



PENGABDIAN MASYARAKAT UNTUK MEMBANGUN STRUKTUR ORGANISASI BAGI BISNIS KELUARGA

Asni Harianti¹, Maya Malinda², Henky Lisan Suwarno³, Nur⁴, Boedi Hartadi Kuslina⁵,
Yolla Margaretha⁶

Manajemen, Universitas Kristen Maranatha

asni.harianti@yahoo.co.id¹, maya.malinda@eco.maranatha.edu², henky.ls@eco.maranatha.edu³, medd
akota1999@gmail.com⁴, bhkuslina@hotmail.com⁵, yollamargaretha520182@gmail.com⁶

ABSTRACT

La Fresa Strawberry is a small and medium family business engaged in premium strawberry plantation agribusiness and located in Pasir Ipis Lembang. The production of his plantation produces strawberries which have sweet and flavorful flavors. This company has grown rapidly and has penetrated the Jakarta, Bandung and Surabaya markets through the distribution channels of premium retailers. The need for large strawberries in urban areas makes companies have to maintain taste quality, supply quantity and regulate cropping patterns for sustainable harvests. To carry out this business, companies face problems not having a clear organizational structure and job description. The function of delegation of tasks and authority has not gone well and rests on the owner of the company. Responding to these problems, Universitas Kristen Maranatha through the Faculty of Economics consisting of lecturers and students of Entrepreneurship Concentration has collaborated with small and medium entrepreneurs La Fresa in the form of research and community service activities. This activity resulted in the preparation of organizational structure documents for the company, as the implementation of management science and entrepreneurship, a form of university service to the community, especially for family Business.

Keywords: Service, Organizational Structure, Family Business

ABSTRAK

La Fresa Strawberry merupakan bisnis keluarga berskala kecil menengah yang bergerak di bidang agrobisnis perkebunan stroberi premium dan berlokasi di Pasir Ipis Lembang. Produksi perkebunannya menghasilkan buah stroberi yang memiliki cita rasa manis dan beraroma. Perusahaan ini telah berkembang pesat dan telah menembus pasar Jakarta, Bandung dan Surabaya melalui jalur distribusi peritel premium. Kebutuhan stroberi yang besar di perkotaan, membuat perusahaan harus menjaga kualitas rasa, kuantitas pasokan dan mengatur pola tanam agar panen berkesinambungan. Untuk melaksanakan usahanya tersebut, perusahaan menghadapi permasalahan belum memiliki struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas. Fungsi pendelegasian tugas dan wewenang belum berjalan dengan baik dan bertumpu pada pemilik perusahaan. Menanggapi permasalahan tersebut, Universitas Kristen Maranatha melalui Fakultas Ekonomi UK Maranatha yang terdiri dari dosen dan mahasiswa Konsentrasi Bidang Keahlian (KBK) Kewirausahaan telah menjalin kerjasama dengan pengusaha kecil dan menengah La Fresa dalam bentuk kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan ini menghasilkan penyusunan dokumen struktur organisasi bagi perusahaan, sebagai implementasi keilmuan manajemen dan kewirausahaan, bentuk pengabdian Perguruan Tinggi kepada masyarakat, khususnya bagi bisnis keluarga.

Kata kunci: Pengabdian, Struktur Organisasi, Bisnis Keluarga

A. Pendahuluan

Bisnis keluarga adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh satu atau dua anggota keluarga (Stern, 1986 dalam Dhewanto, dkk., 2012). Pengertian Bisnis keluarga ini secara tidak langsung mengungkapkan keterlibatan anggota keluarga dalam kepemilikan, pengelolaan, pengawasan maupun pengambilan kebijakan. Bidang usaha agribisnis umumnya bercirikan: cenderung dimiliki oleh keluarga di mana pengelolaannya masih bersifat tradisonal; memiliki skala usaha yang beragam dari kecil, menengah, dan besar; serta berbasis di pedesaan. Bisnis keluarga yang bergerak di sektor agribisnis masih terbatas jumlahnya, sebagian besar di dominasi oleh orang tua dan masih sedikit anak muda yang berminat berbisnis di sektor ini. Indonesia sebagai negara agraris dengan tanah yang subur membuat peluang usaha agribisnis masih terbuka lebar. Disamping itu, bahan pangan baik nabati maupun hewani sudah menjadi kebutuhan pokok bagi setiap orang (Choiri, 2018).

Kebutuhan pasar stroberi kualitas lokal mencapai lebih dari

5.000 ton. Sementara itu per tahun, Indonesia mengimpor stroberi berkualitas premium sekitar 150 ton yang berasal dari Korea Selatan, Amerika Serikat, dan Australia. Pemilik melihat adanya kebutuhan stroberi berkualitas premium yang besar di perkotaan yang belum terisi sebagai peluang pasar stroberi berkualitas premium dengan harga lebih murah daripada produk impor (rata-rata Rp. 300 ribu/kg), namun di atas harga stroberi lokal (rata-rata Rp. 30 ribu/kg) (Sudarmadi, 2017. swa.co.id) . Pada tahun 2011 pemilik mulai membangun usaha stroberinya di segmen stroberi premium berskala kecil dan menengah di atas lahan sekitar 10 hektar di daerah Pasir Ipis Lembang dengan nama *La Fresa Strawberry*.

Perusahaannya tumbuh berkembang mengambil posisi antara impor dan lokal, pemilik menjual hasil produksi buah stroberi kualitas premiumnya yang memiliki cita rasa lebih manis dan beraroma, dengan harga rata-rata Rp. 100 ribu/kg. *La Fresa* dengan segenap upaya meyakinkan pasar dan berhasil menembus pasar Jakarta, Bandung dan Surabaya melalui peritel premium.

Rata-rata perbulan kebun stroberi Pasir Ipi mampu menghasilkan 10 ton dengan omzet bulanan sekitar 600 sampai 700 juta. Untuk mempertahankan pasar yang ada, perusahaan harus menjaga kontinuitas dari buah stroberi kualitas premium yang dihasilkannya yaitu dengan menjaga kualitas cita rasa, kuantitas pasokan yang teratur, dan pola tanam yang terjadwal agar panen dapat berkesinambungan. Untuk menjaga faktor 3K (kualitas, kuantitas dan kontinuitas) diperlukan pembagian pekerjaan yang jelas agar produksi yang dihasilkan kontinu, tidak ditolak pasar.

Sebagai perusahaan keluarga di bidang agribisnis yang sedang berkembang, fungsi pendelegasian tugas dan wewenang belum berjalan dengan baik. Ketidakjelasan fungsi pemilik maupun karyawan mengakibatkan pekerjaan bertumpu kepada pemilik perusahaan dalam setiap aktivitas bisnisnya (*owner* sebagai *centre*). Berdasarkan kondisi ini perusahaan menghadapi permasalahan: bagaimana menyusun struktur organisasi yang tepat dan bagaimana menyusun deskripsi pekerjaan yang baik.

Menanggapi permasalahan tersebut, dosen dan mahasiswa KBK Kewirausahaan Jurusan Manajemen FE- UK Maranatha menjalin kerjasama dengan *La Fresa* dalam bentuk kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan ini bertujuan 1) membantu memberikan solusi bagi perusahaan dalam bentuk penyusunan dokumen struktur organisasi yang tepat beserta deskripsi pekerjaan yang baik bagi perusahaan; 2) untuk mengumpulkan data dan informasi guna menyusun dokumen struktur organisasi bagi perusahaan. Sedangkan manfaat dari kegiatan ini adalah bagi akademisi: 1) dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki di bangku kuliah, 2) mengasah kepedulian dan memperoleh pengalaman yang bermakna, sedangkan bagi perusahaan: 1) memiliki solusi berdasarkan fenomena dan permasalahan yang dihadapi, 2) dapat memperbaiki kinerja perusahaan berdasarkan solusi yang diberikan.

B. Kajian Pustaka

1. Bisnis Keluarga

Perusahaan-perusahaan di Indonesia, 95% didominasi oleh perusahaan keluarga. Menurut data

Badan Pusat Statistik 2016, dari 26,7 juta perusahaan di Indonesia, 98,33% adalah usaha skala mikro dan kecil. Hanya 450.000 yang skala menengah besar

(<https://presidentpost.id/2018/05/04/icfbe-2018-tantangan-baru-bagi-perusahaan-perusahaan-keluarga/>).

Terdapat 2 jenis perusahaan keluarga : 1. *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari lingkungan diluar keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini, keluarga berperan sebagai pemilik namun tidak terlibat dalam operasi di lapangan dengan tujuan agar pengelolaan perusahaan dapat berjalan secara profesional.

2. *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini, kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh keluarga. Hal ini berarti semua posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh keluarga. Seiring dengan perkembangan perusahaan, dinamika perusahaan juga semakin kompleks. Dinamika yang semakin tinggi akan menuntut kompetensi yang

tinggi pula bagi pengelolanya (Susanto, dkk., 2008).

Di Indonesia, sebagian besar perusahaan keluarga berbentuk FBE di mana anggota keluarga merangkap sebagai pengelola.

2. Karakteristik Bisnis Keluarga

Ciri utama perusahaan keluarga adalah kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Dalam hal ini pengambilan keputusan dan kebijakan, penyusunan strategi dan kegiatan bisnis sehari-hari dilakukan oleh keluarga (Susanto, dkk., 2008). Menurut pendapat Westhead (1997) dalam (Tjiang dan Mustamu, 2014), mengungkapkan karakteristik perusahaan keluarga adalah 1) dimiliki oleh keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%, 2) dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham, 3) posisi kunci dipegang keluarga, 4) keuangan perusahaan keluarga cenderung berbaur dengan keuangan keluarga, 5) tidak adanya mekanisme pertanggungjawaban yang ketat, 6) motivasi kerja yang tinggi, 7) tidak adanya kekhususan dalam manajemen.

3. Struktur Organisasi Bisnis Keluarga

Struktur organisasi berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya. Banyaknya anggota keluarga yang terlibat pada tahap awal berdirinya perusahaan akan memunculkan pola kepemimpinan. Bila pada tahap awal berdirinya perusahaan banyak anggota yang terlibat, akan muncul kepemimpinan ganda (*multiple leadership*). Tetapi, bila hanya ada satu *figure* saja dalam perusahaan keluarga, maka akan muncul kepemimpinan yang berasal dari satu orang (*one man show leadership*).

Struktur organisasi merupakan pola formal yang mengelompokkan orang dan pekerjaan (Gibson dkk., 2002:9 dalam <http://repository.usu.ac.id/>), yang menggambarkan susunan berbagai komponen (unit kerja) dalam sebuah organisasi yang ada di masyarakat. Keberadaan struktur organisasi dalam bisnis keluarga menjadi penting karena sangat membantu dalam hal: 1) penempatan anggota keluarga, pembagian tugas, dan kompensasi (insentif) dari pekerjaan yang

dilakukan, 2) mengatur personal/individu sebagai pemilik bisnis, yang mengontrol bisnis, kewenangan setiap individu yang terlibat dalam perusahaan tersebut, serta bagaimana bisnis tersebut akan dialihkan kepada generasi penerus (Fritz, 1992 dalam Dhewanto, dkk. : 2012 hal.79), 4) memiliki peran penting dalam mencapai kesepakatan dalam bisnis keluarga (Barnes et.al, 2006 dalam Dhewanto, 2012: hal. 79).

4. Pengabdian Masyarakat

Pengabdian kepada masyarakat merupakan suatu bentuk kegiatan yang bertujuan membantu masyarakat tertentu tanpa mengharapkan imbalan dalam bentuk apapun. Kegiatan ini sebagai salah satu bentuk Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dirancang untuk memberikan kontribusi yang nyata bagi bangsa Indonesia khususnya dalam mengembangkan kesejahteraan dan kemajuan bangsa Indonesia (https://id.wikipedia.org/wiki/Pengabdian_masyarakat).

C. Metode Pelaksanaan

Kegiatan pengabdian ini dilaksanakan selama empat hari dari tgl. 18 - 21 Mei 2018 untuk

mengumpulkan data dan memberikan bagi solusi permasalahan perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan metode pendekatan:

1. wawancara kepada pemilik perusahaan untuk mengumpulkan informasi sesuai kebutuhan penyusunan struktur organisasi.
2. analisis hasil wawancara dan menuangkannya dalam bentuk dokumen struktur organisasi yang baru.
3. memaparkan dokumen struktur organisasi baru di hadapan publik yang terdiri dari pemilik, mahasiswa dan dosen peserta pengabdian kepada masyarakat guna menghimpun masukan untuk menentukan dokumen struktur organisasi yang tepat.
4. menghasilkan dokumen struktur organisasi perusahaan keluarga yang tepat yang sesuai dengan harapan pemilik.
5. pendampingan pelaksanaan sosialisasi dokumen struktur organisasi yang tepat kepada seluruh karyawan perusahaan.

D. Hasil dan Pembahasan

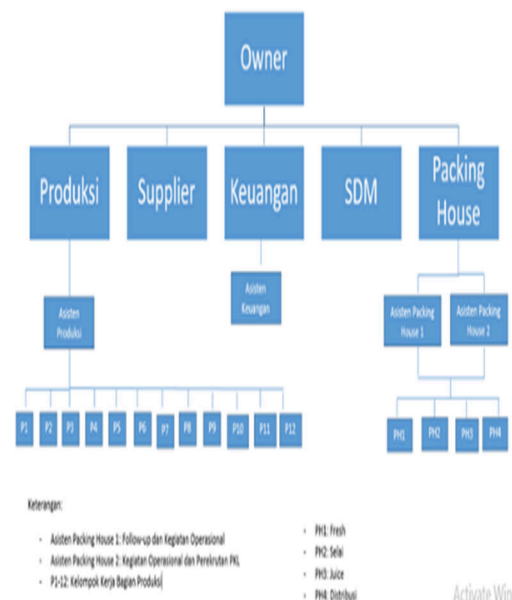
Hasil dan pembahasan dari kegiatan pengabdian masyarakat ini

secara khusus untuk membantu membuat bagan struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Adapun bagan struktur organisasi yang lama adalah sebagai berikut ini.

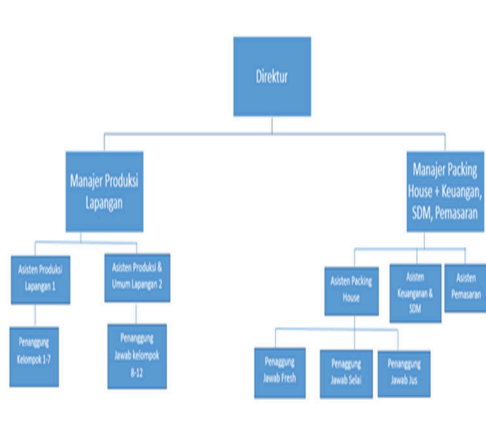
Gambar 1. Bagan Struktur Organisasi yang Lama

Struktur organisasi *La Fresa*



lama belum begitu jelas siapa yang menjadi pemimpin, maupun yang dipimpin. Hal ini menyebabkan pemimpin-pemimpin La Fresa bekerja terlalu banyak, sehingga banyak pekerjaan yang tidak terkendali dengan baik. Dengan adanya perbaikan struktur organisasi ini bisa membantu La Fresa membagi dengan adil dan merata beban kerja serta dapat membantu dalam pembagian gaji

karyawan dan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan semakin jelas, sehingga La Fresa dapat berkembang lebih baik lagi.



Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi yang Baru

Keunggulan dari struktur organisasi yang baru adalah pembagian pekerjaan lebih merata. Selain itu dilengkapinya dengan deskripsi pekerjaan untuk masing masing lini di bagan struktur.

•**Direktur:**

1. Sebagai penanggung jawab perusahaan
2. Pengambil keputusan berdasarkan laporan perusahaan
3. Menentukan visi dan misi perusahaan

•**Manajer *Packing House* + SDM, Keuangan, Pemasaran**

1. Mengontrol keuangan
2. Mengontrol Pemasaran

3. Mengontrol *Packing House*
4. Memberi laporan perusahaan kepada direktur yaitu laporan keuangan, laporan *packing house*, laporan SDM, Laporan pemasaran

•**Asisten *Packing House***

1. Mencari *supplier* bahan baku *packing house*
2. Menerima orderan dari pemasaran
3. Menerima orderan dari pemasaran dan menyampaikan ke bagiannya
4. Membuat penjadwalan kerja untuk selai, jus, dan *fresh*
5. Memastikan produk pengiriman
6. Melakukan penjadwalan pengiriman dan mengkoordinasikan kepada supir
7. Melakukan evaluasi kepada bagian *packing house*

•**Asisten SDM dan Keuangan**

1. Melakukan administrasi
2. Melakukan penagihan
3. Melakukan rekrutmen karyawan
4. Melakukan kontrol sumber daya manusia seperti motivasi, *turn over* dan absen
5. Menentukan gaji karyawan
6. Membuat laporan keuangan
7. Membuat bon untuk penagihan

•Asisten Pemasaran

1. Membuat promosi penjualan selain jus dan buah fresh.
2. Mengatur event dan mencari event-event
3. Mencari pelanggan baru
4. Menjaga hubungan dengan pelanggan baru
5. Menerima orderan baru dan mengkoordinasikan ke pihak *Packing House*
6. Menampung kritik dan saran dari pelanggan baru dan mengkoordinasikan ke bagian yang bersangkutan.
7. Melakukan evaluasi.

•Penanggung Jawab *Fresh*

1. Menghitung kebutuhan *stock* atau produk sesuai permintaan
2. Mengontrol kegiatan dan hasil *Fresh*
3. Melakukan evaluasi dari kegiatan dan hasil
4. Memberikan arahan kepada pekerja baru.

•Penanggung Jawab Selai

1. Menghitung kebutuhan *stock* dan produk sesuai permintaan
2. Mengontrol kegiatan dan hasil dari Selai

3. Melakukan evaluasi dari kegiatan dan hasil
4. Memberikan arahan kepada pekerja baru

•Penanggung Jawab Jus

1. Menghitung kebutuhan *stock* dan produk sesuai permintaan
2. Mengontrol kegiatan dan hasil dari jus
3. Melakukan evaluasi dari kegiatan dan hasil
4. Memberikan arahan kepada pekerja baru

•Manajer Produksi Lapangan

1. Membuat jadwal kegiatan
2. Melakukan *Research & Development*
3. Menerima evaluasi dari asisten

•Asisten Produksi Lapangan 1

1. Mendelegasikan penjadwalan
2. Menyampaikan pesan ke penanggung jawab kelompok
3. Menyampaikan pesan dari manajer ke penanggung jawab kelompok

•Asisten Produksi Lapangan 2

1. Mendelegasikan penjadwalan
2. Menyampaikan pesan ke penanggung jawab kelompok

3. Menyampaikan pesan dari manajer ke penanggung jawab kelompok
4. Menjadwalkan reparasi atau *maintenance*
5. Menjadwalkan supir dan mobil
6. Mengontrol lapangan

• Penanggung Jawab kelompok 1-12

1. Menjadwalkan tugas ke anak buahnya
2. Memastikan pekerjaan kelompoknya selesai
3. Mengabsen anak buahnya pada saat jam kerja

Evaluasi dari pengelola bisnis keluarga

Dalam pelaksanaan pengabdian masyarakat, Direktur menyatakan puas atas bantuan dari pihak Universitas Kristen Maranatha, yang telah membantu mereka dalam pembuatan struktur organisasi.

Dari pemaparan dari pemilik dan pengelola bahwa struktur organisasi yang baru akan segera diimplementasikan tahun 2019.

Perlu dilakukan beberapa pengumuman, pemberitahuan pada karyawan dan staf serta aturan aturan yang berlaku.

Masih adanya kesulitan untuk mencari orang yang tepat untuk menduduki posisi dalam struktur organisasi.

Selain itu pihak universitas dan direktur La Fresa masih melaksanakan kerjasama dalam bentuk mentoring dan konsultasi bisnis keluarga.

Masih dibutuhkan untuk pelatihan bagi karyawan dan staf di La Fresa untuk implementasi struktur organisasi yang baru.

E. Kesimpulan

Kesimpulan akhir yang diperoleh setelah pelaksanaan pengabdian masyarakat adalah semakin jelas dan meningkat pemahaman dan merupakan bentuk yang efektif karena dari terjun ke lapangan bisnis secara langsung mahasiswa dapat lebih memahami konsep secara lebih mendalam mengenai bisnis keluarga.

Bagi dosen pengajar juga mengaplikasikan mentoring dan konsultasi pada perusahaan bisnis keluarga.

Saran dari mahasiswa hendaknya program pengabdian masyarakat ini khususnya untuk program studi kewirausahaan dapat dilakukan secara berkala ke tahun-tahun berikutnya. Melihat tingkat kebutuhan yang tinggi untuk para mahasiswa yang bukan

hanya dibekali ilmu teori pada saat diperkuliahan tetapi ilmu praktek juga harus dipelajari, sehingga diharapkan pada saat para mahasiswa keluar dari universitas mahasiswa dapat lebih kuat secara mental.

Saran lainnya bagi pengelola bisnis keluarga ini, perlu adanya kepercayaan atas pendelegasian tugas pada karyawan dan staf yang ada ataupun merekrut yang baru untuk mendukung operasional perusahaan. Selain itu perlu di tambahkan *job specification* atau spesifikasi pekerjaan untuk memduduki posisi yang ada maupun yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Susanto, A.B., dkk. (2008). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Jakarta: Penerbit The Jakarta Consulting Group.

Dhewanto, W., dkk. (2012). Familypreneurship: Konsep Bisnis Keluarga. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Artikel in Press:

Sudarmadi. (2017). Raja Stroberi dari Pasir
Ipis.
(<https://swa.co.id/youngster-inc/>)

entrepreneur-youngsterinc/raja-stroberi-dari-pasir-ipis).

Choiri, E.O. (2018). 8 Daftar Bisnis UKM di Indonesia yang Menjanjikan Keuntungan Besar.
(<https://www.jurnal.id/id/blog/2018/daftar-10-bisnis-ukm-yang-menjanjikan-di-indonesia-sekarang-ini>).

ICFBE 2018, Tantangan Baru bagi Perusahaan-perusahaan Keluarga.
(<https://presidentpost.id/2018/05/04/ic>

fbe-2018-tantangan-baru-bagi-perusahaan-perusahaan-keluarga/
(<http://repository.usu.ac.id/>),

Jurnal :

Tjiang, Canice Gerry Hermawan & Mustamu, Ronny H. (2014). Studi Deskriptif Perencanaan No. 2, (2014)