**TINGKATAN MANAJEMEN**

Manajemen pada dasarnya dibagi dalam 3 tingkatan yaitu :

1. Manajer puncak (Top manager)

Manajer puncak bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap kinerja dan arah perusahaan. Manajer puncak biasanya menentukan tujuan strategis (jangka panjang) dan membuat rencana strategis perusahaan.

2. Manajer menengah (Middle manager)

Manajer menengah mewakili manajer puncak dalam mengawasi kegiatan operasional perusahaan dan menyampaikan tujuan strategis dan rencana strategis kepada manajer yang ada dibawah mereka. Manajer menengah memiliki tanggung jawab untuk mengawasi manajer lini. Manajer menengah biasanya mengelola tujuan jangka menengah dan mengimplementasikan rencana taktis organisasi.Menetapkan Standar,mengukur Kinerja membandingkan Kinerja dengan Standar,melanjutkan Aktivitas Saat Ini dan menyesuaikan Kinerja atau Standar

3. Manajer lini (First line manager)

Manajer ini memiliki tanggung jawab untuk mengawasi kinerja karyawan organisasi dan secara langsung berhubungan dengan karyawan. Manajer lini berhubungan dengan kegiatan operasional rutin dalam organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Top manager

middle manager tingkatan

lower manager manajemen

staff operasional

gambar 4.1. Tingkatan manajemen

**Peranan Manajemen**

Peranan manajer untuk menjalankan aktivitas organisasi pada umumnya terdiri dari tiga peran utama, yaitu:

1. Peran interpersonal

Peran interpersonal dilakukan manajer berhubungan dengan karyawan dan orang orang disekitarnya. Peran interpersonal meliputi:

 Figurehead yaitu kewajiban pimpinan untuk mengikuti acara -acara sebagai wakil perusahaan

 Leader, yaitu manajer berperan sebagai pemimpin untuk memacu kinerja karyawan

 Liaison yaitu peran manajer dalam berhubungan dengan pihak lain diluar hubungan atasan dan bawahan

2. Peran informasi

Manajer berperan dalam memperoleh dan menyebarkan infomasi yang berkaitan dengan organisasi. Peran ini meliputi:

 Monitor, manajer berperan mengawasi kebutuhan informasi yang diminta organisasi

 Disseminator manajer berperan menyebarkan informasi yang relevan dan dibutuhkan oleh bawahannya

 Spokeperson, manajer berperan sebagai juru bicara perusahaan kepada pihak lain yang membutuhkan informasi.

3. Peran pengambil keputusan

Sebagai pimpinan harus dapat mengambil keputusan yang tepat. Peran manajer sebagai pengambil keputusan meliputi:

Entrepreneur, yaitu manajer perlu memiliki sikap kreatif dan berjiwa kewirausahaan dalam pengembangan organisasi

Disturbance handler, manajer berperan dalam menangani permasalahan ataupun konflik yang timbul dalam organisasi

Resource allocator, manajer berperan dalam menentukan alokasi sumber daya yang dimiliki sehingga dapat digunakan dengan optimal

**Keterampilan Manajemen**

Untuk dapat menjalankan peran yang dimiliki secara efektif, maka manajer perlu dibekali keterampilan–keterampilan khusus yang dibutuhkan. Adapun keterampilan itu meliputi:

1. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis berhubungan dengan pengetahuan dan kemampuan manajer memahami dan menjalankan proses produksi ataupun operasi sesuai tuntutan tugasnya. Contohnya: manajer akuntansi perlu memahami konsep dan kemampuan tentang sistem akuntansi dan laporan keuangan.

2. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal merupakan kemampuan manajer dalam mengelola dan membina hubungan dengan pihak lain secara efektif sehingga akan sesuai dengan tujuan organisasi. Contoh: kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dan bersosialisasi.

3. Keterampilan konseptual

Keterampilan ini mengacu pada kemampuan manajer untuk dapat menjabarkan situasi lingkungan organisasi dan menjabarkannya kedalam ide-ide yang dirangkum dalam suatu solusi ataupun gambaran kegiatan organisasi di masa datang. Keterampilan ini menyangkut kemampuan mengidentifikasi masalah, mencari alternatif solusi, dan juga mampu memilih alternatif terbaik bagi organisasi

**Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan pengaturan pekerjaan dan tanggung jawab dalam organisasi untuk dilaksanakan dalam suatu bisnis. Struktur organisasi berguna untuk membantu mewujudkan tujuan bisnis dengan cara mengatur pekerjaan yang akan dilakukan dengan fungsi dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Dalam organisasi biasanya terdapat bagan organisasi yang menggambarkan struktur organisasi dan hubungan pelaporan yang terjalin antar bagian dari organisasi tersebut (rantai komando).

Konsep Dasar dalam Struktur Organisasi

Penyusunan struktur organisasi melibatkan dua tahap. Tahap pertama adalah proses mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan spesifik dalam organisasi dan merancang orang untuk menjalankannya. Hasilnya adalah spesifikasi jabatan. Tahap kedua, setelah terspesialisasi, pekerjaan akan dikelompokkan ke dalam unit-unit logis. Proses ini disebut dengan departemenisasi. Lima bentuk departemenisasi yang dapat dipilih perusahaan adalah

(1) departemenisasi berdasarkan pelanggan yang membagi toko-toko menjadi segmen sehingga lebih efisien dan memberikan layanan pelanggan lebih baik karena tenaga penjual cenderung melakukan spesialisasi.

(2) departemenisasi produk, membagi organisasi ke dalam segmen menurut produk atau jasa spesifik.

(3) departemenisasi berdasarkan proses, membagi organisasi menurut proses produksi.

(4) departemenisasi berdasarkan geografik di mana perusahaan dibagi menurut wilayah yang dilayaninya.

(5) departemenisasi berdasarkan fungsi dimana organisasi dibagi menurut fungsi-fungsi kelompok seperti produksi, pemasaran dan penjualan, sumber daya manusia dan keuangan serta akuntansi.

Pada umumnya perusahaan besar mengkombinasikan jenis departemenisasi yang berbeda untuk berbagai level .Apabila pekerjaan telah dispesialisasikan dan didepartemenisasi maka perusahaan menetapkan hierarki pengambilan keputusan. Pengembangan hierarki merupakan hasil dari proses tiga langkah yaitu:

(1)Pemberian tugas, yaitu menentukan siapa yang dapat mengambil keputusan dan menspesifikasi bagaimana keputusan itu diambil.

(2)Pelaksanaan tugas, yaitu mengimplementasikan keputusan yang telah diambil

(3)Pendistribusian wewenang yaitu memutuskan apakah organisasi itu tersentralisasi atau terdesentralisasi. Karyawan ataupun manajer dalam organisasi pasti memiliki wewenang dan tanggung jawab tertentu. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk menjalankan tugas yang sudah diberikan. Wewenang merupakan hak yang dimiliki seseorang karyawan pada posisi tertentu untuk mengambil keputusan berkaitan dengan tuntutan pekerjaannya, yang telah diatur oleh organisasi. Setiap manajer juga memiliki rentang kendali atas karyawan.

**Tiga bentuk wewenang dalam organisasi adalah:**

a) Wewenang lini.

Wewenang ini mengalir ke atas dan ke bawah rantai komando. Bentuk wewenang lini muncul karena banyak perusahaan saat ini bergantung pada departemen lini yaitu departemen yang berkaitan langsung dengan produksi dan penjualan produk tertentu.

b) Wewenang staff

Adalah wewenang yang didasarkan pada keahlian dan biasanya berupa tugas memberikan nasihat kepada manajer lini. Para anggota staff membantu departemen lini mengambil keputusan namun tidak memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.

c) Wewenang komite dan kelompok.

Wewenang ini diberikan kepada komite atau tim kerja yang terlibat dalam operasional perusahaan sehari-hari. Tim kerja adalah kelompok operasi karyawan yang diberi kuasa untuk merencanakan dan mengorganisasikan kerja mereka sendiri dan menjalankannya dengan sedikit supervisi.Perusahaan dapat lebih bersifat sentralisasi ataupun desentralisasi dalam pemberian wewenang kepada karyawan. Sentralisasi merupakan filosofi manajemen yang menekankan pada sekelompok kecil orang dalam struktur organisasi yang memiliki wewenang membuat keputusan. Sedangkan desentralisasi merupakan suatu filososfi organisasi dan manajemen yang mendelegasikan wewenang membuat keputusan pada level manajemen dibawahnya pada suatu organisasi.Dengan lapisan manajemen yang lebih sedikit, perusahaan yang terdesentralisasi mencerminkan suatu struktur organisasi datar. Perusahaan yang tersentralisasi menuntut adanya berbagai lapisan manajemen dan

dengan demikian membentuk struktur organisasi tinggi. Distribusi wewenang juga memengaruhi jumlah orang yang dikendalikan oleh seorang manajer, yang disebut dengan rentang kendali (span of control). Dalam struktur organisasi yang datar biasanya rentang kendali bersifat luas sementara dalam organisasi yang tinggi rentang kendalinya lebih sempit.

**Bentuk Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perusahaan mempunyai empat bentuk dasar yaitu:

a) Struktur organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi bisnis yang wewenangnya ditentukan oleh keterkaitan antara fungsi dan aktivitas bisnis dasar, biasanya mencakup pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan.

b) Struktur organisasi divisional adalah struktur organisasi yang berdasarkan divisi-divisi yang beroperasi sebagai unit bisnis yang relatif otonom, di bawah naungan korporasi yang lebih besar. Divisi merupakan departemen yang menyerupai bisnis terpisah yang memproduksi dan memasarkan produk-produknya sendiri.

c) Struktur organisasi matriks adalah struktur organisasi yang dibentuk berdasarkan kelompok-kelompok dan anggota kelompok melapor kepada dua manajer atau lebih, satu dengan keahlian fungsional dan yang lain dengan orientasi produk atau proyek.

d) Struktur organisasi internasional merupakan struktur yang berkembang karena bisnis memasuki pasar internasional dan dikembangkan untuk merespon k ebutuhan memproduksi, membeli ataupun menjual di pasar global.Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis dan persaingan yang semakin ketat maka

perusahaan mengembangkan bentuk-bentuk struktur organisasi yang baru, diantaranya adalah:

a) Organisasi tanpa batas (boundaryless organization) yaitu dalam struktur ini, batas-batas dan struktur tradisional diminimalkan atau dihapuskan.

b) Organisasi tim dimana bentuk struktur ini mengandalkan keberadaan tim-tim berbasis proyek dengan sedikit atau tanpa hierarki fungsional. Individu berpindah dari satu tim ke tim yang lain karena tuntutan proyek atau keterampilan yang dimiliki.

c) Organisasi virtual adalah organisasi yang memiliki sedikit struktur formal namun banyak karyawan tetap, sedikit staf dan tidak terlalu banyak fasilitas administatif. Agar tetap dapat menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan atau situasi tertentu maka manajer mempekerjakan karyawan sementara, menyewa fasilitas atau menggunakan tenaga luar untuk memberikan layanan dukungan.

d) Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang berfungsi untuk memudahkan pembelajaran dan pengembangan pribadi karyawan sepanjang hidup sambil terus mengubah dirinya untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan yang berubah. Peningkatan bakat, keterampilan dan pengetahuan karyawan diperlukan sebagai strategi untuk perbaikan terus-menerus.