

**“PENGORGANISASIAN DALAM MANAJEMEN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**PENGORGANISASIAN DALAM MANAJEMEN**

**PENDAHULUAN**

Pada prinsipnya organisaai merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan. Organisasi merupakan pola hubungan antara individu di bawah arahan manajer untuk mengejar tujuan bersama.

Tujuan organisasi merupakan hasil keputusan yang di susun pada fase perencanaan. Dalam mengimplementasikan rencana para manajer perlu melakukan pengorganisasi.

Organisasi itu abstrak ( kasat mata), walaupun banyak orang yang bekerja dan hidup dari organisasi namun tidak seorangpun yang pernah melihat atau menyentuh organisasi. Kita bisa melihat barang atau merasakan manfaat jasa yang diberikan oleh suatu organisasi, bahkan mengenal siapa saja yang bekerja di dalamnya, tetapi jarang sekali kita mengetahui apa alasan dan motivasi organisasi tersebut menyediakan barang/jasa itu, atau bagaimana cara mengontrol dan mempengaruhi para anggotanya. Semua itu tidaklah terlihat oleh mata banyak orang yang berada di luar organisasi tersebut.

Sepintas pengorganisasian adalah biasa dan lumrah dibicarakan. Yang tidak biasa adalah kenyataan sukarnya kualitas sempurna pengorganisasian dicapai. Hal tersebut, karena salah satu unsur yang termasuk sumber daya tidak lain manusia bahkan manusia dalam keberadaannya sangat vital. Unsur manusia jugalah penyebab kalang kabutnya kondisi negara kita dimana sebagian orang berteriak keras " Ubah sistem ..ubah sistem ". Apa yakin dengan merubah sistem itu efisien? dan kalau pun sistemnya dirubah, manusia jualah yang menjalankan. Sayangnya yang berjuluk manusia itu rakus sebagaimana ilmu ekonomi menyebuthomo economicus.

Kerakusan yang menjadi penyebab inti bekerjasama di dominasi kepentingan pribadi. Berbeda dengan ilmu ekonomi, manusia dijuluki ilmu manajemen sebagai homo oeconomicus yang senang bekerjasama. Kiranya dieklektikan, optimalisasi kualitas pengorganisasian dapat kita tempuh dengan cara mengelola manusia rakus sedemikian rupa hingga bekerjasama mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal inilah yang melatarbelakangi disusunnya makalah ini.

Berbagai kebutuhan hidup yang tidak terbatas dan kemampuan yang terbataslah yang mendorong manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya.Hal ini diperkuat dengan pendapat, bahwa manusia merupakan mahluk social.Sejalan dengan tingkat kematangan (keinginan dan kemampuannya), hubungan tersebut terus bergerak dinamis dimuali dari tingkat yang sederhana, hingga tingkat hubungan yang modern.Sebuah koordinasi yang terjalin dalam kehidupan adalah pola hubungan banyak yang saling terjalin secara simultan yang menjadi jalan bagi orang, dengan pengarahan dari manajer, untuk mencapai sasaran bersama.

 Pengokoordinasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen baik di perusahaan maupun di lembga Organisasi yang identik dengan sekelompok Individu yang terstruktur dan sistematis yang berada dalam sebuah sistem. Pengkoordinasian merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perecanaan., seluruh sumber daya yang di miliki oleh manusia akan diatur penggunanya secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan dapat di lakukan dengan koordinasi.

Pengertian Pengorganisasian (*Organizing*) dan Prinsip Pengorganisasian – Pengorganisasian atau *Organizing* merupakan salah satu dari 4 fungsi Manajemen. Umumnya, Fungsi pengorganisasian dilakukan setelah fungsi Perencanaan (planning). Hal ini dapat dilihat dari urutan 4 fungsi manajemen yang meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pemimpinan dan Pengendalian yang dalam bahasa Inggris biasanya disebut dengan POALC (*Planning, Organizing, Actuating, Leading and Controlling*).

Untuk membahas lebih lanjut mengenai pengorganisasian, kita perlu mengetahui apa yang dimaksud dnegan Organisasi yaitu kata dasar dari istilah “Pengorganisasian” ini. Menurut Wijayanto (2012:126), Organisasi adalah kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi merupakan hasil keputusan yang disusun pada fase perencanaan. Jadi disini lebih jelas dikatakan bahwa pengorganisasian akan dilaksanakan setelah adanya Perencanaan.

Sedangkan Pengorganisasian atau *Organizing* adalah suatu proses untuk penentuan, pengelompokkan, pengaturan dan pembentukan pola hubungan kerja dari orang-orang untuk mencapai tujuan organisasinya. Menurut Schermerhorn (1996:218), Pengorganisasian adalah proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja ke arah tujuan bersama. Dalam pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting agar setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut mengetahui dengan jelas tugas atau pekerjaan, tanggung jawab, hak dan wewenang mereka.

**Pengertian organisasi**

Definisi dan Pengertian pengorganisasian menurut para ahli sebagai berikut :

a. Organisasi Menurut Stoner; Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

b. Organisasi Menurut James D.Mooney; Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

c. Organisasi Menurut Chester I.Bernard; Organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

**Pengertian pengorganisasian**

Dalam pengorganisasian ada dua batasan, yaitu “*organization*” sebagai kata benda, “*organizing*”sebagai kata kerja yang menunjuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis.

a. Hicks & Gullett

Pengorganisasian adalah kegiatan membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

b. Gordon, Mondy, Sharpling & Premeaux

Pengorganisasian adalah proses menetapkan hubungan formal diantara orang-orang dan sumber-sumber ke arah mencapai tujuan.

c. Terry

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksnakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

d. Stoner

Pengorganisasian adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

e. R.E. Freeman dan Daniel Gilbert, Jr.

Pengorganisasian adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

**Lima Prinsip Pengorganisasian (*Organizing Principles*)**

Untuk dapat melakukan fungsi pengorganisasian secara efektif, seorang manajer sebaiknya memiliki pedoman tertentu sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan keputusan yang diambil tersebut. Berikut ini adalah prinsip-prinsip pengorganisasian yang dapat digunakan supaya fungsi pengorganisasian dalam manajemen dapat dilaksanakan dengan efektif.

**1. Prinsip Spesialisasi kerja (*Work Specialization*)**

Prinsip ini sering disebut juga Prinsip Pembagian Kerja atau Division of Work, ada juga yang menyebutnya Division of Labour.Yang dimaksud dengan Spesialisasi kerja adalah pembagian tugas-tugas atau pekerjaan yang kompleks menjadi beberapa sub-pekerjaan atau bagian kepada karyawannya. Setiap karyawan dilatih untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang berkaitan dengan spesialisasinya sehingga mereka memiliki kualifikasi dan kemampuan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan tersebut.

Keuntungan dari Spesialisasi pekerjaan atau Pembagian kerja ini adalah meningkatkannya produktivitas dan dapat melakukan pekerjaan dengan efisien karena setiap karyawan melakukan tugas yang sama setiap harinya sehingga kecepatan kerja dan kualitas kerja dapat terjaga dengan baik. Namun di sisi lain, ketergantungan organisasi terhadap karyawan tersebut akan menjadi sangat tinggi dan juga menimbulkan kebosanan karyawan akan rutinitas pekerjaan yang sama dan berulang-ulang. Kebosanan karyawan tersebut lama kelamaan akan dapat menyebabkan tingginya tingkat ketidakhadiran (absen) dan tingkat pergantian tenaga kerja (*employee turnover*) yang tinggi juga. Oleh karena itu, banyak perusahaan/organisasi yang melakukan rotasi pekerjaan untuk mengurangi ketergantungan pada orang-orang tertentu dan untuk menghindari kebosanan akan rutinitas yang sama dan berulang-ulang.

**2. Prinsip Otoritas atau Wewenang (*Authority*)**

Otoritas atau wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, membuat keputusan, memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu (atau tidak melakukan sesuatu), dan hak untuk mengalokasikan sumber daya atas nama organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan prinsip ini, semua fungsi, tugas, wewenang dan hubungan antara manajer dan bawahannya harus didefinisikan dan ditentukan secara jelas. Pengklarisifikasian hubungan wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dapat membantu organisasi mencapai koordinasi yang lebih baik dan lebih efektif.

**3. Prinsip Rantai Komando (Chain of Command)**

Rantai Komando merupakan konsep penting untuk membangun suatu struktur organisasi yang kuat. Rantai Komando atau *Chain of Command* dapat diartikan sebagai garis kewenangan tanpa putus yang membentang dari puncak manajemen ke karyawan level terendah serta mejelaskan siapa yang harus bertanggung jawab dan melapor kepada siapa. Jadi pada dasarnya dapat dikatakan bahwa Rantai Komando adalah aliran pelaporan. Misalnya seorang Operator produksi harus melapor ke Leader Produksi, Leader produksi harus melapor ke Supervisor produksi, kemudian Supervisor produksi harus melapor ke Manajer dan Manajer Produksi harus melapor ke Direktur Operasional.

Tanggung jawab dan garis kewenangan tanpa putus ini berdasarkan dua prinsip penting yaitu *Unity of Command* (Kesatuan Komando) dan Scalar Chain (Jenjang berangkai). Berdasarkan Prinsip Kesatuan Komando, Karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak Atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal ini juga akan menimbulkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya. Sedangkan Scalar Chain adalah garis vertikal wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam Hirarki Organisasi. Garis wewenang ini akan menunjukan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

**4. Prinsip Pendelegasian Wewenang *(Delegation*)**

Pendelegasian wewenang merupakan salah satu hal yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang, seorang manajer harus mengerjakan sendiri semua pekerjaannya. Keberhasilan seorang manajer pada dasarnya sangat tergantung pada kemampuannya untuk mendelegasikan wewenang dan pekerjaan kepada bawahannya.

Pendelegasian wewenang dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dari seorang manajer kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu atau wewenang untuk pengambilan suatu keputusan.

**5. Prinsip Rentang Kendali (*Span of Control*)**

Rentang Kendali (*Span of Control*) atau sering disebut juga dengan Rentang Manajemen (*Span of Management*) adalah Jumlah Karyawan atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan dalam satu waktu, atasan yang dimaksud tersebut dapat berupa seorang Supervisor ataupun Manajer.

Rentang kendali ini sangat penting dalam mengetahui desain dan dinamika kelompok pada organisasi yang bersangkutan. Rentang kendali pada suatu unit kerja (*departement*) dapat berbeda dengan unit kerja lainnya meskipun dalam satu organisasi yang sama. Tidak ada angka atau jumlah yang pasti terhadap rentang kendali ini, hal ini karena setiap organisasi memiliki desain dan bentuk yang berbeda-beda juga. Disamping itu, pengalaman dan kepribadian manajer serta kemampuan dan perilaku bawahan juga mempengaruhi jumlah rentang kendali ini.

Rentang kendali yang sempit akan mempermudah seorang manajer untuk melakukan supervisi terhadap bawahannya dan memperlancar komunikasi dengan bawahannya, sedangkan rentang kendali yang lebar dapat memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada bawahannya dan melatih bawahannya lebih independen/mandiri.

**Unsur – unsur Pengorganisasian**

Secara sederhana organisasi memiliki tiga unsur, yaitu ada orang, ada kerjasama, dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling kait atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Adapun unsur-unsur organisasi secara terperinci adalah:

1). *Man* (orang-orang) dalam kehidupan organisasi atau ketata lembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel. Pegawai atau personnel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (non management/*workers*).Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

2). Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

3). Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (network), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

4). Peralatan (*Equipment*), merupakan Unsur yang keempat yaitu peralatan atau equipment yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

5). Lingkungan(*Environment*), faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi. Yang termasuk dalam unsur lingkunga:

6). Kondisi atau situasi yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi akan selalu mengalami perubahan.

7). Tempat atau lokasi sangat erat hubungannya dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi.

8). Wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi. Wilayah operasi dibedakan menjadi :

a). Wilayah kegiatan yang menyangkut jenis kegiatan atau macam kegiatan apa saja yang boleh dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi.

b). Wilayah jangkauan atau wilayah geografis atau wilayah teritorial, menyangkut wilayah atau daerah operasi organisasi.

c). Wilayah personil menyangkut semua pihak (orang-orang, badan-badan) yang mempunyai hubungan dan kepentingan dengan organisasi.

d). Wilayah kewenangan atau kekuasaan, menyangkut semua urusan, persoalan, kewajiban, tugas, tanggung jawab dan kebijaksanaan yang harus dilakukan dalam batas-batas tertentu yang tidak boleh dilampaui sesuai dengan aturan main yang telah ditetapkan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

 f). Kekayaan Alam. Yang termasuk dalam kekayaan alam ini misalnya keadaan iklim, udara, air, cuaca (geografi, hidrografi, geologi, klimatologi), flora dan fauna.

**Struktur Organisasi**

Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal organisasi diolah. Struktur ini terdiri dari unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja.

Faktor-faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi yaitu :

1. Strategi organisasi pencapaian tujuan.

2. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output akan membedakan bentuk struktur organisasi.

3. Kemampuan dan cara berpikir para anggota serta kebutuhan mereka juga lingkungan sekitarnya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur perusahaan.

4. Besarnya satuan oraganisasi dan satuan kerja mempengaruhi struktur organisasi.

Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan

2. Koordinasi kegiatan

3.Standarisasi kegiatan

4.Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan

5. Ukuran satuan kerja

Bagan organisasi memperlihatkan tentang susunan fungsi-fungsi dan departementasi yang menunjukkan hubungan kerja sama.

Bagan ini menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yaitu :

1. Pembagian kerja

2. Rantai perintah

3.Tipe pekerjaan yang dilaksanakan

4.Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan

5. Tingkatan manajemen

Adapun cara penggambaran bagan struktur organisasi menurut Henry G. Hodges dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Bentuk Piramidal

2. Bentuk Vertikal

3. Bentuk Horisontal

4. Bentuk Melingkar

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi stuktur organisasi antara lain :

1. Strategi organisasi

2. Skala organisasi

3. Teknologi

4. Lingkungan

**Asas – asas dan Prinsip Pengorganisasian**

Agar suatu organisasi dapat berjalan baik perlu adanya asas-asas atau prinsip-prinsip tertentu.atau dengan kata lain suatu organisasi yang baik perlu dilandasi oleh suatu asas-asas atau prinsip - prinsip tertentu. Dengan pengetahuan tentang asas-asas atau prinsipprinsip organisasi maka dalam setiap usaha untuk mengorganisasi kalau tidak mau mengalami kesulitan atau kegagalan maka prinsip-prinsip tersebut harus kita perhatikan.

Adapun beberapa asas atau prinsip organisasi yang perlu diketahui antara lain adalah sebagai berikut :

1. Asas perumusan tujuan

Dalam menyusun suatu organisasi, maka asas yang harus diperkirakan adalah asas perumusan tujuan.Dengan asas tersebut maka berarti bahwa sebelum organisasi tersebut disusun, maka terlebih dahulu harus mengetahui tujuan dari organisasi itu dibentuk. Dengan lain menyusun organisasi tersebut bermaksud agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

1. Asas pembagian kerja

Dimuka telah dikemukakan bahwa, dalam pembentukan atau penyusunan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Karena suatu organisasi selalu membutuhkan tenaga-tenaga orang lain yang kadang-kadang tidak sedikit jumlahnya, maka perlu adanya pembagian kerja yang baik. Dengan adanya pembagian kerja maka tiap orang / bagian akan dapat mengetahui secara jelas tugas dan tanggung jawab serta kedudukannya masing-masing dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, akan dapat diharapkan tidak terjadinya kesimpang siurang dalam pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

1. Asas pendelegasian wewenang

Bagi manajer sulit untuk melakukan seluruh pekerjaan seorang diri baik karena keterbatasan kemampuan waktu dan sebagainnya.Untuk itu perlu bagi seorang menajer dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya menyerahkan sebagian yang tidak begitu penting kepada bawahan-bawahannya.

1. Asas koordinasi

Dengan adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi maka diharapkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya jangan sampai terjadi kesimpang siuran.Akan tetapi, dalam praktek adanya koordinasi yang baik maka kemungkinan kesimpang siuran itu tetap ada, sebab kecenderungan setiap orang atau setiap bagian mempunyai egoisme untuk berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Tindakan ini pada prinsipnya adalah baik, tetapi kalau tindakan ini berlebih-lebihan artinya tidak memperhatikan kegiatan-kegiatan lain maka justru dapat menyulitkan, misalnya bagian produksi berusaha untuk meningkatkan produksinya sebanyak mungkin tanpa memperhatikan bagian penjualan, maka ini berarti akan menimbulan over produksi (produksi yang berlebihan).

1. Asas batas efisiensi pengawasan

Dalam meningkatkan tugas masing-masing orang / bagian tersebut mempunyai beberapa orang yang dibawah pengawasannya untuk itu batas-batas efisiensi pengawasan harus betul-betul diperhatiakan, artinya bila batas pengawasan orang hanya lima orang maka janganlah orang tersebut dibebani untuk mengawasi delapan orang. Bebrapa batas yang tepat sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisi masing-masing yang tidak dapat dibaut standar secara tegas.Perbedaan kecakapan yang memimpin, sikap pekerjaan dan faktor-faktor lain ikut pula menentukan beberapa batas yang paling baik.

1. Asas pengawasan umum

Suatu organisasi tidak dapat terjamin kelancarannya bila pengawasannya kurang baik untuk itu maka dalam penyusunan organisasi harus dilakukan sedemikian rupa misalnya diusahakan penyusunan organisasi yang sederhana sehingga dengan demikian pimpinan akan mampu melakukan pengawasan secara keseluruhan.

g. Asas-asas penyusunan organisasi

- Perumusan tujuan jelas

-Pembagian kerja jelas

- Pendelegasian wewenang jelas

- Koordinasi jelas

- Ada efisiensi pengawasan

- Ada pengawasan menyeluruh

Berkaitan dengan pembentukan atau penyusunan suatu organisasi, maka perlu diperhatikan beberapa prinsip-prinsip atau asas organisasi. Diantaranya adalah:

1. Perumusan Tujuan yang Jelas. Tujuan dan arah merupakan hal yang sangat penting dalam pembentukan suatu organisasi. Karena dari tujuan ini akan terlihat hasil yang akan dicapai baik itu secara fisik maupun non fisik.
2. Pembagian kerja. Dalam pembentukan suatu organisasi harus terlihat dengan jelas akan pembagian kerja dari masing-masing unit (sub) organisasi, hal ini supaya tidak terjadinya tumpang tindih aktivitas dan dapat menghambat tercapainya suatu tujuan.
3. Delegasi kekuasaan. Dengan adanya pembagian kerja tersebut yang jelas maka akan telihat pula garis komando dan delegasi kekuasaan (wewenang) dari masing-masing unit kerja.
4. Rentang kekuasaan. Rentang kekuasaan merupakan penjabaran dari pendelegasian suatu kekuasaan. Parameter dan tolok ukur pun harus menjadi bagian dari rentang kekuasaan, sehingga tidak timbul diktatoris kekuasaan atau kesewenangan kekuasaan tersebut.
5. Tingkat pengawasan. Penggambaran tingkat pengawasan yang timbul antar atasan dengan sub (unit) bawahannya harus lah terlihat dalam struktur organisasi tersebut. Sehingga batasan apa yang menjadi hak dan kewajiban baik itu atasan maupun bawahan akan tercipta.
6. Kesatuan perintah dan tanggung jawab. Dengan tergambarnya struktur organisasi yang jelas maka kesatuan perintah atau komando akan terlihat pula. Begitu juga dengan tanggung jawab dari orang yang memberikan delegasi (perintah) akan nampak.
7. Koordinasi. Ini pun harus terlihat dengan jelas dalam penyusunan suatu organisasi. Koordinasi dari masing-masing divisi atau unit kerja akan tercipta. Dengan demikian tujuan suatu organisasi ini akan semakin cepat tercapai.

**Proses Pengorganisasian**

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu :

a. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.

c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

**Pengambilan keputusan,**

Pengertian :

Pengambilan keputusan adalah sebuah proses menentukan sebuah pilihan dari berbagai alternative pilihan yang tersedia dengan pemikiran yang benar dan juga telah disetujui dan disepakati oleh pihak-pihak didalam organisasi tersebut.

**Tahap pengambilan keputusan :**

Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan pemilihan suatu alternatif untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah serta memperoleh kesempatan. Herbert Simon, ahli teori keputusan dan organisasi mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan yaitu :

a. Aktivitas intelegensi yakni penelusuran kondisi lingkungan yangmemerlukan pengambilan keputusan.

b. Aktivitas desain yakni terjadi tindakan penemuan, pengembangan dan analisis masalah

c. Aktivitas memilih yakni memilih tindakan tertentu dari yang tersedia

**Pengorganisasian**

Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Pengorganisasian (organizing) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini :

1.      Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya keuangan , fisik , bahan baku , dan tenaga kerja organisasi.

2.      Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dimana setiap pengelompokan didikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.

3.      Hubungan-hubungan antara fungsi , jabatan , tugas dan para karyawan.

4.      Cara dalam mana para manager lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelagasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian (organizing) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaanyang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian diperlukan tahapan sebagai berikut:

1.      Menegetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai.

2.      Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu.

3.      Klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis.

4.      Memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan, sarana dan prasarana fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan.

5.      Penunjukkan sumberdaya manusia yang menguasai bidang keahliannya.

6.      Mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunjuk.

**2.2 Prinsip Pengorganisasian**

Prinsip adalah suatu pernyataan dan suatu kebenaran yang pokok, yang memberikan suatu petunjuk kepada pemikiran dan tindakan. Prinsip merupakan dasar meskipun tidak mutlak. Prinsip tidak sama dengan undang-undang dan tidak berarti bahwa hasil yang sama akan terjadi dalam tiap situasi yang tampaknya sama. Dalam aplikasi manajemen, prinsip adalah fleksibel karena prinsip memperhatikan kondisi spesifik dan kondisi yang berubah. Prinsip merupakan pedoman, prinsip membantu dalam pengertian dan aplikasi manajemen, prinsip harus digunakan secar cermat dan bijak.

**Prinsip-prinsip organisasi adalah :**

1.      Organisasi dan tujuan

Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dengan demikian tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan.

2.      Esensi organisasi

Tanggung jawab pengorganisasian maupun tanggung jawab pelaksanaan selalu bersifat individual. Tanggung jawab didelegasikan dari seseorang

kepada oranglain. Individu yang menerima tanggung jawab membentuk suatu kewajiban yang juga bersifat pribadi. Apabila seorang manajer menerima jabatan, ia harus menerima dan memegang tanggung jawab.

3.      Tanggung jawab dan otoritas

Otoritas harus seimbang dengan tanggung jawab, artinya seseorang yang diberi tanggung jawab harus juga diberi otoritas untuk melaksanakan sesuatu yang diperlukan guna memenuhi tanggung jawab mereka.

4.      Spesialisasi untuk efisiensi

Organisasi yang efektif membagi tanggung jawab dalam bagian sehingga mengadakan spesialisasi dan menambah efisiensi dalam masing-masing bagian tersebut.

5.      Rentang kendali

Rentang kendali adalah tingkat pengendalian atau tingkat delegasi tanggung jawab. Prinsip ini menganggap bahwa terdapat batas tertentu terhadap jumlah bawahan yang dapat dikelola ileh seorang manajer.

Selain prinsip yang telah didiskripsikan diatas, terdapat sejumlah prinsip yang dipandangnya bermanfaat dalam mengelola organisasi. Prinsip tersebut memberikan pedoman untuk menyusun suatu system tugas dan otoritas yang saling berkaitan. 5 prinsip structural yang dimaksud sebagai berikut :

1.      Prinsip pembagian kerja

2.      Prinsip satu arah

3.      Prinsip sentralisasi

4.      Prinsip otoritas dan tanggung jawab

5.      Prinsip rantai komando

**Proses Pengorganisasian**

Menurut Stoner (1996) langkah-langkah dalam proses pengorganisasian terdiri dari lima langkah:

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Membagi beban kerja ke dalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.
3. Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien
4. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis
5. Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Menurut T Hani Handoko (1999) proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur sebagai berikut:

1. Pemerincian seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja ini sebaiknya tidak terlalu berat juga tidak terlalu ringan.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

**Struktur Organisasi**

Stoner dan Wankell (1986:243) membatasi bahwa struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antarbagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan (*Organizational structure can defined as the arrangement and interrelationship of the component parts and positions of a company*). Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dimana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah:

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Teknologi yang digunakan
3. Anggota dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi
4. Ukuran organisasi

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dalam organisasi.
2. Standarisasi kegiatan yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan
3. Koordinasi kegiatan yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja organisasi
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan hubungan di antaranya. Bagan organisasi memperlihatkan lima aspek utama suatu struktur organisasi:

1. Pembagian kerja.
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah.
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokkan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

**Struktur organisasi**

Struktur organisasi merupakan pengelompokkan dan pengorganisasi aktivita organisasi. Menurut Schermerhorn, J.R (1996), struktur organisasi merupakan system tugas, hubungan pelaporan dan komunikasi yang dikaitkan secara bersama dalam pekerjaan individual maupun kelompok. Strktur orgnaisi merupakan kerjangk kerja di mana manajer atau pipinan membagi dan mengkoordinasikan aktivitas para anggota organisasi. Dalam struktur terdapat pola hubungan antaranggota organisasi. Struktur organiasi dapat digambarkan basis pengtusan posisi pekerjaan dalam organisasi. Dalam organization chart, yaitu diagram akan tergambarkan peta gais kewenangan dan komunikasi. Apa yang tergambarkan dalam organization chart merupakan struktur yang besifat formal. Pada kenataanya sering kali juga muncul sruktur informal, yaitu orgnisasi bayangan yang diperngaruhi oleh hubungan personal antaranggota organisasi.

**Tipe Struktur organisasi**

Terdapat beberapa jenis struktur oganisasi, antara lian organisasi fungsional, organisasi produk/pasar serta orgnisasi matrikss.

1. Organisasi fungsional. Dalam organisasi fungsional, pembagian organisai dilalkukan berbasir fungsi manaemen, misalya pemasaran, keuangan, produksi dan SDM



1. Organisasi produk/pasar. Dalam organisasi produk, perusahaan membagi divisi berdasarkan tipe produk. Sedangkan pada organisasi pasar perusahaan membagi divisi berdasarkan tipe pasar. Pada prinsipnya, divisi merupakan departemen dari organisasi yang berukuran besar dan merupakan sebagaian dari bisnis perusahaan.





1. Organisasi matriks. Organisasi matriks merupakan organisasi dengan multikomando. Oleh karena itu, serting kali karywan memiliki dua pimpinan di mana mereka bekerja dalam dua rantai komando. Organisasi matriks merupakan organisasi di mana karyawan melaporkan pada dua tipe manajer, yaitu manajer fungsional atau manajer divisionl dan manajer proyek. Beberapa organisasi konsulan menggunakan tiper struktur organisasi matrik.

Permasalahan utama dalam organisasi matriks adalah komunikasi. Sedangkan kelebihan dari organiasi matriks adalah efisiensi di mana karyawan dengan *skill* tinggi dapat diberdayakan dengan lebih optimal. Konsekuens dari organisasi matriks adalah karyawan dituntuk untuk memiliki keterampiln antarpribadi yang tinggi, fleksibel, dan kooperatif.

Contoh dari struktur organisasi matriks dapat dilihat pada ilustrasi berikut:



**Tren Organisasi Modern**

Pola struktur organisasi mengalami perkembangan sesuai dengan situasi yang terjadi, seperti adanya tingkat persaingan usaha yang semakin ketat. Hal ini mendorong pelaku bisnis untuk menciptakan iklli dan sisstem organisasi yang semakin efektif dan efisien, termasuk dalam struktur organisasi. Berikut tren organiasi pada saat ini:

1. Rantai Komando lebih pendek. Rantai komando merupakan hubungan antaranggota organisasi berdasarkan tingkatan atau posisi dan kewengan. Pada aliran Klasik, rantai komando mengikuti prinsip scalar, yang dituntut adanya kejelasan. Semakin panjang rantai komndo, semakin jauh jarak komunikasi, *overhead cost* dan ganggungan komunikais menjadi semakin besar, pengambilan kepuusan pun menjadi semakin lambat.
2. *Cross functional team.*  Berdasarkan aliran klasik terdapat prinsip kesatuan komando, di mana satu karaywan hanya melaporkan pada satu supervisor. Namun perkembangan saat ini mengarah pada kerja tim yang bersifat lintas fungsonal. Konsekuensinya karyawan akan memiliki pimpinan lebih dari satu seperti terlihat pada stuktur organisasi matriks.
3. *Span of control*  lebih besar. *Spand of control* atau rentang kendali merupakan jumlah suborginat yang langsung melapor kepda pimpinan. Dengan kecenderungan organisasi pada saat ini semakin *flat* dan hierarkinya semakin pendek, maka tanggung jawab supervise dari pemimpin perlu melakukan pendelegasian di mana pimpinn memiliki keterbaas dalam waktu dan tenaga.
4. Lebih banyak pendelegasian dan pemberdaaan. Delegasi merupakan prosesn mendistribusikan dan memberi kepercayaan pekerjaan kepda orang lain. Dalam pendelegasian dan pemberdayaan melekat tiga elemen yaitu tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas. Orang yang didelegasikan oelh pimpinn memiliki tanggung jawab, yaitu kewajiban untuk menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan.
5. Desentralisasi. Desentralisasi adalah penyebaran kewenagnan dalam pembuatan keputusan. Sedang Sentralisasi yaitu pemusatan kewenangan sebagian besar keputusan pada pimpinan tertinggi.
6. Pengurangan komponen staf. Saat ini organisasi cenderung di tuntut lebih efisien dengan konsekuensi jumlah stas semakn sedikit atau tidak boros.

**DESAIN ORGANISASI DAN PEKERJAAN**

**Desain Organsisasi**

 Desain organisasi merupakan penentuan struktur organisasi dengan memperhatikan factor sinergi SDM, teknologi, dan aktivitas dalam organisasi.

Desain organisasi secara konservatif menggunakan prinsip *Four Building Blocks.*  Namun, dalam perkembangannya desain organisasi tidak hanya memperhatikan faktor internal, namun juga faktor eksternal. Strategi dan lingkungan organisasi terus mengalami perubahan dan hal itu juga bias memengaruhi struktur organsasi.

Terdapat empat langkah dalam penentuan pola hubungan dalam organisasi antara lain:

1. ***Division of work***

Pembagian pekerjaan merupakan proses pembagian berbagai aktivitas pekerjaan yang kompleks ke dalam beberpa komponen atau bagian sehingga karyawan memiliki tanggung jawab yang terbatas.

Tujuan dari *division of work* adalah untuk menciptakan produktivitas. Konsekuensi dari *division of work* adalah munculknya spesialisasi, di mana karyawan menjadi ahli untuk pekerjaan tertentu.

1. ***Departementalization***

Departementalisasi merupakan pengelompokkan aktivitas ke dalam departemen berdasarkan kesamaan jenis pekerjaan dan hubungan koordinasi. Departementalisasi merupakan tindak lanjut dari *division of works*

1. ***Hierarchy***

Hierarki diperlukan untuk koordinasi dan pengontrolan pekerjaan. Dalam proses hierarki diatu proses pertanggung jawaban. Hierarki adalah pola multilevel dalam struktur organisasi, di mana pimpinan bertanggung jab dalam operasi organisasi, sedangkan pimpinan lebih bwah membantu top manager dan dibantu karywan yang secara struktur organisasi berada di bawah komandonya.

Terkait dengan efektivitas pekerjaan terdapat konsep *span of control*. Pada prinsipnya setiap manajer punya keterbasasn dalam waktu, tenaga, dan kemapuan sehingga *spand of control* harus diatur sehingga manajer dapat berkeja secara optimal.

1. ***Coordiantions***

Koordinasi merupakan pengintegrasian berbagai aktivitas organisasi agar tercipta sinerga dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa koordinasi anggota organisasi akan berjalan sendiri-sendiri dan tidak memiliki kesaam arah.

Daftar Pustaka

Herlambang, Susatyo, 2013,  *Pengantar Manajemen Cara mudah Memahami Ilmu Manajemen,* Gosyen Publishing, Yogyakarta

Handoko, T Hani, 2001, *Manajemen,* BPFE, Yogyakarta

Terry, George, Leslie W Rue,1992, *Dasar-dasar Manajemen, P,* Edisi Bahasa Indonesia, P. Bumi Aksara, Jakarta

Wijayanto, Dian,2012,  *Pengantar Manajemen,* Jilid 1, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta