

PERTEMUAN KE-5

PENGGORGANISASIAN, DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mempelajari materi pada pertemuan 5 tentang pengorganisasian, desain organisasi dan wewenang mahasiswa mampu:

- Mampu menerapkan fungsi pengorganisasian
- Mampu menyusun dan menerapkan proses pengorganisasian
- Mampu menyusun desain organisasi
- Mampu menerapkan wewenang pengorganisasian

B. URAIAN MATERI

1. Memahami Pengorganisasian

Pengertian Pengorganisasian berasal dari Kata “organisasi” yang secara umum memiliki dua arti, yang pertama, merupakan instansi yang didalamnya terdapat jabatan fungsional seperti Perusahaan, Lembaga Kesehatan, Persatuan- persatuan, Sedangkan arti kata organisasi yang kedua, merupakan proses pengorganisasian, yang pelaksanaannya memberikan penugasan kepada anggota organisasi sehingga apa yang diharapkan organisasi dapat dilakukan secara efisien.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen sesudah perencanaan, yang memiliki pengertian melakukan kegiatan dalam mendesain struktur organisasi yang formal, dengan menyatukan tugas yang sejenis dan mengatur serta membagi tugas atau pekerjaan bagi para anggotanya sehingga pencapaian organisasi dapat dilakukan dengan efisien. Pengorganisasian memiliki fungsi mengelola sumber daya yang ada dengan menggabungkannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Pengorganisasian memberikan pemahaman bahwa proses pengaturan di dalam organisasi diikuti oleh aktuasi yang berupa bimbingan kepada manusia yang berada di dalam organisasi, agar terus-menerus dapat menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu

Suatu langkah penetapan, penggolongan dan pengaturan dalam kegiatan - kegiatan yang bersifat fisik meliputi ruang kerja masing-masing bagian, ruang pelayanan, ruang produksi, serta menetapkan tugas dan memberi kewenangan, mendelegasikan kewenangan yang dimiliki, agar tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Beberapa para ahli berpendapat tentang definisi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Pengorganisasian merupakan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Richard L Daft (2006).
- b. Fokus Pengorganisasian, merupakan kegiatan mengelola, menyelaraskan, dengan menggabungkannya sumber daya manusia didalam organisasi untuk hasil yang ini dicapai. Certo (1997).

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), Dalam Pengorganisasian terdapat Empat Pilar dasar untuk melakukan proses pengorganisasiannya, yang meliputi pembagian kerja (*division of work*), pengelompokan pekerjaan (*departementalization*), penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hirarchy*), serta penentuan mekanisme untuk menintegrasikan aktivitas antarbagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*).

- a. Pembagian kerja (*division of work*), Seluruh pekerjaan yang telah direncanakan perlu disederhanakan guna mempermudah bagaimana pengimplementasiannya, sebagai upaya penyederhanaan seluruh kegiatan yang bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik hal ini dinamakan Pembagian Kerja.

Contoh : Bisnis Restoran meliputi pembagian bagian dapur, pelayanan pelanggan dan kasir.

- b. Pengelompokan pekerjaan (*departementalization*), merupakan pengelompokan pada pekerjaan-pekerjaan yang sejenis berdasarkan kriteria tertentu.
- c. Penentuan relasi antarbagian dalam organisasi (*hirarchy*), setelah kita mengelompokkan, maka kita menentukan berapa banyak pekerjaan yang perlu dikelompokkan dan berapa orang yang dibutuhkan dalam satu departemen/bagian, selanjutnya kita menilai adakah bagian lain yang merupakan bagian dari departemen tersebut dan siapakah yang menjadi atasannya serta menentukan relasi bagian dalam suatu organisasi. Ada dua konsep dalam menentukan hierarki yaitu:

- *Span of management control*
- *Chain of command*

- d. Koordinasi (*Coordination*), merupakan pilar terakhir dalam pengorganisasian, dimaksudkan untuk melihat apakah pembagian kerja dan penentuan desain organisasinya telah berjalan secara efektif dan efisien.

Koordinasi adalah proses mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen/bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi bias tercapai secara efektif. Terdapat dua aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Berikut beberapa Istilah dalam pengorganisasian yaitu :

- a. Struktur formal yang digunakan dalam merancang pengelolaan sumber daya yang efektif penggunaan sumber daya-sumber daya yang efektif meliputi anggaran, phisik, pekerja serta bahan-bahan yang diperlukan organisasi.
- b. Mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam organisasi, yang dalam setiap pengelompokkannya diikuti penugasan dari atasan telah diberikan wewenang untuk mengawasi masing-masing anggota kelompoknya.
- c. Adanya keterkaitan atau sinergitas antara pimpinan, pekerjaan dengan pegawai dalam organisasi.
- d. Merupakan alat bagi atasan dalam membagi pekerjaan yang diberikan pada masing-masing bagian dengan kewenangan yang diberikan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Terbentuknya organisasi yang menyatukan berbagai macam tugas pokok dan fungsi yang diberikan oleh atasan atau manajer, merupakan keadaan yang mencerminkan ketertiban serta keterkaitan pekerjaan dengan kegiatan didalam organisasi. Kegiatan seperti ini disebut Organisasi yang bentuknya statis, sedangkan Organisasi dalam bentuk dinamis ditunjukan dengan adanya langkah nyata yang dilakukan para karyawan yang menghasilkan sesuatu yang berguna dan sesuai dengan keinginan organisasi. Menyatukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk melakukan kerja sama dalam penyelesaian pekerjaannya, dimana masing-masing orang berkontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara bersama merupakan tujuan dari orgnisasi.

Sudut pandang lama mengenai lebih menekankan pada suatu usaha perseorangan dari orang yang memberi perintah dengan kewenangan yang dimilikinya, dan otoritasnya melalui saluran organisasi dengan kekerasan, dimana manusia diperlakukan sama dengan mesin, yang

hanya bekerja dan bekerja saja, sedangkan organisasi pada sudut pandang yang baru dan modern lebih memperhatikan manusianya dan tugas yang diberikan untuk dilaksanakan dalam organisasi sesuai peraturan yang ditetapkan.

2. Proses Pengorganisasian

Dalam Pelaksanaan proses pengorganisasian hendaknya berhati-hati terhadap pertimbangan dari aspek-aspek yang harus dikerjakan dalam pekerjaan, tugas-tugas yang diberikan pada pekerja, yang tertuang dalam 5 langkah berikut :

- a. Melakukan evaluasi pada perencanaan dan tujuan organisasi terhadap aktifitas yang diperlukan dalam pelaksanaan rencana dan pencapaian tujuan.
- b. Mendesain pekerjaan dengan melakukan penetapan kegiatan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan.
- c. Melakukan departemenisasi dengan memisahkan tugas-tugas yang sama dan sejenis yang memiliki hubungan satu sama lainnya.
- d. Menugaskan dan mendelegasikan wewenang dalam melakukan tugas- tugasnya.
- e. Melakukan penyusunan hubungan antara atasan dan rekan kerja, sehingga dapat diketahui apa yang menjadi tanggung jawabnya untuk dasar pengambilan keputusan, dan terjadi koordinasi antar bagian, yang disebut dengan Rentang manajemen dan rantai komando.

Pengorganisasian memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

a. Spesialisasi Pekerjaan

Merupakan suatu kegiatan dalam membagi habis pekerjaan dalam organisasi sebagaimana yang dibutuhkan, yang meliputi tenaga kerja baik secara jumlah atau kuantitas maupun kompetensi yang dimiliki, sehingga pekerjaan yang dilakukan sesuai bidang keahliannya yang disebut dengan Spesialisasi pekerjaan. Kegiatan ini akan sangat dibutuhkan bagi pekerjaan- pekerjaan besar karena membutuhkan banyak keahlian yang memiliki keterkaitan sehingga terjadi efisiensi, namun perlu juga melakukan rotasi dan mutasi dalam melakukan pekerjaan yang bersifat rutin, karena akan menimbulkan kejenuhan.

b. Rantai Komando

Merupakan garis yang menunjukan kewenangan pada suatu posisi dan menunjukan keterikatan semua orang dalam organisasi yang digambarkan garis terputus, menunjukkan keterikatan semua

individu dalam organisasi dan menunjukkan sebuah tanggung jawab, yang menunjukan siapa yang harus bertanggung jawab serta kepada siapa tanggung jawab tersebut. Adapun Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan pada rantai komando yaitu :

- 1) Prinsip kesatuan perintah, artinya memastikan bahwa seluruh anggota organisasi wajib mentaati apa yang diperintahkan atasannya, hal tersebut dimaksudkan supaya setiap pegawai tidak mendapatkan berbagai permintaan dari berbagai atasan yang dapat mengakibatkan konflik dalam pelaksanaannya.
- 2) Pada jenjang organisasi akan ditunjukan berbagai tingkatan dalam satuan organisasi, dimana melekat didalamnya jabatan seseorang, tugas-tugasnya dan yang menjadi wewenangnya, serta kedudukannya didalam organisasi. Apabila Organisasinya besar maka jenjang organisasinya juga akan sangat tinggi, dan akan menyebabkan kurang efisien dalam pelaksanaan tugasnya, dan akan berakibat semakin panjangnya jenjang pembuat keputusannya, serta jenjang manajer akan semakin banyak, hal ini berakibat pada semakin kecilnya interaksi dengan individu, baik secara *up down* dari atasan ke karyawan, juga dengan ke konsumen. Sebagai solusinya organisasi tersbut akan membelah diri sesuai fungsinya.

c. Kewenangan

Merupakan hak yang sah dan formal yang dimiliki seorang manajer atau pimpinan, yang digunakan sebagai pembuat keputusan, dalam pemberian perintah maupun pengalokasian sumber daya-sumber daya untuk kepentingan organisasi, yang akan tercermin dalam gambaran pekerjaan, namun tetap memperhatikan beberapa prinsip-prinsip dibawah ini:

- 1) Kedudukan dalam organisasi, bahwa kewenangan yang diberikan mempunyai hak yang sama dalam kedudukannya, tidak melihat siapa orang yang menduduki posisi tersebut dalam organisasi.
- 2) Sebagai dasar untuk diterimanya pimpinan oleh bawahan, dalam memutuskan kebijakan sesuai kewenangan yang telah diberikan organisasi
- 3) Kewenangan diberikan oleh atasan kepada bawahan sesuai jenjang hirarki vertikal, maksudnya kewenangan yang besar dimiliki oleh posisi yang lebih tinggi.

Kewenangan dalam Organisasi, meliputi 3 Jenis kewenangan yaitu :

- 1) Kewenangan lini, maksudnya kewenangan diberikan pada manajer atau pimpinan untuk

membuat keputusan kepada bawahannya dan jajarannya, tidak melibatkan bagian yang lain.

- 2) Kewenangan Staf, merupakan kewenangan dalam memberikan ide, pendapat, saran, serta membantu pelayanan terkait pekerjaan yang dibutuhkan pimpinan maupun staf pelaksana dalam Bagian. Kewenangan ini sifatnya hanya pertimbangan saja tidak wajib dipatuhi kecuali jika terjadi masalah pada wewenang yang diberikan.
- 3) Kewenangan fungsional, kewenangan yang bertolak belakang dalam prinsip kesatuan komando, dimana staf mempunyai 2 atasan bahkan lebih, karena keberadaannya sebagai bawahan dalam suatu bagian dan melaksanakan tugas dan fungsi dari kegiatannya, tetapi terkadang diperlukan juga, apabila pekerjaan tersebut secara fungsional terkait erat dengan koordinasi.

d. Pendelegasian

Pendelegasian wewenang memberikan keleluasaan kepada staf untuk melayani pelanggannya yang maksimal bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya, juga dapat menjadi motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena karyawan diberikan kepercayaan dan kepuasan dalam bekerja. Didalam organisasi hal demikian dianjurkan pelaksanaannya, karena dengan diberikan kewenangan oleh organisasi, karyawan akan merasa bertanggung jawab dengan pekerjaannya, bukan sekedar melaksanakan pekerjaan dari perintah yang diterima.

Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mendelegasikan sebagian wewenang, yakni:

- 1) Melihat tugas yang didelegasikan dengan pengetahuan, keterampilan dan perilaku penerimanya.
- 2) Melakukan pengorganisasian dengan mengkomunikasikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dengan apa yang akan dikerjakan, serta cara menyelesaikannya, waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian dan keterampilan yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan.
- 3) Memberikan penjelasan secara rinci dan jelas tentang pelaksanaan pekerjaan yang diberikan, sehingga karyawan akan menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab dan Menjelaskan secara jelas dan spesifik tentang tugas yang diberikan, agar karyawan

mengetahui dan siap bertanggung - jawab penuh dengan penyelesaian pekerjaannya.

- 4) Dalam memberikan wewenang, hendaknya tidak terlalu berlebihan, karena akan berakibat pada kesewenang-wenangan dalam pelaksanaannya, namun jangan juga terlalu sedikit, karena akan menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan
- 5) Perlu memastikan bahwa karyawan yang diberi wewenang, menerima dan bertanggung jawab dalam penyelesaiannya, walau tanggung jawab tetap berada ditangan atasan atau manajer.

e. Rentang Kendali

Merupakan jumlah karyawan yang langsung dipimpin oleh seorang manajer, besar kecil jumlahnya sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu:

- 1) Faktor yang bersifat subjektif, merupakan faktor yang dimiliki karyawan yang berasal dari dalam dirinya, seperti kecakapan, keterampilan, penampilan, pengalaman kerjanya, kondisi kesehatan, usia, bakat seseorang, jiwa kepemimpinan, kepribadian, status sosial seseorang dan lainnya .
- 2) Faktor yang bersifat Objektif, merupakan hal-hal yang berada di luar diri pribadi individu sebagai karyawan, seperti lingkungan sekitar, yang termasuk didalamnya jenis pekerjaannya, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, stabilitas, hubungan antara atasan dan staf, beban kerja pada bawahan maupun pimpinan.
- 3) Faktor organisasi yang bersifat mempengaruhi, terpusat maupun yang diserahkan kewenangan pada daerah, jika kekuasaan terpusat maka rentang kendali akan menjadi luas.

Beberapa langkah pada prosedur proses pengorganisasian yaitu:

- 1) Membuat rincian pekerjaan yang dilakukan agar tercapainya tujuan dari organisasi .
- 2) Membagi pekerjaan sesuai dengan beban kerja seseorang dalam agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan pada satu orang saja, sehingga pelaksanaannya secara efektif dan efisien.
- 3) Dalam pelaksanaan pekerjaan pengadaan dan pengembangan menunjukan adanya koordinasi kegiatan dilakukan oleh anggota organisasi yang bersinergi. Hal ini dapat

mengurangi pemborosan dan terjadinya konflik yang merusak.

Pada proses pengorganisasian, terdapat hal yang penting sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja.
- 2) Pembagian Kerja berdasarkan bagian/bidang
- 3) Format Struktur Organisasi.
- 4) Garis kewenangan dan satu komando.
- 5) Tingkatan kekuasaan dalam organisasi.
- 6) Tempat menyampaikan pesan
- 7) Panitia khusus
- 8) Rentang kendali dan kelompok informal.

Dalam Pengorganisasian, dasar-dasar yang memerlukan pertimbangan meliputi :

1) Pekerjaan

Dalam Pengorganisasian, yang merupakan hasil perencanaan yang telah disetujui adalah Pekerjaan, yang awalnya satu pekerjaan didalam organisasi tersebut, di bagi habis, menjadi sub organisasi yang kemudian didalam sub-sub organisasi tersebut dibagi lagi sedemikian rupa sehingga setiap orang mendapat tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Tempat Kerja

Untuk melaksanakan kegiatan idealnya diperlukan tempat kerja, dan fasilitas kerja lainnya seperti ruang kerja, peralatan kerja, menjadi sangat diperlukan untuk karyawan menjalankan aktifitasnya. Dalam pengorganisasian yang dilakukan merinci dengan jelas kelompok pekerjaanya atau jenis pekerjaanya dan orang yang bekerja.

3) Hubungan Kerja

Dalam Pengorganisasian hubungan kerja merupakan hal yang sangat penting, baik hubungan antar individu, individu dengan pekerjaannya dan individu dengan tempat kerjanya. Hubungan dimaksud juga hubungan antara bawahan dan atasan, sesama staf, dan ruangan kerja, antar unit kerja, dan menyangkut antar kewenangan , serta yang paling penting, hubungan-hubungan tersebut dapat mempengaruhi hasil kerja bahkan kinerja organisasi

4) Sumber Daya Manusianya atau orang - orangnya

Untuk hal yang menyangkut manusia atau orang-orang yang berada didalam organisasi perlu diberikan penugasan, penempatan dalam organisasi sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dan diatur sedemikian rupa yang menyangkut tempat kerjanya, pekerjaannya, wewenangnya dan tanggung jawab serta hubungan kerja yang sinergi.

3. Desain Organisasi

Merupakan Pola yang digambarkan tentang hubungan yang menyangkut berbagai unsur dan bagian dari organisasi. Struktur Organisasi yang dirancang untuk menetapkan hubungan dari berbagai unsur dalam pencapaian tujuan dengan tepat. Sedangkan Organisasi Informal tidak direncanakan struktur organisasinya biasanya muncul karenan adanya interaksi antar hubungan yang terjadi. Gambaran pola organisasi merupakan kerangka yang menghubungkan wewenang dan ssebagai penghubung antar posisi bagi anggota organisasi dan menunjukan wewenang yang harus dipertanggung jawabkan.

Menurut Robbins (1994) Desain organisasi mempertimbangkan kontruksi dan mengubah struktur organisasi. hal ini sama dengan melakukan perbaikan atau perbaharuan terhadap bangunan rumah, dimana perancangnya menciptakan gambar pembangunan rumah yang ditetapkan dalam penyusunan organisasi, kedalam dokumen yang dikenal dengan bagan organisasi.

Desain organisasi juga merupakan sebuah keputusan yang diambil pimpinan dalam menentukan struktur organisasi yang disesuaikan dengan strategi organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya.

Sekilas sama antara struktur dengan desain organisasi, namun memiliki perbedaan, desain organisasi lebih kepada penciptaan hubungan dan penciptaan struktur, dan merupakan kegiatan yang terus menerus yang dirancang oleh manajer, dan dibuat agar organisasi dapat bertahan, serta pemilihan desain organisasi dapat menentukan besar kecilnya organisasi, yang menimbulkan keuntungan masing-masing. Sedangkan Struktur organisasi lahir dari desain organisasi.

Terdapat enam elemen kunci yang menjadi perhatian para manajer ketika hendak mendesain struktur organisasi menurut Robbins dan Judge (2008:215), sebagai berikut:

- a. Spesialisasi.

Spesialisasi atau pembagian kerja sangatlah penting dalam organisasi karena pekerjaan yang banyak dan luas sementara keterampilan, kecakapan, kemampuan dan pembawaan juga ketertarikan yang berbeda-beda. Spesialisasi adalah rincian dan pengelompokan dari setiap aktivitas aktivitas/kegiatan yang sejenis dan memiliki keterkaitan untuk dilaksanakan oleh pejabat/bidang tertentu. Dalam pembagian kerja perlu diperhatikan beberapa hal berikut:

- 1) Setiap pejabat mempunyai tugas pokok dan fungsi dari jabatannya.
- 2) Tugas yang diberikan hendaknya berbeda namun tetap memiliki keterkaitan, selanjutnya untuk beban tugas diusahakan seadill mungkin dan merata, sehingga tercapai kepuasan bekerja dan kinerja organisasi yang diinginkan.
- 3) Dalam hal memberikan beban tugas bagi karyawan disesuaikan dengan keterampilan, kemampuan, kecakapan karyawan.

b. Pembagian Aktifitas Kegiatan/Departementalisasi.

Merupakan proses pembagian aktifitas kegiatan, dengan mengelompokkan kegiatan yang sama dan saling keterkaitan serta dilakukan oleh bagian yang sama dalam organisasi. Berikut lima bentuk utama dari pembagian aktifitas kegiatan yaitu sebagai berikut :

- 1) Pembagian aktifitas kegiatan Fungsi, merupakan rincian kegiatan yang di kelompokkan dalam organisasi menurut fungsinya.
- 2) Pembagian aktifitas kegiatan produk, merupakan aktifitas yang dilakukan dalam organisasi yang dikelompokkan sesuai dengan jenis produk dan jasa yang diproduksi.
- 3) Pembagian aktifitas kegiatan Geografis, merupakan aktifitas organisasi yang dikelompokkan sesuai dengan wilayah kerjanya.
- 4) Pembagian aktifitas kegiatan Pelanggan, merupakan aktifitas organisasi yang dikelompokkan serta disesuaikan dengan karakter pelayanan, terkait dengan permasalahan dan keperluan pelanggan.
- 5) Pembagian aktifitas kegiatan Proses, merupakan aktifitas organisasi yang dikelompokkan sesuai prosedur pengerjaan pada bagian produk.

c. Rantai Komando

Merupakan garis tanpa putus yang menunjukkan wewenang dari bagian/satuan puncak organisasi ke bagian/satuan paling bawah yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab dan kepada

siapa bertanggung jawabnya. Pada rantai komando terkait dengan wewenang dan kesatuan perintah.

- 1) Wewenang (*authority*) merupakan posisi manajerial yang didalamnya melekat hak-hak untuk memberi perintah untuk dilaksanakan.
- 2) Kesatuan perintah menunjukkan perintah dan tanggung jawab yang diterima oleh seorang bawahan hanya berasal dari satu atasan saja.

4. Rentang Kendali

Merupakan batas jumlah bawahan yang dipimpin dan dikendalikan dengan efektif oleh seorang manajer. Hal ini penting mengingat keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan maupun fokus perhatian setiap manajer, Banyak sedikitnya jumlah bawahan mencerminkan luas sempitnya rentang kendali. Rentang kendali yang sempit akan memperbanyak tingkatan manajemen. Ini

berarti dapat menambah biaya, memperumit komunikasi vertikal, memperlambat pengambilan keputusan dan mendorong supervisi yang ketat sehingga menghambat otonomi karyawan. Besar/kecilnya batas jumlah bawahan ditentukan oleh dua faktor yaitu faktor obyektif dan faktor subjektif. Faktor obyektif adalah faktor yang melekat pada bukan pelakunya seperti tipe /corak pekerjaan, tersebar/tidaknya tempat bawahan, melakukan pekerjaan, waktu yang dibutuhkan dan sebagainya. Sedangkan faktor subyektif, yaitu faktor yang melekat pada pelakunya seperti kejujuran, pengalaman, dedikasi, dan sebagainya.

5. Sentralisasi

Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan memfokuskan pada satu orang didalam organisasi, jika dalam perusahaan menggunakan sistem sentralisasi maka perusahaan tersebut, dalam pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan tertinggi didalam organisasi, dengan sedikit atau tanpa masukan manajer tingkat bawah. Sedangkan jika dalam perusahaan untuk mengambil keputusan dengan desentralisasi, maka keputusan yang diambil dilakukan oleh pimpinan dibawahnya atau satu tingkat dibawahnya, yang paling dekat dengan tindakan.

6. Formalisasi

Formalisasi merupakan kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan didalam organisasi dan distandarkan, jika seseorang yang mengemban tugasnya mempunyai sedikit kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang harus dilakukan, kapan pekerjaan itu dilakukan serta dengan cara yang bagaimana, hal ini dapat ditandai dengan adanya uraian tugas yang jelas, Buku Pedoman Kerja dan peraturan yang tertulis, Standar Operasional Prosedur, sehingga menjadi ukuran organisasi dalam mengendalikan perilaku pegawai. Formalisasi dimaksudkan agar kesamaan produk, koordinasi lebih mudah dilakukan, biaya yang diperlukan lebih hemat, dan yang paling penting adalah produk tetap terjaga dan memiliki kesamaan.

Tinggi rendahnya Formalisasi dapat dipengaruhi beberapa hal yaitu:

- a. Dilihat dari kebutuhan jenis keterampilan, jika kebutuhan jenis keterampilan tinggi, maka rendah formalitasnya.
- b. Dilihat dari tingkatan organisasi. Jika tingkatan dalam organisasi semakin tinggi maka formalisasi menjadi rendah.
- c. Dilihat dari kebutuhan jenis pekerjaan, bahwa jenis bidang produksi lebih didapati diformalisasikan dibanding pekerjaan bidang lainnya, seperti pekerjaan di bagian penjualan.

Perancangan struktur organisasi ditentukan beberapa faktor-faktor utama yaitu :

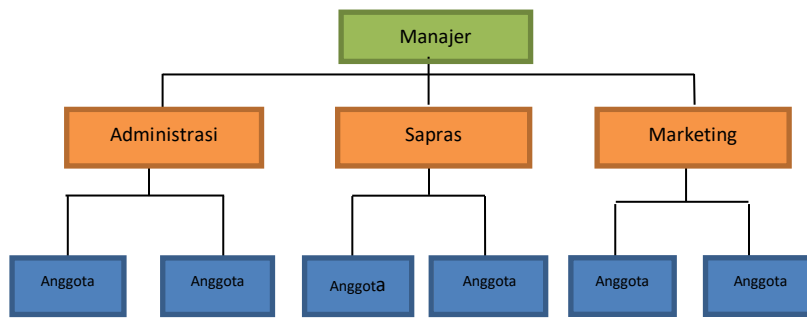
- a. Adanya keterkaitan strategi organisasi dalam pencapaian tujuannya, sebagaimana penjelasan Chandler 2) dalam studinya pada beberapa perusahaan industri di Amerika, mengenai hubungan strategi dan struktur organisasi.
- b. Sebagaimana disimpulkan bahwa "struktur mengikuti strategi", dengan strategi dapat dijelaskan aliran wewenang dan saluran komunikasi disusun untuk para manajer dan bawahan. Strategi dipengaruhi aliran kerja, oleh karena itu jika strategi organisasi berubah, maka struktur organisasi juga berubah.
- c. Penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi barang dan jasa, bentuk struktur organisasinya berbeda. Seperti : perbedaan pada perusahaan Motor dan industri pakaian, perusahaan motor lebih membutuhkan tingkat standarisasi dan spesialisasi, dibandingkan dengan perusahaan industri pakaian yang membutuhkan fashion atau mode.l.

- d. Anggota Organisasi (karyawan) adalah semua orang yang terlibat dalam organisasi. Dalam merancang struktur organisasi hendaknya memperhatikan kebutuhan karyawan meliputi kerjasama dalam bekerja, kemampuan yang dimiliki, pola berpikir semua anggota organisasi tersebut, selain itu yang perlu diperhatikan lagi adalah tindakan manajer dalam mengambil keputusan akan terkait dengan saluran komunikasi, wewenang, dan hubungan antar satuan kerja yang ada didalam organisasi, serta orang yang berada diluar organisasi seperti konsumen, supplier dan sebagainya perlu menjadi perhatian dalam merancang struktur organisasi.
- e. Ukuran organisasi, menjadi salah satu hal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan Struktur organisasi, karena semakin besar organisasi tersebut maka semakin kompleks pula struktur organisasi dan permasalahannya.

Berikut macam-macam struktur organisasi yang biasa digunakan dalam organisasi bisnis yaitu:

a. Organisasi Lini

Struktur organisasi ini memiliki ciri yang sederhana, dan merupakan struktur yang paling tua, dengan melimpahkan wewenang dari pimpinan teratas sampai satuan kerja dibawahnya. Ciri lainnya adalah memiliki jumlah bawahan (rentang kendali) yang sangat banyak, departementasinya menjadi rendah, wewenang yang terpusat terlihat pada struktur ini, serta tingkat formalisasinya sedikit. Struktur ini sering digunakan pada perusahaan yang kecil, karena memiliki kompleksitas kerja yang kecil. Struktur ini memiliki kelebihan seperti struktur organisasi yang sederhana, fleksibel, cepat, dan biaya pengelolaannya relatif tidak mahal, namun memiliki kelemahan bahwa sulit untuk dilaksanakan pada perusahaan besar, karena tidak memadai dengan kebutuhan organisasi, jalur komunikasi yang Panjang dan kurang fleksibel, Pada Struktur ini terkadang menimbulkan overload informasi di pimpinan puncak karena sentralisasi yang tinggi dan formalisasi yang rendah, organisasi seperti ini biasanya menjadi Organisasi Lini dan Staf, berikut gambar Struktur Organisasi Lini.

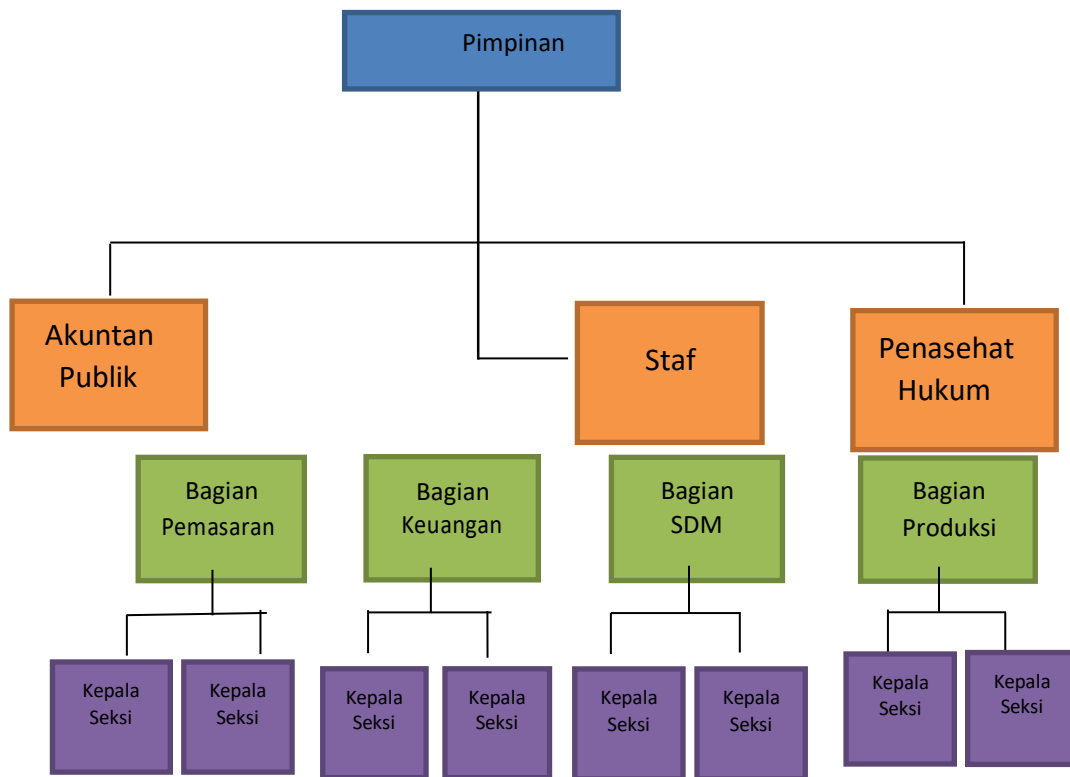


Gambar 1. Organisasi Lini

b. Struktur Organisasi Lini Dan Staf

Struktur Organisasi ini merupakan gabungan dari wewenang langsung dari satuan lini dan satuan staf yang juga mendukung satuan lini. Dalam hal ini fungsi utama staf baik secara individu maupun kelompok adalah memberikan pendapat serta layanan kepada anggota lini pada pencapaian tujuan, seperti, penelitian, pemasaran, penasehat hukum, teknologi informasi, dan manajemen

SDM. Pada kegiatan utama organisasi, karyawan dan staf tidak secara langsung. Sehingga perbedaan yang sangat penting antara anggota lini dan anggota staf adalah kekuasaan. Ada dua tipe staf, yaitu : *Asisten, sisten staf dan asisten manajer*, staf ini yang dapat membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya bisa berupa saran, bantuan dan jasa. Sedangkan *staf spesialis*, staf ini biasanya memiliki keahlian khusus karena fungsinya sempit. Staf spesialis dalam melaksanakan tugasnya untuk berpendapat, membantu, berkonsultasi, serta melayani pada seluruh lini, seperti staf hukum, personalia, dan yang lainnya, berikut gambar Struktur Organisasi Lini dan Staf.



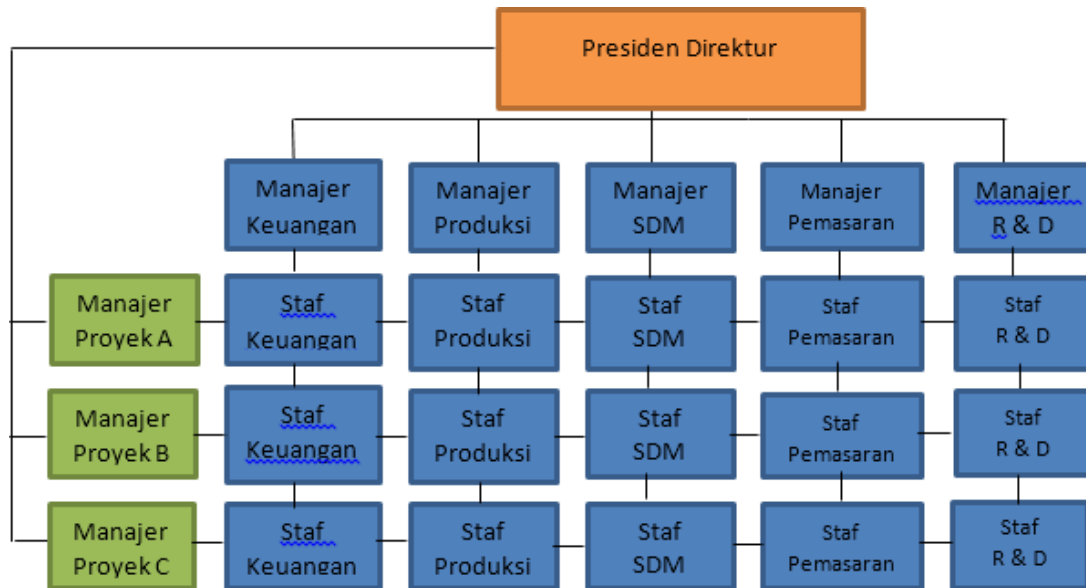
Gambar 2. Struktur Organisasi Lini dan Staf

Adapun kelebihan dan kekurangan dari struktur Lini dan Staf adalah sebagai berikut :

1. Kelebihannya, Beban tugas dari pimpinan lebih ringan, dan adanya pimpinan tunggal.
2. Kekurangannya antara lain dapat terjadi konflik antara lini dan staf, dan cenderung ketergantungan dengan staf.

c. Organisasi Matriks

Struktur Organisasi ini melibatkan seluruh karyawan dari berbagai satuan kerja atau bagian untuk bekerja sama pada penyelesaian proyek-proyek tertentu. Pada Struktur ini kewenangan yang ada berasal dari garis vertikal dan garis horizontal terdapat dua atasan dari para karyawan yang berada di bawahnya. Dua wewenang yang berasal dari garis keatas yaitu manajer fungsional, dan wewenang yang berasal dari garis kesamping yaitu manajer proyek. Kedua garis wewenang ini menjadi struktur organisasi dua arah yang mirip matriks, sehingga Struktur Organisasinya disebut Struktur Matriks.



Gambar 3. Struktur Organisasi Matrik

Adapun Kelebihan dan Kekurangan dari Struktur ini adalah sebagai berikut:

Kelebihannya dari struktur ini adalah:

1. Manajemen Puncak tidak perlu melakukan Perencanaan.
2. Peran dari manajemen Fungsional yang dapat mengoptimalkan efisiensi.
3. Keterampilan karyawan dapat dikembangkan karena melibatkan karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan

Kekurangan dari struktur ini adalah:

1. Pertanggung jawaban ganda karena masing-masing satuan/bagian membuat pertanggung jawaban untuk satu kegiatan yang sama.
2. Kelancaran kegiatan/proyek membutuhkan koordinasi horizontal dan vertikal
3. Dapat menimbulkan pertentangan kekuasaan dikarena akan ada dua kekuasaan.
4. Agak Sulit dan biaya yang besar untuk dilaksanakannya.

d. Pengertian Wewenang (*authority*)

Wewenang (*authority*) merupakan hak yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan sesuatu atau menugaskan orang lain untuk melaksanakan sesuatu terkait dengan organisasi agar tujuan dari organisasi tercapai.

T.Hani handoko berpendapat bahwa wewenang dibagi menjadi dua sumber yaitu; formal menurut pandangan klasik dan teori penerimaan. Wewenang formal adalah wewenang yang berasal dari pemberian dan pelimpahan dari orang lain. Wewenang ini didapat dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan di turunkan dari tingkat ke tingkat secara hukum. Sedangkan teori penerimaan (*acceptance theory of authority*) merupakan kewenangan baru ada apabila di terima oleh sekelompok orang atau individu dari siapa yang memberi wewenang tersebut untuk dilaksanakan, jadi tidak tergantung dari penerimaan wewenang.

Dua teori sumber wewenang yang saling berlawanan, yaitu:

1. Teori Formal merupakan pandangan klasik, Teori ini menyebutkan bahwa wewenang bisa dianugerahkan atau diwariskan, wewenang akan ada karena adanya limpahan dari tingkatan yang memiliki kedudukan diatas kepada tingkatan masyarakat yang lebih rendah, dengan kata lain secara legalitasnya diwariskan dari tingkatan ke tingkatan secara turun temurun.
2. Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*). Teori ini berlawanan dengan teori formal, yang mengatakan bahwa seseorang atau kelompok yang diberikan wewenang untuk dilaksanakan. Intinya adalah wewenang terletak pada yang dipengaruhi bukan yang mempengaruhi, jadi penerima berhak memutuskan untuk menerima maupun menolak.
3. Salah satu tokoh yang mendukung teori ini adalah penerimaan, dengan pendapatnya apabila komunikasi langsung diterima seseorang kepada siapa wewenang itu diberi yang merupakan penegasan dan sekelompok orang atau individu dapat menerima wewenang tersebut, pada keadaan sebagai berikut:
 - a. Dapat dipahami komunikasi tertentu, maksudnya keputusan yang telah diambil, diyakini sudah sesuai dengan tujuan/ kepentingan organisasi Artinya pada saat keputusannya dibuat dia percaya bahwa hal itu tidak menyimpang dari tujuan organisasi.
 - b. Bahwa dapat diyakini tidak terjadi *conflict of interest*, baik terhadap dirinya sebagai

satu kesatuan.

- c. Memiliki kemampuan untuk dilaksanakan baik secara mental maupun fisik.

Prinsip dalam organisasi adalah seseorang atau kelompok yang diberikan wewenang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Selanjutnya salah satu prinsip organisasi yang penting adalah bahwa individu-individu seharusnya diberi wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Selanjutnya adanya kesamaan antara tanggung jawab dan wewenang didalam teori, tetapi berbeda dalam implementasinya. Banyak pendapat tentang masalah ini, tetapi dapat disimpulkan bahwa wewenang dan tanggung jawab sama dalam jangka panjang, sedangkan pada jangka pendek, tanggung jawab seorang manajer lebih besar dari wewenang yang diberikan, sebagaimana ciri pendelegasian.

Latihan Soal

1. Apa yang saudara ketahui tentang pengorganisasian, dan seberapa penting pengorganisasian dalam suatu organisasi atau perusahaan?
2. Coba saudara jelaskan proses dari pengorganisasian?
3. Coba saudara jelaskan seberapa penting desain organisasi dalam suatu perusahaan atau organisasi?
4. Coba saudara jelaskan seberapa penting pelimpahan wewenang dalam suatu perusahaan atau organisasi?

REFERENSI

Alma, Buchari. 2009. *Pengantar Bisnis. Bandung*: Penerbit Alfabeta.

Boone & Kurtz.2002. *Pengantar Bisnis, Jilid I & II*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Robbins, Stephen P, 1994, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Penerbit Arcan, Jakarta

Drs.Rusli Ramli, dan M.S Drs. Adi Warsidi, Pengantar Manajemen (Pengorganisasian sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen) Catatan Kuliah, Sumber: Asas-asas Manajemen, penerbit UT, hal: 4-5. (diakses Hari Rabu Tanggal 06 September 2016).

Link.file:///C:/Users/user/Downloads/PENORGANISASIAN%20SBG%20FUNGSI.pdf.