

2 **MANAJEMEN DAN ORGANISASI**

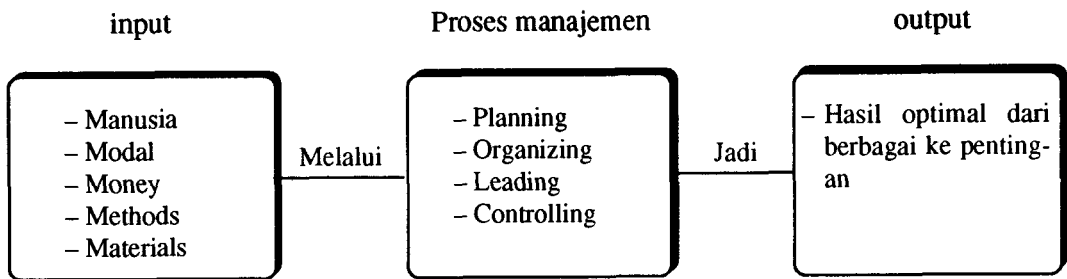
1. PENGERTIAN MANAJEMEN DAN MANAJER

Definisi manajemen menurut Profesor Oei Liang Lee adalah sebagai berikut:

Manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan alat yang tersedia semaksimal mungkin. Akan tetapi perlu diperhatikan bahwa dalam mencapai tujuan perusahaan harus memperhatikan secara optimal terhadap kepentingan-kepentingan yang menyangkut kepentingan konsumen, penanam modal, anggota perusahaan (karyawan), pemerintah, masyarakat dan supplier.

Manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan seorang pimpinan karena dia menjabat sebagai manajer untuk mengolah input menjadi output melalui proses manajemen, yang kalau digambarkan sebagai berikut:

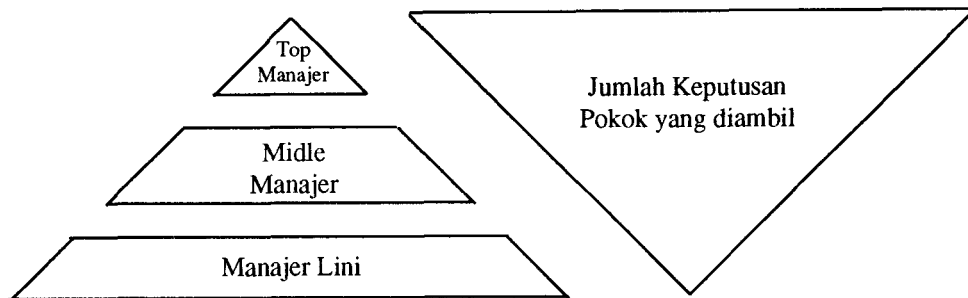


Gambar 2.1. Proses manajemen yang mengolah input menjadi output tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dengan melihat gambaran proses input menjadi output, terlihat bahwa proses manajemen (kegiatan pengelolaan) merupakan tugas seorang manajer. Jadi manajer melaksanakan kegiatan Planning, Organizing, Leading dan Controlling melalui peranan yang harus dilakukan antar pribadi (hubungan interpersonal) yang sangat membantu melaksanakan tugas pekerjaan, pemberian informasi kepada pihak yang berkepentingan dengan pekerjaannya terutama informasi mengenai policy perusahaan (Informational Role), dan peranan ketiga yang harus dilakukan seorang manajer yang tidak kalah pentingnya adalah cara manajer mengimplementasikan suatu keputusan perusahaan di dalam kegiatan perusahaan (Decesion Role).

Ketiga peranan yang harus dilakukan seorang manajer akan selalu dan harus ada disetiap jenjang manajemen dalam struktur organisasi, baik di posisi manajer puncak, madya atau lini. Perbedaannya hanyalah terletak pada wewenang dalam mengambil keputusan di mana semakin ke atas seseorang dalam kedudukannya pada posisi organisasi maka semakin besar kewenangannya dalam mengambil keputusan.

Jenjang manajemen dalam organisasi pada dasarnya terbagi menjadi 3 bagian seperti yang tergambar di bawah ini:



Manajer puncak meliputi manajer yang diduduki di dewan direksi atau Chief Executif Officer (CE) dengan tugas menyusun rencana perusahaan maupun pengelolaan harta kekayaan perusahaan.

Sedangkan manajer madya disebut sebagai manajer administrasi yang meliputi manajer-manajer divisi yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan operasional rencana yang telah disusun Top Manajer.

Terakhir adalah manajer lini operasional yang bertugas mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional yang telah dilakukan oleh karyawan sehari-hari.

2. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen merupakan perincian dari kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan, di mana secara garis besar fungsi manajemen dibagi menjadi 5 bagian yaitu:

- a. Planning.
- b. Organizing.
- c. Directing.
- d. Coordinating.
- e. Controlling.

a. Planning Perencanaan

Planning adalah suatu fungsi pemilihan alternatif melalui suatu proses yang rasional untuk mengambil keputusan terhadap objective perusahaan, policy, program maupun prosedur untuk memperbaikinya.

Fungsi planning dalam manajemen merupakan fungsi dasar dari fungsi-fungsi yang lainnya, karena perencanaan merupakan tujuan, arah, strategi, aturan maupun program yang akan selalu menjadi bagian penting dari pelaksanaan fungsi, manajemen yang lainnya.

Mengapa perencanaan diperlukan ?

Pada dasarnya perencanaan akan selalu dilaksanakan perusahaan karena perencanaan yang dibuat tersebut biasanya menjadi penentu arah dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, dengan berpedoman pada perencanaan perusahaan dapat melakukan penghematan pengeluaran yang kurang penting tanpa mengabaikan kedinamisan organisasi yang selalu berkembang. Jadi dengan perencanaan bisa dijadikan sebagai sarana untuk melakukan kontrol terhadap penyimpangan maupun perubahan dalam perusahaan sehingga kelanjutannya bisa lebih baik, terarah dan hemat.

Pada umumnya jangka waktu perencanaan dibagi menjadi 3 bagian yaitu perencanaan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang di mana ketentuan kapan perencanaan disebut sebagai perencanaan jangka panjang, menengah atau pendek tersebut tergantung pada si pembuat rencana, hanya saja secara umum perencanaan yang jangka waktunya melebihi 5 tahun itu biasanya disebut perencanaan jangka panjang. Sedangkan kalau perencanaan yang mempunyai jangka waktu lebih dari satu tahun dan kurang dari 5 tahun disebut sebagai perencanaan jangka menengah.

Dan yang terakhir kalau jangka waktunya kurang dari satu tahun disebut sebagai perencanaan jangka pendek.

Decision making yang perlu dilaksanakan dalam perencanaan merupakan pelaksanaan kegiatan yang sangat penting karena dalam decision making memerlukan pemikiran yang rasional agar suatu perencanaan bisa dijalankan dan dijadikan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan. Pengambilan keputusan dalam fungsi perencanaan agar dapat disebut sebagai tindakan yang rasional harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Dapat menganalisa dan menilai dari berbagai alternatif yang sesuai dengan tujuan perusahaan yang hendak dicapai perusahaan.
- b. Mempunyai kemauan yang teguh dan optimis untuk yakin akan keberhasilan pelaksanaan perencanaan.
- c. Bisa memperkirakan kekurangan yang terjadi dan mengantisipasinya.

b. Organizing (Pengorganisasian).

Fungsi peorganisasian adalah kegiatan dalam menentukan macam kegiatan beserta jumlah kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan maupun pengelompokan kegiatan-kegiatan beserta orang-orangnya yang sesuai dengan kegiatannya disertai adanya perdelegasian wewenang.

Ada empat bagian penting yang perlu diketahui dalam pengorganisasian, yaitu:

1. Staffing

Staffing merupakan suatu kegiatan yang melakukan pembagian kelompok-kelompok kerja menurut jenisnya beserta pengisian orang-orang yang sesuai dengan keahliannya.

2. Delegation of Authority

Yaitu pendelegasian wewenang dari seorang atasan kepada bawahannya sesuai dengan struktur organisasi maupun kedudukan bawahan/ kemampuan bawahan.

3. Departementasi

Yaitu pengelompokan kegiatan-kegiatan yang sejenis untuk kemudian dipisahkan dengan kegiatan yang lainnya di mana di antara pengelompokan kegiatan tersebut tetap terjalin koordinasi dalam bekerja sama.

4. Personalialia

Kepegawaian ini sangat penting dalam hubungannya dengan para bawahan baik hubungan yang bersifat formal (sesuai dalam struktur organisasi) maupun informal (timbul karena kebutuhan sosialisasi diri anggota).

c. Directing

Directing atau pengarahan (= actuating = leading = commanding) adalah kegiatan yang khususnya ditujukan untuk mengatasi dan mengarahkan bawahan

sehingga seorang pimpinan secara manusiawi bisa mengikat bawahan untuk bekerja sama secara sukarela menyumbangkan tenaganya seefisien dan seefektif mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa cara seorang pemimpin bisa mengarahkan bawahannya di mana bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tenang tanpa adanya sikap mendua karena pertentangan atasan dari berbagai bagian. Adapun cara yang biasa dikenal adalah sebagai berikut:

- a. Pengarahan dilakukan dengan cara memberikan informasi yang diperlukan terutama yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi karyawan. Pengarahan semacam ini biasanya dilakukan untuk menangani karyawan-karyawan yang baru saja diterima sebagai karyawan baru perusahaan. Adapun pengarahan tersebut bisa mencakup seperti tugas yang harus dilakukan, cara-cara yang digunakan, hubungan antara sesama karyawan, tugas melaksanakan kegiatan dan sebagainya.
- b. Pengarahan dengan cara memberikan perintah yang harus dilakukan oleh bawahan. Perintah tersebut dapat dilakukan dengan cara tertulis ataupun lisan di mana perintah tersebut perlu untuk dimengerti secara baik oleh atasan. Jadi atasan harus dapat menyesuaikan kapan atasan memberikan perintah secara formal atau tertulis maupun perintah secara lisan dan kapan atasan harus memberikan perintah yang harus dilakukan seluruh bawahan (umum) maupun hanya bagian tertentu saja (khusus).

Peranan seorang atasan sangat diperlukan dalam memberikan pengarahan kepada bawahan karena dengan peranan atasan yang fleksibel diharapkan bawahan dapat bekerja secara efisien tanpa rasa keengganan dimunculkan.

Ada dua hal yang bisa menunjang bawahan dapat bekerja lebih giat dan efektif:

1. Komunikasi

Komunikasi ini terutama komunikasi yang bersifat intern khususnya komunikasi antara atasan dengan bawahan. Dengan komunikasi yang dapat mencerminkan kejelasan berita/perintah yang diberikan sesuai dengan kedudukan masing-masing anggota organisasi dalam struktur organisasi maka komunikasi ini sangat berguna dalam menciptakan suasana kerja sama antara atasan dan bawahan yang dilandasi dengan saling pengertian karena ditunjang adanya komunikasi informal (hubungan antar karyawan) yang efektif.

2. Motivasi

Faktor lain di samping terciptanya komunikasi yang menguntungkan adalah motivasi terhadap bawahan juga diperlukan. Dengan motivasi yang ditujukan kepada bawahan baik yang bersifat positif (dengan menambah tingkat kepuasan tertentu: gaji, jabatan dsb) maupun yang negatif (potong gaji skors dsb) diharapkan bawahan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang telah diperintahkan kepadanya.

Motivasi merupakan pemberian dorongan dari atasan yang dapat mempengaruhi sikap mereka sehingga bersedia menjalankan tugas-tugas yang selaras dengan tujuan organisasi. Motivasi yang berhasil dari atasan dapat mendorong kreatifitas karyawan dalam bekerja maupun dalam pemecahan masalah yang dihadapi bawahan.

d. Koordinasi

Koordinasi adalah fungsi yang harus dilakukan seorang manajer agar terdapat suatu komunikasi atau kesesuaian dari berbagai kepentingan dan perbedaan kegiatan sehingga bisa tercapai tujuan organisasinya.

Agar koordinasi terlaksana, setelah manajer melakukan fungsi perencanaan, pengarahan dan pengorganisasian maka seorang manajer harus dapat menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang mendorong terlaksananya koordinasi, misalnya: memberikan latihan dan training, memilih karyawan yang trampil, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan sebagainya. Dan yang lebih penting adalah adanya kesadaran para karyawan tentang pentingnya koordinasi yang diperlukan guna mencapai tujuan organisasi yang juga akan berarti tercapainya tujuan pribadi masing-masing karyawan.

e. Controlling (pengawasan)

Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir yang akan dilakukan manajer guna melengkapi fungsi yang sudah dilakukan lebih dahulu.

Pengawasan merupakan fungsi yang bertujuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan jika terjadi penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan fungsi ini biasanya dilakukan dengan cara membandingkan segala sesuatu yang dijalankan dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi pengawasan mempunyai tiga kegiatan yang harus dilakukan:

1. Menetapkan standart yang dipakai.

Standart ditetapkan berdasarkan pada kemampuan seorang bekerja secara normal baik normal secara kualitatif (normal menurut pendapat umum, langsung, pimpinan) maupun normal secara kuantitatif (bisa diukur melalui standart jam kerja, pendapatan, investasi).

2. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standart.

3. Melakukan koreksi.

Dalam mengkoreksi di sini sudah ditelaah masalah-masalah yang dihadapi, analisa dan pemilihan alternatif yang memungkinkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan pelaksanaan kegiatan.

3. ORGANISASI DAN PERILAKU KEORGANISASIAN

3.1. Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan seorang pimpinan dengan organisasi yang tercipta di perusahaan yang bersangkutan. Jadi keberhasilan perusahaan tergantung pada organisasi terutama struktur organisasi yang dianut.

Menurut Boone dan Katz organisasi didefinisikan sebagai berikut:

Organisasi adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi mencakup 3 elemen pokok:

1. Interaksi manusia.
2. Kegiatan yang mengarah pada tujuan.
3. Struktur organisasi itu sendiri.

Kebutuhan perusahaan akan pentingnya peranan organisasi akan disesuaikan dengan seberapa besar anggota perusahaannya. Karena semakin sedikit anggota perusahaan semakin sederhana fungsi-fungsi pengorganisasian yang dilakukan. Demikian juga kalau perusahaan yang mula-mula anggotanya sedikit kemudian berkembang sehingga jumlah anggota terus bertambah semakin banyak maka kebutuhan akan organisasi semakin besar. Misalnya: perusahaan yang memproduksi pakaian jadi, kalau mula-mula hanya mengkhususkan diri dibidang pakaian jadi wanita maka setelah berkembang dan melihat situasi pasar yang mengakibatkan perlunya perusahaan melakukan diversifikasi produk akan memerlukan tambahan karyawan tidak hanya pada bagian produksi saja tetapi juga bagian penjualan, pemasaran, pembukuan dan lain-lain. Jadi agar lebih jelas dan terarah kewajiban dan wewenang masing-masing karyawan perusahaan sesuai dengan tugas dan kemampuannya masing-masing.

3.1.1 Pola Organisasi

Pola organisasi dibagi menjadi dua bagian yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Umumnya setiap organisasi formal biasanya mengandung kedua unsur pola tersebut di mana organisasi formalnya yang dijadikan pedoman tegas dalam struktur organisasinya. Sedangkan organisasi informal akan dengan sendirinya muncul karena kebutuhan karyawan untuk bermasyarakat atau bersosialisasi dengan dan berhubungan dengan karyawan yang lain.

Organisasi Formal

Organisasi formal adalah organisasi yang dibentuk secara sadar dan mempunyai tujuan tertentu yang disadari pula dengan menggunakan sistem tugas, hubungan wewenang,

tanggung jawab maupun pertanggungjawaban dirancang oleh manajer agar pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah disepakati bersama.

Dalam organisasi formal semua hubungan kewenangan maupun responsibility akan terlihat dalam bagan struktur organisasi perusahaan, di mana pada bagan tersebut akan diperlihatkan seberapa besar wewenang maupun tanggung jawab yang harus dipikul untuk masing-masing pekerjaan yang merupakan bagian dari pekerjaan yang lebih besar dengan (sasaran yang tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan).

Pada bagan struktur organisasi perusahaan ada 4 hal yang penting untuk dimengerti dan dipahami sehingga dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang telah menjadi bagian masing-masing tidak terjadi kebimbangan. Hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun bagan struktur organisasi adalah wewenang, tanggung jawab, koordinasi maupun pendelegasian wewenang.

Organisasi Informal

Organisasi informal pada struktur organisasi tidak akan terlihat tetapi akan selalu mengikuti keberadaan organisasi formal. Organisasi informal ini keberadaannya tidak direncanakan tetapi terjadi secara otomatis karena hubungan antar perseorangan pada sesama anggota organisasi formal (perusahaan).

Organisasi informal merupakan organisasi yang tercipta karena adanya hubungan antar pribadi yang secara tidak sadar terjadi keberadaannya tanpa didasarkan pada hubungan wewenang formal pada struktur organisasi maupun kesepakatan tujuan bersama.

Organisasi informal ini terjadi karena adanya komunikasi antar sesama karyawan yang dengan cepat menyebarkan informasi melalui desas-desus dari mulut kemulut. Adapun desas-desus itu bisa saja berlebihan, salah, kurang tepat maupun merupakan kebocoran informasi dari atasan yang mungkin benar. Untuk itulah agar organisasi informal bermanfaat bagi perusahaan maka sudah sepantasnya kalau setiap atasan harus bisa menggunakan segi positif keberadaan organisasi informal ini terutama dalam menyampaikan perintah.

3.1.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kelanjutan dari dua bentuk pola organisasi. Adapun struktur organisasi ini secara otomatis merupakan perwujudan struktur organisasi formal dengan jalan menganalisis jabatan-jabatan apa yang harus diperlukan dalam mencapai tujuan untuk kemudian menentukan kualifikasi maupun jumlah orang yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan yang telah ditetapkan.

Operasi kegiatan perusahaan akan berjalan lancar jika struktur organisasi yang dipakai dapat memberikan dukungan moral bagi karyawan sehingga mereka mau bekerja sama dan selalu berusaha menjalin koordinasi yang mereka sadari sebagai tanggung jawab penting untuk menjadi bagian dari seluruh kegiatan perusahaan yang saling menunjang pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

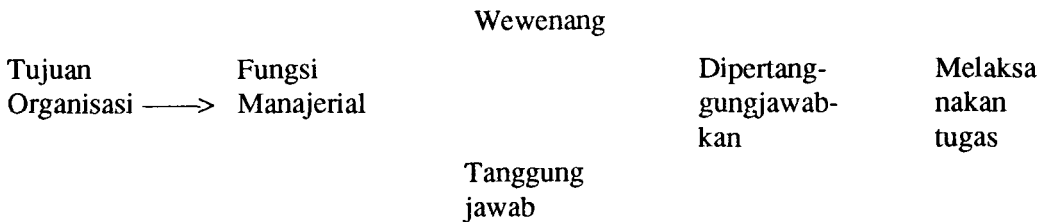
Struktur organisasi yang dibentuk akan selalu berdasarkan pada 3 komponen organisasi yaitu:

1. Interaksi kemanusiaan .
2. Kegiatan yang terarah ke tujuan.
3. Struktur.

Berdasarkan ketiga komponen organisasi itu seorang manajer puncak harus dapat mengkoordinir kegiatan-kegiatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Di samping pertimbangan ketiga komponen tersebut, struktur organisasi harus memberi penjelasan bagaimana pembagian kekuasaan (= authority = wewenang) dan bagaimana tanggung jawabnya.

Pendelegasian wewenang sangat erat hubungannya dengan batasan wewenang dan tanggung jawab seseorang tentang suatu bagian kegiatan yang dilaksanakan. Dengan menugaskan sebagian pekerjaan kepada bawahan berarti manajer memberikan wewenang dan tanggung jawab yang seimbang, untuk kemudian setiap bawahan harus memper-tanggungjawabkannya kepada atasannya sesuai dengan struktur organisasi.

Hubungan wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi dapat terlihat di bawah ini:



Gambar 2.3. Hubungan wewenang dan tanggung jawab pada struktur organisasi.

3.1.3. Bentuk Organisasi

Bentuk Struktur organisasi dapat dibagi menjadi 6 golongan, yaitu:

1. Organisasi Lini
2. Organisasi Fungsional
3. Organisasi Lini dan Staff.
4. Organisasi Fungsional dan Lini
5. Organisasi Matrik.
6. Organisasi Komite

1. Organisasi Lini

Organisasi Lini atau garis adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan ke bawahan.

Ciri-cirinya:

1. Jumlah karyawannya sedikit.
2. Selain top manajer , manajer dibawahnya hanya sebagai pelaksana.
3. Sarana dan alatnya terbatas .
4. Hubungan atasan dan bawahan bersifat langsung.
5. Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer.

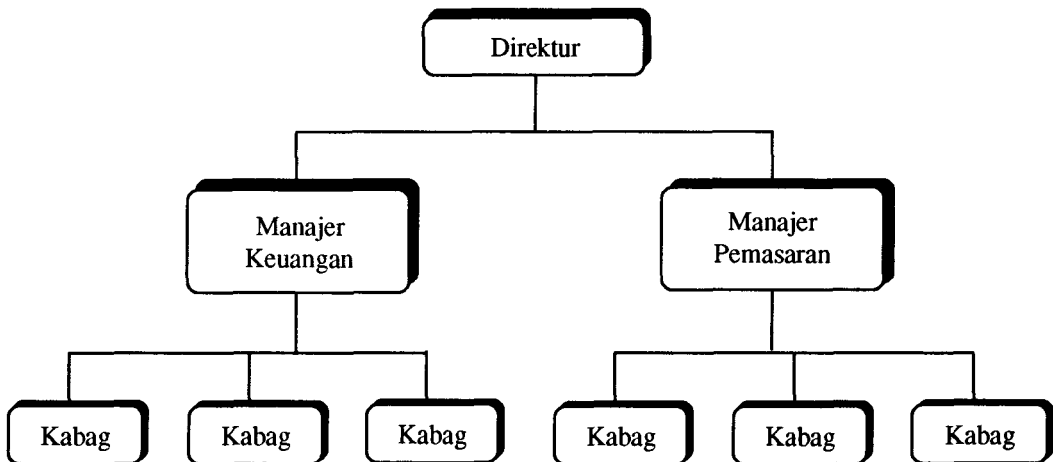
Sedangkan kebaikan dan keburukannya adalah sebagai berikut:

a. Kebaikannya:

1. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando.
2. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar.
3. Proses decesion making berjalan cepat.
4. Disiplin dan loyalitas tinggi.
5. Rasa saling pengertian antar anggota tinggi.

b. Keburukannya:

1. Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis.
2. Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat.
3. Tujuan top manajer sering tidak bisa dibedakan dengan tujuan organisasi.
4. Karyawan tergantung pada satu orang dalam organisasi.



Gambar 2.4. Bentuk struktur organisasi garis.

2. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah suatu organisasi di mana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

Ciri-ciri organisasi fungsional adalah sebagai berikut:

1. Organisasi kecil.
2. Di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staf ahli.
3. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas.
4. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti.
5. Pengawasan dilakukan secara ketat.

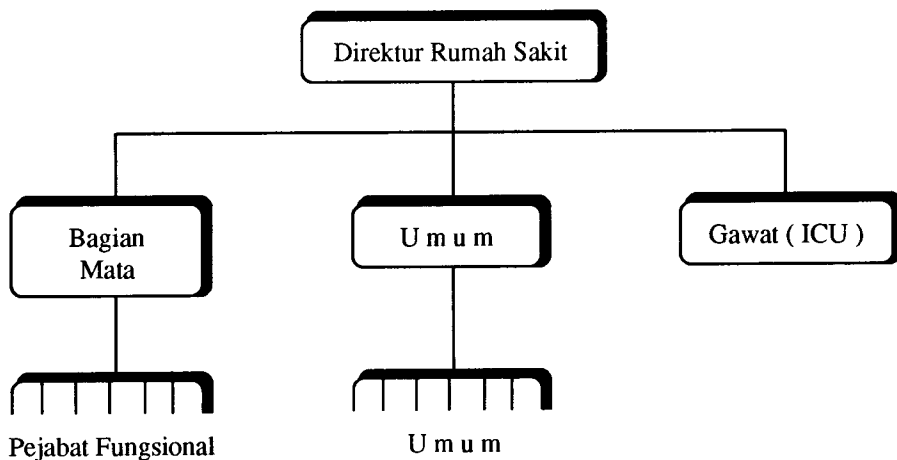
Kebaikan dan keburukannya adalah:

a. Kebaikan

1. Program terarah, jelas dan cepat.
2. Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai.
3. Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat.

b. Keburukan

1. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi.
2. Koordinasi sulit dilaksanakan.
3. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan.



Gambar 2.5 Bentuk struktur organisasi fungsional.

3. Organisasi Garis dan Staff

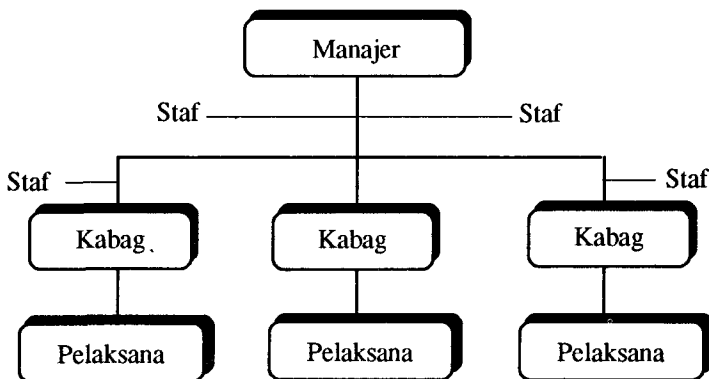
Organisasi lini dan staff adalah suatu bentuk organisasi di mana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian di bawahnya serta masing-masing pejabat, manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staff yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi hanya sebagai penasihat, misalnya mengenai masalah kearsipan, keuangan, personel dan sebagainya.

Ciri-ciri organisasi ini adalah:

1. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara langsung.
2. Karyawan banyak.
3. Organisasi besar.
4. Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi:
 - a. Personel lini.
 - b. Personel staf.

Kebaikan dan keburukan organisasi staf dan lini adalah:

- a. Kebaikan
 1. Ada pembagian tugas yang jelas.
 2. Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas.
 3. Pengembangan bakat segenap anggota organisasi terjamin.
 4. Staffing dilaksanakan sesuai dengan prinsip the right man on the right place.
 5. Bentuk organisasi ini fleksibel untuk diterapkan.
- b. Keburukannya
 1. Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan.
 2. Proses decesion making berliku-liku.
 3. Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan nepotism spoilsystem patronage.
 4. Persaingan tidak sehat antara pejabat yang satu dengan pejabat yang lainnya.



Gambar 2.6. Bentuk struktur organisasi staf dan garis.

4. Organisasi Fungsional dan garis

Organisasi fungsional dan garis adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

Sedangkan ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

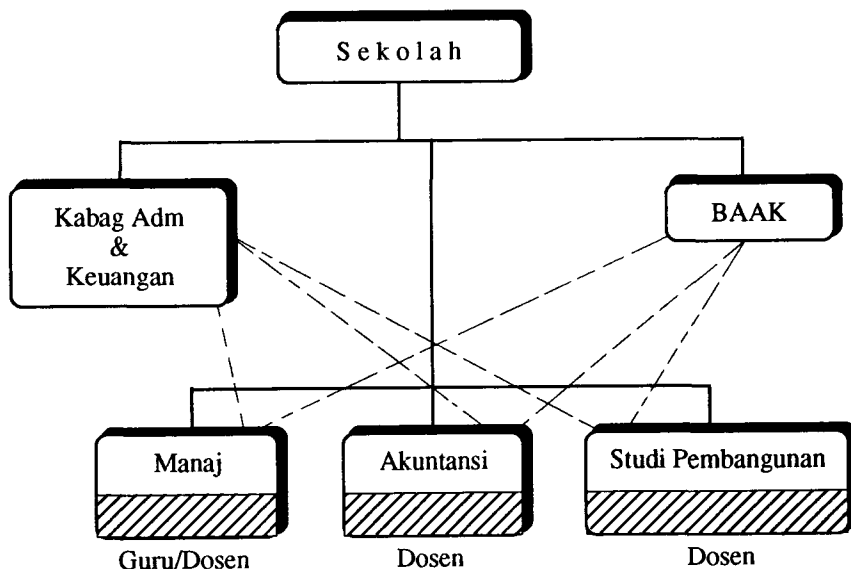
1. Tidak tampak adanya pembedaan tugas pokok dan bantuan.
2. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional.
3. Pembagian kerja dan pelimpahan wewenang tidak membedakan perbedaan tingkat eselon.

Kebaikan organisasi fungsional dan lini adalah :

1. Solodaritas tinggi.
2. Disiplin tinggi.
3. Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimum.
4. Pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan.

Sedangkan keburukannya adalah sebagai berikut:

1. Kurang fleksibel dan tour of duty.
2. Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang.
3. Spesialisasi memberikan kejenuhan.



..... Koordinasi Fungsional.

Gambar 2.7. Bentuk struktur organisasi fungsional dan lini.

5. Organisasi Matrik

Organisasi matrik disebut juga sebagai organisasi manajemen proyek yaitu organisasi di mana penggunaan struktur organisasi menunjukkan di mana para spesialis yang mempunyai ketrampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan.

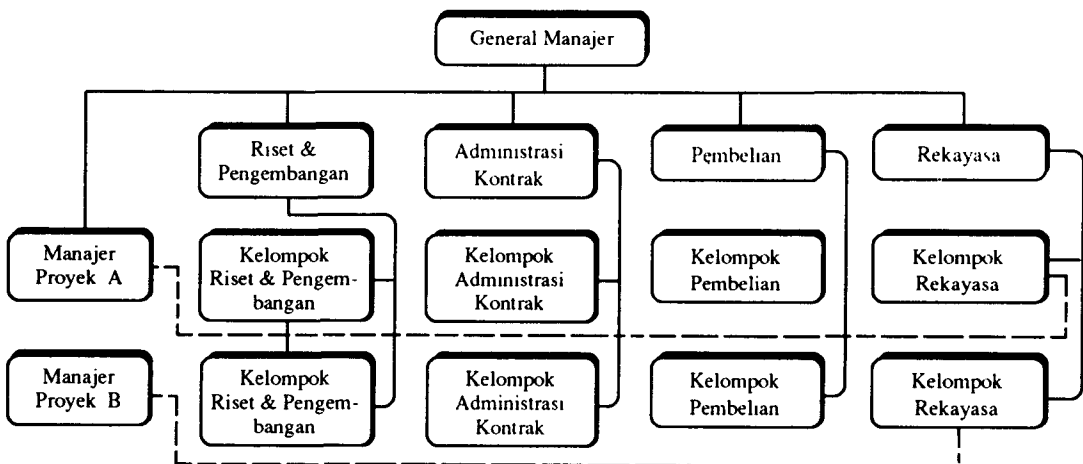
Organisasi matrik digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan.

Organisasi matrik akan menghasilkan wewenang ganda di mana wewenang horisonal diterima manajer proyek sedangkan wewenang fungsionalnya yaitu sesuai dengan keahliannya dan tetap akan melekat sampai proyek selesai, karena memang terlihat dalam struktur formalnya. Sebagai akibat anggota organisasi matrik mempunyai dua wewenang, hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan kegiatannya para anggotanya juga harus melaporkan kepada dua atasan.

Untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul, biasanya manajer proyek diberi jaminan untuk melaksanakan wewenangnya dalam memberikan perintah di mana manajer proyek tersebut akan langsung lapor kepada manajer puncak.

Kebaikan organisasi matrik adalah terletak pada fleksibilitas dan kemampuannya dalam memperhatikan masalah-masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi matrik tidak mengganggu struktur organisasi yang ada. Sedangkan kelemahannya akan timbul kalau manajer proyek tidak bisa mengkoordinir dari berbagai bagian yang berbeda tersebut sehingga dapat menghadapi kesulitan dalam mengembangkan team yang terpadu dikarenakan penyimpangan pelaksanaan kesatuan perintah di mana satu pimpinan untuk masing-masing individu.

Untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manajer proyek biasanya diberi wewenang khusus yang penting, misalnya: dalam menentukan gaji, mempromosikan atau melakukan perlakuan personalia yang merugikan anggota kalau selama proyek berlangsung melanggar peraturan yang telah ditetapkan manajer proyek.



Gambar 2.8. Bentuk struktur organisasi matrik

6. Organisasi komite

Organisasi komite adalah bentuk organisasi di mana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dewan atau board dengan pluralistic manajemen.

Organisasi komite terdiri dari:

1. Executive Committe (Pimpinan komite).
yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini.
2. Staff Committe
Yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf.

Kebaikan oraganisasi komite adalah:

1. Pelaksanaan decesion making berlangsung baik karena terjadi musyawarah dengan pemegang saham maupun dewan.
2. Kepemimpinan yang bersifat otokratis sangat kecil.
3. Dengan adanya tour of duty maka pengembangan karier terjamin.

Sedangkan keburukanya adalah:

1. Proses decesion making sangat lamban.
2. Biaya operasional rutin sangat tinggi.
3. Kalau ada masalah sering kali terjadi penghindaran siapa yang bertanggung jawab.

3.2. Perilaku Keorganisasian

Perilaku keorganisasian merupakan pemahaman tentang bagaimana dan mengapa orang berperilaku dalam organisasi kerja, sehingga yang diperhatikan masalah personalia atau karyawan yang bekerja khususnya perilaku mereka dalam bekerja. Perilaku keorganisasian tersebut menyangkut bagaimana seseorang membentuk kelompok kerja, motivasi yang bagaimana yang mendorong karyawan bekerja lebih giat, bagaimana sifat kepemimpinan yang terjadi dan sebagainya.

a. Kerja Kelompok

Kerja kelompok akan selalu terjadi dalam perusahaan di mana dalam bagian tertentu yang mempekerjakan banyak orang yang kadang-kadang diantara orang tersebut mempunyai hobi yang sama, kebutuhan yang sama atau tujuan yang sama dalam bekerja akan membentuk kelompok kerja sendiri diantara beberapa orang tersebut, di mana sebagai anggota kelompok yang dibentuk tersebut antara sesama karyawan akan memberikan dukungan dan koordinasi dalam bekerja sama.

Kelompok kerja akan terbentuk dalam setiap organisasi dikarenakan manusia pada dasarnya mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi yaitu kebutuhan akan berhubungan dengan orang lain atau bersosialisasi.

Dengan adanya kelompok kerja ini dapat meringankan kerja manajemen perusahaan atau bahkan sebaliknya. Untuk mengatasi dampak negatif yang mungkin timbul sebaiknya manajer yang menjadi pimpinan mengakui keberadaannya dan menghargainya sehingga kelompok kerja mau memanfaatkan kelompoknya demi kemajuan perusahaan.

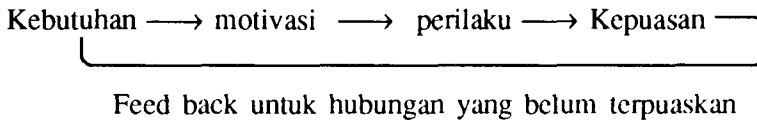
b. Motivasi

Menurut Abraham Maslow, motivasi menekankan dua ide yaitu:

1. Orang mempunyai banyak kebutuhan, tetapi hanya beberapa kebutuhan yang belum terpenuhi saja yang dapat mempengaruhi perilaku manusia.
2. Kebutuhan manusia dikelompokkan dalam suatu hirarki kepentingan. Jika satu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan lain yang tingkatannya lebih tinggi akan muncul dan perlu dipuaskan.

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri setiap orang yang menyebabkan seseorang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Motivasi itu timbul karena belum terpuaskan kebutuhan seseorang terhadap sesuatu yang belum dicapainya.

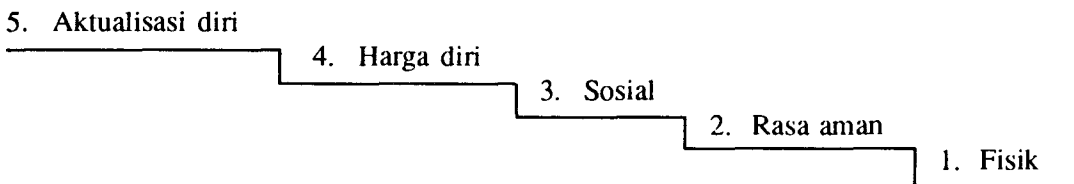
Proses motivasi dapat digambarkan di bawah ini:



Gambar 2.9. Proses motivasi.

Hirarki kebutuhan A. Maslow merupakan konsep yang mendasar dalam menyoroti motivasi seseorang melakukan pekerjaannya. Menurut A. Maslow berdasarkan hirarki kebutuhan, seseorang akan memulai dari bawah dalam memenuhi kebutuhan yang dianggap sebagai motif dalam bekerja.

Jadi kalau kebutuhan paling bawah sudah terpenuhi maka kebutuhan atasnya yang menjadi motif mereka dalam bekerja dan seterusnya. Kalau digambarkan pemuasan kebutuhan dari A. Maslow adalah berjenjang dari bawah ke atas, adapun gambarnya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.10. Jenjang kebutuhan manusia yang memotivasi manusia dalam bekerja.

JAWABLAH PERTANYAAN DIBAWAH INI

1. Jelaskan perbedaan manajemen dengan seorang manajer.
2. Apa tujuan penggambaran piramida manajemen ?
3. Apa tujuan pelaksanaan fungsi manajemen ?
4. Apa yang dimaksud dengan organisasi komite ?
Lalu perbedaannya apa dengan bentuk organisasi yang lain?
5. Ada tiga kegiatan yang harus dilakukan seorang manajer yang baik dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian. Sebutkan.
6. Adakah hubungan antara motivasi dengan koordinasi ?
mengapa seorang karyawan perlu dimotivasi /
7. Sebutkan tiga elemen yang harus ada dalam suatu organisasi.
8. Ada dua pola organisasi. Apa persamaan dan perbedaannya ?
Mana diantara keduanya yang tergantung keberadaannya?
9. Jelaskan hubungan antara struktur organisasi dengan pola organisasi.
10. Apa yang dimaksud dengan perilaku keorganisasian itu ?