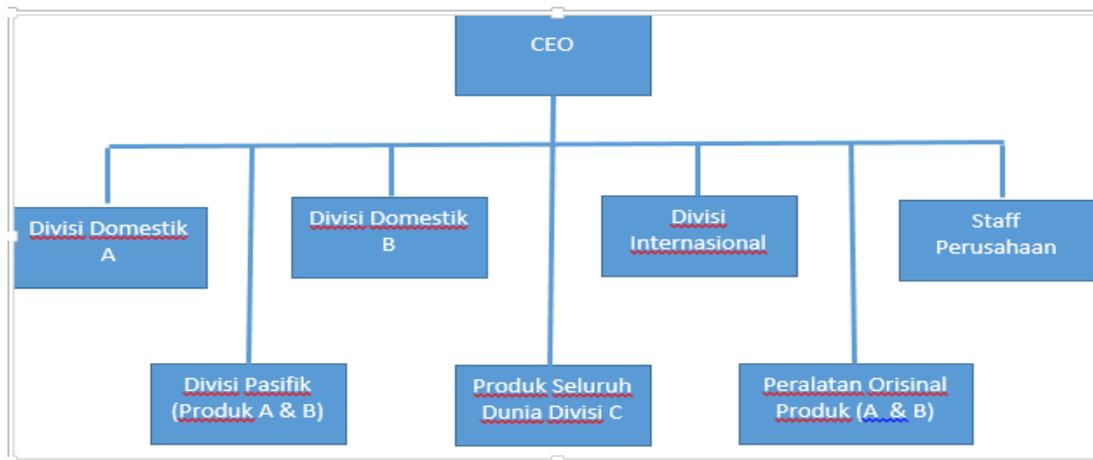


Gambar 2.6 : Bentuk Perusahaan Global - Fungsi

Kesamaan antara pengguna bentuk fungsional adalah bauran produk yang sempit dan terintegrasi tinggi, seperti yang terdapat pada perusahaan manufaktur pesawat terbang atau perusahaan penyulingan minyak.

## Bentuk Hybrid

Organisasi hybrid merupakan suatu campuran dari bentuk organisasi yang digunakan pada level Puncak dan mungkin tidak terjadi di level yang lebih rendah.



Gambar 2.7 : Bentuk Perusahaan Hybrid

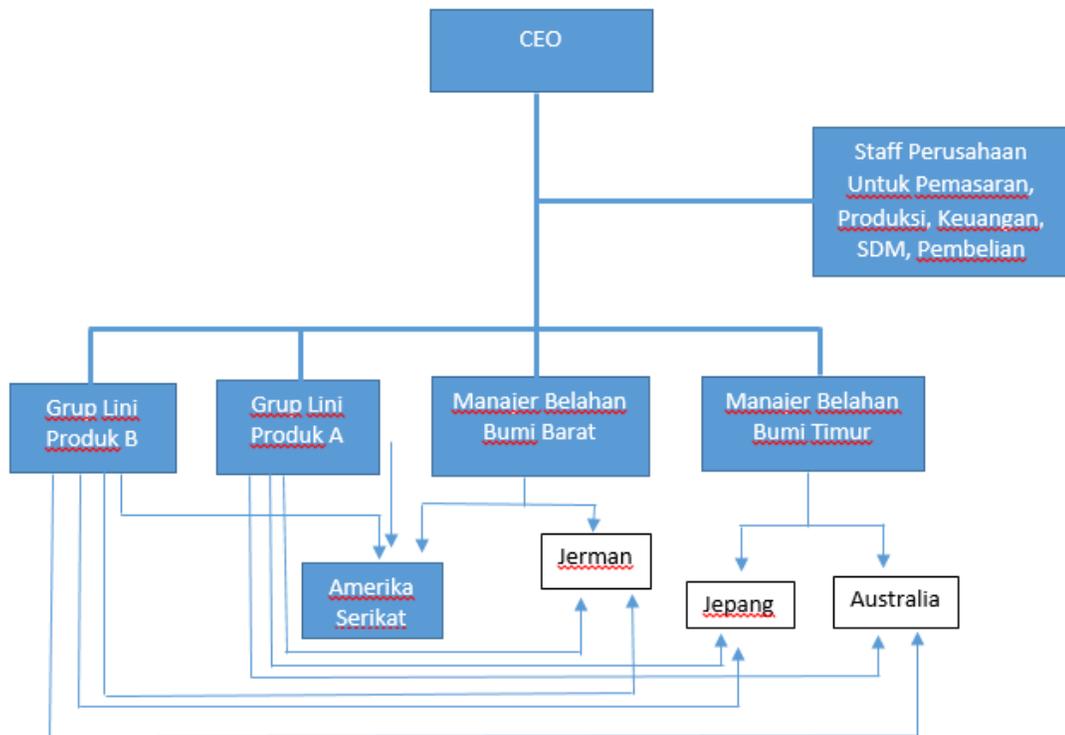
Kombinasi jenis ini seringkali merupakan hasil organisasi yang terorganisasi secara regional setelah memperkenalkan sebuah lini produk baru dan berbeda yang dipercaya oleh manajemen bisa ditangani dengan lebih baik oleh divisi produk diseluruh dunia. Perusahaan yang diakuisisi dan memiliki produk dan jaringan fungsi pemasaran berbeda bisa digabungkan sebagai divisi produk meskipun bagian-bagian lain dari perusahaan diorganisasikan di basis regional.

Sebuah stuktur campuran bisa juga hasil dari perusahaan yang menjual ke pelanggan kelas homogen yang cukup besar. Divisi khusus untuk menangani penjualan ke militer atau produsen peralatan orisinal, contohnya, sering ditetapkan pada level yang sama dengan divisi regional atau produk.

## Matriks Organisasi

Organisasi matriks telah berevolusi dari upaya manajemen untuk menghubungkan produk, regional, dan keahlian fungsional sementara tetap mempertahankan garis wewenang yang jelas. Hal ini disebut matriks karena

Organisasi yang didasari pada satu atau mungkin dua dimensi dikarenakan pada suatu organisasi berdasarkan dimensi lainnya titik di dalam sebuah organisasi dua dimensi, seperti acara dan produk, baik Manager area geografis maupun Manager produk akan berada pada level yang sama dan bertanggung jawab mereka akan tumpang tindih.



Gambar 2.8 : Matrix Regional – Produk

Sebuah organisasi matriks yang sangat sederhana berdasarkan dua dimensi organisasi. Perlu dicatat bahwa manajer disetiap negara perlu bertanggung jawab baik kepada manajer kawasan maupun manajer lini produk.

### Permasalahan Dengan Matriks

Meskipun pada saat bentuk organisasi matriks tampaknya akan memungkinkan perusahaan untuk memiliki keuntungan dari produk, regional, dan bentuk-bentuk fungsional, kelemahan dari matriks telah mencegah sebagian besar perusahaan untuk mengadopsinya. Salah satu masalah dengan matriks adalah bahwa 2 dari 3

manajer (apabila ini matriks 3 dimensi) harus setuju pada keputusan yang sama. Ini ini bisa mengakibatkan kompromi yang tidak optimum, respons, dan adu kuat politik yang mana perhatian untuk proses jauh lebih besar dibandingkan dengan Perhatian Kepada masalahnya. Saat para manajer Tidak setuju, permasalahannya makin membesar di dalam organisasi dan bisa mengakibatkan manajemen puncak terpaksa fokus pada masalah yang ada dan cenderung mengabaikan tugas-tugas rutusnya. Oleh karena kesulitan ini berkaitan dengan struktur matriks, banyak perusahaan mempertahankan organisasi aslinya berdasarkan produk, fungsi, kawasan, atau divisi internasional dan membangun akuntabilitas struktur bagi dimensi organisasi lainnya. Hal ini disebut sebagai lapisan matriks.

### **Lapisan Matriks**

Konsep Lapisan matriks berusaha untuk mengatasi pada masalah struktur matriks dengan cara masyaratkan akuntabilitas dari semua fungsi di dalam organisasi Si Sandi menghindari tekanan manajemen yang membebani dari struktur matriks murni. Lapisan matriks merupakan sebuah organisasi dimana divisi Puncak diharuskan untuk mempertimbangkan masukan dari staf yang terdiri dari para ahli dari Dimensi Lain organisasi dalam upaya menghindari kesulitan pelaporan ganda dalam organisasi matriks tetapi masih menggabungkan dua atau lebih dimensi.

### **Unit Bisnis Strategis**

Unit bisnis strategis atau strategic business units adalah bentuk organisasi Di mana divisi seolah-olah mereka berbeda dengan Bisnis Mandiri. SBU Didefinisikan sebagai entitas Bisnis Mandiri dengan pasar yang jelas, pesaing spesifik, kemampuan untuk menjalankan misi bisnisnya dan ukuran yang sesuai untuk untuk pengendalian oleh seorang manajer.

### **c) Perubahan-Perubahan Bentuk Organisasi**

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung dengan cepat disebabkan oleh meningkatnya persaingan global, preferensi konsumen atas produk yang dibuat

sesuai pesanan daripada produk yang diproduksi massal, dan perubahan teknologi yang semakin cepat menekan perusahaan untuk mempercepat pencarian bentuk organisasi yang akan meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan. Kemampuan kemampuan untuk keselarasan antara organisasi dan lingkungan global yang penuh persaingan yang telah menjadi penentu fundamental dari kemampuan banyak perusahaan untuk hanya sekedar bertahan hidup, dan perubahan bentuk organ organisasi telah menjadi sebuah proses yang konstan. Perusahaan tidak hanya melakukan pencampuran organisasi bentuk lama yang sudah ada mereka juga mengalami perubahan bentuk yang berbeda, banyak diantaranya merupakan versi yang dimodifikasi dari Bentuk yang sudah lama ada tetapi dengan nama baru.

Meningkatnya penerimaan oleh banyak perusahaan dari kebutuhan untuk sering reorganisasi, yaitu disebut rekayasa ulang (*reengineering*) oleh banyak orang, seringkali disertai dengan pengurangan yang signifikan di level manajemen menengah, restrukturisasi proses kerja untuk mengurangi terpecahnya proses departemen fungsional, peningkatan kecepatan dan kualitas pelaksanaan strategi, pemberdayaan pegawai, dan Penggunaan komputer untuk komunikasi instan dan transmisi informasi. CEO berusaha untuk membuat organisasi mereka ramping, datar, dan cepat merespon dan inovatif.

#### **d) Trends Organisasi Saat Ini**

Dua bentuk organisasi yang saat ini mendapat perhatian dari CEO yaitu perusahaan virtual dan perusahaan horizontal.

##### **Perusahaan virtual**

Perusahaan virtual atau yang sering disebut dengan perusahaan jaringan adalah organisasi yang mengkoordinasi Aktivitas ekonomi untuk mengirimkan nilai ke pelanggan menggunakan sumber daya diluar batas-batas tradisional organisasi. Dengan kata lain organisasi ini tergantung pada besaran jangkauan pihak ketiga

untuk menjalankan bisnis. Alih Daya atau outsourcing sekali waktu di gunakan untuk pengurangan karyawan dan pengurangan biaya tetapi sekarang perusahaan menggunakannya untuk meraih keahlian khusus yang tidak mereka miliki akan tetapi mereka butuhkan untuk melayani Pasar Baru atau mengadopsi teknologi baru.

Evolusi infrastruktur teknologi mungkin perubahan dalam tenaga kerja dan metode pekerjaan, seperti bekerja lewat telepon, kantor di rumah, ah dan praktik kerja yang lebih fleksibel. Seluruh telah berkontribusi dalam peningkatan perusahaan virtual. Jaringan internet global telah membuat outsourcing di seluruh dunia memungkinkan bagi semua ukuran perusahaan.

Konsep perusahaan virtual memiliki beberapa potensi keuntungan. Secara khusus perusahaan ini mengizinkan fleksibilitas yang lebih besar dibandingkan dengan struktur perusahaan yang dihubungkan lebih umum dan ketimbang membangun kompetensi dari landasan ke atas dan mengalami biaya pendirian yang tinggi yang bisa membatasi keputusan produksi si di masa depan, Perusahaan virtual juga membentuk hubungan dinamis yang memungkinkan mereka untuk mengambil keuntungan dari kompetensi organisasi lain dan merespon secara cepat perubahan situasi.

Namun perusahaan virtual juga memiliki kerugian termasuk potensi berkurangnya pengendalian manajemen atas aktivitas perusahaan kan (rentan terhadap tindakan yang bersifat oportunistis dari Mitra, termasuk peningkatan biaya, “peminjaman” Yang tidak disengaja atas pengetahuan teknis dan pengetahuan lain, dan potensi ditinggalkannya perusahaan oleh Mitra pada waktu yang tidak tepat). Dari sudut pandang pegawai, bentuk organisasi ini bisa menggantikan keamanan jaminan kerja jangka panjang dan jaminan untuk kenaikan gaji secara berkala dengan ketidakpastian pasar pasar global.

### **Perusahaan horizontal**

Perusahaan horizontal telah diadopsi oleh beberapa perusahaan global yang berorientasi teknologi dalam industri yang sangat penuh persaingan seperti elektronik dan komputer. Organisasi ini telah dikarakteristikan sebagai "anti organisasi" sebab perancangannya berusaha untuk menghapuskendal yang diberlakukan struktur organisasi konvensional. Dalam perusahaan horizontal, pegawai di seluruh dunia menciptakan, membangun, dan memasarkan produk-produk perusahaan melalui sistem saling terhubung yang secara hati-hati dibudidayakan. Perusahaan horizontal merupakan bentuk organisasi yang ditandai dengan proses pengambilan keputusan lateral, jaringan horizontal, dan filosofi bisnis perusahaan besar yang kuat.

Pendukung organisasi horizontal mengklaim hubungan lateral dorong Inovasi dan pengembangan produk baru. Mereka juga menyatakan bahwa pendekatan ini untuk mengorganisasibantuan untuk menempatkan lebih banyak tanggung jawab pengambilan keputusan di tangan para manajer menengah dan profesional ahli lainnya, yang tidak harus menjelaskan setiap detail dan kejadian kepada atasannya. Jika dijalankan secara efektif, pendekatan ini bisa membantu mengembangkan komunitas internasional dari pekerja yang memiliki keahlian yang menciptakan dan mengeksploitasi Aset tak berwujud yang berharga.

#### **e) Kelangsungan Hidup Perusahaan Di Abad 21**

Para manajer di banyak perusahaan internasional bisa mengharapkan untuk mempergunakan dengan lebih besar struktur jaringan dinamis yang membagi fungsi utamadi perusahaan menjadi perusahaan yang lebih kecil yang dikoordinasikan oleh organisasi kantor pusat yang berukuran kecil.

Seiring keterlibatan perusahaan dalam perang Global abad ke-21 harus diingat bahwa organisasi si manusia memiliki siklus hidup. Di di masa kecil dan semakin

rumit dan berbeda di luar jangkauan dengan pasar mereka. Perusahaan masa depan harus belajar Bagaimana menjadi besar dan berwiraswasta.

## **B. Pengendalian**

Suatu perusahaan yang sukses menggunakan pengendalian untuk menempatkan rencananya diberlakukan, mengevaluasi efektivitas, membuat koreksi yang dibutuhkan dan menghargai atau mengkoreksi kinerja eksekutif. Tantangan yang berkaitan dengan pencapaian pengendalian yang efektif ini lebih rumit untuk perusahaan internasional dibandingkan dengan perusahaan an-nahl nya beroperasi pada satu negara saja. Hal tersebut dikarenakan oleh bahasa, budaya, dan sikap yang berbeda; perbedaan metode perhitungan pajak dan akuntansi; perbedaan mata uang, biaya tenaga kerja, dan ukuran pasar; perbedaan derajat stabilitas politik dan keamanan bagi personel dan properti; dan masih banyak lagi. Untuk tujuan-tujuan ini, perusahaan internasional membutuhkan pengendalian lebih dari yang harus dilakukan oleh perusahaan domestik.

### **a) Anak Perusahaan**

Anak perusahaan (subdiaries) yaitu perusahaan yang dikendalikan oleh perusahaan lain melalui kepemilikan saham dengan pemungutan suara yang cukup untuk memilih mayoritas dewan direksi. Sedangkan afiliasi merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggantikan anak perusahaan, Tetapi lebih banyak bentuknya nya dibandingkan hanya kepemilikan saham. Kedua istilah tersebut terkadang digunakan sama saja. Di sini ada anak perusahaan yang memegang kepemilikan 100% dari perusahaan induk dan ada juga anak perusahaan yang hanya memiliki kurang dari 100%.

### **b) Anak Perusahaan Dengan Kepemilikan 100%**

Ada tiga kemungkinan. Secara teoritis, keputusan bisa dibuat baik ditingkat kantor pusat maupun di anak perusahaan. Sebagaimana diindikasikan oleh akal sehat, tidak demmikian adanya, sebaliknya, beberapa keputusan dibuat di kantor pusat, beberapa dibuat dianak perusahaan, dan kemungkinan ketiga, sebagian dibuat dengan kerjasama.

Banyak variable yang menentukan dimana keputusan dibuat. Beberapa variable yang signifikan adalah (1) produk dan peralatan (2) kompetensi manajemen anak perusahaan dan kepercayaan manajemen kantor pusat terhadap anak perusahaan, (3) ukuran perusahaan internasional dan berapa lama ukuran tersebut sudah bertahan, (4) kerugian dari anak perusahaan untuk kepentingan perusahaan tersebut, dan (5) frustrasi yang dialami anak perusahaan. Kita membahas masing-masing variable ini dibagian berikut:

### **1. Produk dan peralatan**

Untuk memutuskan lokasi, pertanyaan mengenai standarisasi produk dan peralatan dari pasar sekunder bisa menjadi penting bagi perusahaan internasional. Mengenai seberapa besar produsen global produk konsumsi seperti produk Procter & Gamble (P&G) dan Colgate, mengembangkan standarisasi produk dari awal untuk pasar global atau setidaknya regional. Dalam situasi tersebut, afiliasi harus mengikuti kebijakan perusahaan. Tentu saja, dalam kasus P&G, perwakilan afiliasi memperoleh kesempatan untuk ambil bagian dalam desain produk, berlawanan dengan cara produk baru yang biasanya diperkenalkan sebelum strategi global menjadi populer. Kemudian mengenai siklus hidup produk, produk baru sering kali diperkenalkan pertama kali di pasar negara asal. Setelah proses produksi stabil, spesifikasi dikirimkan ke afiliasi-afiliasi (pasar sekunder) untuk produksi lokal, dimana adaptasi bisa dibuat jika manajemen lokal merasa hal tersebut dibutuhkan bagi pasar mereka.

Dalam perusahaan tanpa adanya kebijakan produk global, preferensi orang-orang manajemen operasi di kantor pusat selalu untuk menstandarisasi produk atau setidaknya proses produksi mungkin dalam banyak pabrik diluar negeri, seperti yang akan dijelaskan di bab 18. Namun, jika anak perusahaanpun bisa menunjukkan bahwa potensi keuntungan akan lebih besar untuk produk yang disesuaikan dengan pasar dinegaranya dibandingkan apa yang akan dihasilkan oleh perusahaan dari standarisasi global, maka untuk perusahaan biasanya akan diizinkan untuk melanjutkannya. Tentu saja, keputusan dalam kasus seperti ini bersifat kerja sama, yang mana perusahaan induk memiliki hak untuk memveto atau membatalkan keputusan anak perusahaan.

## **2. Kompetensi manajemen anak perusahaan dan kepercayaan kantor pusat kepada anak perusahaan**

Kepercayaan terhadap manajemen anak perusahaan tergantung pada seberapa baik eksekutif mengenal satu sama lain dan seberapa baik mereka mengetahui kebijakan perusahaan, apakah manajemen kantor pusat merasa bahwa mereka mengerti kondisi di negara tempat anak perusahaan beroperasi, jarak antar kantor pusat dan anak perusahaan, dan seberapa besar dan lama perusahaan induk.

## **3. Memindahkan Eksekutif**

Banyak perusahaan internasional yang memiliki kebijakan untuk memindahkan manajer yang menjanjikan antara kantor pusat dan anak perusahaan maupun anak-anak perusahaan. Dengan cara ini, manajer bisa langsung belajar mengenai kebijakan kantor pusat dan masalah-masalah untuk menempatkan kebijakan tersebut berlaku di tingkat anak perusahaan.

Sebuah hasil pemindahan tersebut, yang sulit untuk diukur tetapi tetap penting adalah jaringan hubungan personal di dalam perusahaan. Hal ini cenderung meningkatkan kepercayaan para eksekutif satu sama lain dan membuat komunikasi antar eksekutif lebih mudah dan akan berkurang kemungkinan terjadinya kesalahan. Perkembangan lain adalah beberapa perusahaan memindahkan eksekutif regional ke kantor pusat untuk meningkatkan komunikasi dan mengurangi biaya.

## **4. Memahami kondisi negara tuan rumah**

Selain salah satu unsur dalam tingkat kepercayaan kantor pusat kepada manajemen anak perusahaan adalah keakraban kantor pusat dengan kondisi di negara tuan rumah anak perusahaan. Semakin sedikit keakraban atau kondisi yang berbeda di negara tuan rumah yang dirasakan kantor pusat lebih mungkin mengandalkan manajemen anak perusahaan.

## **5. Seberapa jauh negara tuan rumah**

Unsur lain dalam tingkat kepercayaan kantor pusat kepada manajemen anak perusahaan adalah jarak dari negara tuan rumah dari kantor pusat. Dengan demikian, kantor pusat yang berada di Amerika Serikat cenderung akan lebih percaya kepada manajemen anak perusahaan di Indonesia dibandingkan manajemen anak perusahaan di Kanada. Hal ini terjadi karena dua alasan, manajemen Amerika Serikat umumnya memandang kondisi manajemen di Kanada lebih mudah dimengerti dibandingkan kondisi di Indonesia, dan Indonesia lebih jauh dari Amerika Serikat dibandingkan Kanada, bukan hanya secara geografis tetapi juga dalam hal budaya, politik, dan variabel lainnya.

## **6. Ukuran dan umur perusahaan internasional**

Sebuah aturan umum, perusahaan besar mampu mempekerjakan lebih banyak spesialis tenaga ahli, dan eksekutif berpengalaman dibandingkan perusahaan kecil. Semakin lama perusahaan menjadi sebuah perusahaan internasional, semakin mungkin untuk memiliki sejumlah eksekutif berpengalaman yang memahami kebijakan perusahaan dan telah bekerja di kantor pusat dan lapangan. Pengalaman yang sukses membangun kepercayaan. Dibanyak perusahaan internasional, posisi-posisi puncak berada di kantor pusat, dan para eksekutif yang paling cakap dan tekun biasanya pada akhirnya akan mendapatkan posisi disana. Oleh karena itu, seiring berjalannya waktu, kantor pusat dari sebuah perusahaan yang sukses dijalankan oleh eksekutif yang berpengalaman merasa yakin mengenai pengetahuan bisnis di negara asal dan negara tuan rumah maupun kombinasi keduanya.

Oleh karena itu, dalam organisasi yang lebih besar dan lebih lama, lebih banyak keputusan yang dibuat di kantor pusat dan lebih sedikit yang di delegasikan ke anak perusahaan. Perusahaan yang lebih kecil, dalam bisnis untuk jangka waktu yang lebih singkat, cenderung hanya bisa mempekerjakan sedikit eksekutif berpengalaman dan tidak memiliki waktu untuk mengembangkan mereka secara internal. Perusahaan yang lebih kecil dan baru terkadang tidak memiliki pilihan kecuali mendelegasikan

pengambilan keputusan kepada manajemen anak perusahaan. Namun demikian, dengan meningkatnya kecepatan perubahan dan intensitas persaingan di banyak pasar dunia, seperti juga berlanjutnya perbedaan antar pasar, bahkan perusahaan yang besar dan berpengalaman merasa butuh untuk mendelegasikan setidaknya beberapa kewenangan pengambilan keputusan kepada manajemen anak perusahaan untuk secara efektif merasakan tekanan untuk melakukan adaptasi, untuk berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan dan mengomunikasikan inovasi, dan untuk mempromosikan pelaksanaan strategi yang efektif.

#### **7. Mendapatkan keuntungan perusahaan sehingga merugikan anak perusahaan**

Perusahaan internasional memiliki kesempatan untuk mendapatkan bahan baku dan komponen, memindahkan pabrik, mengalokasikan pesanan, dan mengatur harga antar perusahaan yang tidak tersedia untuk perusahaan yang bukan perusahaan internasional. Aktivitas tersebut dapat menguntungkan perusahaan, tetapi dapat mengakibatkan kerugian anak perusahaan.

#### **8. Memindahkan faktor produksi**

Untuk berbagai alasan, perusahaan internasional mungkin memutuskan untuk memindahkan faktor produksi dari satu negara ke negara lain atau melakukan ekspansi di satu negara daripada negara lain. Selain biaya, ketersediaan, atau tingkat kemampuan tenaga kerja, alasan lain yang mungkin termasuk adalah faktor-faktor seperti perpajakan, pasar mata uang, dan isu kestabilan politik.

Anak perusahaan tempat faktor produksi diambil mungkin akan menjadi tidak antusias dengan menyerahkan pengendalian atas aktivitas yang sedang berjalan. Manajemennya akan menjadi lambat, kemungkinan akan mengakibatkan penurunan kapasitas perusahaan atau mengurangi atau menghapuskan operasi lokal. Kantor pusat biasanya akan mengambil keputusan seperti itu.

**9. Anak perusahaan mana yang akan mendapat pesanan?**

Jika sebuah pesanan katakanlah berasal dari pelanggan Argentina, dapat dipenuhi oleh anak perusahaan diprancis atau yang lain di afrika selatan atau yang ketiga di Brazil, kantor pusat harus memutuskan anak perusahaan mana yang memperoleh bisnis tersebut. Diantara pertimbangan untuk pengambilan keputusan tersebut adalah biaya transportasi, biaya produksi, perbandingan tarif, hambatan mata uang negara pelanggan, timbunan pekerjaan yang belum terselesaikan, tekanan pemerintah, dan perpajakan. Memiliki keputusan seperti yang dibuat oleh kantor pusat akan menghindari persaingan harga diantara anggota kelompok perusahaan internasional yang sama.

**10. Produksi multinegara**

Seringkali ukuran pasar di satu negara terlalu kecil untuk memungkinkan tercapainya skala ekonomi dalam memproduksi keseluruhan produk industri atau menawarkan layanan penuh bagi satu pasar tersebut. Jadi, satu negara membuat mesin, negara kedua memiliki pabrik perakitan rangka luar, negara ketiga membuat transmisi, dan seterusnya. Dengan cara ini, setiap operasi mencapai efisiensi dan penurunan biaya sehingga tercapai skala ekonomi.

**11. Anak perusahaan mana yang membukukan keuntungan?**

Dalam keadaan tertentu, perusahaan internasional mungkin memiliki dua pilihan atau lebih negara mana yang menghasilkan laba, kondisi tersebut mungkin timbul dimana dua atau lebih unit perusahaan internasioanl bekerja sama dalam memasok komponen atau layana dibawah sebuah kontrak dengan pelanggan yang tidak terkait dengan bagian perusahaan internasional lainnya. Dalam kondisi tersebt, mugnkin aka nada kesempatan untuk mengalokasikan harga yang lebih tinggi kesatu unit atau anak perusahaan dan menurunkan harga di tempat lain yang masih di dalam harga global untuk pelanggan.

Jika negara tempat salah satu anak perusahaan memiliki tingkat pajak lebih rendah dibandingkan dengan negara anka perusahaan lainj, itu merupakan hal yang lumrah

untuk berusaha memaksimalkan keuntungan di negara dengan tingkat pajak yang lebih tinggi. Perbedaan lain antarnegara tempat anak perusahaan bisa menentukan alokasi keuntungan kea tau dari anak perusahaan yang berlokasi di sana. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat termasuk pengendalian mata uang, hubungan tenaga kerja, iklim politik dan kerusakan sosial.

Transaksi antarbagian di dalam perusahaan juga bisa memberikan pilihan kepada perusahaan mengenai lokasi keuntungan. Penetapan harga antar anggota dari perusahaan yang sama disebut juga penetapan harga transfer, dan sementara kantor pusat perusahaan internasional bisa mengizinkan negosiasi tidak langsung antara dirinya dengan anak perusahaan, ini mungkin tidak akan menghasilkan situasi yang paling menguntungkan bagi perusahaan secara keseluruhan.

Keputusan alokasi harga dan keuntungan seperti ini biasanya dibuat dikantor pusat perusahaan induk, yang seharusnya untuk mempertahankan pandangan menyeluruh, mencari yang terbaik bagi perusahaan. Sudah tentu manajemen anak perusahaan tidak akan dengan senang hati dan suka rela membuat keputusan untuk menerima keuntungan yang lebih rendah, sebagian besar karena evaluasinya bisa jelek sebagai hasil dari penurunan kinerja di tingkat anak perusahaan secara keseluruhan.

Dua tabel brikut ini mengilustrasikan bagaimana perusahaan internasional secara total bisa memperoleh keuntungan meskipun satu anak perusahaan membuatnya berkurang.

	<b>Penerima (juta dolar)</b>	<b>Pajak (juta dolar)</b>	<b>Setelah pajak (juta dolar)</b>
Alpha	560	530	530
Beta	40	8	32
			662

Tabel kedua menunjukkan penghasilan setelah pajak jika alpha dibayar 40 juta dolar dan beta dibayar 60 juta dolar. Jadi, setelah pajak, perusahaan menghasilkan 68 juta dolar.

	<b>Penerimaan (juta dolar)</b>	<b>Pajak (juta dolar)</b>	<b>Setelah pajak (juta dolar)</b>
Alpha	40	20	20
Beta	60	12	48
			68

Contoh sederhana ini mengilustrasikan bahwa perusahaan internasional akan lebih untung 6 juta dolar jika bisa memindahkan pembayaran sebesar 20 juta dolar dari Alpha ke Beta. Sementara pelanggan tidak dirugikan, karena pada kedua kasus pelanggan tetap membayar 100 juta dolar. Alpha, menerima bayaran 20 juta dolar lebih kecil, rugi 10 juta dolar setelah pajak, tetapi beta untung 16 juta dolar dan perusahaan lebih untung 6 juta dolar atas kontrak yang sama. Mengingat sejumlah negara dan peraturan perpajakan didunia, ada berbagai macam kombinasi yang tidak terhitung mengenai bagaimana penghematan tersebut bisa dicapai. Kesadaran manajemen keuangan dan pengendalian adalah kuncinya.

Kita tidak bermaksud untuk memberikan kesan bahwa pemerintah negara tuan rumah dan pemerintah negara asal tidak menyadari atau tidak peduli mengenai penetapan harga transfer dan alokasi keuntungan yang dilakukan oleh perusahaan internasional yang beroperasi dinegara mereka. Perusahaan bisa mengharapkan pertanyaan dari pemerintah negara tuan rumah maupun negara asal dan harus mirip, jika tidak ada produk yang mirip, dengan menunjukkan bahwa biaya alokasi keuntungan, perusahaan internasional di dalam contoh, kita bisa berusaha membuktikan bahwa volume atau pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh beta atau tanggung jawab yang dipegang beta-seperti pembiayaan, layanan purnajual, atau kewajiban garansi-menjustifikasi jumlah lebih besar yang dibayarkan kepadanya.

## **12. Rasa Frustasi Anak Perusahaan**

Satu pertimbangan yang amat penting bagi manajemen perusahaan induk adalah agar manajemen anak perusahaanya termotivasi dan loyal. Jika seluruh keputusan besar dibuat, atau dianggap harus dibuat, dikantor pusat perusahaan internasional, manajer anak perusahaan bisa kehilangan insentif dan prestise atau kehilangan martabat

terhadap para pegawainya dan komunitas menjadi bersikap bermusuhan dan tidak loyal.

Oleh karena itu, meskipun ada banyak alasan bagi kantor pusat untuk mengambil keputusan, kantor pusat tetap harus mendelegasikan pengambilan keputusan sebanyak mungkin cukup, manajemen disetiap anak perusahaan harus tetap diberikan informasi dan dikonsultasikan dengan serius mengenai keputusan, negosiasi dan perkembangan di area geografinya. Trend bagi banyak perusahaan internasional untuk menggeser kekuasaan dan anak perusahaan ke perusahaan induk telah mengakibatkan frustrasi yang sudah diprediksi dari manajemen anak perusahaan, terkadang diikuti dengan pengunduran diri.

**c) Usaha Patungan Dan Anak Perusahaan Yang Dimiliki Kurang Dari 100%**

Sebuah entitas perusahaan antara perusahaan internasional dan pemilik lokal atau sebuah entitas perusahaan antara dua atau lebih perusahaan asing di area tempat usaha patungan tersebut berada, atau mungkin melibatkan satu perusahaan yang bekerja dalam sebuah proyek dengan durasi terbaas dalam kerja sama dengan satu atau lebih perusahaan lain. Perusahaan lain bisa saja anak perusahaan atau afiliasi, tetapi mereka mungkin juga entitas yang sepenuhnya independen.

Seluruh alasan untuk mengambil kesan di kantor satu perusahaan internasional di kantor satu anak perusahaan, atau secara kooperatif berlaku dalam situasi usaha patungan. Namun kantor pusat hampir tidak pernah memiliki kebebasan tindakan atau fleksibilitas dalam usaha patungan seperti elah memiliki anak perusahaan yang dimilikinya 100 persen.

**Hilangnya Kebebasan dan Fleksibilitas**

Alasan atas hilangnya kebebasan dan fleksibilitas mudah dilihat. Jika pemegang saham diluar perusahaan internasional memiliki pengendalian terhadap afiliasi, mereka bisa menghambat upaya kantor pusat perusahaan internasional untuk memindahkan faktor produksi dari anak perusahaan tersebut, mengisi pesanan ekspor dari anak perusahaan atau afiliasi lain dan sebagainya. Bahkan jika pemegang saham diluar

adalah minoritas dan tidak bisa mengendalikan langsung afiliasi mereka membawa tekanan hukum atau politik kepada perusahaan internasional untuk mencegahnya menghilangkan kemampuan menghasilkan keuntungan di perusahaan tersebut meskipun demi keuntungan perusahaan yang lebih besar. Demikian pula, mitra lokal dalam usaha patungan sangat tidak setuju dengan langkah-langkah yang menghukum perusahaan patungan untuk kepentingan perusahaan internasional.

### **Pengendalian Bisa Dimiliki**

Dengan kurang dari 50% saham hak suara dan bahkan apa adanya saham untuk hak suara, perusahaan internasional bisa memiliki pengendalian. Beberapa metode untuk mempertahankan pengendalian adalah sebagai berikut.

- Kontrak manajemen
- Pengendalian keuangan
- Pengendalian teknologi
- Menempatkan orang-orang dari perusahaan internasional di posisi eksekutif penting.

Seperti yang diperkirakan, perusahaan internasional menghadapi hambatan untuk menempatkan personel dalam posisi eksekutif penting dari mitra usaha patungan atau dari pemerintah tuan rumah. Keinginan lumrah dari mitra dan pemerintah adalah bahwa orang-orang berkebangsaan mereka sendiri memiliki setidaknya kesetaraan di dalam posisi penting dan mereka memperoleh pelatihan dan pengalaman dibidang teknologi dan manajemen.

### **d) Pelaporan**

Agar pengendalian menjadi efektif, seluruh unit operasi perusahaan internasional harus menyediakan laporan yang tepat waktu, akurat, dan lengkap kepada kantor pusat. Ada banyak penggunaan dari informasi yang dilaporkan tersebut. Diantara jenis laporan yang dibutuhkan adalah ( 1 ) keuangan, ( 2 ) teknologi, ( 3 ) peluang pasar dan ( 4 ) politik dan ekonomi.

### **Keuangan**

Surplus dana di satu anak perusahaan mungkin harus ditahan disana untuk investasi atau kontingensi. Disisilain, surplus tersebut mungkin bisa berguna bagi perusahaan induk, dimana membutuhkan modal.

### **Teknologi**

Teknologi baru harus dilaporkan. Teknologi baru secara terus-menerus dikembangkan diberbagai negara, dan anak perusahaan atau afiliasi yang beroperasi dinegara tersebut kemungkinan besar akan belajar mengenai hal tersebut sebelum kantor pusat perusahaan internasional yang berada ratusan atau ribuan mil jauhnya.

### **Peluang pasar**

Afiliasi diberbagai negara mungkin melihat pasar yang baru atau berkembang bagi beberapa produk perusahaan. Hal ini bisa menguntungkan karena seiring perusahaan internasional menjual lebih banyak produk maka afiliasi akan menghasilkan komisi penjualan yang juga lebih besar.

### **Politik dan ekonomi**

Laporan mengenai kondisi politik dan ekonomi telah meningkat pesat jumlah dan kepentingannya selama lebih dari 20 tahun belakangan seiring dengan revolusi sebagian berdarah telah menjatuhkan dan mengganti pemerintah. Demokrasi telah menggantikan kediktatoran, satu diktator telah menggantikan diktator sebelumnya, negara terpecah atau bersatu kembali perusahaan telah terjadi di hampir setiap benua.

#### **e) Pengelolaan Di Dalam Dunia Yang Lepas Kendali**

Internet mungkin adalah hal yang paling mendekati anarki kerja yang pernah ada di dunia. Tidak ada yang memilikinya, tidak ada yang menjalankannya dan sebagian besar dari sekitar setengah miliar pendidik yang terhubung dengannya hidup dengan rukun berkat etiket online. Bukan peraturan dan regulasi. Internet dibangun tanpa adanya pengendalian pusat sebab departemen pertahanan amerika serikat ingin memastikan bahwa internet bisa bertahan dari serangan nuklir. Internet telah terbukti

sebagai ekspansi teladan sempurna yang terlindungi dan evolusi yang terus menerus meskipun internet lebih berantakan dan kurang efisien dibandingkan dengan sistem sejenis yang didesain dan dijalankan oleh lembaga atau perusahaan, jaringan organik ini berkembang juga lebih mudah beradaptasi dan kurang rentan terhadap berbagai kerusakan sistem.

Konsekuensi bagi manajemen di dunia yang tanpa pengendalian seperti internet, ini adalah sebuah resep yang dikembangkan di Massachusetts Institute Of Technology untuk merancang sebuah sistem pengendalian terdistribusi: (1) melakukan hal-hal sederhana terlebih dahulu, (2) belajar untuk melakukannya dengan sempurna, (3) menambahkan lapisan baru aktivitas di atas hasil dari tugas sederhana, (4) jangan mengubah hal yang sederhana, (5) membuat lapisan baru bekerja secara sempurna seperti tugas sederhana terdahulu, dan (6) mengulang berkali-kali dan terus menerus. Banyak organisasi akan memperoleh keuntungan dengan mengadopsi prinsip organisasi yang tampaknya mudah seperti itu.

Semakin banyak perusahaan yang meraih sukses, seperti halnya mesin dan program yang banyak mereka buat sekarang dan jaringan dimana mereka semua akan bergantung maju banyak dengan berevolusi dan beradaptasi dengan cara organik, yaitu bottom-up pemimpin yang sukses harus lepas kendali. Mereka harus menghargai kesalahan karena terbosan mungkin pertama kali mirip dengan kesalahan. Mereka harus terus menerus mencari ketidakseimbangan.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Desain organisasi pada umumnya mengikuti perencanaan karena organisasi harus menerapkan rencana strategis. Proses perencanaan itu sendiri karena mencakup suatu analisis atas lingkungan eksternal maupun kekuatan dan kelemahan perusahaan. Proses pengendalian merupakan proses yang dinamis dan berkesinambungan, dimulai dengan prestasi yang nyata dan mengukur prestasi tersebut, manajer membandingkan prestasi dengan standar, mengidentifikasi adanya penyimpangan dan menganalisis penyimpangan dan menentukan program perbaikan bila perlu, kemudian melaksanakan program perbaikan untuk mencapai prestasi yang diharapkan