

ESA142 – KEWIRAUSAHAAN MODUL ONLINE 4

ORGANISASI & MANAJEMEN

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas

Esa Unggul

ASPEK ORGANISASI DAN MANAJEMEN

TUJUAN UMUM

Setelah mempelajari bab ini pembaca (wirausahawan) diharapkan memahami bagaimana cara membentuk, suatu organisasi usaha yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan jalannya usaha yang dirintisnya.

TUJUAN KHUSUS

Diharapkan setelah memahami bab ini pembaca dapat dengan jelas menguraikan

1. pengertian organisasi dan manajemen;
2. penetapan misi dan tujuan organisasi;
3. struktur organisasi.

A. PEMAHAMAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Penulis sering menyampaikan di depan kelas bahwa kita sebagai manusia yang hidup di abad ini tidak akan terlepas berurusan dengan organisasi atau bahkan menjadi anggota dari suatu organisasi.

Dicontohkan :

*Kita kuliah menggunakan kendaraan umum, **pertama** kita berhadapan dengan organisasi angkutan umum, **Kedua** setelah sampai di kampus, kita berhadapan dan masuk dalam organisasi kampus baik Universitas, Fakultas atau Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) dan yang lainnya. Jadi, kehidupan kita sehari-hari se/a/u berurusan dengan yang namanya organisasi.*

Organisasi-organisasi tersebut mempunyai persamaan dan perbedaan satu dengan yang lainnya, organisasi perusahaan dan organisasi olahraga dalam cara pencapaian tujuan organisasi, sama-sama memerlukan fungsi manajemen dalam mencapai keberhasilan dari tujuan tersebut.

Sementara itu, perbedaannya terlihat pada formalitas pengelolaan organisasi perusahaan dibentuk dengan tingkat formalitas yang tinggi, sedangkan organisasi olahraga atau organisasi sosial lainnya tingkat formalitasnya mungkin rendah. Artinya, bahwa formalitas tinggi, setiap kegiatan/ aktivitas individu, kelompok dalam organisasi harus mengikuti prosedur atau aturan-aturan yang telah ditetapkan dan tingkat kepatuhannya mempunyai mekanisme *reward* dan *punishment* yang disesuaikan.

1. Pengertian Organisasi

Dengan demikian, organisasi adalah suatu kumpulan individu yang mempunyai tujuan, sasaran, dan target yang harus dicapai. Agar tercapai tujuan, sasaran, dan target dengan efektif dan efisien diperlukan suatu fungsi manajemen.

Seorang wirausaha harus memahami hal ini dalam mengelola organisasi usahanya sehingga dapat membedakan mana urusan organisasi, usaha, keluarga, dan yang lainnya karena pada organisasi usaha terdapat tingkat formalitas yang telah ditetapkan dan harus dijaga oleh seorang wirausaha bila ingin berhasil dalam usahanya.

Tidak mudah memang untuk melakukan hal tersebut karena banyak contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari dari seorang wirausaha terutama dari *Usaha Kecil Menengah* (UKM). Bagaimana urusan bisnis dicampuradukan dengan urusan yang lainnya (dalam pencatatan keuangan usaha). Hal ini sering terjadi dan hampir sebagian besar wirausaha pemula serta kebanyakan dari UKM yang ada di Indonesia sulit untuk memisahkan pencatatan keuangan antara usaha dan lainnya (keluarga dan pribadi)

Keadaan ini terjadi karena ketidaktahuan dan ketidakpahaman bagaimana organisasi itu harus dikelola secara profesional dengan tolok ukur efisien dan efektif.

Berdasarkan pengamatan penulis dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2006 pada 240 pengusaha Kecil dan menengah di daerah Jabotabek, hampir 80% pengelolaan usaha tidak didasarkan pada tolok ukur tersebut, tidak ada pencatatan keuangan yang membedakan transaksi usaha dan pribadi, tidak ada perencanaan usaha, /abil di dalam menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Dengan kondisi itu dapat dipastikan tingkat kegagalan usaha dapat mencapai 60%. Kalau hal ini terjadi, kegagalan-kegagalan tersebut merupakan faktor internal tempat faktor-faktor ini sebenarnya dapat diantisipasi serta dapat dikendalikan oleh seorang wirausaha dan 40% nya merupakan faktor eksternal.

Sebagai ilustrasi kejadian “Perusahaan Taksi di Jakarta”

Tahun 2001 berdiri salah satu perusahaan taksi di Jakarta dengan sistem operator; armada taksi tahun pertama operasi sebanyak 75 armada dan tahun kedua mencapai 150 armada.

Pada saat awal berdiri kondisi ekonomi (eksternal) memungkinkan perusahaan dapat beroperasi sesuai dengan rencana usaha yang telah ditetapkan. Pada akhir 2005 setelah BBM naik operasional perusahaan mulai terganggu, berbagai konflik mulai bermunculan yang mengarah pada konflik yang tidak fungsional dan permainan politik dalam perusahaan pun mulai muncul.

Sebagai gambaran perusahaan tersebut mempunyai karyawan administrasi 15 orang dan 2 manajer (keuangan/SDM serta operasional), dan 1 direktur operasional serta 75 sopir tetap & 100 sopir tidak tetap. Pekerjaan didistribusikan berdasarkan fungsi pekerjaan dengan pembagian tugas menjadi 2 bagian yaitu, bagian keuangan dan bagian operasional,

pekerjaantersebut masing-masing di bawah seorang manajer yang dibantu oleh 2 kepala seksi.

Beberapa kondisi dan kendala yang dihadapi oleh manajer operasional sejak 2003, adalah sebagai berikut.

- a. Struktur organisasi tidak sesuai dengan kondisi kerja yang sebenarnya.
- b. Pembagian tugas tidak jelas dan banyak pekerjaan yang tumpang tindih serta tidak terstruktur.
- c. Penempatan tenaga kerja tidak diseleksi berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan pekerjaan.
- d. Wewenang dan kekuasaan tanggung jawab manajer operasional sering melampaui batas tanggung jawabnya sehingga sering terjadi konflik internal terutama antara bagian operasional dan keuangan & SDM.

Beberapa kondisi dan kendala yang dihadapi oleh manajer keuangan sejak tahun 2003, adalah sebagai berikut.

- a. Kondisi 1 sampai dengan 3 dari bagian operasional sama dengan bagian keuangan.
- b. Wewenang dan kekuasaan akan tanggung jawab manajer keuangan & SDM seharusnya sangat besar dalam mengendalikan pengeluaran dana serta mengatur penerimaan dan penempatan pegawai berdasarkan kebutuhan yang terjadi di perusahaan, tetapi hal ini dikalahkan oleh manajer operasional.
- c. Tidak ada kontrol secara prosedural dari direksi mengenai keuangan karena tidak adanya sistem anggaran yang diterapkan.

Kondisi di atas selama 2003 sampai 2005 tidak ada perubahan dan perbaikan, permasalahan yang ada sebenarnya merupakan faktor internal yang seharusnya dapat dipecahkan dan dikendalikan saat itu. Dengan kenaikan BBM akhir 2005 menambah permasalahan yang muncul dari faktor eksternal serta bertambah sulit dan rumit untuk pemecahan masalah.

Pada pertengahan 2006 kondisi yang ada di perusahaan tersebut sebagai berikut.

- a. Operasional taxi rata-rata hanya 50 armada per harinya.
- b. Utang bank, pembayaran cicilan armada taxi terganggu, 12 bulan utang pokok dan bungatidak terbayar.
- c. Utang-utang pada pihak ke tiga lainnya banyak yang jatuh tempo dan harus segera dibayarkan.
- d. Direksi & para manajer saling menyalahkan dengan kondisi saat ini.

Kalau saja pada 2003 dan 2004 kendala faktor internal diperhatikan dan diperbaiki serta dikelola secara profesional, dapat dipastikan bahwa tantangan faktor eksternal dapat dihadapi dan kemungkinan akan terlepas dari sinyal-sinyal kebangkrutan usaha.

Dapat disimpulkan dari kejadian di atas bahwa pengelolaan manajemen usaha yang baik dan profesional sangat penting karena keberhasilan suatu usaha diawali dari bagaimana kita menyikapi usaha yang di rintis dengan tolok ukur yang ditetapkan yaitu efisien dan efektif.

2. Pengertian Manajemen

Ilustrasi di atas menunjukkan kepada kita bahwa sangat penting organisasi dikelola secara profesional berdasarkan fungsi manajemen. Bagaimana seorang wirausaha harus merencanakan usahanya terlebih dahulu sebelum dia memutuskan untuk menjalankan usahanya? Bagaimana dia harus mengorganisasikan usahanya agar jalannya

usaha sesuai dengan rencana dan tujuan yang ingin dicapai? Bagaimana dia harus melakukan pengarahan dan instruksi-instruksi yang jelas kepada bawahan agar para pengikut dapat bekerja dengan baik? Bagaimana dia harus melakukan pengawasan agar para pengikut bekerja sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi usaha?

Proses di atas merupakan kegiatan-kegiatan manajemen, dengan demikian dapat ***diartikan bahwa manajemen adalah proses kegiatan dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.***

Bagaimana cara mengelola suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dengan ukuran keberhasilan adalah efisien dan efektif inilah hal yang penting untuk dipahami oleh seorang wirausaha.

Menurut ahli manajemen Indonesia 72 Hani Handoko, dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (performance) manajemen adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dan masukan (input). Seorang wirausaha efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, performance) dibanding masukan-masukan (tenaga, kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, wirausaha yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut wirausaha yang efisien atau sebaliknya, wirausaha disebut efisien bila dapat memaksimalkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, seorang wirausaha efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan.

B. PENETAPAN MISI DAN TUJUAN ORGANISASI

Kadang-kadang individu yang baru merintis usaha sering melupakan dalam memantapkan misi dan penetapan tujuan organisasi usaha yang akan dirintis.

Seharusnya sebelum organisasi menentukan tujuan-tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi.

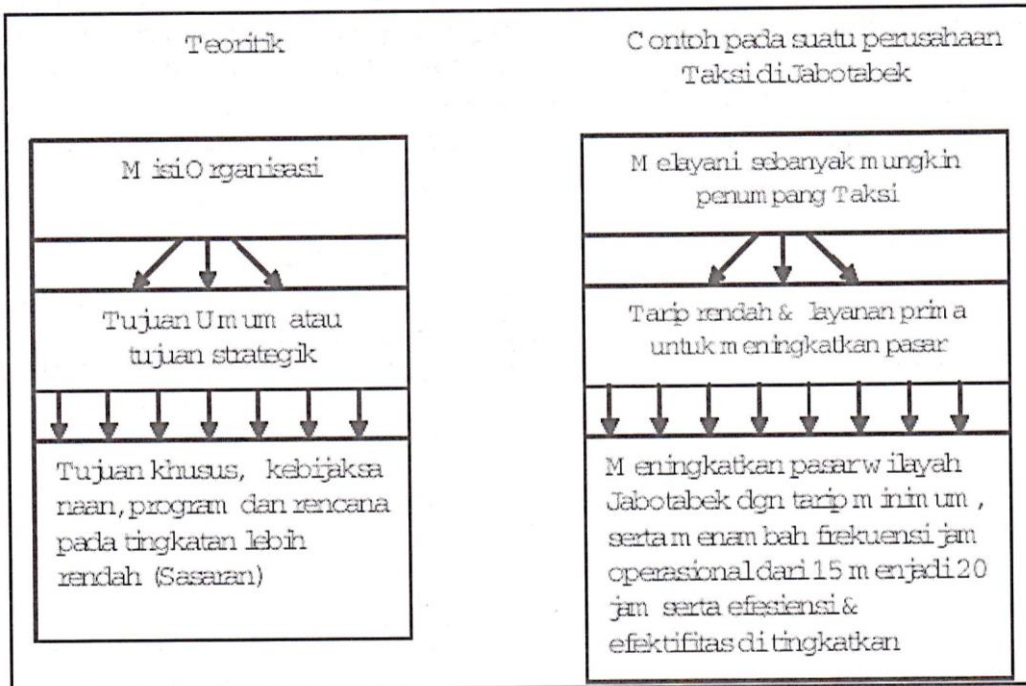
1. Penetapan Misi

Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya dan mengidentifikasikan ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Misi merupakan pen/ujudan dasar sifat para wirausaha, mencerminkan konsep diri perusahaan, serta menunjukkan bidang-bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan-kebutuhan langganan utama yang akan dipuaskan perusahaan. Secara singkat,

misimenggambarkan bidang-bidang produk, pasar, dan teknologi yang ditekankan perusahaan.

Hal ini mencerminkan nilai-nilai dan berbagai prioritas dari para pembuat keputusan strategik. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial atauekonomi tertentu.

Gambar 1 menunjukkan bahwa hanya setelah misi dasar ditetapkan, tujuan, strategi, program,kebijaksanaan dan rencana dapat ditetapkan.



Gambar VIII.1

2. Tujuan Organisasi

Penentuan tujuan merupakan sesuatu yang harus dilakukan oleh seorang wirausaha, bahwatujuan organisasi merupakan kondisi yang akan dicapai di masa yang akan datang melaluikegiatan-kegiatan organisasi.

Kadang kita tidak dapat Secara tegas membedakan tujuan dan sasaran dalam organisasi usahayang kita rintis. Beberapa penulis membedakan arti tujuan dan sasaran. Tujuan mempunyaipengertian yang lebih luas, sedangkan sasaran adalah lebih khusus.

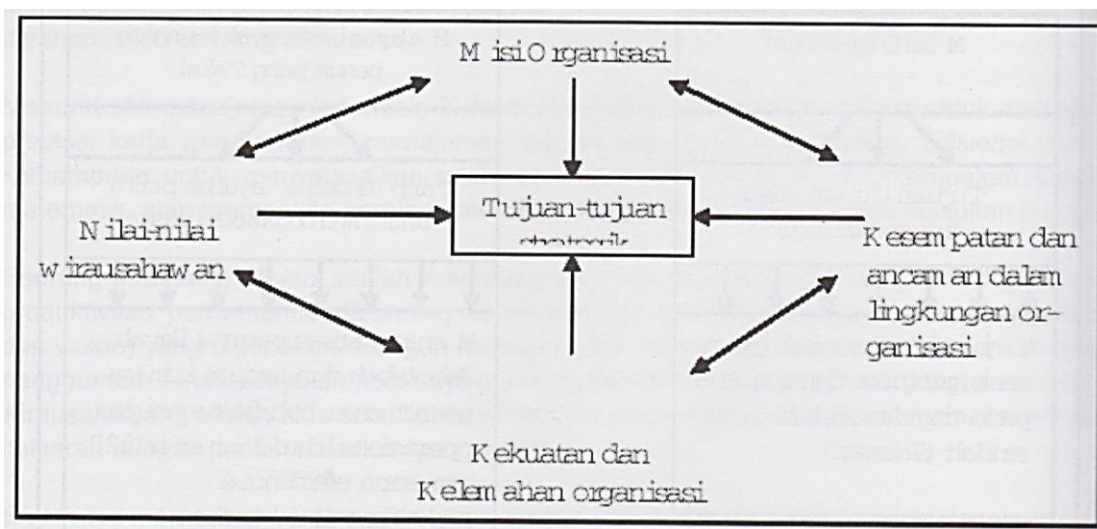
Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang Keadaan dan situasi yang tidak terdapatsekarang, tapi dimaksudkan untuk dicapai waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatanorganisasi.

Dalam gambar 1 menunjukkan tujuan dapat berupa tujuan umum dan tujuan khusus dengan penjelasan Sebagai berikut.

Tujuan umum sering disebut tujuan strategik. Secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum

dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen sehingga membentuk suatu hierarki tujuan. Tujuan-tujuan khusus meskipun secara fungsional berdiri sendiri, secara operasional terangkai di dalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Penetapan tujuan strategik merupakan tahap yang paling kritis dalam proses perencanaan strategik. Tujuan-tujuan strategik yang dipilih akan menentukan kegiatan-kegiatan dan mengikat sumber-daya organisasi untuk jangka waktu yang akan panjang. Karena alasan ini, tujuan-tujuan strategik sering ditetapkan oleh para pimpinan usaha atau tingkatan atas, biasanya setelah mempertimbangkan sejumlah alternatif tujuan



Gambar VIII.2

Ada banyak tipe tujuan yang dapat dipilih, seperti tingkat pertumbuhan atau volume penjualan, pengembangan produk atau jasa baru, atau bahkan tujuan yang lebih abstrak, misal menjangkau lebih aktif dalam masyarakat dan sebagainya. Tipe-tipe tujuan strategik yang dipilih akan tergantung pada sejumlah faktor misi dasar organisasi, nilai-nilai yang dipegang oleh seorang wirausaha, kekuatan dan kelemahan organisasi, data kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi, seperti terlihat dalam gambar VIII.2.

3. Tipe-tipe Tujuan

Suatu kepentingan dalam perilaku pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri dalam berbagai penulisan teori manajemen. Dalam banyak literatur, hal tersebut tercermin pada maksud untuk membuat klasifikasi tujuan yang dicari organisasi. Barangkali klasifikasi yang paling luas diterapkan dan diterima adalah klasifikasi dari Perrow. Diarahkan bagi organisasi pada umumnya, klasifikasi membedakan di antara lima tipe tujuan menurut "sudut pandangan mereka yang berkepentingan", yaitu masyarakat, pelanggan, investor, eksekutif puncak atau lainnya. Kelima tipe tujuan tersebut dapat diperinci sebagai berikut.

a. Tujuan kemasyarakatan (societal goals). Keterangan : masyarakat pada umumnya. Sebagai contoh: memproduksi barang dan jasa, mempenahankan pesanan,

mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya. Kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas

yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

b. Tujuan keluaran (output goals). Keterangan : publik dengan hubungannya dengan organisasi.

Kategori ini berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh : barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, dan pendidikan.

c. Tujuan sistem (system goals). Keterangan: Pernyataan atau cara pelaksanaan fungsi organisasi, tidak bergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh: penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun.

d. Tujuan Produk (product goals), atau lebih tepat tujuan karakteristik produk. Keterangan: Berbagai karakteristik barang-barang dan jasa-jasa yang diproduksi. Contoh: penekanan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keanekaragaman, atau pembaharuan produk.

e. Tujuan turunan (derived goals). Keterangan: tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain. Contoh: maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan investasi dan lokasi pabrik yang memengaruhi Keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

1. Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut.

a. *Strategi organisasi* dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi menjelaskan bagaimana Wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para pimpinan dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi sehingga bila strategi berubah struktur organisasi juga berubah.

b. *Teknologi yang digunakan*. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.

c. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan memengaruhi saluran komunikasi, Wewenang, dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di

samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan dan supplier perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

d. Ukuran Organisasi. Besarnya organisasi Secara keseluruhan maupun satuan-satuannya akan sangat memengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks dan harus dipilih struktur organisasi yang tepat.

2. Unsur-unsur struktur organisasi

- a. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- c. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (kekuasaan pembuatan keputusan).
- e. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja

3. Bagan Organisasi

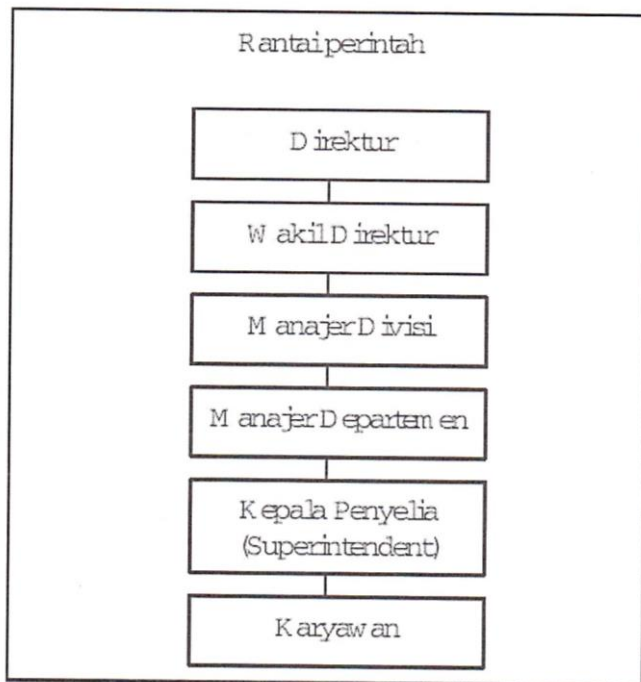
Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama, yang secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut.

- a. *Pembagian kerja*, setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi manabertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi digunakan.
- b. *Manajer dan bawahan atau rantai perintah*. Rantai perintah menunjukkan hubungan Wewenang-tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar VIII.3). Oleh karena itu anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, tempat setiap karyawan menerima tugas pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pelanggaran jawaban juga hanya kepada seorang manajer.
- c. *Tipe pekerjaan, yang dilaksanakan*. Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
- d. *Pengelompokan segmen-segmen pekeadaan*. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
- e. *Tingkatan manajemen*. Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahantetapi juga keseluruhan hierarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (*size*) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidakjelas.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa

karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan, dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah



Gambar VIII.3.

khusus, bagan menunjukkan tempat orang itu dapat ditemukan. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik atau bidang-bidang di mana duplikasi yang tidak diperlukan terjadi.

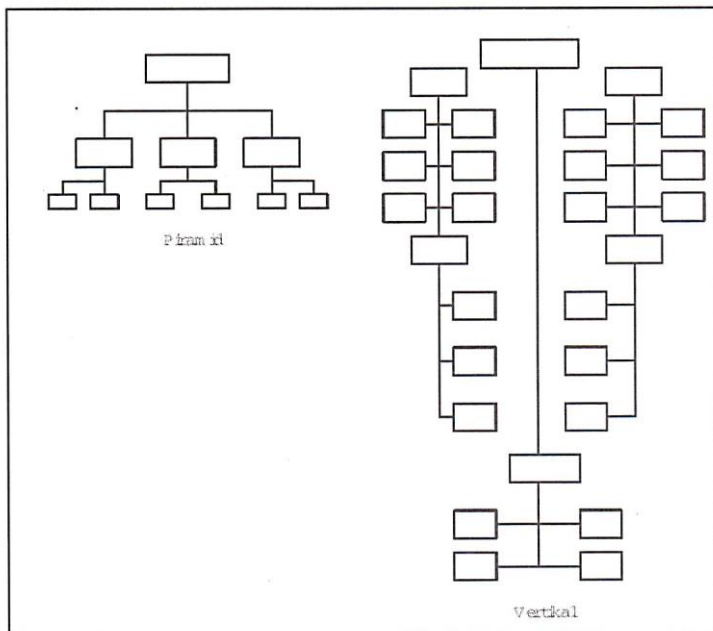
Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Bagan, sebagai contoh, tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi, tempat organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien tanpa hal-hal itu.

4. Bentuk-bentuk Bagan Organisasi

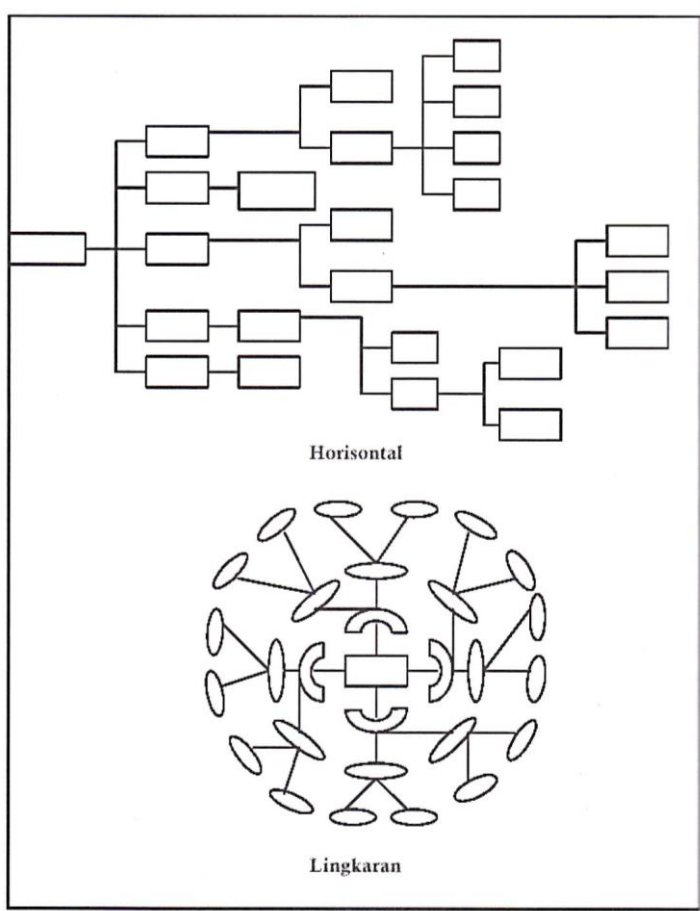
Henry G. Hodges mengemukakan empat bentuk bagan organisasi, yaitu (lihat gambar 4)

- Bentuk piramid. Bentuk ini yang paling banyak digunakan karena sederhana, jelas, dan mudah dimengerti.
- Bentuk vertikal. Bentuk vertikal/ agak menyerupai bentuk piramid, yaitu dalam pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertikal/ berwujud tegak sepenuhnya.
- Bentuk horizontal. Bagan ini digambarkan secara mendatar. Aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.
- Bentuk lingkaran. Bagan ini menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan

jabatan lain. Bagan bentuk lingkaran jarang sekali digunakan dalam praktik.



Gambar VIII.4.



Ada banyak tipe tujuan yang dapat dipilih, seperti tingkat pertumbuhan atau volume penjualan, pengembangan produk atau jasa baru, atau bahkan tujuan yang lebih abstrak, misal menjanjikan lebih aktif dalam masyarakat dan sebagainya. Tipe-tipe tujuan strategis yang dipilih akan tergantung pada sejumlah faktor misi dasar organisasi, nilai-nilai yang dipegang oleh seorang wirausaha, kekuatan dan kelemahan organisasi, data kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi, seperti terlihat dalam gambar VIII.2.

3. Tipe-tipe Tujuan

Suatu kepentingan dalam perilaku pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri dalam berbagai penulisan teori manajemen. Dalam banyak literatur, hal tersebut tercermin pada maksud untuk membuat klasifikasi tujuan yang dicari organisasi. Barangkali klasifikasi yang paling luas diterapkan dan diterima adalah klasifikasi dari Perrow. Diarahkan bagi organisasi pada umumnya, klasifikasi membedakan di antara lima tipe tujuan menurut "sudut pandangan mereka yang berkepentingan", yaitu masyarakat, pelanggan, investor, eksekutif puncak atau lainnya. Kelima tipe tujuan tersebut dapat diperinci sebagai berikut.

- a. Tujuan kemasyarakatan (societal goals). Keterangan : masyarakat pada umumnya. Sebagai contoh: memproduksi barang dan jasa, mempenahankan pesanan, mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya. Kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas

yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

- b. Tujuan keluaran (output goals). Keterangan : publik dengan hubungannya dengan organisasi.
Kategori ini berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh : barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, dan pendidikan.
- c. Tujuan sistem (system goals). Keterangan: Pernyataan atau cara pelaksanaan fungsi organisasi, tidak bergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh: penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun.
- d. Tujuan Produk (product goals), atau lebih tepat tujuan karakteristik produk. Keterangan: Berbagai karakteristik barang-barang dan jasa-jasa yang diproduksi. Contoh: penekanan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keanekaragaman, atau pembaharuan produk.
- e. Tujuan turunan (derived goals). Keterangan: tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain. Contoh: maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan investasi dan lokasi pabrik yang memengaruhi Keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

- 1. Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut.
 - a. *Strategi organisasi* dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi menjelaskan bagaimana Wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para pimpinan dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi sehingga bila strategi berubah struktur organisasi juga berubah.
 - b. *Teknologi yang digunakan*. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
 - c. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan memengaruhi saluran komunikasi, Wewenang, dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan dan supplier perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.
 - d. Ukuran Organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks dan harus dipilih struktur organisasi yang tepat.

2. Unsur-unsur struktur organisasi

- a. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- c. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (kekuasaan pembuatan keputusan).
- e. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja

3. Bagan Organisasi

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama, yang secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut.

- a. *Pembagian kerja*, setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi manabertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi digunakan.
- b. *Manajer dan bawahan atau rantai perintah*. Rantai perintah menunjukkan hubungan Wewenang-tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar VIII.3). Oleh karena itu anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, tempat setiap karyawan menerima tugas pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pelanggaran jawaban juga hanya kepada seorang manajer.
- c. *Tipe pekerjaan, yang dilaksanakan*. Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
- d. *Pengelompokan segmen-segmen pekeadaan*. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
- e. *Tingkatan manajemen*. Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahantetapi juga keseluruhan hierarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (*size*) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidakjelas.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan, dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah

2. Unsur-unsur struktur organisasi

- a. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- c. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (kekuasaan pembuatan keputusan).
- e. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja

3. Bagan Organisasi

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama, yang secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut.

- a. *Pembagian kerja*, setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi manabertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi digunakan.
- b. *Manajer dan bawahan atau rantai perintah*. Rantai perintah menunjukkan hubungan Wewenang-tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar VIII.3). Oleh karena itu anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, tempat setiap karyawan menerima tugas pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pelanggaran jawaban juga hanya kepada seorang manajer.
- c. *Tipe pekerjaan, yang dilaksanakan*. Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
- d. *Pengelompokan segmen-segmen* pekeadaan. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
- e. *Tingkatan manajemen*. Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahantetapi juga keseluruhan hierarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (*size*) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidakjelas.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama, yang secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut.

- a. *Pembagian kerja*, setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi manabertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi digunakan.
- b. *Manajer dan bawahan atau rantai perintah*. Rantai perintah menunjukkan hubungan Wewenang-tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam

keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar VIII.3). Oleh karena itu anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, tempat setiap karyawan menerima tugas pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pelanggaran jawaban juga hanya kepada seorang manajer.

- c. *Tipe pekerjaan, yang dilaksanakan.* Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
- d. *Pengelompokan segmen-segmen pekedaan.* Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
- e. *Tingkatan manajemen.* Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahantetapi juga keseluruhan hierarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (*size*) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidakjelas.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan, dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah

2. Unsur-unsur struktur organisasi

- a. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesiikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untukmenjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- c. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fu fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (kekuasaan pembuatan keputusan.
- e. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah

