

PERTEMUAN 5

PENGORGANISASIAN

A. PENGERTIAN

- Menurut James D. Mooney, pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- Menurut Chester I Barnard, organisasi didefinisikan sebagai sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- Organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama.

- Suatu organisasi mengandung tiga elemen yang saling berhubungan. Ketiga elemen organisasi tersebut adalah:
 1. Terdiri dari sekelompok orang.
 2. Adanya interaksi dan kerjasama.
 3. Memiliki tujuan bersama.
- Elemen utama dari suatu organisasi adalah adanya sekelompok orang yang secara sadar menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan serta kebijakan yang telah diformulasikan dan masing-masing pihak siap untuk menjalankannya dengan penuh tanggung jawab.

- Elemen kedua bahwa dalam sebuah organisasi adalah adanya sekelompok orang yang terdiri dari sekelompok orang yang saling mengadakan hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, dan juga saling bekerja sama untuk melahirkan dan merealisasikan suatu maksud, sasaran, dan tujuan.
- Elemen terakhir adalah bahwa dalam suatu organisasi yang terdiri dari sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama tersebut diarahkan pada suatu titik tertentu yang merupakan tujuan bersama dan ingin direalisasikan.

- Dalam pengertian dinamis dan statis organisasi memiliki pengertian yang berbeda pula
- Dalam arti dinamis organisasi diartikan sebagai suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang dilakukan, pembatasan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggung jawab serta penetapan hubungan di antara elemen organisasi sehingga orang-orang yang bergabung dalam organisasi tersebut dapat bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama secara efisien dan efektif.
- Dalam arti statis organisasi merupakan bagan atau rangka berwujud yang bergerak demi tercapainya tujuan bersama, dalam istilah lain sering disebut sebagai struktur atau bentuk organisasi.

B. STRUKTUR ORGANISASI

- Stoner dan Wankell membatasi bahwa struktur organisasi adalah: "Susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan".
- Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok.
- Sebuah struktur organisasi hendaknya mengalokasikan pekerjaan dimana bentuk dari pengalokasian tersebut digambarkan dalam bagan organisasi.

- Beberapa faktor yang menentukan perancangan suatu struktur organisasi
 1. Besar kecilnya organisasi. Semakin besar organisasi struktur organisasi akan semakin kompleks.
 2. Strategi organisasi. Terdapat hubungan antara strategi dan struktur, dimana struktur mengikuti strategi.
 3. Teknologi. Perusahaan yang menggunakan teknologi modern akan memerlukan struktur yang kompleks dibanding dengan perusahaan dengan teknologi tradisional.
 4. Karyawan. Tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi bentuk struktur organisasi.

Gibson dan kawan-kawan menekankan bahwa struktur bertalian dengan hubungan yang relatif pasti yang terdapat di antara pekerjaan dalam organisasi.

Hubungan yang pasti tersebut timbul dari proses keputusan sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja (*division of labor*).
2. Departementalisasi (*departementalization*).
3. Permasalahan rentang kendali (*span of control*).
4. Delegasi kekuasaan (*delegation*).

1. Pembagian kerja

Seluruh pekerjaan dispesialisasi sampai suatu tingkat dan kemampuan untuk membagi pekerjaan di antara pemegang pekerjaan.

2. Departementalisasi

Adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok.

3. Permasalahan rentang kendali.
Permasalahan rentang kendali akan sama dengan keputusan mengenai berapakah jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer.
4. Delegasi kekuasaan
Berhubungan dengan hal yang didelegasikan kepada manajer untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan manajemen yang lebih tinggi.

C. PEMBAGIAN KERJA

- Seluruh tugas unit dipecah dalam beberapa pekerjaan yang lebih kecil yang berurutan atau tugas-tugas dibagi dan dikhususkan di antara orang-orang dalam unit itu disebut pembagian kerja (division of labor).
- Masalah yang berhubungan dengan dengan pembagian kerja bertautan dengan sampai seberapa jauh pekerjaan itu dispesialisasi sampai suatu tingkat dan kemampuan untuk membagi pekerjaan di antara banyak pemegang pekerjaan dalam keuntungan utama dari organisasi.
- Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa seluruh pekerjaan tidak dilakukan satu individu melainkan dipecah-pecah menjadi langkah-langkah dengan setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berbeda.

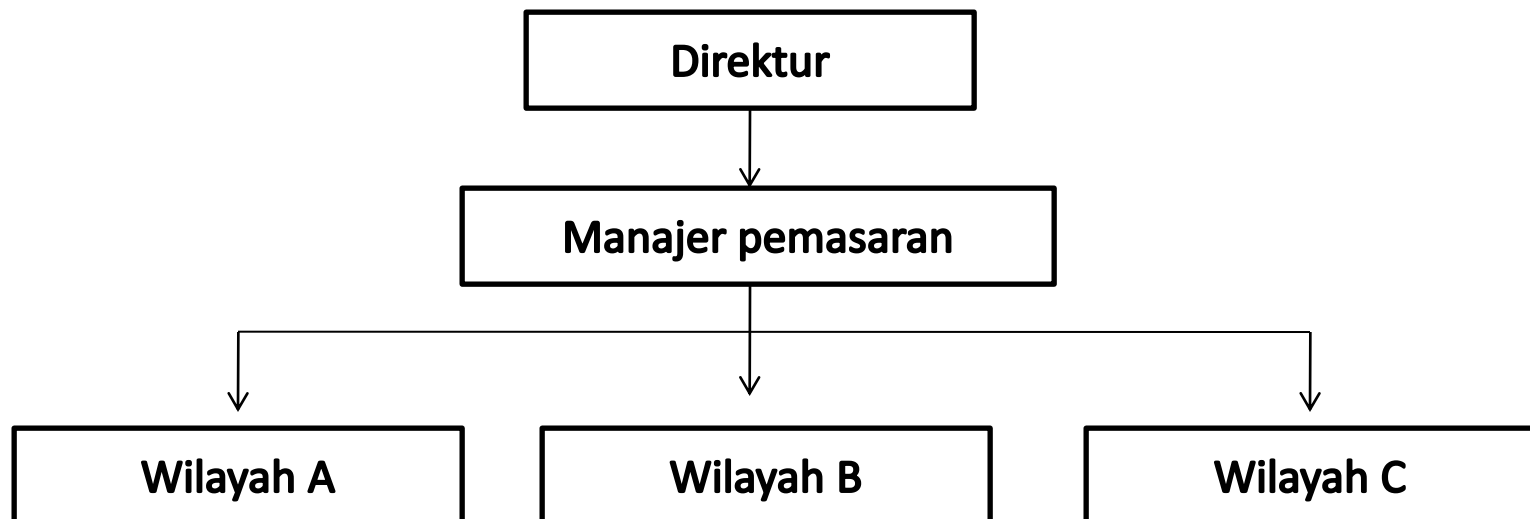
D. DEPARTEMENTALISASI

- Departementalisasi pada dasarnya adalah menggabungkan dan mengelompokkan menjadi satu pekerjaan individual.
- Departementalisasi juga dapat diartikan sebagai upaya membagi-bagikan pekerjaan secara fungsional yang mempunyai spesifikasi tertentu, sifat, dan batasan wewenang tertentu serta sarana dan prasarana yang digunakan dalam kelompok kepemimpinan dalam satu kesatuan kelompok aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya

- Praktik departementalisasi didasarkan pada berbagai kebutuhan, sebagai berikut:

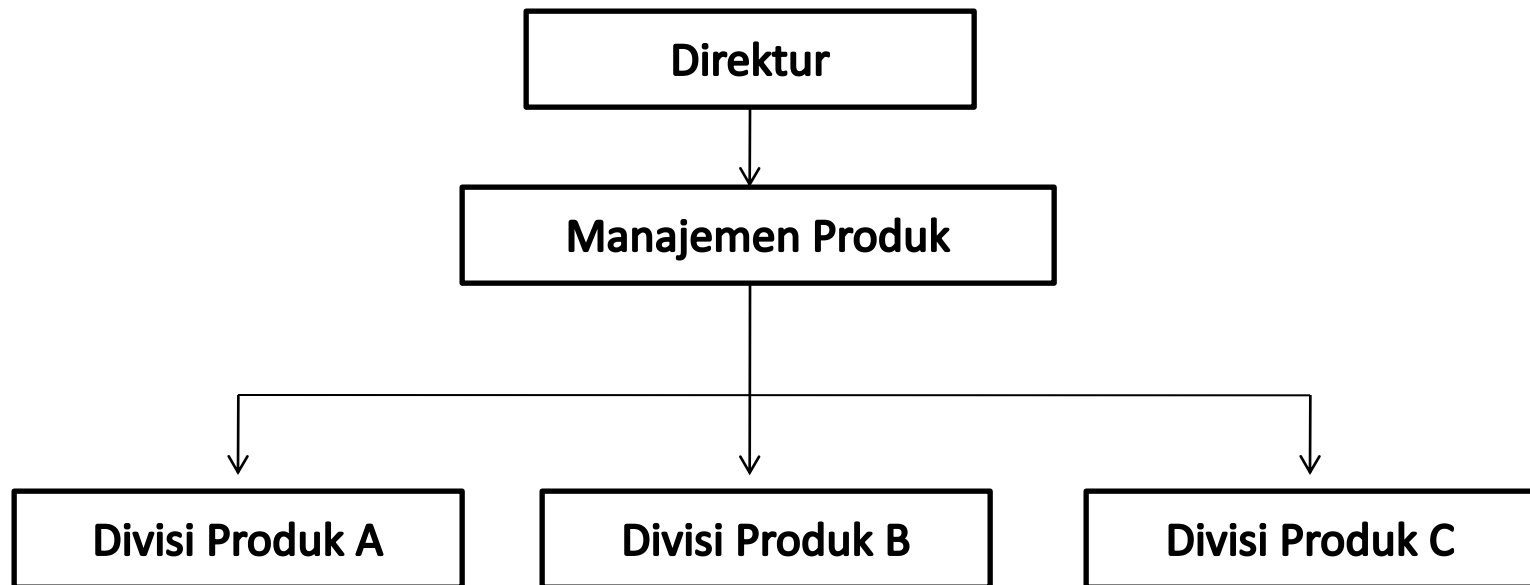
1. Departementalisasi atas dasar teritorial atau wilayah.

Yaitu departementalisasi atas dasar penentuan porsi kekuasaan dan operasi daerah atau wilayah-wilayah.



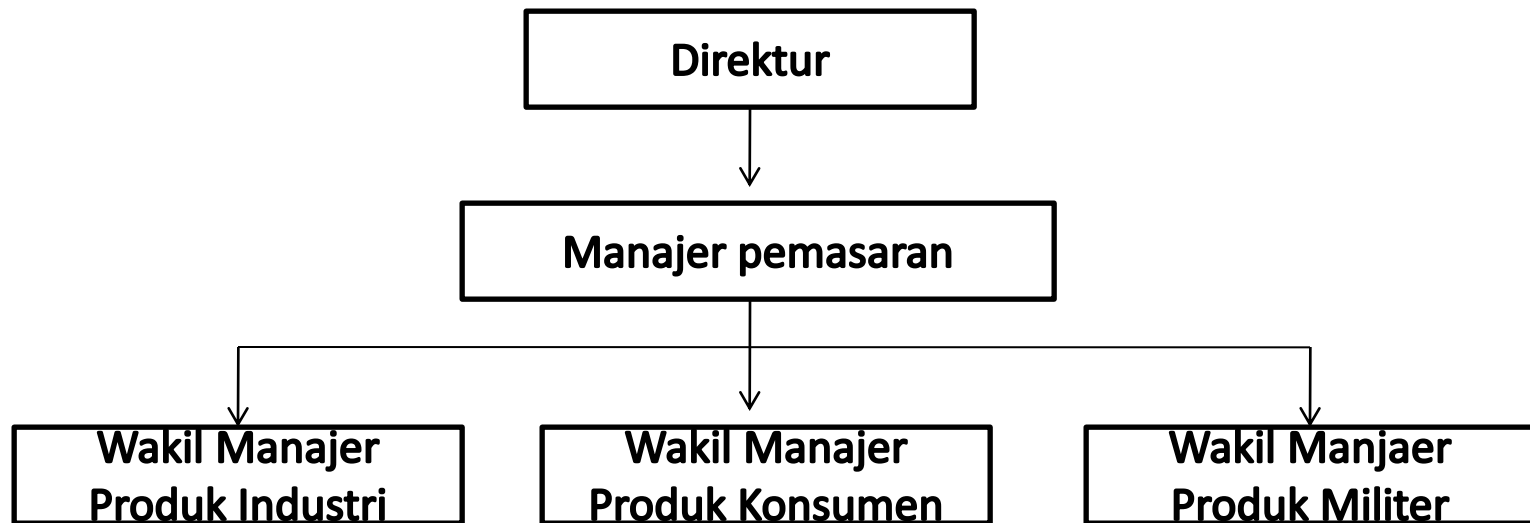
2. Departementalisasi atas dasar produksi

Yaitu departementalisasi yang didasarkan atas jenis-jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan

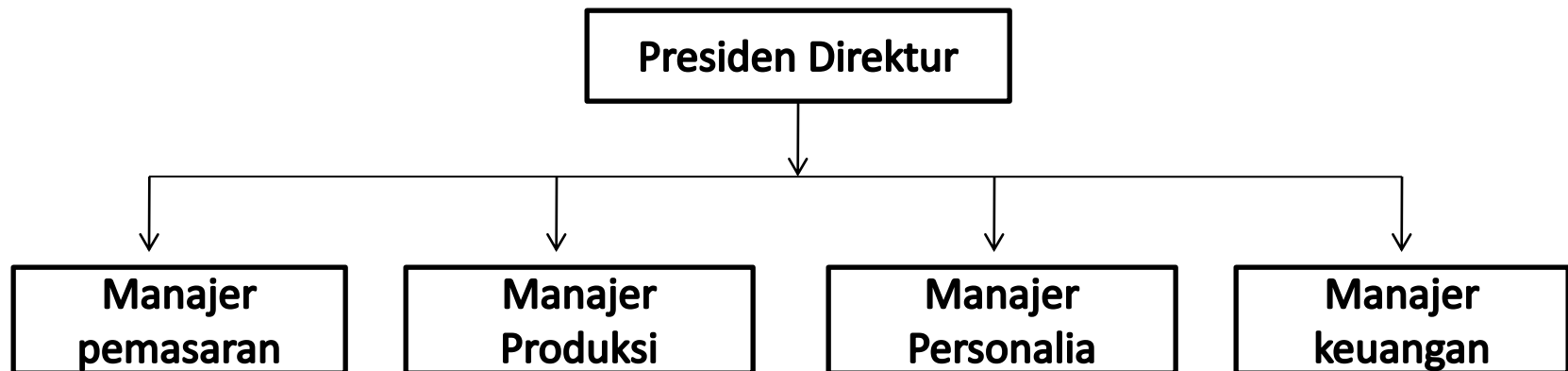


3. Departementalisasi atas dasar pelanggan

Yaitu departementalisasi yang berdasarkan penggolongan atau pembagian kelompok menjadi pelanggan perusahaan atau orang yang membeli barang yang dijual oleh perusahaan.



4. Departementalisasi atas dasar fungsi organisasi.
Yaitu mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi.



E. BENTUK-BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

1. Struktur organisasi garis

Garis dalam hal ini diartikan sebagai garis atau jalur ke atas atau kebawah, bukan kesamping. Keatas sebagai jalur pelapor tanggung jawab, sedangkan kebawah sebagai jalur pendelegasian tugas atau wewenang.

Ciri-ciri struktur organisasi garis:

- a. Digunakan bagi organisasi yang masih sederhana dan kecil.
- b. Karyawan sudah dapat saling kenal.
- c. Spesialisasi kerja masih belum tinggi.
- d. Digunakan bagi lembaga yang masih membutuhkan keputusan yang cepat.

Kelebihan struktur organisasi garis :

- a. Kesatuan komando dapat dengan mudah dilakukan
- b. Pengambilan keputusan bisa lebih cepat.
- c. Rasa solidaritas antar karyawan tinggi.

Kekurangan struktur organisasi garis :

- a. Seluruh tenaga kerja biasanya selalu tergantung pada pemimpin.
- b. Menimbulkan sifat otokratis pada pimpinan.
- c. Dilihat dari mekanisme kepemimpinan, bagi karyawan terciptanya kesempatan yang berkembang.

2. Struktur organisasi fungsional

Yaitu suatu bentuk susunan organisasi yang memberikan gambaran bahwa pembagian tugas dan kewenangan disusun menurut fungsi-fungsi pekerjaan tertentu yang dibutuhkan.

Pembagian fungsi-fungsi pekerjaan dijabarkan dan dialokasikan menurut kebutuhan dan ruang lingkup pekerjaan yang ada pada suatu organisasi

Kelebihan struktur organisasi fungsional :

- a. Pengelompokan tugas-tugas menjadi lebih jelas.
- b. Spesialisasi karyawan dapat lebih di kembangkan.
- c. Pembagian bidang-bidang tugas memungkinkan dijabat oleh orang-orang yang ahli dalam bidangnya

Kekurangan

- a. Tour of Duty sulit dilakukan karena spesialisasi pekerja.
- b. Koordinasi menjadi lebih sulit dilaksanakan karena karyawan mementingkan spesialisasi masing-masing

3. Struktur organisasi garis dan staff

Didalam struktur ini terdapat staff ahli yang berfungsi sebagai penasehat yang memberikan konsultasi mengenai kebijaksanaan dan langkah tertentu.

Kelebihan struktur organisasi garis dan staf

- a. Dengan staff ahli keputusan yang diambil akan lebih baik
- b. Penempatan karyawan dapat dilakukan lebih cepat
- c. Bentuk struktur ini dapat dilakukan oleh organisasi yang lebih besar.

Kekurangan

- a. Solidaritas antar karyawan relatif sangat sulit direalisasikan
- b. Koordinasi pekerjaan akan sulit diadakan

4. Struktur organisasi fungsional dan staf

Yaitu organisasi fungsional yang disebutkan di muka, ditambah adanya staff ahli yang membantu pimpinan dalam usaha mengambil kebijaksanaan manajemen perusahaan.

5. Struktur organisasi proyek

Disusun atas dasar pembentukan tim-tim khusus biasanya masing-masing adalah para spesialis yang diperlukan untuk menyelesaikan dan mencapai tujuan-tujuan khusus pula. Jika proyek telah selesai, maka tim-tim tadi dibubarkan.

6. Struktur organisasi matriks

Yaitu organisasi yang susunannya di tandai dengan adanya dua klasifikasi.

Pertama, berlaku pada lini pertama dan kedua, yang pelimpahan wewenang bersifat fungsional dan divisional. Alur wewenang dan pertanggungjawaban bersifat vertikal

Kedua, berlaku pada lini staff yang berada di bawah. Sifat dan alur wewenang serta tanggung jawab adalah vertikal dan horisontal.

Kelebihan struktur Matriks:

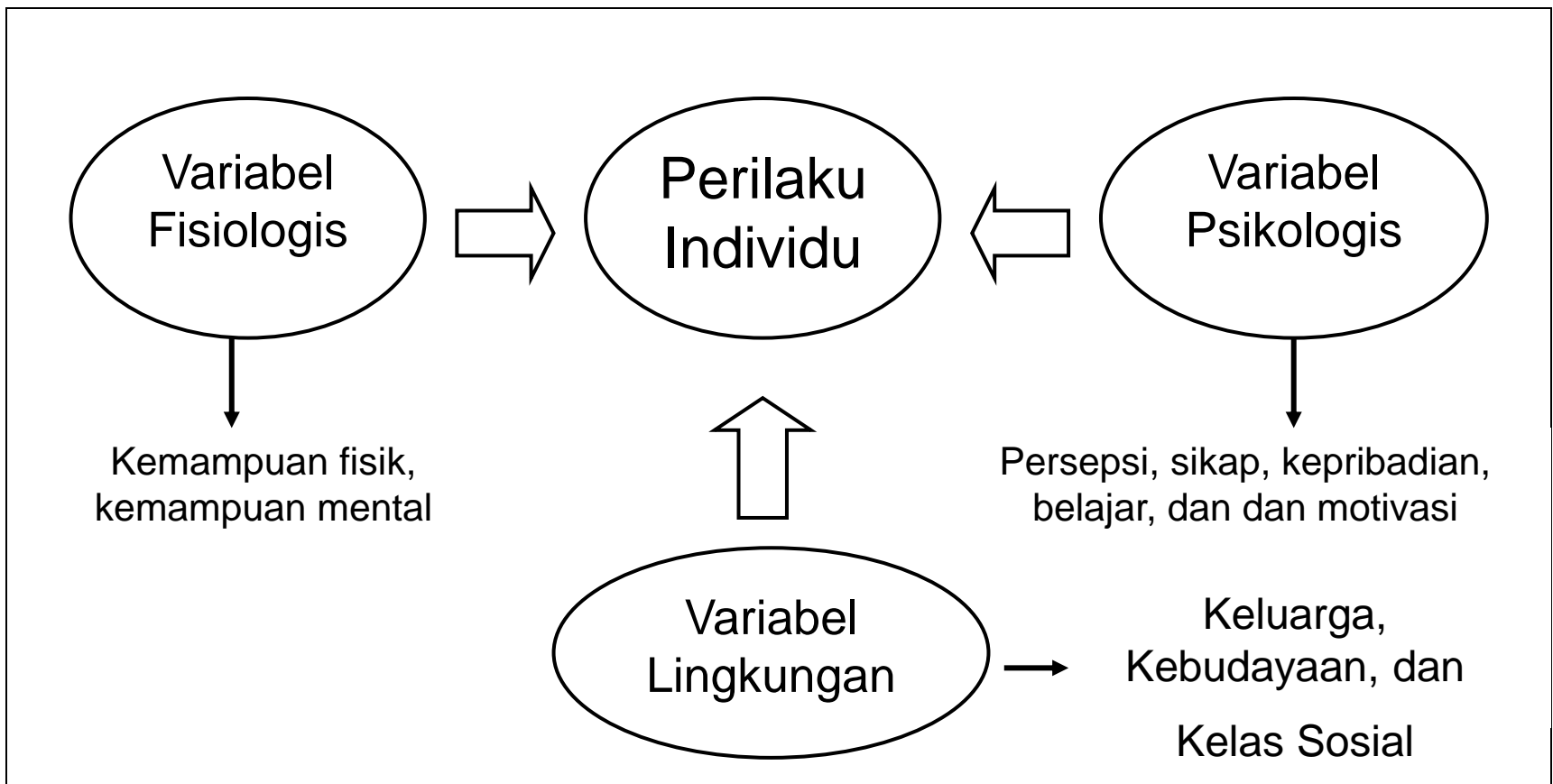
- a. Memberikan fleksibilitas kepada organisasi dan membantu perkembangan kreatifitas serta melipatgandakan sumber-sumber yang beranekaragam
- b. Menstimulasikan kerjasama antar disiplin dan mempermudah kegiatan perusahaan.
- c. Mengembangkan keterampilan-keterampilan karyawan.

Kekurangan:

- a. Pertanggungjawaban ganda dapat menciptakan kebingungan dan kebijaksanaan yang kontradiktif.
- b. Sangat memerlukan koordinasi horisontal dan vertikal.
- c. Mendorong pertentangan kekuasaan dan mengarah pada konflik antar bagian.

F. INDIVIDU DAN PERILAKU ORGANISASI

Menurut Siswanto variabel yang mempengaruhi perilaku



Ciri utama individu dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi menurut Siswanto

Ciri Utama	Deskripsi	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Persepsi	Proses pemberian arti terhadap lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi perspektual b. Stereotip c. Persepsi selektif d. Karakteristik manajer e. Faktor situasional f. Kebutuhan g. Emosi
Sikap	Kesiapsiagaan mental yang diorganisasi lewat pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> a. Keluarga b. Teman sekerja dalam kelompok c. Masyarakat d. Lingkungan e. Pengalaman bekerja sebelumnya

Lanjutan

Ciri Utama	Deskripsi	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Kepribadian	Ciri yang relatif mantap, kecendrungan, dan perangai yang dimiliki oleh individu	a. Faktor keturunan b. Faktor sosial c. Kebudayaan d. Pendidikan e. Lingkungan
Belajar	Proses pematangan diri melalui perilaku dan praktek	a. Motivasi b. Kecerdasan c. Tuntutan pekerjaan d. Lingkungan

G. KELOMPOK DAN PERILAKU ORGANISASI

J.W. McDavid dan M.Harari dalam buku Siswanto mendefinisikan kelompok sebagai suatu sistem yang terorganisasi yang terdiri dari atas dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu, melakukan serangkaian peran antar anggotanya, dan memiliki serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dan tiap-tiap anggotanya.

Definisi di atas menekankan beberapa ciri kelompok seperti peran dan norma.

Siswanto juga menggambarkan dalam tabel mengenai karakteristik kelompok dan perilaku organisasi sebagai berikut:

Karakteristik Kelompok dan Perilaku Organisasi

Peran yang Ada	Alasan Pembentukan	Tahap Perkembangan	Karakteristik setelah berkembang	Daya Tarik
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran yang dirasakan 2. Peran yang dimainkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemuasan kepuasan 2. Kedekatan dan daya tarik 3. Tujuan kelompok 4. Alasan ekonomi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saling menerima 2. Komunikasi dan pengambilan keputusan 3. Motivasi dan produktivitas 4. Pengendalian dan organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur 2. Hierarki status 3. Peran 4. Norma 5. Kesatupaduan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinkronisasi tujuan 2. Adanya pemimpin 3. Reputasi 4. Kelompok 5. Saling mendukung