

## Pengorganisasian sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen

Drs.Rusli Ramli, M.S  
Drs. Adi Warsidi

### Pengorganisasian sebagai Salah satu Fungsi Manajemen

Setelah kita telah mempelajari perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen, tentunya kita harus mempelajari fungsi manajemen lainnya. Salah satu fungsi manajemen adalah mengetahui pengorganisasian yang merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting karena dengan pengorganisasian berarti akan memadukan seluruh sumber-sumber yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya ke arah tercapainya suatu tujuan. Pentingnya pengorganisasian sebagai fungsi yang dijalankan oleh setiap manajer atau orang-orang yang menjalankan manajemen dalam setiap organisasi. Fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, yang sama pula pentingnya dengan fungsi perencanaan karena dalam pengorganisasian seluruh sumber (resources) baik berupa manusia maupun yang nonmanusia harus diatur dan padukan sedemikian rupa untuk berjalannya suatu organisasi dalam rangkaian pencapaian tujuannya.

Pemahaman tentang pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, akan memberikan kejelasan bahwa proses pengaturan di dalam organisasi tidak akan selesai, tanpa diikuti oleh aktuasi yang berupa bimbingan kepada manusia yang berada di dalam organisasi tersebut, agar secara terus-menerus dapat menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### A. PENGORGANISASIAN FUNGSI

Organisasi dirumuskan sebagai pembagian pekerjaan diantara orang-orang yang usahannya dikoordinasikan untuk mencapai sasaran-sasaran khusus

Sebagai dinamika dari pembagian kerja maka organisasi merupakan proses dari adanya kegiatan berbagai orang sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing yang bekerja bersama-sama untuk mencapai atau mewujudkan tujuan tertentu yang telah disepakati bersama. Organisasi sebagai proses dilandasi oleh suatu keetaatan bahwa

pembagian pekerjaan dilaksanakan dan harus di laksanakan sedemikian rupa sehingga mampu merangsang kerelaan bekerja sama.

Di dalam proses organisasi mengalami pertumbuhan,pengembangan, perbaikan,atau penyempurnaan agar dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan warga anggotanya dan kebutuhan masyarakat sekelilingnya.

Organisasi sebagai sistem di samping dipengaruhi oleh segi intern sendiri juga dipengaruhi oleh lingkupannya di luarnya.Dengan demikian,adanya pertumbuhan,pengembangan,perbaikan,atau penyempurnaan pada hakikatnya organisasi sebagai hasil dari proses yang ber;angsur terusan.Organisasi sejalan dengan tujuan yang hendak di capai akan bergerak dinamis.Mengendalikan organisasi merupakan tugas bagi manajer tingkat puncak.tindakan mengorganisasi merupakan kegiatan utama bagi manajer puncak dan sebagian tugas itu dapat didelegasikan kepada manajer dibawahnya.

## **B. ORGANIZING**

Fungsi manajemen yang terpenting yang kedua ialah pengorganisasian atau organizing.Fungsi tersebut dijalankan oleh semua manajer pada semua tingkatan.

Pengorganisaian mengantar semua sumber dasar(manusia dan nonmanusia)kedalam suatu pola tertentu sedemikian rupa sehingga orang-orang yang bekerja dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.Pengorganisasian mempersatupadukan orang-orang di dalam kerja yang satu dengan kerja yang lain-lain untuk saling berhubungan. Seorang manajer yang ingin bertindak berhasil guna,seharusnya telah menguasai

1. Tindakan apa saja yang harus dilakukan
2. Sipa-sipa yang harus membantunya
3. Kepada atasan yang mana ia harus membuat dan menyampaikan laporannya
4. Siapa saja bawahan yang harus lapor kepadanya
5. Pengetahuan tentang organisasi dari seluruh kelompok yang bekerja sama dan tempatnya dalam organisasi tersebut,serta
6. Saluran-saluran komunikasi resmi yang dipergunakan untuk melancarkan kegiatan

organisasi

Pihak karyawan (bawahan)juga perlu mengetahui

1. Jenis pekerjaan yang dipadukan

2. Batas-batas jelas antara pekerjaanya dengan pekerja lainnya
3. Hubungan pekerjaannya dengan pekerjaan teman-teman sekelompoknya ,dan
4. Anggota kelompok kerja terdekat yang terjalin kesinambunagn tugasnya

Jadi secara keseluruhan,pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen amatlah penting karena tanpa ada langkah ini,tidaklah terwujud,seperti orgnanisasi,uraian tugas wewenang dan tanggung jawab,uraian kaitan tugas atau pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain.Sementara itu,sumber-sumber dasar (manusia dan nonmanusia) tidak dapat digerakan untuk mencapai tujuan sebagaimana telah diterapkan atau melalui perencanaan.

### **C. ASAL KATA ORGANIZING**

Perkataan pengorganisasian atau organizing bermula dari organis,yang berarti suatu susunan yang terdiri atas bagian yang telah di padukan sedemikian rupa sehingga hubungannya satu dengan yang lain saling mengikat dan secara keseluruhan merupakan kebulatan yang saling berhubungan,saling mempengaruhi,dan bekerja untuk saat tertentu.

### **D. DEFINISI ORGANIZING**

Untuk memudahkan kita tentang pengorganisasian diberikan rumusan atau kan dan definisinya,seperti Pengorganisasian(Organizing) adalah suatu langkah untuk menetapkan ,menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan yang dipandang,seperti bentuk fisik yang tepat bagi suatu ruangan kerja administrasi,ruangan labotarium,serta penetapan tugas dan wewenang seseorang;pendelegasian wewenang dan sterusnya dalam rangka untuk mencapai tujuan.

### **E. ORGANISASI STATIS DAN ORGANISASI DINAMIS**

Salah satu akibat dari adanya pengorganisasian adalah dibentuknya suatu organisasi yang mempersatukan bermacam-macam tugas atau fungsi yang ditetapkan oleh mananjer, suatu pola yang menunjukkan ketertiban dalam hubungan kerja,pengaturan yang sifatnya wajar,dan masuk akal serta serasi.susunan organisasi yang demikian merupakan suatu kerangka organisasi atau disebut juga organisasi dalam bentuk statis.Pengorganisasian merupakan langkah dan juga alat bagi orang-orang yang berada didalamnya untuk bekerja berhasil guna.pengorganisasian dapat pula diartikan sebagai organisasi dalam bentuk dinamis.Tujuannya,mempersatukan orang-orang untuk bekerja dan bekerja sama secara

tertentu dengan tiap-tiap orang memberikan sumbangannya yang maksimum demi mencapai tujuan besama yang telah ditetapkan.

Berbeda dengan konsepsi lama dalam pengorganisasian yang menekankan kepada usaha perseorangan dari orang yang member perintah yang menggunkan wewenangnya ,yang dalam bnayak hal menempuh jalan kekerasan melalui saluran organisasi(manusia diperlakukan sama dengan mesin),dengan konsepsi baru(modern)pengorganisasian menekankan pada segi manusiannya dan juga pada pentingnya tugas-tugas yang dilakukan oleh mereka.yang bekerja didal kelompok dengan pengaturan yang sangat wajar,masuk akal dan serasi

## **F. DASAR BENTUK PENGORGANISASIAN**

Tindakan pengorganisasian mempunyai dasar-dasar yang perlu dipertimbangkan.dasar tindakan pengorganisasian menyangkut

1. Pekerjaan
2. Tempat bekerja
3. Hubungan-hubungan yang terjalin dalam menjalankan pekerjaan ditempat bekerja
4. Orang-orangnya sendiri

Seorang manajer,dalam melakukan pengorganisasi,perlu sekali mempertimbanhkan hal-hal tersebut.

- **Pekerjaan**

Pekerjaan dalam rangka pengorganisasian ditetapkan sebagai suatu hasil dari perencanaan yang telah disepakati.Pekerjaan tersebut,yang semula bulat)satu) ,kemudian di bagi-bagi,dipecah-pecah sedemikian rupa hingga habis terbagi dalam organisasi(suborganisasi),kemudian dalm sub-suborganisasi masing-masing dibagi lagi sedemikian rupa sehingga tiap-tiap orang mendapat bebanpekerjaan sedemikian dikhendaki oleh organisasi

- **Tempat Kerja**

Pekerjaan yang khendak dilaksanakan memerlukan tempat kerja.tempat kerja,meliputi alat dan ruangan kerja fisik yang perlu bagi orang-orang untuk melaksanakan pekerjaan.Misalnya ,letak/tempat/ruang pelaksanaan kerja,bahan-bahan,mesin-mesin,penerangan,bangku-bangku,alat-alat perlengkapan kantor/buku petunjuk,karty-kartu,formulir-formulir dan seterusnya.

Tempat kerja yang meliputi akat dan ruang kerja tersebut diperlukan dan dimasukkan dalam rangka pengorganisasian,serta diperinci sejelas-jelasnya,bagi tiap kelompok pekerjaan dan orang-orang yang terlihat didalamnya.

- **Hubungan Kerja**

Hubungan antara orang dan pekerjaan serta tempat kerjamerupakan satu-kesatuan yang penting dalam rangka pengorganisasian.Misalnya,hubungan antara satu unit organisasi dengan organisasi lainnya,antara karyawan satu dengan karyawan yang lain,dan ruang kerja yang satu dengan yang lain,juga hubungan menyangkut wewenang atas pekerjaan satu dengan wewenang yang lain:sebagaiman sering terjadi serasi tidaknya hubungan tersebut sering mempengaruhi hasil kerja dan keputusan pegawai dalam bekerja

- **Orang-orangnya**

Penugasan,penempatan orang-orang dalam prganisasi mempunyai arti penting disamping hal-hal yang disebutkan diatas.dalam langkah,pengorganisasian,hendaknya setiap orang ada tempatnya dan setiap orang pada tempatnya.Dengan pekerjaan dan tempat kerja yang jelas(termasuk tugas,wewenang,dan tanggung jawab) hubungan kerja dapart di arahkan dalam hubungan kerja yang serasi dan semua menyambung bagi pencapai tujuan organisasi yang hakikatnya juga tujuan dari orang-orang didalam organisasi yang bersangkutan.satu untuk semua dan semua untuk satu.

## **G. FAKTOR-FAKTOR YANG PERLU DIPERTIMBANGKAN DALAM PENGORGANISASIAN**

Hendaknya diingat bahwa dalam rangka pengorganisaian,tindakan menciptakan struktur organisasi atau perbaikan organisasi yang ada tidak dapat dilaksanakan sekaligus selesai,apakah kendala satu hari,satu minggu,atau satu bulan.Tindakan tersebut memerlukan jangka panjang.konsolidasi orang-orang dan jenis pekerjaan,penelsaiaan masalah perburuhan,usaha memperoleh perjanjian dengan karyawan karena diciptakan sistem dan model pembayaran gaji yang baru sama sekali berbeda dengan yang pernah ada sebelumnya,menemukan personil pengganti yang cakap,dalam menangani tugas dan langkah-langkah lainnya sehingga tugas-tugas tersebut semuanya memakan waktu.dalam organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.masing-masing mempunyai keterampilan,pengalaman,sikap-sikap dan ambisi-ambisi tertentu.perwujudan itu tergambar dalam struktur organisasi yang pokok.dalam bentuknya yang dinamis,hasil dari pengorganisasian,terdapat saling mempengaruhi antar

individu dalam interaksi sosialnya. Demikian pula pola-pola kerja sama dan macam-macam penyesuaian terjadi diantara para anggota kelompok yang diorganisasikan, akhirnya berkembanglah suatu kerja sama “menurut mereka sendiri, suatu kerja sama yang dibenarkan dan diperkuat oleh setiap anggota kelompok organisasi”. Situasi sosiologis yang luas ini merupakan tambahan pada apa yang terjadi dalam organisasi formal dan harus diperhitungkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Satu langkah pengorganisasian yang baik harus menimbulkan kepercayaan pada siapa saja yang akan menjalaninya bahwa langkah tersut akan mengakibatkan penggunaan cara-cara atau alat-alat yang paling baik, pemeliharaan adanya kegiatan-kegiatan, adanya peningkatan pengertian, dan makin menambah perhatian karyawan pada tugas yang dihadapi.

Apabila pengorganisasian mempertimbangkan hal-hal tersebut maka bagi manajer pengorganisasian telah menjadi suatu fungsi manajemen yang produktif. Pengorganisasian janganlah semata-mata menitikberatkan pada pekerjaan yang sifatnya mekanis saja, tetapi juga perlu mempertimbangkan factor tingkah laku manusia dalam organisasi. Itulah sebabnya menciptakan struktur organisasi tidak dapat sekaligus selesai, sekaligus tuntas, mampu memerlukan waktu yang lama, jangka panjang, dan memerlukan perhatian sepenuh waktu dan terus-menerus.

## **H. MANFAAT LANGKAH PENGORGANISASIAN**

Manfaat yang dapat dipetik dalam langkah pengorganisasian sebagai berikut.

1. Dengan pengorganisasian yang efektif tiap anggota dalam struktur organisasi mengetahui kegiatan apa yang harus dilakukan. Tugas-tugasnya jelas dan ia dapat memusatkan perhatian pada, pelaksanaan tugasnya dengan efisien.
2. Hubungan yang tepat dan yang dikehendaki dapat dicapai melalui kegiatan-kegiatan yang ditetapkan dan melalui orang-orang yang melakukan kegiatan-kegiatan tersebut.
3. Terdapat cara pendelegasian wewenang dengan cara yang tepat kepada orang-orang yang tepat sehingga memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas khususnya dengan jelas dan terarah.
4. Memungkinkan penggunaan yang sebaik-baiknya atas personalia dan fasilitas-fasilitas fisik yang tersedia. Ini terjadi karena adanya keseimbangan antara pekerjaan khusus, orang yang harus mengerjakannya dan fasilitas-fasilitas fisik yang

tersedia telah ditetapkan sehingga penghematan usaha dan efektivitas pelaksanaan kerja dapat dicapai.

Dalam hal-hal yang telah diuraikan di muka dapatlah diambil kesimpulan bahwa banyak.

## **I. BAGAIMANA MELAKUKAN PENGORGANISASIAN**

Ada sekurang-sekurangnya enam langkah yang perlu dilakukan apabila seorang manajer hendak melakukan tindakan pengorganisasian yaitu :

1. Mengetahui tujuan
2. Membagi habis pekerjaan dalam kegiatan-kegiatan bagian
3. Menggolongkan kegiatan kedalam satuan-satuan yang praktis
4. Menentukan kewajiban yang harus dilakukan dan menentukan/menyediakan alat-alat serta tempat/ruang fisik yang diperlukan
5. Penugasan personil yang cakap
6. Mendelegasikan wewenang

1. Tujuan itu perlu dan harus direncanakan lebih dahulu. Apabila tujuan sudah ditetapkan maka langkah selanjutnya adalah mengetahui apakah organisasi yang menampung bekerjanya orang-orang didalamnya sudah sepadan dengan bahan-bahan yang tersedia dan tempat kerja yang memadai sehingga sasaran dapat dicapai menurut tujuan yang dihendaki. Dengan demikian pengorganisasian adalah usaha-usaha seorang manajer untuk menyesuaikan pekerjaan yang harus diselesaikan dan tujuan merupakan tuntutan organisasi yang amat mendasar dan harus dipenuhi. Bagi seorang manajer tujuan organisasi harus dipahami, dihayati dan dilaksanakan.

2. Membagi habis pekerjaan dalam kegiatan-kegiatan bagian artinya menjadi seorang manajer untuk menyusun daftar kegiatan pokok yang lengkap (tidak harus terperinci) sehingga semuanya terdaftar. Dengan daftar kegiatan pokok itu kemudian, dengan wewenangnya, seorang manajer membagi habis pekerjaan tersebut kepada bawahannya, kecuali pekerjaan yang memang menjadi tugasnya. Tindakannya itu kemudian menghasilkan adanya penggolongan tugas menurut bagian-bagian yang lebih terbatas/pekerjaan khusus.

3. Menggolong-golongkan kegiatan kedalam satuan yang praktis artinya langkah ini sudah menjurus kepada usaha bahwa pembagian pekerjaan sampai pada titik yang tugasnya dapat dilaksanakan secara konkret, dapat diwujudkan dalam praktik. Misalnya penjualan, penyelidikan pasar, dan propaganda dapat digolongkan dalam kelompok pemasaran (marketing) atau kegiatan-kegiatan terbagi atas kegiatan yang penting, kegiatan yang kurang penting dan kegiatan dikelompokkan sehingga dari posisinya diketahui kegiatannya.

4. Menentukan kewajiban yang harus dilaksanakan dan menentukan/menyediakan alat-alat serta tempat/ruangan fisik yang diperlukan, hal ini ditekankan pada apa yang diharapkan dari seseorang dan member keterangan tentang pekerjaan yang bagaimana yang harus dilakukan dan dihadapi oleh seorang manajer.

5. Penugasan personalia yang cakap

Setelah isi pekerjaan ditetapkan, kewajiban-kewajiban dikemukakan maka langkah berikutnya ialah mengisi pekerjaan yang ditetapkan itu dengan personalia-personalia yang cakap. Penempatan personalia yang cakap dengan beban yang sesuai untuk pekerjaannya merupakan keharusan dalam rangka pengorganisasian. Apabila terjadi reorganisasi, sementara personil yang ada tetap diperlukan karena pengalaman mereka dalam pekerjaan yang bersangkutan mempunyai kaitan dengan tugasnya yang baru nantinya.

6. Medegasikan wewenang

Wewenang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Seorang manajer wajib mendegasikan sebagian wewenang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan khusus kepada bawahannya. Dengan demikian dalam struktur organisasi mulai dari tingkat yang terbatas sampai yang terendah, semua personalia melaksanakan pekerjaan dengan wewenang. Wewenang tersebut diperoleh sebagai bagian wewenang yang dimiliki atasannya yang didelegasikan kepadanya. Jadi, setiap personalia harus mempunyai pengertian yang mendalam mengenai letak personalia harus mempunyai pengertian yang mendalam mengenai letak mereka masing-masing dalam struktur organisasi dan kewajiban-kewajiban yang harus ia laksanakan dalam hubungannya dengan keseluruhan



bagian organisasi sebagai kesatuan dan ia dapat melaksanakan tugasnya karena ia diberikan wewenang untuk ini.

### **Wewenang (*Authority*)**

Dalam langkah pengorganisasian di tentukan unit-unit organisasi yang perlu, menyediakan peralatan atau faktor fisik yang tepat, dan penugasan personalia yang cakap, langkah itu belum selesai. Unit-unit organisasi yang diisi dengan personalia yang cakap perlu di letakkan (diikat) dengan hubungan-hubungan wewenang, baik secara horizontal maupun vertikal. Dengan wewenang dan adanya hubungan wewenang, orang-orang melaksanakan pekerjaan, baik yang terjadi di dalam hubungan atasan dan bawahan ataupun hubungan antara manajer pada tingkat yang sama yang hubungan wewenangnya itu semuanya terikat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Wewenang adalah salah satu hal yang pokok dalam manajemen. Pelaksanaan pencapaian tujuan melalui usaha-usaha orang lain, berkaitan dengan adanya hubungan atasan dan bawahan dan juga hubungan sesama antara manajer yang setingkat. Hubungan tersebut mencerminkan wewenang, artinya jabatan seorang manajer dan hubungannya dengan orang-orang lain dalam suatu kelompok di dasarkan pada wewenang yang di milikinya karena seorang manajer di tunjuk atau di pilih atau di angkat, diberikan pula wewenang. Dengan melalui wewenang yang di milikinya seorang manajer berhak mengatur hubungan-hubungan kerja para bawahannya atau dengan melalui wewenang kelompok-kelompok kerja di ikat dan di padukan untuk mencapai dan di padukan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Wewenang yang ada pada seseorang, menentukan arti pentingnya seseorang dalam langkah pengorganisasian, dan wewenang itu juga menjadi petunjuk dengan siapa seseorang terikat untuk melakukan hubungan, untuk bekerjasama, untuk memimpin bawahan, untuk tunduk pada atasan dan seterusnya, oleh karena itu, hubungan-hubungan wewenang dalam suatu struktur organisasi, menekankan arti pentingnya orang-orang itu dalam organisasi dan keterikatan mereka untuk menunaikan tugas yang telah di tetapkan.

### **A. DEFINISI WEWENANG**

Wewenang adalah kekuasaan atau hak untuk memerintah atau untuk meminta orang lain berbuat sesuatu. Dalam manajemen. Wewenang dapat di pandang sebagai kekuasaan untuk meminta orang lain melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, bekerja

secara tertentu untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan terlebih dahulu oleh pemilik wewenang tersebut. Di dalam wewenang, termasuk kekuasaan untuk mengambil keputusan, dan memaksakan pelaksanaannya, serta kekuasaan untuk memerintah, kapetuhan dapat diperoleh melalui pemberian perhatian, memberi penjelasan/pengertian tentang sesuatu, bujukan sangsi-sangsi, permintaan atau bahkan paksaan. Akan tetapi dalam manajemen modern sikap paksaan untuk memperoleh keputusan dari bawahan harus di hindari.

## **B. SUMBER – SUMBER WEWENANG**

Menurut G.R. Terry, ada dua golongan besar pendapat yang menerangkan tentang sumber wewenang. Golongan (1) adalah kelompok pendekatan institusional dan golongan (2) adalah kelompok pendekatan kepatuhan.

### **1. Menurut Kelompok Pendekatan Institusional**

Wewenang bermula dari hak milik. Hak milik meliputi hak untuk menggunakan milik dan untuk menentukan cara penggunaannya, melalui suatu pengaturan yang di benarkan baik oleh masyarakat maupun hukum, dan dilaksanakan dalam batas-batas yang di tetapkan oleh undang-undang. Didalam satuan organisasi yang di pergunakan terdapat status atau kedudukan dari mereka yang melakukan kegiatan-kegiatan manajemen, yang besar kecilnya tergantung pada kekuasaan yang melekat pada hak milik, kekuasaan tersebut, sebagian di delegasikan kepada manajer-manajer. Dalam satuan organisasi perusahaan kecil, pemilik dan pemimpinnya adalah satu dan sama, langkah pendelegasian wewenang adalah jelas dan terang. Apabila hal itu terjadi di dalam sebuah perusahaan yang besar, para pemilik (pemegang saham) melalui dewan komisaris, mendelegasikan wewenang mereka kepada Presiden Direktur (Direktur Utama) perusahaan yang untuk selanjutnya mendelegasikan kepada berbagai pembantu/bawahannya sampai akhirnya pada pegawai yang terendah pangkatnya.

Apabila hak milik sifatnya umum (negara) atas nama rakyat, pemerinatah mengatur dan memberikan hak (wewenang) serta cara penggunaannya kepada manajer-manajer yang di pilih atau di angkat sesuai dengan undang-undang. Wewenang manajer berasal dari negara/Pemerintah atas nama rakyat dan dengan wewenang itu seorang manajemen

menjalankan haknya, tugasnya, dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan-tujuan umum (negara).

## 2. Menurut Kelompok Pendekatan Kepatuhan Bawahan

Wewenang yang datang (ada) pada manajer, karena ada kepatuhan atas kekuasaan tersebut dari bawahan. Menurut pendekatan ini seorang manajer tidak mempunyai wewenang apa-apa. Wewenang itu baru ada karena diberikan dari bawahannya, keputusan bawahan merupakan kunci, apakah wewenang berfungsi atau tidak. Dukungan bawahan menentukan kelancaran jalannya penggunaan wewenang, di samping pengetahuan tentang hubungan-hubungan kemanusiaan, kecakapan teknis, dan kecakapan berkomunikasi.

Ada berbagai alasan mengapa bawahan mau menerima wewenang yang di jalankan manajer kepadanya, akan tetapi, alasan itu tidak semata-mata hanya terdapat pada pendekatan kepatuhan bawahan melainkan dalam pendekatan kepatuhan bawahan hal itu menjadi tekanan utama yaitu.

- (a). Untuk memperoleh persetujuan dan penerimaan oleh sesama pekerja
- (b). Untuk memberikan sumbangan kepada pelaksanaan suatu kepentingan atau tujuan yang di pandang baik.
- (c). Untuk memenuhi tuntutan moral yang baku dan tepat, dan
- (d). Untuk mendapatkan upah.

Pendekatan kepatuhan bawahan juga disebut sebagai “manajemen bawah atas” (*bottom-up management*), yang artinya manajer memberi kesempatan bawahan dalam banyak hal untuk berinisiatif, dalam hal keterbukaan sikap dalam memberikan usul atau gagasan guna memperbaiki produk-produk di masa datang, bagaimana menghemat waktu, memperbaiki aliran kerja dari atas ke bawah dan sebaliknya. Dalam sistem manajemen bawah atas, manajer menghindari pemberian perintah sejauh mungkin; ia lebih memberikan keleluasaan bagi bawahan untuk menciptakan dan mengembangkan gagasan-gagasan baru. Beberapa orang berpendapat bahwa pendekatan kepatuhan merupakan modifikasi (perbaikan dan penyempurnaan atau penyesuaian) atas pendekatan institusional. Dalam keadaan yang makin maju, pendukung pendekatan kepatuhan berpendapat bahwa manajer harus memperoleh dukungan dari bawahan dan bukan memerintahkan dukungan dari bawahannya. Ini berarti bahwa untuk perintah-perintahnya dan permintaannya agar orang lain melakukan perbuatan tertentu sesuai dengan tujuan manajemen, dalam banyak hal manajer memerlukan dukungan dari bawahan agar ia mendapatkan daya kerja yang

efektif maximum, dimana suatu kelompok kerja (bawahannya) secara teratur bertindak sebagai satu unit ke arah pencapaian tujuan.

### C. PERTIMBANGAN ATAS SUMBER WEWENANG

Dalam pembentukan atau penyesuaian struktur organisasi pada (perusahaan/pemerintahan), beberapa kondisi melalui sumber wewenang perlu di pertimbangkan. Hal itu mempunyai kaitan yang erat dengan kemungkinan lancar tidaknya suatu pekerjaan manajemen. Kondisi sumber wewenang itu berasal (1) karena jabatan atau hubungan-hubungan organisasi yang di adakan, (2) karena putusan undang-undang, (3) karena kepatuhan seseorang yang di berikan melalui popularitas, kebiasaan atau lamanya hubungan kerja, dan (4) karena pengakuan atas kecakapan atas pengetahuan mengenai satu situasi.

- 1 . Kondisi wewenang yang di berikan oleh jabatan organisasi atau hubungan-hubungan oraganisasi yang di adakan tidak memberikan daya efektif, tetapi yang mungkin terjadi adalah bahwa hal itu tidak memenuhi apa yang di kehendaki, baik oleh yang menjalankan wewenang maupun orang yang dipengaruhi oleh adanya pelaksanaan wewenang tersebut. Banyak kegagalan terjadi dalam pelaksanaan tugas karena wewenang yang tidak cukup, Artinya, kekuasaan yang diberikan oleh jabatan organisasi kurang atau tidak memadai atau juga kurangnya kecakapan manajer untuk menyesuaikan diri dengan wewenang yang ada, kondisi yang mempengaruhi jumlah dan penggunaan wewenang itu dapat berupa (a) jabatan organisasi yang ada atau (b) orang yang ada dalam jabatan organisasi tersebut.
- 2 . Kondisi wewenang karena putusan undang-undang biasanya terdapat dalam perintah, undang-undang memberikan wewenang, sehingga pelaksanaan undang-undang dapat di selenggarakan. Undang-undang memberikan kepada pemegang jabatan kekuasaan yang di perluakan untuk menjamin terlaksananya berbagai tuntutan undang-undang yang telah dinyatakan, agar dipenuhi atau di patuhi pelaksanaannya.
- 3 . Pelaksanaan pekerjaan yang memuaskan di masa lampau cenderung mendorong atasan memberikan wewenang padanya dalam langkah pengorganisasian, reorganisasi berikutnya atau alih jabatan. Kondisi seseorang yang mempunyai hubungan yang lama dengan suatu aktivitas, mempunyai pengetahuan praktis

mengenai pekerjaan dan kecakapan sehingga memperoleh penghargaan, memungkinkan ia memperoleh wewenang.

- 4 . Kecakapan dan kejujuran yang melandasi cara kerja seseorang memungkinkan tumpuan bagi seorang manajer untuk memberikan wewenang padanya menurut bidangnya, misalnya seorang peneliti pemasaran, ia amat pandai dalam bidangnya dan tekun bekerja serta penuh kejujuran sekalipun mungkin ia mempunyai wewenang yang kecil atau bahkan tidak punya sama sekali, namun fikiran-fikirannya, pendapatnya, gagasan-gagasannya dan kecakapan dalam memberikan informasi tentang situasi pasar mempunyai manfaat dan pengaruh besar bagi perusahaan, pendapatnya, gagasannya di dengar, di patuhi, dan dilaksanakan oleh perusahaan sehingga tampaknya ia orang yang mempunyai wewenang yang besar.

#### **D. BATAS – BATAS WEWENANG**

Tidak ada seorang manajer yang dapat memaksakan kegiatan tertentu supaya di laksanakan bawahannya hingga melampaui wewenangnya, jadi ada batas tertentu dari wewenangnya, wewenang seseorang berdasarkan persetujuan atau keputusan atasannya dibatasi atau mempunyai batas tertentu baik tentang luas maupun isi wewenang itu. Ini memungkinkan orang lain bekerjasama karena hubungan wewenang menjadi seimbang dan sepadan, dan dengan keterikatan dan keterbatasan wewenang tersebut semua orang dalam organisasi bekerja untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

#### **E. PENDELEGASIAN WEWENANG**

Mendelegasikan wewenang menjadi bagian penting dalam kelancaran roda organisasi. Di bagian muka sudah di singgung bahwa wewenang di perlukan untuk dapat maleksanakan pekerjaan, unit-unit organisasi memerlukan wewenang dan memerlukan pendelegasian wewenang dari pinpinan. Apabila dalam organisasi tidak ada atau tidak terjadi pendelegasian wewenang maka hanya ada satu orang penguasa dan dengan demikian sesungguhnya tidak ada apa yang dinamakan struktur organisasi.

Mendelegasikan berarti memberikan wewenang untuk melaksanakan tugas khusus dari seorang manajer kepada bawahannya. Dalam langkah pendelegasian tidak semua wewenang di serahkan atau diberikan kepada bawahan. Wewenang penuh tetap di tangannya, sebagian dari wewenang itu ia serahkan kepada bawahannya, tetapi ia tetap

bertanggung jawab untuk wewenang keseluruhannya kepada pimpinan di atasnya lagi. Pendelegasian itu mempunyai sifat dualistis, ia memberikan kepada bawahannya (sebagian) dan ia menerima wewenang itu (sebagian) dari pimpinan di atasnya.

Wewenang di delegasikan dalam jumlah yang cukup sehingga suatu pekerjaan dapat di laksanakan sebagaimana layaknya. Secara nyata sukar diketahui, tetapi hal itu akibatnya dapat di rasakan dalam pekerjaan, apakah sesuatu di jalankan berdasarkan wewenang atau tidak dan wewenang itu diberikan dalam jumlah cukup atau tidak.

#### **F. PENTINGNYA PENDELEGASIAN WEWENANG**

Pendelegasian wewenang adalah penting untuk proses pangaturan organisasi. Seorang manajer harus mendelegasikan wewenang karena dua hal yaitu, (1) ia menanggung lebih banyak dari yang dapat di kerjakan sendiri; (2) ketejaman pikiran atas kehidupan organisasi (perubahan/perkembangan dan kemajuan).

#### **G. CARA PENDELEGASIAN WEWENANG**

Pendelegasian wewenang di lakukan oleh si pemberi kepada si penerima wewenang. Untuk memudahkan si penerima, pendelegasian wewenang, hendaknya tertulis dn khusus. Langkah ini nyata, di dalamnya di terangkan seluruh hubungan yang di haruskan dan sekaligus cara ini menghilangkan keragu-raguan.

Dalam praktek banyak hal terjadi diluar yang tertulis dan untuk itu ada kritik bahwa pendelegasian tertulis mengurangi keluwesan (fleksibilitas) organisasi dan lebih menekankan bagian dari seluruh organisasi.

Sejauh mungkin harus dihindari pendelegasian wewenang dengan lisan, sebab tidak semua maksud dan isi delegasi dapat di ingat dengan baik, lagi pula banyak mengandung risiko apabila hanya dengan mengandalkan pada maksud lisan semata-mata, yang akibatnya akan merugikan kedua belah pihak.

#### **H. PERSOALAN PENDELEGASIAN**

Dalam praktik ada kemungkinan terjadi manajer enggan memberikan pendelegasian wewenang kepada bawahan oleh karena berbagai hal, antara lain (1) kurang percaya kepada bawahannya, (2) bawahan di anggap tidak cakap untuk menerima pendelegasian wewenang., (3) ada kecenderungan yang normal di antara orang-orang yang di bebani oleh kegiatan tertentu untuk melaksanakannya sendiri, (4) nafsu berkuasa, (5) tidak berani

menanggung risiko atas kemungkinan kesalahan yang dilakukan bawahan, setelah pendelegasian wewenang terjadi.

### **I. LANGKAH KE ARAH PENDELEGASIAN WEWENANG**

Guna mengatasi kesulitan dalam pendelegasian wewenang, ada sejumlah tindakan yang dapat diikuti, agar pendelegasian wewenang yang berhasil dapat tercapai, tindakan itu adalah sebagai berikut.

- 1 . Adakan suatu suasana kerja yang bebas dari rasa takut.
- 2 . Berikan penjelasan yang tepat bersamaan dengan tindakan yang diambil (cq. Ketika melakukan pendelegasian wewenang).
- 3 . Tentukan keputusan dan tugas-tugas yang harus didelegasikan.
- 4 . Pilihlah dengan bijaksana orang yang akan menerima pelimpahan/pendelegasian wewenang.
- 5 . Berikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh dan utuh..
- 6 . Berikanlah bantuan bagi si penerima wewenang, bila mereka memerlukan nasihat atau ingin berkonsultasi dengan anda.

## **Hubungan secara organisasi**

Dalam bagian ini akan dibicarakan hubungan-hubungan yang berlangsung di dalam organisasi, yang lazim disebut hubungan secara organisatoris. Hubungan secara organisatoris adalah hubungan-hubungan wewenang atau hubungan yang timbul dari adanya penggunaan wewenang, yang kesemuanya di arahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

### **A. WEWENANG LINI (*LINE AUTHORITY*)**

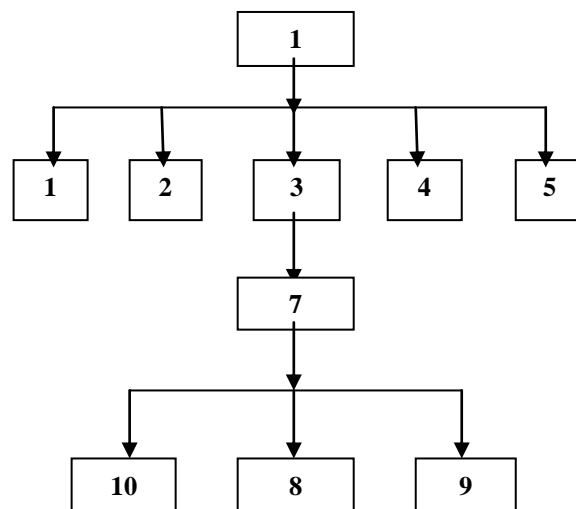
Di dalam organisasi terdapat hubungan wewenang yang vertikal, hubungan-hubungan wewenang yang mengalir dari atas ke bawah atau atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan sehingga selanjutnya membentuk garis lini dari tingkatan yang paling atas sampai pada tingkatan paling bawah dalam struktur organisasi. Garis wewenang yang terbentuk itu dinamai wewenang lini. Garis wewenang itu tidak terputus-

putus dan bertingkat-tingkat merupakan susunan jenjang atau hierarki yang terdapat di dalam semua macam organisasi.

Wewenang garis ini mudah di pakai oleh para anggota organisasi. Seorang atasan dapat memberikan perintah langsung pada bawahan. Tindakan seorang atasan yang dapat memberikan perintah langsung kepada bawahan merupakan inti dari adanya wewenang lini. Dengan demikian, seseorang mengetahui dengan pasti dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia melapor. Pengambilan keputusan dapat cepat di lakukan karena tiap anggota manajemen mempunyai wewenang atas bidangnya secara penuh pada setiap tindakan yang perlu di ambil. Untuk itu ia dapat berkonsultasi dengan atasan langsung.

### B. ORGANISASI LINI

Apabila yang digunakan hanya wewenang lini maka susunan organisasi disebut organisasi lini, keuntungan dari organisasi ini ialah, pengambilan keputusan yang cepat, tidak menimbulkan usaha melemparkan tanggung jawab atas beban pekerjaan, pengalaman latihan manajemen yang baik, hubungan wewenang yang ada dapat jelas di mengerti. Kerugiannya ada juga, yaitu manajer-manajer terlalu di bebani kewajiban-kewajiban spesialisasi kurang berkembang, anggota manajemen sulit di ganti, tidak cukup tersedia waktu untuk kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan manajerial, penelitian, dan tindakan pengawasanyang menyeluruh, kelemahan itu dapat di perbaiki dengan melengkapi susunan organisasi, misalnya dengan menambah jalur wewenang staf . hal ini akan di bicarakan lagi setelah uraian berikut.





*Keterangan :*

1 = Direktur	7 = Kepala seksi pakaian
2 = Manajer Pemasaran	8 = Petugas Penjualan wilayah II
3 = Manajer Pabrik	9 = Petugas Penjualan wilayah III
4 = Manajer keuangan	10 = Petugas penjualan wilayah I
5 = Manajer Personalia	
6 = Manajer Perbekalan	

Gambar 4.1.  
Organisasi Lini

### C. WEWENANG STAF

Istilah staf mempunyai arti, yaitu sebuah tongkat yang di pegang dengan tangan sebagai pendukung/penyangga badan, memberikan bantuan untuk keseimbangan pada seseorang.

Pada mulanya hubungan wewenang staf di pandang sebagai hubungan-hubungan yang digunakan untuk mendukung hubungan-hubungan lini atau *non-staf*. Makna hubungan wewenang tersebut mengalami perkembangan dalam praktik sehari-hari sehingga wewenang staf dapat di artikan sebagai penasihat, untuk hal yang lain dapat berarti sebagai membatasi wewenang seorang manajer.

Wewenang staf timbul karena adanya pendelegasian wewenang ke samping atau ke bawah. Penerima wewenang staf di sebut pejabat staf atau *staff officer*, yang mempunyai bebanb kerja atas unit organisasi staf yang di jabatnya. Penggunaan pejabat staff selanjutnya di sebut staff di dalam struktur organisasi dapat berarti karena adanya kepentingan akan bantuan di dalam menyelesaikan soal-soal yang khusus, menempatkan data yang di perlukan untuk mengambil keputusan dan memberikan nasihat mengenai soal-soal manajerial yang khusus.

Menurut G.R. Terry, baik di kalangan pemerintahan maupun di perusahaan, konsep staff sudah lama ada, namun secara intensif penggunaannya dapat berkembang berkat dorongan Frederick W. Taylor yang menyarankan perlunya spesialisasi manajerial atas dasar fungsional.

Berdasarka tipe, wewenang staff terbagi menjadi (1) *staf spesialis*, yaitu (a) staf penasihat, (b) staf pelayanan, (c) staf pengawasan, dan (d) staf fungsional; serta (2) *Staf Pribadi*, yaitu (a) staf pembantu dan (b) staf umum.

Pembagian sebagaimana di kemukakan di atas jarang di jelaskan secara terperinci sehingga menimbulkan banyak salah pengertian karena itu umumnya tipe-tipe wewenang staf tersebut hanya di gunakan sebutan dengan wewenang staf.

### 1 . Staf Spesialis

Staf Spesialis adalah pejabat-pejabat yang berada dalam struktur organisasi lini dan staf dengan tugas-tugas khusus (mempunyai bidang spesialisasi yang tertentu sifatnya) dan berfungsi membantu pimpinan atau manajer.

#### a. Staf Penasihat

Tugasnya memberi nasihat atau pertimbangan-pertimbangan kepada manajer lini. Nasihatnya atau pertimbangannya yang diubah ditolak atau di terima oleh manajer lini. Tugas staf penasihat adalah meyakinkan manajer lini bahwa gagasan atau pertimbangannya adalah penting, dapat di pertanggung jawabkan dan sifatnya (kadang-kadang mendesak) supaya di laksanakan oleh manajer, nasihat atau pertimbangan tidak banyak faedahnya, kecuali kalau di pergunakan.

#### b. Staf Pelayanan

Tugas atau wewenang staf pelayanan bagi manajer adalah melakukan serangkaian kegiatan yang sifatnya terpisah dari pekerjaan lini ini, staf pelayanan dalam kegiatannya mengambil keputusan-keputusan penting tidak hanya bagi unitnya sendiri, tetapi dapat lebih luas, yaitu menyangkut berbagai kepentingan organisasi, hanya pelaksanaan ..... yang menjadi keputusannya yang menyangkut dan berguna bagi kepentingan organisasi staf pelayanan dapat mempergunakan wewenang lini yang berada di luar unitnya. Contoh yang menonjol dari wewenang staf pelayanan adalah staf pelayanan untuk bidang penelitian dan pengembangan (*reseach and development service staff*).

#### c. Staf Pengawasan

Wewenang staf pengawasan adalah melakukan tindakan pengawasan atas unit-unit yang berada dalam satuan organisasi secara langsung atau tidak langsung, sifat pengawasan ini agak menonjol bagi kegiatan organisasi yang telah berkembang luas, yang mempunyai satuan operasi dengan perwakilan-perwakilan di daerah. Tanpa ada satu sistem atau tindakan pengawasan yang memadai, usaha-usaha organisasi akan kehilangan banyak informasi dan finansial (uang) karena

pekerjaan tidak dapat diikuti sampai pada tingkat apa yang terjadi, lama kelamaan organisasi akan menjadi lemah dan ambruk, Pemeriksaan atau pengawasan atas kegiatan penjualan di daerah, atas jumlah dan mutu barang yang di produksi, atas pembukuan merupakan kegiatan pokok untuk memelihara kegiatan organisasi agar sehat dan dinamis.

d. *Staf fungsional*

Wewenang staf fungsional adalah menyangkut kegiatan yang bersifat khusus (spesialisasi). Contoh dari kegiatan yang dilakukan oleh staf fungsional ini, misalnya membantu manajer lini pada bidang produksi *The assistant staff to the production manager*, atau pada bidang pemasaran atau pada bidang-bidang lain yang secara fungsional perlu bagi pencapaian tujuan organisasi

**2. Staf Pribadi**

Berbeda dengan yang di terangkan terdahulu, staf pribadi memiliki wewenang staf yang lebih terbatas, yaitu hanya membantu pimpinan dalam mengatasi pekerjaan yang sifat'a tertentu dan tidak dapat mempergunakan wewenang lain yang berada di luar unitnya. Dengan bantuan staf pribadi tersebut manajer lini mengatasi (a) menumpuknya pekerjaan yang perlu di proses untuk di selesaikan, (b) berbagai persoalan teknis yang amat terperinci di luar pengetahuannya/bidang keahliannya, (c) berbagai kontak hubungan organisasi baik di dalam maupun di luar, (d) persoalan kepemimpinan dan hubungannya dengan bawahan, (e) promosi bagi pegawai senior atau yang telah berpengalaman, dan (f) memberikan latihan jabatan yang di perlukan bagi tenaga muda yang dinamis. Semua tugas itu dilakukan oleh staf pribadi yang di sebut di bawah ini.

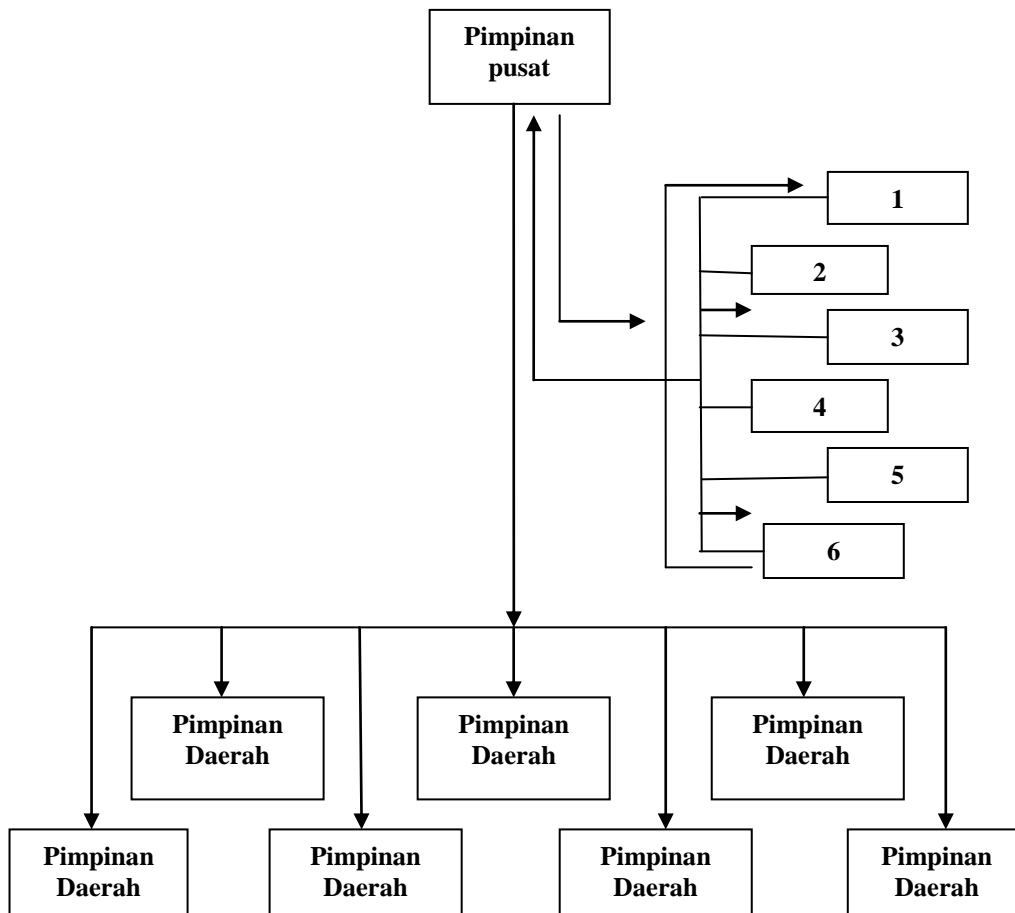
a. Pembantu (untuk) manajer atau staf pembantu

Istilah Pembantu (untuk) Manajer atau *The Assistant to manager*, harus dibedakan dengan *the assistant manager*. Hal yang disebut belakangan (*the assistant manager*) adalah manajer lini yang melaporkan kegiatannya atau tugasnya kepada manager di atasnya. Dia masuk dalam susunan organisasi wewenang ini.

b. Staf Umum

Istilah itu sangat populer dipergunakan dalam dinas militer, sedangkan dalam organisasi perusahaan sangat jarang digunakan atau tidak umum. Staf umum

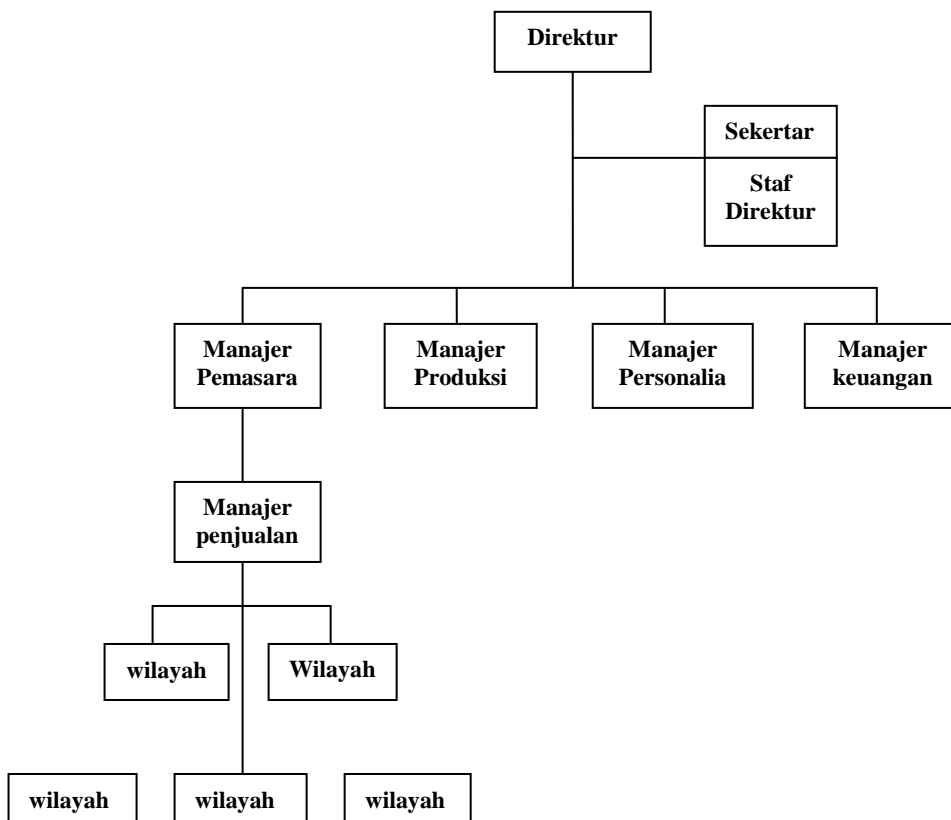
merupakan suatu kelompok yang terkoordinasi dan bekerja untuk atasannya. Sebagaimana kesatuan staf yang mempunyai wewenang dengan berbagai tipe maka staf umum juga mempunyai wewenang sebagai nasihat, sebagai pelayanan umumnya dalam hal menerima dan menyampaikan informasi sebagai pengawas ataupun sebagai staf fungsional, yang kesemuanya dilakukan melalui atasannya. Mereka bertindak untuk dan atas nama atasannya. Staf umum diperlukan untuk menangani kegiatan-kegiatan operasional yang sangat luas sifatnya dan mereka harus menyadari akan hasil akhir dari pekerjaan mereka yang dipikul di atas pundak atasannya, baik buruknya, manfaat atau tidaknya pekerjaan mereka yang memikul beban adalah atasannya. Sebab, semua pelaksanaannya dilakukan melalui wewenang lini.



**Gambar 4.2.**  
**Organisasi Staf**

**D. ORGANISASI STAF DAN LINI**

Bilamana terdapat wewenang staf dan lini yang berada di dalam suatu organisasi maka organisasi tersebut dinamakan organisasi staf dan lini. Dengan demikian, untuk jalur lini terbentang hubungan wewenang langsung dari atas ke bawah. Mulai dari pucuk pimpinan sampai pada tingkat pimpinan paling bawah. Disamping itu ada jalur staf yang sifatnya, kedudukannya membantu manajer lini dalam berbagai bidang kegiatan khusus (spesialisasi) Organisasi staf dan lini amat umum digunakan baik didalam perusahaan maupun di dalam pemerintahan, dan juga didalam dinas-dinas militer. Hubungan wewenang staf dan lini dalam keterpaduan adalah untuk mengurangi kelemahan-kelemahan sebagai disinggung di muka, dengan susunan organisasi yang demikian itu diharapkan akan tercapai keseimbangan dalam pekerjaan bersama (*to achive balanced teamwork*), contoh yang sangat sederhana adalah bermain sepak bola. Tidak ada satupun tim anggota lebih penting, lebih hebat, lebih unggul dari yang lain, dan bukan itu makna suatu tim dalam bekerja, semua mempunyai fungsi dan sama pentingnya, semua terkoordinasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Demikian pulalah halnya di dalam organisasi perusahaan.



Gambar 4.3.

Organisasi Lini dan staf dalam sebuah perusahaan “x”

### **Struktur Organisasi dan Departementisasi**

Suatu organisasi resmi sengaja di bentuk dengan persetujuan yang telah disepakati sebelumnya; dan mempunyai empat komponen dasar, yaitu (1) pekerjaan itu terbagi-bagi secara tertentu, (2) orang-orangnya di tetapkan untuk menduduki jabatan yang di maksud, (3) adanya lapangan kerja yang telah tersedia secara memadai, dan (4) terjadinya hubungan di antara Orang-orang di dalam kelompok dan hubungan antara kelompok-kelompok, kesemuanya berlangsung dalam suasana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan sebelumnya.

Sebagaimana telah di singgung pada bagian pertama dalam langkah pengorganisasian setiap organisasi resmi yang didirikan harus menetapkan langkah-langkah yang diperlukan termasuk di dalamnya empat komponen dasar diatas, jadi langkah pengorganisasian itu meliputi; (1) mengetahui tujuan organisasi yang hendak di capai, (2) membagi habis pekerjaan dalam kegiatan-kegiatan bagian, (3) menggolongkan kegiatan-kegiatan dalam satuan-satuan yang praktis (dapat dikerjakan), (4) menentukan kewajiban yang harus dilaksanakan dan menyediakan sarana fisiknya, (5) penugasan personalia yang cakap dan (6) memberikan penjelasan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana pula mereka harus bekerja sama satu dengan yang lain, termasuk mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.

#### **A. FUNGSI-FUNGSI MERUPAKAN INTI PEMBAGIAN KERJA ORGANISASI**

Berdasarkan uraian tentang pembagin kerja akan di bahas satu persatu bagaimana orang-orang membentuk satuan organisasi dengan menghasilkan kerja yang produktif.

Fungsi adalah intisari yang menjadi pegangan utama bagi seorang manajer untuk menyusun suatu struktur organisasi yang efektif.

##### **1. Satuan Organisasi Dasar yang Umum**

Menurut G.R Terry, umumnya pola struktur organisasi di bangun berdasarkan tiga prinsip pokok, yaitu (a) Produksi, (b) pemasaran/penjualan, dan (c) keuangan

(pembelajaan)<sup>2</sup>, Istilah-istilah itu mungkin berbeda pemakaiannya, tetapi prinsip dasarnya sama.

Ketiga hal ini sangat populer di lingkungan organisasi perusahaan sebagai contoh adalah pabrik mobil, dengan produksi maksudnya adalah untuk memberikan pelayanan atas permintaan barang/jasa, agar barang/jasa tersebut sampai di tangan pemakai perlu di distribusi/dijual/dipasarkan terjadinya pertukaran barang/jasa antara produsen dengan konsumen itu menimbulkan adanya dana pembelajaan yang untuk seterusnya dipergunakan kembali dalam proses produksi.

## **2. Satuan Organisasi Tambahan**

Lingkup dari tiga prinsip pokok yang menjadi dasar satuan organisasi bertambah sejalan dengan berkembangnya perusahaan, hal itu berpengaruh dan menimbulkan adanya satuan organisasi tambahan. Satuan organisasi tambahan itu di perlukan karena arus kerja bertambah banyak dan jenis pekerjaan makin rumit, misalnya untuk penjualan dalam satuan organisasi penjualan muncul satuan organisasi bertambah berupa (a) bagian iklan, (b) bagian promosi penjualan dan (c) Manajer penjualan, demikian pula yang dapat terjadi pada bagian produksi muncul satuan organisasi tambahan, seperti (a) bagian pembelian, (b) bagian mesin, peneliti dan, (c) manajer Pabrik. Untuk keuangan muncul satuan organisasi tambahan, seperti (a) bagian pembayaran/kasir, (b) bagian pembukuan, dan (c) manajer keuangan.

Apabila perusahaan mengalami perkembangan yang makin bertambah pesat, maka cepat atau lambat makin banyak di perluakan satuan organisasi tambahan yang baru untuk mengimbangi kegiatan pokok, yaitu produksi, pemasaran/penjualan, dan keuangan.

## **3. Struktur Organisasi dan Koordinasi**

Apabila pembagian kerja di dalam organisasi telah mencapai taraf yang amat terperinci (terpecah-pecah dalam spesialisasi yang cukup lama makin khusus) maka muncul kesulitan baru bagi manajemen untuk melakukan pengendalian yang efektif agar kelancaran roda organisasi terpelihara, Organisasi

terpecah dalam satuan-satuan fungsional yang menimbulkan kesenjangan tingkat manajemen. Dalam pada itu seolah-olah terjadi gugusan.

***Bagaimana memperbaikinya?***

Langkah yang dapat di tempuh ialah, (1) tunjukanlah bahwa telah terjadi kesenjangan dan organisasi telah terpecah dalam gugusan tadi; padahal seharusnya kesatuan organisasi fungsi-fungsi berlangsung dalam posisi memengaruhi, saling mengisi, saling bergantung satu sama lain dan mereka berurutan dalam sub-subordinasi yang akhirnya harus menyatu (terpadu) untuk mencapai tujuan organisasi, (2) siapkanlah program yang dapat menyatukan semua kegiatan yang terdapat dalam gugusan pulau-pulau organisasi agar kegiatan tadi terintegasi dalam suatu tujuan organisasi, (3) buatlah arus kerja sehingga pekerjaan berada dalam jangkauan organisasi, baik antar kelompok, maupun yang di dalam kelompok, dan (4) lakukan beberapa percobaan bagi fungsi-fungsi atau spesialisasi yang telah ada, semua tindakan yang anda lakukan adalah untuk mencegah semua kemungkinan-kemungkinan yang lebih buruk lagi akibat dari berkembangnya organisasi yang telah menuju spesialisasi atas fungsi yang makin jauh dari dasarnya dan tindakan anda adalah melakukan koordianasi atas organisasi. Setiap saat kegiatan-kegiatan utama dan anggota manajemen dapat di tambah jika di perlukan dan koordinasi harus di kembangkan lagi sehingga tercapai suatu kondisi organisasi yang sehat dan dinamis.

**B. SARANA ATAU CARA-CARA DEPARTEMENTASI**

Departementisasi adalah hasil dari pembagian kerja, diharapkan menampilkan satuan organisasi yang dapat di kelola dan memberi manfaat secara manajerial. Berbagai sarana departementisasi dapat di lakukan melalui (1) fungsi, (2) produk, (3) wilayah, (4) pemakai, (5) proses, (6) satuan tugas, dan (7) matriks. Seorang organisator dengan batas dapat mempergunakan tiap sarana departementisasi untuk membangun struktur.

**1. Fungsi**

Departementisasi melalui fungsi adalah upaya penggolongan atas kegiatan – kegiatan berdasarkan fungsi yang berkaitan atau kegiatan yang sejenis/serupa contohnya, dari dasar kegiatan fungsi produksi, penjualan dan keuangan muncul penggolongan



berikutnya. Untuk fungsi produksi muncul permesinan dan penelitian, manajer pabrik dan pembelian, dari fungsi penjualan muncul periklanan, manajer penjualan dan promosi penjualan, demikianlah seterusnya.

## **2. Produk**

Departementisasi melalui produk adalah upaya penggolongan atas kegiatan-kegiatan berdasarkan produk. Misalnya Toko serba ada (*Departement Store*) penggolongan untuk barang-barang yang dijual adalah berdasarkan dari produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan/ industri atau contoh lain Bank komersial dengan penggolongan khusus bagian pinjaman (loans). Dan seterusnya.

## **3. Wilayah**

Departementisasi melalui wilayah adalah upaya penggolongan atas kegiatan-kegiatan berdasarkan wilayah, misalnya untuk penjualan, yaitu wilayah timur, wilayah barat.

## **4. Pemakai**

Departementisasi melalui pemakai adalah upaya penggolongan atas kegiatan-kegiatan berdasarkan pemakainya, Misalnya untuk penjualan produk tertentu, pemakainya adalah pedagang, pemerintah, instansi/lembaga, dan pabrik.

## **5. Proses**

Departementisasi melalui proses adalah upaya penggolongan atas kegiatan berdasarkan proses. Contohnya produk logam terbagi dalam bagian penempaan, bagian pengelasan, bagian penghalusan, dalam proses bisa bersifat seri, sejajar, dan perakitan.

## **6. Satuan Tugas**

Departementisasi melalui satuan tugas adalah upaya penggolongan dalam kegiatan berdasarkan satuan tugas. Misalnya untuk suatu proyek, penyelesaian dilakukan oleh satuan tugas A, C, F, G dan seterusnya, yang tiap-tiap satuan tugasnya menyelesaikan pekerjaan menurut spesialisasinya sendiri-sendiri.

## **7. Matrixs**

Departementisasi melalui matrixs adalah upaya penggolongan kegiatan kerja berdasarkan kombinsasi fungsi antara yang sifatnya teknis dan nonteknis yang untuk paduan itu di tandai dengan huruf/angka. Ini adalah kegiatan yang menggunakan konsep baru, yaitu departementisasi tidak saja mengutamakan segi teknis tinggi, tetapi juga dengan manajemen tinggi, dengan menempatkan dua pengawas menurut spesialisasi bidangnya yang bekerja serempak (*simultaneously*).

### **C. PERTIMBANGAN DEPARTEMENTISASI TAMBAHAN**

Di atas telah di kemukakan berbagai cara dan sarana untuk menempatkan kegiatan yang sifatnya khusus (*a specific activity*) di dalam struktur organisasi yang khusus. Berikut ini adalah organisator dapat memanfaatkan. Contoh –contoh lain dalam rangka melakukan departementisasi. Langkah – langkah tersebut.

#### **1. Tempatkanlah kegiatan dalam satuan yang sering dipergunakan**

Upaya ini untuk memudahkan pengawasan dan menjaga kelancaran kerja. Contohnya, permesinan (engineering). Apabila lebih banyak melayani kebutuhan pemakai tempatkanlah dalam bagian penjualan agar mudah mengetahui kondisi kegiatan kerjanya dalam melayani kebutuhan pemakai; sebaliknya apabila kegiatannya semata-mata untuk melayani rangkaian kegiatan produksi intern tempatkanlah pada bagian lain, misalnya bagian produksi.

#### **2. Pertimbangkan Pemisahan Kegiatan dalam Dua Satuan Kegiatan**

Umumnya memang kegiatan yang terbaik adalah dilakukan dalam satuan kegiatan, tetapi ada juga perkecualiannya, misalnya untuk keuangan. Sebaiknya di piahkan antara bagian yang bertugas untuk pembukuan dan yang bertugas untuk mengontrol keuangan/juru bayar.

#### **3. Doronglah Adanya Kompetisi Antarunit/Satuan Kegiatan**

Cara ini kadang-kadang perlu untuk mendapatkan hasil terbaik dari suatu kegiatan.

#### **4. Tekankan Adanya Keserasian Kerja dan Kerja Lama**

Cara ini diperlukan untuk menggalang kesatupaduan pekerjaan sekalipun kadang-kadang perlu di tempuh cara persaingan/kompetisi, tetapi upaya menjaga keserasian kerja dan kerja sama merupakan tujuan utama untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Upaya ini memerlukan kebijaksanaan dan keuletan serta sikap hati-hati; kalau tidak ada

kemungkinan timbulnya sikap “pakturut” (*yes-men*) yang justru merugikan organisasi. Istilah ini tetap di pergunakan “pak turut” dan bukan istilah “anal bapak senang”.

### **5. Ikuti Kepentingan Manajer**

Dalam kegiatan yang sifatnya khusus kepentingan manajer perlu mendapatkan perhatian utama, ikutilah kepentingannya karena kemungkinan terjadi dengan cara itu akan menemukan hasil-hasil yang gemilang/prestasi puncak.

## **D. SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI**

Sentralisasi dalam manajemen adalah kegiatan yang menunjukkan pemusatan kekuasaan pada satu tangan pimpinan. Desentralisasi dalam manajemen adalah kegiatan yang menunjukkan penyebaran kekuasaan pada beberapa tangan pimpinan bawahan.

Apakah yang dipilih sentralisasi atau destralisasi sesungguhnya tergantung pada pilihan, yang mana lebih tepat bagi suatu organisasi, apakah di titik beratkan pada pemusatan kekuasaan atautkah sebaliknya, ini semua adalah masalah mmanajemen.

## **E. PENILAIAN ATAS SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI**

Pada mulanya semua kegiatan organisasi masih dapat di urus sendiri, banyak perusahaan menjalankan kegiatan dengan memusatkan kekuasaan pada satu tangan. Perusahaan berkembang, kegiatan bertambah, pekerjaan menumpuk dan semua tidak lagi dapat dikuasai dalam satu tangan. Muncullah desentralisasi, kegiatan yang dulunya terpusat kemudian di sebar ke bawah atau kesamping dengan desentralisasi orang-orang berkembang maju, pekerjaan dapat di selesaikan lebih cepat dan kelancaran terjaga.

Bergabung dari orang-orang yang ikut berperan/manajer dan lingkungannya apakah sesuatu di jalankan berdasarkan sentralisasi atautkah desentralisasi atautkah suatu kombinasi diantara keduanya, baik sentralisasi atau desentralisasi memiliki keuntungan masing-masing.

## **F. SYARAT – SYARAT PEKERJAAN MANAJERIAL**

Banyak pengikut aliran organisasi formal menulis tentang syarat-syarat pekerjaan dan spesifikasi manajer yang dikenakan bagi personalia yang hendak menduduki jabatan manajer dalam struktur organisasi, dalam rangka mendapatkan personalia tadi tentu dapat di ajukan berbagai pertanyaan, misalnya berikut ini.

1. Apa yang diharapkan dari seorang manajer yang bekerja untuk kita?
2. Syarat – syarat konkrit apa yang perlu bagi seorang manajer yang sungguh kita inginkan untuk melakukan tugas dalam perusahaan kita.?
3. Hubungan apa yang menguntungkan baik bagi perkembangan perusahaan manapun bagi manajer yang bersangkutan dalam tugasnya di perusahaan.?

Persyaratan – persyaratan itu perlu mengingat kedudukannya dalam organisasi banyak membawa pengaruh bagi maju mundurnya perkembangan perusahaan. Lagi pula manajer dengan keahlian yang spesifik/khusus apabila berhentinya harus segera dicari gantinya; jangan membiarkan kekosongan berlangsung dalam perusahaan terlalu lama, sebab akan sangat merugikan perusahaan.

Manajer yang sukses dalam perusahaan biasanya memiliki kemampuan dasar yang menonjol, yang sifatnya manajerial, seperti (1) daya inteligensia yang tinggi, (2) sikap integritas atas organisasi dan pekerjaan, (3) peka terhadap lingkungan kerja, (4) sehat jasmani, (5) bersemangat untuk mengembangkan diri, (6) daya motivasinya tinggi, (7) mampu berkomunikasi dengan orang-orang yang ada di sekitarnya, (8) cakap membuat rencana dan mengorganisasi orang dan tugas yang di bebankan padanya, (9) mampu membangkitka semangat pada bawahannya untuk mencapai prestasi yang tinggi, (10) pintar menjual ide atau mengemukakan gagasan yang menyakinkan pihak lain, (11) cepat mengambil keputusan, (12) luwes dalam tindakan, (13) dapat bekerja sama dengan orang lain. (14) ingin mencapai hasil yang sebaik-baiknya, dan (15) mampu mencetak kader, calon manajer pengganti yang di harapkan perusahaan.

#### **G. PANITIA (*COMMITTEE*)**

Panitia mendukung dan merupakan sebagian dari bentuk susunan organisasi dan pola organisasi yang sudah ada, ia dapat berada pada tiap tingkat organisasi, membantu dalam berbagi bidang dengan nama yang berlain-lainan dan dengan sebutan yang secara luas di terima di antara para manajer.

Panitia dapat di rumuskan sebagai suatu badan yang orang-orangnya dipilih atau ditunjuk untuk bertemu dan berdiskusi mengenai berbagai persoalan yang dibawa ke dalam organisasi, yang sengaja di bentuk untuk keperluan itu, panitia mempunyai susunan organisasi sendiri dengan batas-batas tertentu dan tugasnya membantu pimpinan organisasi dalam berbagai tingkat dan berbagai kepentingan, misalnya menyiapkan rencana bagi

pengembangan produk baru, menyiapkan program tahunan yang agak istimewa, meninjau kembali politik kenangan perusahaan.

Panitia diperlukan karena dua alasan, yaitu (1) adanya interaksi antar anggota akan memberikan kepada kelompok hasil yang lebih unggul di bandingkan dengan hasil masing-masing individu, (2) kompleksitas organisasi dengan berbagai fungsinya dan ragam tingkatan organisasi memerlukan pertukaran informasi secara periodik.

Tentu dapat disebutkan lebih luas alasan untuk mendukung mengapa bentuk panitia diperlukan dalam organisasi yang sudah ada, misalnya ; (1) memberi kesempatan berbagai ahli dan kalangan ilmu pengetahuan untuk memusatkan perhatian pada masalah khusus perusahaan, (2) membantu dalam mengoordinasi berbagai kegiatan operasional, (3) dapat mencegah timbulnya terlalu banyak wewenang yang diberikan kepada seorang manajer, (4) kemampuan memberikan pelayanan dalam bentuk motivasi yang di perlukan untuk menggiatkan kerja lebih optimal, dan (5) promosi pendidikan bagi para anggotanya ke taraf yang lebih tinggi.

#### **H. MENDAPATKAN PANITIA YANG EFEKTIF**

Sebagaimana anggota manajemen, anggota dari panitia juga harus mempunyai gagasan jelas mengenai apa yang hendak dilakukan. Objek yang hendak di capai harus ditetapkan. Bagi panitia tugas mengambil keputusan harus dirumuskan dan di ketahui bagaimana sangkut pautnya dengan seluruh kegiatan yang hendak di tempuh. Inilah prasyarat agar panitia berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini yang menonjol adalah bekerja efektif. Mungkin panitia mampu bekerja demikian karena ia mengetahui apa jenis pekerjaan tersebut, apakah yang di harapkan dari padanya untuk melakukan pekerjaan itu dan bagaimana hubungan yang di kehendaki antara panitia dan organisasi yang ada dan penyempurnaan apa yang di perlukan untuk mencapai tujuan yang di kehendaki organisasi.

Menurut G.R Terry, keanggotaan panitia hendaknya berkisar antara 3 – 17 orang, dengan mengemukakan bahwa yang lebih di inginkan ialah sekitar 3 – 7 orang. Terlalu banyak anggota akan terlalu banyak diskusi, dan masalah-masalah yang akan di bahas, bertambah berat karena perdebatan akan berlarut-larut. Dengan sedikit anggota masalah-masalah yang di bahas atau hendak di pecahkan dapat di kemukakan dengan jenis, singkat; dapat berfikir secara terintergrasi, ada kompromi dan menuju pada kesimpulan yang di harapkan.

Pimpinan panitia mempunyai kedudukan kunci, artinya dari padanya di harapkan berbagai persoalan yang rumit dapat di pecahkan secara berarti, menutupi kekurangan dari pada anggotanya dan membatasi sikap menonjol yang berlebihan di pihak yang lain.

Akhirnya, patut untuk melanjutkan pekerjaan dan melakukan peninjauan kembali atas sumbangannya terhadap organisasi. Kelanjutan dari rencana adalah tindakan. Tindakan yang bermanfaat bagi tujuan organisasi yang telah di tetapkan merupakan sesuatu yang di harapkan dan untuk itulah maksud panitia dibentuk.

## **I. DEWAN KOMISARIS**

Suatu dewan komisaris di bentuk berdasarkan anggaran dasar suatu perusahaan dan dari padanya ia mendapatkan legalitasnya, kekuasaanya, wewenangnya untuk mengendalikan perusahaan dalam arti luas, sebagai suatu dewan bentuknya adalah kelompok, keputusan dewan direksi adalah keputusan bersama (kelompok), sejumlah anggota dewan menetapkan keputusan –keputusan yang menyangkut kehidupan perusahaan, dalam pada itu sejumlah anggota yang lain memegang kendali manajemen puncak dari dua kedudukan yang berbeda itu terdapatlah berbagai tipe dewan komisaris.

Garis besar keputusan dewan komisaris menyangkut empat hal yaitu, (1) menetapkan tujuan, (2) memilih manajer-manajer puncak, (3) menyusun keuangan/anggaran perusahaan, dan (4) melakukan pemeriksaan dan penilaian terhadap jalannya perusahaan.

Jumlah anggota dewan komisaris bervariasi, kebanyakan berkisar antara 5-15 orang, apabila jumlahnya terlalu besar keputusan sukar di ambil karena akan terjadi perdebatan yang berlarut-larut dan pembahasan sering melampaui batas.

Pertemuan dewan komisaris bergantung dari aturan anggaran dasarnya, ada yang seminggu 1 atau 2 kali, ada yang sebulan sekali, yang umum tiga bulan 1 kali, berapa di antara'a setahun 1 kali atau 2 kali.

Komposisi keanggotaannya terdiri dari bermacam-macam kalangan, kebanyakan dari golongan terkemuka dalam masyarakat (tokoh pimpinan perusahaan, bankir, niagawan, konsultan keuangan, dan pendidik) dapat berasal dari luar perusahaan atau juga dari lingkungan perusahaan sendiri.

## **J. KELOMPOK EKSEKUTIF (*PLURAL EXECUTIVE*)**

Kelompok eksekutif adalah dua atau lebih eksekutif/pimpinan/manajer yang berada pada jalur lini dari puncak organisasi. Bidang tugas mereka adalah khusus dan menyangkut satu atau lebih dari fungsi-fungsi manajemen yang mendasar. Misalnya mereka dapat di temukan di bidang perencanaan dengan tugas khusus pembuat kebijaksanaan atau dibidang perundang-undangan ataupun spesialisai untuk formulasi tujuan perusahaan.

Penggunaan tenaga mereka di perusahaan makin meningkat tidak saja pada pengambilan keputusan, tetapi juga menangani masalah-masalah di lapangan secara operasional.

Umumnya mereka tidak punya bawahan langsung dalam struktur organisasi dan tidak di berikan kekuasaan untuk mengambil keputusan yang bersifat menentuka jalannya perusahaan. Mereka bertindak kolektif dan salah seorang mewakili mereka dalam struktur organisasi yang ada.

## **Dinamika Organisasi**

Tindakan mengorganisasikan adalah tindakan dinamis. Artinya di samping mengatur pembagian kerja, penunjukan orang-orang dan penyediaan faktor-faktor fisik maka organisasi harus'dinamis sebagai tempat berlangsungnya berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

Dalam organisasi yang dinamis berlangsung, kegiatan, terjadi perubahan-perubahan banyak usul baru untuk perbaikan. Semuanya itu tidak dapat di hindari, sebaliknya justru menjadi masukan yang di perlukan untuk perencanaan berikutnya.

Fungsi organisasi sesungguhnya merupakan hasil dari suatu keadaan yang telah dirumuskan dengan memasukan berbagai perbaikan (baik mengubah, menambah, maupun mengurangi) asas organisasi yang telah ada sebelumnya.

Jadi, bagi seorang manajer, perbaikan atau penyempurnaan organisasi adalah sesuatu yang harus dilakukan jika di perlukan untuk mencapai tujuan yang di kehendaki. Mengenai waktu, cara dan prinsip apa yang hendak di pakai dalam banyak hal bergantung dari minat dan kepentingan manajer yang bersangkutan; yang penting adalah bahwa langkah itu dilakukan untuk menjamin kelancaran gerak organisasi agar berdaya guna dan

berhasil guna organisasi yang lancar dan bekerja dengan efisien (berdaya guna) memudahkan pertemuan dan perluasan kegiatan atau sasaran yang hendak dicapai. Dorongan adanya (timbulnya) perubahan organisasi disebabkan oleh (1) pekerjaan dalam organisasi mendorong adanya perubahan (2) pergantian personalia (3) perubahan atas produk, pelayanan dan metode kerja, (4) gagasan ke arah yang lebih baik (penyempurnaan).

Dalam pertumbuhan organisasi dianut suatu pola yang bersifat (1) vertikal, (2) mendatar dan (3) dari fungsional ke arah tipe divisi.

#### **A. KELEMAHAN ORGANISASI**

Berbagai kelemahan dapat muncul dalam organisasi karena berbagai faktor, misalnya, ketidakmampuan manajer mengikuti perubahan organisasi, seperti perubahan lokasi, produk, kebijaksanaan keuangan yang tidak memperhatikan adanya susunan organisasi yang belum berubah. Orang-orang di letakan pada struktur yang salah, wewenang tidak di delegasikan pada bawahan atau wewenang tidak di delegasikan secara tidak merata atau tidak seimbang. Kelemahan organisasi sebagai akibat dari berbagai faktor di atas dan anda dapat menambahkan contoh lainnya perlu segera di perbaiki dan manajer tidak punya alternatif lain, kecuali harus melakukan perbaikan.

#### **B. MEMIMPIN PERBAIKAN**

Guna melakukan perbaikan dan penyempurnaan berkenaan dengan dinamika organisasi dan kelemahan organisasi, di perlukan orang atau lembaga yang mampu memimpin perbaikan. Empat sumber yang umum yang sering melakukan dan melakukan perbaikan ialah (1) manajer, (2) suatu panitia, (3) bagian organisasi yang ada dalam organisasi itu sendiri dan (4) konsultan dari luar.

#### **C. WAKTU MELAKUKAN**

Ada beberapa langkah yang dapat di tempuh kapan dilakukan yaitu, (1) perubahan itu dapat dilakukan dalam jangka pendek/singkat, (2) perubahan itu dilakukan tidak secara tiba-tiba, tetapi menunggu saat yang tepat, waktunya lama, (3) kompromi waktu: tidak terlalu lama, tetapi juga jangan dalam waktu yang singkat/pendek/mendadak/tiba-tiba yang penting organisasi berjalan dinamis dan stabil.



#### **D. PENDEKATAN UNTUK MEMPERBAIKI ORGANISASI**

Pendekatan dapat dilakukan dengan melalui (1) *packaged*, (2) *means and resources*, (3) *informal*, (4) *comparison*, (5) *ideal*, dan (6) *quantitative*.

##### **1. *Packaged Approach***

Pendekatan ini di maksudkan untuk menganalisis organisasi apakah ada penyimpangan yang melebihi ukuran dari suatu oraganisasi yang berhasil guna (*efektif*) sebagaimana di haruskan.

##### **2. *Means and Resources Approach***

Pendekatan ini untuk menganalisis bagaimana organisasi itu mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bagaimana pula mencapai tujuan.

##### **3. *Informal Approach***

Pendekatan ini di maksudkan untuk mengetahui kemungkinan-kemungkinan adanya wilayah kegiatan yang tidak terjangkau oleh upaya penyempurnaan.

##### **4. *Comparison Approach***

Pendekatan ini dilakukan dengan cara membandingkan organisasi tersebut dengan organisasi serupa dengan sikap yang sadar dan hati-hati sehingga terjaga bahwa cara perbandingan tersebut dapat di percaya keabsahannya.

##### **5. *Ideal Approach***

Pendekatan ini di maksudkan untuk menyajikan suatu bentuk organisasi yang ideal dengan persyaratan-persyaratan yang di asumsikan. Jadi organisasi yang di maksud belum ada, tetapi sudah di gagaskan dan di buatkan “model”nya persyaratan-persyaratan untuk memenuhi bentuk organisasi “model” diasumsikan terlebih dahulu.

##### **6. *Quantitative Approach***

Pendekatan ini menggunakan cara dengan mengukur jumlah (angka) terhadap orang dan barang yang di perlukan bagi suatu organisasi yang berhasil guna. Cara ini memang agak sukar, tetapi kalau berhasil dan dapat dipergunakan data yang di maksud memang akan bermanfaat.

## **E. ANALISIS ORGANISASI**

Tindakan untuk melakukan analisis organisasi lebih mendekati ketepatan, individual, dan terperinci dari pada cara pendekatan yang di jelaskan tadi.

Analisis organisasi adalah serangkaian tindakan yang terdiri atas (1) mengidentifikasi semua material yang berkaitan dengan organisasi (2) mengulas semua material itu dan mengarahkan pada tujuan pokok organisasi, (3) merancang syarat-syarat untuk tugas sebagaimana diharapkan tiap anggota manajemen, (4) menganalisis tiap manajer menurut kualifikasinya dan mengaitkan dengan latar belakang pendidikannya, pengalamannya, pengetahuannya dan keterampilannya, menurut syarat yang diinginkan, (5) membandingkan syarat-syarat yang di minta untuk tiap anggota manajemen dengan kualifikasi yang di miliki oleh tiap-tiap Individu, (6) mencatat tiap-tiap syarat yang tidak di penuhi oleh manajer dengan pencil, (7) mencatat dengan tinta kualifikasi yang muncul, yang tidak di perlukan bagi tugasnya sebagai seorang manajer (8) memberikan saran perbaikan untuk syarat-syarat yang tidak dapat di penuhi oleh seorang manajer sehingga menandai agar dapat di terima dan dapat pula di lakukan, (9) menganalisis tindakan-tindakan yang tidak perlu dilakukan, kemudian memberikan gantinya yang lain, yang memang sesuai dan harus dilakukan oleh seorang manajer, (10) mengajukan berbagai pola organisasi dan jabarkanlah pula posisi yng di perlukan bagi organisasi tersebut, tetapi jangan menyebutnya tipe orangnya, melainkan dasar pendidikannya, pengalamannya, pengetahuannya dan keterampilan yang telah di tetapkan menurut persyaratan yang di kehendaki kalau perlu gunakanlah wewenang manajer puncak atau yang berwenang untuk melakukan seleksi orang-orannya.

## **F. PENGEMBANGAN ORGANASIOANAL (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)**

Hal yang bertalian erat dengan upaya analisis organisasi untuk menuju penyempurnaan yang berhasil guna adalah pengembangan organisasi. Pendekatan ini lebih menitik beratkan pada orangnya dari pada strukturnya, dengan upaya menyempurnakan hasil organisasi melalui cara mencari adanya kelompok kerja yang terbaik (adanya hubungan antara pemilik perusahaan dan individu kelompok sebagai satu kesatuan yang kompak) dua kriteria untuk mengukur penyempurnaan itu ialah (1) kriteria lunak yaitu menyangkut gaya kepemimpinan, antusias manajer, hubungan yang harmonis, dan semangat tim. Caranya dengan, melakukan wawancara, pengamatan; (2) kriteria keras yaitu pencapaian tujuan, untuk perusahaan, hal itu dapat di lihat melalui catatan tentang jumlah penjualan, keuntungan bersih, dan jumlah produksi, cara yang kedua ini memang sukar dievaluasi. Yang sering dipakai, umumnya adalah penggunaan kriteria lunak.

## **G. PENGGUNAAN DAN PEMILIHAN ANGGOTA MANAJEMEN**

Salah satu proses dinamika organisasi dan perubahannya ialah mencari dan memilih anggota manajemen. Pada zaman maju tidak lagi orang paling baik yang mencari pekerjaan, tapi sebaliknya pekerjaanlah yang mencari-cari orang paling baik. Untuk mendapatkan anggota manajemen yang di kehendaki dapat di lakukan dengan cara (1) mengambil di perusahaan lain, (2) mencari di dalam perusahaan sendiri (3) menggunakan tenaga tamatan universitas atau sekolah khusus, (4) melalui iklan dan (5) melalui kantor penempatan tenaga kerja.