**PENGORGANISASIAN**

Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasil-hasil agar tercapai tujuan-tujuan. Pengorganisasian ini bermanfaat, karena jelas siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumberdaya pada tujuan.

Konsep-konsep tentang organisasi berkembang mulai tahun 1800-an, yang terbagi atas:

**Teori Organisasi Klasik**

Teori organisasi klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan wewenang, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi, dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama. Teori organisasi klasik terdiri atas (1) teori birokrasi; (2) teori administrasi, dan (3) manajemen ilmiah.

**Teori birokrasi**

Dipelopori oleh Max Weber birokrasi yaitu mempunyai karakteristik tertentu :

(1) Pembagian kerja yang jelas.

(2) Hierarki wewenang dirumuskan dengan baik.

Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki dengan pemisahan jelas peringkat atas dan bawah.

(3) Program rasional untuk mencapai tujuan.

Seleksi dan promosi personalia didasarkan atas kecakapan teknis, dan pendidikan latihan serta persyaratan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.

(4) Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.

(5) Hubungan antar pribadi bersifat formal

Ada pemisahan antara masalah pribadi dengan masalah formal organisasi. Jadi birokrasi merupakan model normatif, menekankan struktur dalam organisasi.

**Teori administrasi**

Dipelopori oleh Henri Fayol yang mengemukakan bahwa kegiatan industri dibagi ke dalam kegiatan teknis, komersial, finansial, keamanan, personalia, akuntansi, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan).

Fayol selanjutnya membahas tentang 14 kaidah/prinsip manajemen:

(1) Pembagian kerja atau spesialisasi meningkatkan produktivitas karena orang memusatkan perhatian pada pekerjaan sesuai dengan keahlian;

(2) Wewenang dan tanggung jawab harus ada dalam pelaksanaan kegiatan. Perlu ada rangsangan untuk kegiatan yang dilaksanakan dengan baik dan sanksi bagi pelaksanaan kegiatan yang baik;

(3) Harus ada disiplin, yaitu rasa hormat dan taat pada peranan dan tujuan organisasi;

(4) Perlunya kesatuan perintah. Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab pada satu atasan;

(5) Perlu adanya kesatuan pengarahan. Organisasi efektif bila para anggota bekerja bersama berdasar tujuan yang sama;

(6) Para anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok;

(7) Pembayaran balas jasa harus bijaksana, adil, tidak eksploitatif dan memuaskan pihak pihak;

(8) Perlu diatur keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi;

(9) Hubungan antartugas disusun atas dasar suatu hirarki atas bawah

(10) Harus ada order, aturan, ketertiban, di mana ada suatu tempat untuk setiap orang yang seharusnya memang tempatnya;

(11) Keadilan bagi personalia, kesamaan perlakuan dalam organisasi;

(12) Perlu kelangsungan, keamanan dan kepastian kerja bagi karyawan;

(13) Dalam setiap tugas harus dimungkinkan untuk mengadakan prakarsa atau inisiatif

(14) Harus ada semangat korps menggalang kekuatan dengan persatuan atau kesetiakawanan, kebanggaan bersama dan merasa memiliki. Selanjutnya Urwick dan Gulick memperkenalkan selain prinsip pembagian kerja juga prinsip koordinasi, depertementalisasi dan staf. Selain itu perlu alokasi tugas, aturan tentang kendali, hubungan lini dan staf serta fungsi. Mooney dan Reilly mengemukakan perlunya (1) prinsip koordinasi, (2) prinsip skalar, dan (3) prinsip fungsional.

**Manajemen ilmiah**

Diciptakan oleh Frederick Winslow Taylor dan ada 4 kaidah dasar manajemen yaitu:

(1) perlunya menggantikan metode kerja praktek dengan yang berdasar ilmu pengetahuan.

(2) Perlunya mengadakan seleksi, latihan dan pengembangan karyawan secara ilmiah agar karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.

(3) Perlunya pengembangan ilmu tentang kerja dan mengintegrasikannya dengan seleksi, latihan dan pengembangan ilmiah karyawan; dan

(4) Perlunya pengembangan semangat dan mental karyawan melalui pendekatan karyawan oleh manajer agar timbul suasana kerja sama yang baik. Teori organisasi klasik menguraikan anatomi organisasi formal. Organisasi formal mengandung 4 unsur pokok, yaitu :

- Sistem kegiatan yang terkoordinasi.organisasiselalu terdiri dari bagian-bagian dan hubungan-hubungan. Bagian organisasi merupakan kegiatan atau fungsi yang saling berhubungan.

- Kelompok orang yang melaksanakan fungsi.

- Kerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi tersusun atas dasar hubungan bawahan terhadap atasan, sehingga wewenang harus ada secara formal. Kepemimpinanpun harus ada yang mencerminkan kualitas orang yang tepat dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan.Menurut pengikut aliran klasik, suatu organisasiatau koordinasi bergantung pada empat kondisi pokok agar kesatuan tindak mencapai tujuan itu ada, yaitu (1) wewenang, (2) saling melayani, (3) doktrin, dan (4) disiplin. Untuk itu perlu tonggak-tonggak dasar: pembagian kerja, proses skalar dan fungsional (vertikal, horisontal), struktur, rentang kendali.

**Teori Organisasi Neoklasik**

Teori neoklasik mengusulkan perubahan-perubahan pada teori klasik semenjak berkembangnya pendekatan prilaku manusia. Pelopor pendekatan prilaku manusia adalah Hugo Munsterberg yang menyatakan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya pada organisasi. Teori hubungan manusiawi dimulai dengan percobaan Howthorn oleh Elton Mayo disusul oleh Roetherberger dan Dickson. Titik berat neoklasik adalah pada dua unsur pokok organisasi, yaitu perilaku individu (individual behavior) dan kelompok kerja. (work groups). Teori neoklasik cenderung ingin memanfaatkan organisasi informal. Organisasi informal terdiri atas orang-orang yang bergabung menjadi suatu kelompok kerja, tetapi penggabungan ini tidak ditentukan dalam bagan organisasi formal.

Organisasi formal adalah kelompok alamiah yang terbentuk sebagai hasil interaksi diantara para karyawan dalam situasi kerja mereka.

Adapun faktor-faktor yang dapat menentukan munculnya organisasi formal antara lain ialah:

(1) Lokasi

(2) Jenis Pekerjaan

Ada kecenderungan bahwa manusia yang melaksanakan jenis pekerjaan yang sama akan membentuk kelompok bersama.

(3) Minat

Walau lokasi berdekatan dan jenis pekerjaan sama namun bila tak ada minat atau kepentingan tidak akan timbul kelompok.

**Teori Organisasi Modern**

Teori organisasi modern atau juga analisis sistem terhadap organisasi, melihat semua unsur organisasi sebagai suatu kesatuan. Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup melainkan sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Teori modern memadukan teori klasik dan neoklasik dengan konsep yang lebih maju. Teori ini memandang organisasi sebagai suatu proses dimana yang terjadi dengan

dan dalam hal-hal yang umum dikendalikan oleh struktur. Adanya perkembangan teknologi timbulnya perhatian pada operasi atau proses organisasi. Di sini dikemukakan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, komunikasi, motivasi dan integrasi demi kesuksesan operasi mencapai tujuan-tujuan organisasi. Teori modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka dengan dasar analisis konseptual dan didasarkan pada data empiris, serta sifatnya sintesis dan integratif. Sistem terbuka itu pada hakekatnya merupakan transformasi masukan yang menghasilkan keluaran; transformasi terdiri atas aliran bahan, energi dan informasi. Sistem adalah sekelompok bagian-bagian yang bekerja bersama untuk mencapai suatu maksud. Sistem terdiri atas subsistem tujuan, manajerial, teknis, psikososial dan strutural. Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri atas 3 unsur:

(1) unsur struktur yang bersifat makro,

(2) unsur proses yang juga bersifat makro, dan

(3) unsur perilaku anggota organisasi yang bersifat makro. Ketiganya saling terkait.

**FUNGSI DALAM ORGANISASI**

Fungsi adalah kerja yang dapat dibedakan dari kerja yang lain. Di dalam suatu organisasi, fungsi menyumbang secara langsung pada pencapaian tujuan. Fungsi seperti ini dikenal dengan nama fungsi garis. Wewenang garis dicerminkan dengan adanya rantai komando yang berasal dari manajemen puncak melalui berbagai tingkat hierarki sampai pada tingkat di mana kegiatan organisasi dilaksanakan. Fungsi ini berkembang mengikuti prinsip skalar, yaitu bahwa wewenang dan tanggung jawab mengalir secara vertikal langsung lurus dari tingkat teratas ke tingkat paling bawah. Terciptalah struktur hierarki di mana terjadi pembagian vertikal wewenang dan tanggung jawab serta alokasi/pembebanan berbagai tugas sepanjang rantai skalar. Fungsi lain dalam organisasi adalah fungsi garis dan staf. Di sini staf merupakan individu atau kelompok dalam organisasi yang fungsi utamanya memberikan nasihat dan jasa lain pada orang garis. Ada staf pribadi yang melaksanakan sebagian atau segala fungsi manajer, manajer tetap melakukan sebagian dan bertanggung jawab terhadap fungsi tersebut; ada pula staf khusus yang melakukan kerja yang memerlukan keterampilan atau objektivitas yang tidak dimiliki oleh garis. Staf pribadi terdiri dari asisten garis, asisten staf dan asisten umum. Staf khusus dapat membantu bagian lain pula. Sekali lagi wewenang fungsional hanya dapat efisien dan efektif apabila dilaksanakan oleh mereka yang memiliki informasi yang cukup banyak, selalu dimintai pendapatnya oleh pimpinan, selalu mengambil inisiatif dan melakukan persuasi agar konsep atau idenya diterima pimpinan.

**HUBUNGAN DALAM ORGANISASI**

Pembicaraan tentang hubungan di dalam organisasi mencakup pembicaraan tentang tanggung jawab, wewenang, dan pelaporan. Tanggung jawab adalah kekuasaan yang didelegasikan. Wewenang adalah salah satu kekuasaan didasarkan pada pengakuan terhadap usaha orang mempengaruhi orang lain. Pelaporan adalah wajib jawab pertanyaan bertalian

**STRUKTUR ORGANISASI**

Struktur adalah pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinsikan tugas orang dan kelompok orang agar tujuan tercapai.Struktur dibedakan dari proses. Struktur merupakan susunan subsistem dan komponen dalam ruang tiga dimensi pada suatu waktu, sedang proses adalah perubahan dinamis dalam bahan, energi atau informasi dari sistem tersebut menurut waktu. Struktur itu sifatnya relatif stabil, statis, berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian, sedang proses berubah cepat dan dinamis.

Struktur merupakan komponen organisasi di samping fungsi dan hubungan, sedang proses merupakan sesuatu yang dinamis yang terjadi di dalam organisasi seperti pendelegasian, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi, motivasi, proses mempengaruhi, kepemimpinan, rasa tak puas, konflik dan lain-lain. Seperti diketahui organisasi adalah wadah kegiatan (perencanaan: tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program). Di dalam organisasi maka struktur yang dikenal dapat bersifat formal maupun informal. Struktur formal tergambar dalam peta organisasi yang menunjukkan posisi kerja, jenis kerja yang dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok atau komponen sub bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi.

Struktur informal adalah organisasi bayangan, struktur di belakang struktur, suatu struktur tak resmi berdampingan dengan struktur formal. Struktur perlu memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

(1) struktur harus mengikuti strategi

(2) struktur harus sesuai dengan teknologi organisasi

(3) struktur harus sesuai dengan lingkungan luar

(4) struktur harus mengkoordinasikan orang di dalam sistem dan harus pula mengakomodasi organisasi.

Adapun komponen struktur adalah spesialisasi dan koordinasi. Spesialisasi adalah proses -tugas didefinisikan dalam pembagian kerja. Spesialisasi itu berdasar rancang bangun kerja adalah alokasi tugas kerja tertentu pada perorangan atau kelompok orang.

Koordinasi adalah proses mengkaitkan kegiatan yang telah dispesialisasi satu dengan yang lain sehingga menjamin pencapaian tujuan bersama. Ada koordinasi vertikal yang mengkoordinasikan kegiatan orang perorang dan kelompok sesuai hirarki kewenangan. Koordinasi horisontal mengkoordinasi kegiatan individu dan kelompok yang bekerja pada satu peringkat hirarki. Departementalisasi. Departementalisasi merupakan proses pengelompokan orang dan kegiatan di bawah pengawasan manajemen.

Faktor positif yang menentukan dalam departementalisasi adalah

(1) spesialisasi diambil manfaatnya

(2) membantu koordinasi

(3) memperlancar pengawasan

(4) mendapatkan perhatian cukup

(5) mengurangi biaya

(6) mengakui kemanusiaan.

Departemen dapat berdasar fungsi produk, proses, daerah, langganan, waktu dan matriks. Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada peringkat atas suatu organisasi. Bawahan semata-mata sebagai pelaksana.

Keuntungan sistem sentralisasi adalah:

1) pemanfaatan lebih sedikit personalia yang kurang terampil sehingga biaya dapat ditekan

(2) pemanfaatan intuisi dengan cepat, dan

(3) pengaturan yang sama bagi unit dalam organisasi.

Keburukan sistem sentralisasi adalah:

(1) putusan lama bila data ada pada bawahan

(2) personalia bawah tidak berkembang

(3) tidak ada koordinasi putusan tak dilaksanakan, dan

(4) putusan oleh atasan menyita waktunya.

Untuk menghindari keburukan sentralisasi ini dilakukan delegasi sehingga diperoleh desentralisasi. Bila delegasi itu berhasil, diperoleh keuntungan sebagai berikut:

(1) penerimaan oleh bawahan akan mengubah sikap di dalam proses membiarkan tugas dan pencapaian tujuan;

(2) atasan akan dengan senang hati membiarkan bawahan melakukan hal-hal yang dipandang sesuai dalam pelaksanaan tugas;

(3) atasan dapat menanggung adanya kesalahan kecil; dan (4) atasan akan mempercayai bawahan.

Koordinasi vertikal memiliki 4 unsur fundamental yaitu

(1) rantai komando

(2) rentang pengawasan

(3) delegasi

(4) sentralisasi, desentralisasi. Rantai komando adalah garis wewenang yang secara vertikal menghubungkan orang dalam organisasi dengan atasan berikutnya. Prinsip skalar dan satunya komando mendasari rantai komando.

Rentang pengawasan adalah banyaknya bawahan yang melapor langsung pada seorang manajer; jumlah biasanya terbatas karena keterbatasan kemampuan atasan. Delegasi adalah proses membagi dan mempercayakan kerja pada orang lain. Dalam hal ini dasarnya adalah bahwa wewenang harus sama dengan tanggung jawab bila kerja didelegasikan. Dalam hal apakah perlu sentralisasi atau desentralisasi sifatnya adalah situasional. Koordinasi horisontal yaitu proses dimana kegiatan diintegrasikan pada peringkat yang sama. Koordinasi jenis ini memerlukan wewenang yang bertindak tidak secara hirarkis melainkan tergantung pada keahlian (wewenang fungsional). Dari aspek organisasi yang telah dibicarakan kita mengenal sentralisasi dan desentralisasi, aturan, pembagian kerja, rentang pengawasan dan koordinasi. Organisasi dirancang bangun untuk mewadahi aspek-aspek ini. Dalam hal ini organisasi dibagi ke dalam (1) organisasi yang mekanistik

(2) organisasi yang organik.

Struktur organisasi mekanistik sangatlah birokratik sifatnya. Wewenang disentralisasikan, banyak aturan dan prosedur, pembagian kerja, rentang pengawasan sempit, serta cara koordinasi formal dan tidak pribadi. Struktur organisasi organik hirarki wewenangnya didesentralisasikan, sedikit aturan dan prosedur, pembagian kerja yang tak menentu, rentang pengawasan luas dan koordinasi yang sifatnya formal dan tidak pribadi. Bagaimanapun juga dalam kenyataannya tidak ada organisasi yang murni mekanistik dan organik. Yang penting rancang bangun itu memberikan semacam topangan sehingga tercapai produktivitas. Oleh karena itu pendekatan contigency dapat membantu manajemen melaksanakan tanggung jawabnya ini.

Herbert A. Simon mendefinisikan organisasi informal sebagai hubungan antar pribadi dalam organisasi yang mempengaruhi putusan di dalam organisasi tersebut tetapi ditiadakan dari skema formal atau tidak dengan keberadaan struktur formal organisasi. Faktor yang membantu pembentukan organisasi informal ini adalah faktor ekstern, yaitu yang dibawa orang misalnya pendidikan, umum, senioritas, kelamin, latar belakang etnis, dan kepribadian, dan faktor intern, misalnya jabatan, upah, jadwal kerja, mobilitas kerja dan simbol status. Dengan adanya organisasi informal ini para anggota dapat dibantu mencapai tujuan pribadi, merasa aman dan memiliki jati diri, merasa terlindungi, terpenuhi kebutuhan bermasyarakat, dan lain-lain. Bagi organisasi, organisasi informal ini menjamin adanya kerjasama, mengurangi absensi dan perputaran kerja serta dapat memperbaiki komunikasi. Organisasi informal dapat berkembang berdasar:

(1) struktur hubungan manusiawi, di mana atasan dapat mengadakan kontak langsung dengan bawahan dimanapun dia berada.

(2) model sumber daya manusia, dimana ada pengkaitan hubungan (linking-pin) secara vertikal, horisontal maupun silang antar departemen;

(3) model tim proyek, dan

(4) model kolega, dimana satu anggota atau kelompok saling berhubungan dengan banyak anggota atau kelompok lain. Beberapa contoh bentuk organisasi: