

BAB 5 MANAJEMEN DAN ORGANISASI

MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutamanya “mengendalikan kuda” yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti “tangan”. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia.[1] Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman.

Pendapat lain menjelaskan :

Manajemen : *“keahlian untuk menggerakkan orang untuk melakukan suatu pekerjaan”* (the art of getting thing done through people) (Lawrence A. Appley, American Management Association)

Manajemen : *“seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari pada “human and natural resources” untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”*. (oey Liang Gie, Guru besar manajemen UI)

Manajemen sebagai *“proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”*. (George R. Terry, Ph.D)

Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses,
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
3. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science)

Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.

Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Selanjutnya, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen adalah seni (Art) atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut Mary Parker Follet manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

B. Filsafat Manajemen

Berbagai teori manajemen berdasar pada filsafat dibawah ini antara lain : filsafat idealisme (suatu keadaan yang amat sempurna yang menjadi pola dari segala sesuatu yang kita dapati didunia ini), filsafat ini diterapkan dalam manajemen marxis dan codetermination yang populer di Negara sosialis, jerman dan skandinavia.

filsafat realisme (dunia ini dan segala sesuatu yang terdapat didalamnya adalah kenyataan yang tidak dapat dibantah), filsafat ini beriringan dengan revolusi industri inggeris yang disusun Frederick W. Taylor.

Filsafat neo-thomisme (kenyataan itu rasio, keadaan, dan Tuhan sedangkan kebenaran adalah intuisi, segala sesuatu yang masuk akal dan yang diwahyukan Tuhan) banyak dipraktikan oleh manajemen katolik yang merujuk pada bible

filsafat pragmatisme (pengalaman dan segala sesuatu yang dapat dialami oleh manusia, keberanaran dapat dilihat dari pendapat umum) yang banyak merujuk pada manajemen yang berlaku umum mellaui opini public.

filsafat eksistensialisme (kenyataan adalah eksistensi atau keadaan yang menyerupai itu, kebenaran adalah pendapat yang sejalan dengan pandangan pribadi seseorang), peran manusia menjadi perhatian utama.

C. Praktik Manajemen

Aplikasi dari filsafat melahirkan beberapa tahapan penerapan manajemen sebagaimana yang diungkapkan George R. Terry (2006:67) membagi tahapan praktik manajemen antara lain :

- Manajemen partisipasi
- Manajemen berdasarkan hasil (result management)
- Manajemen memperkaya pekerjaan (job enrichment),
- Manajemen prioritas produktifitas,
- Manajemen berdasarkan kemungkinan (contingency management)
- Manajemen pemanfaatan konflik

Odiorne membagi praktek manajemen dengan beberapa tahapan :

- Manajemen memaksa (1920-an dan 1930-an)
- Manajemen mementingkan hubungan kemanusiaan (1940-an)
- Manajemen menggunakan tekanan (1950-an)
- Manajemen menurut keadaan (1960-an)

Bennet Silalahi (2001:10) membagi praktik manajemen menjadi 5 tahapan antara lain :

- manajemen teknologis
- manajemen administratif
- manajemen sistem kemanusiaan
- manajemen ilmiah
- manajemen sasaran dan hasil

Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu:

Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha

Sampai saat ini, masih belum ada consensus baik di antara praktisi maupun di antara teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen.

fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

Planning

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?

4. Kapanakah tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Menurut Stoner Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi.

Organizing

Organizing (organisasi) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Leading

Pekerjaan leading meliputi lima kegiatan yaitu :

- Mengambil keputusan
- Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
- Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

Memeilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Directing/Commanding

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

Motivating

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

Coordinating

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarahdalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Controlling

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi

sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Reporting

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

Staffing

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

Forecasting

Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancangan yang lebih pasti dapat dilakukan.

Tool of Management

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, money, materials, machines, method, dan markets.

Man merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

Money atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

Material terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

Machine atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

Metode adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

Market atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Tingkatan Manajemen (Manajemen Level).

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

- Manajer lini garis-pertama (first line) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain.
- Manajer menengah (Middle Manager) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional.
- Manajer Puncak (Top Manager) terdiri dari kelompok yang relative kecil, manager puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.
- Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

Tingkatan manajer

Piramida jumlah karyawan pada organisasi dengan struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya.

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

Manajemen lini pertama (first-line management), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses

produksi. Mereka sering disebut penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (foreman).

Manajemen tingkat menengah (middle management), mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

Manajemen puncak (top management), dikenal pula dengan istilah executive officer. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (Chief Executive Officer), CIO (Chief Information Officer), dan CFO (Chief Financial Officer).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

Peran manajer

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

Peran antarpribadi

Merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.

Peran informasional

Meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.

Peran pengambilan keputusan

Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

Keterampilan konseptual (conceptional skill)

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk

mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

Keterampilan berhubungan dengan orang lain (humanity skill)

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

Keterampilan teknis (technical skill)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:[5]

Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manager). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

ORGANISASI

Organisasi (Yunani: ὄργανον, organon - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen.[1] Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (organizational studies), perilaku organisasi (organizational behaviour), atau analisa organisasi (organization analysis).

DEFINISI

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda.[1] Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.[1]

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama [2].

James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama [3].

Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih[4].

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. [5].

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.[1] Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran [1]

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus.[1] Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup.[1] Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.[1]

Partisipasi

Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih.[6]. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu bisa berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan.[1] Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.[1]

Pada dasarnya partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan.[1].

Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata.[1] Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.[1]

Unsur-unsur

Menurut Keith Davis ada tiga unsur penting partisipasi[1]:

Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih daripada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.

Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.

Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota. Hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa “sense of belongingness”.

Jenis-jenis Partisipasi

Keith Davis juga mengemukakan jenis-jenis partisipasi, yaitu sebagai berikut[1]:

- Pikiran (psychological participation)
- Tenaga (physical participation)
- Pikiran dan tenaga
- Keahlian
- Barang
- Uang

Syarat-syarat

Agar suatu partisipasi dalam organisasi dapat berjalan dengan efektif, membutuhkan persyaratan-persyaratan yang mutlak yaitu .

Waktu. Untuk dapat berpartisipasi diperlukan waktu. Waktu yang dimaksudkan disini adalah untuk memahami pesan yang disampaikan oleh pemimpin. Pesan tersebut mengandung informasi mengenai apa dan bagaimana serta mengapa diperlukan peran serta[1].

Bilamana dalam kegiatan partisipasi ini diperlukan dana perangsang, hendaknya dibatasi seperlunya agar tidak menimbulkan kesan “memanjakan”, yang akan menimbulkan efek negatif.[1]

Subyek partisipasi hendaknya relevan atau berkaitan dengan organisasi dimana individu yang bersangkutan itu tergabung atau sesuatu yang menjadi perhatiannya.[1]

Partisipasi harus memiliki kemampuan untuk berpartisipasi, dalam arti kata yang bersangkutan memiliki luas lingkup pemikiran dan pengalaman yang sama dengan komunikator, dan kalupun belum ada, maka unsur-unsur itu ditumbuhkan oleh komunikator.[1]

Partisipasi harus memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi timbal balik, misalnya menggunakan bahasa yang sama atau yang sama-sama dipahami, sehingga tercipta pertukaran pikiran yang efektif atau berhasil.[1]

Para pihak yang bersangkutan bebas di dalam melaksanakan peran serta tersebut sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.[1]

Bila partisipasi diadakan untuk menentukan suatu kegiatan hendaknya didasarkan kepada kebebasan dalam kelompok, artinya tidak dilakukan pemaksaan atau penekanan yang dapat menimbulkan ketegangan atau gangguan dalam pikiran atau jiwa pihak-pihak yang bersangkutan. Hal ini didasarkan kepada prinsip bahwa partisipasi adalah bersifat persuasif.[1]

Partisipasi dalam organisasi menekankan pada pembagian wewenang atau tugas-tugas dalam melaksanakan kegiatannya dengan maksud meningkatkan efektif tugas yang diberikan secara terstruktur dan lebih jelas.[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.

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.

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 apayang harus diperlukan dalam mencapai tujuan untuk kemudian menentukan kualitas maupun jumlah orang yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan yang telah ditetapkan.

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

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

Hubungan wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi dapat terlihat sbb :

Tujuan Organisasi	Fungsi -----> Manajerial	Wewenang	Dipertang- gungjawab- kan	Melaksa nakan tugas
		Tanggung jawab		

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:

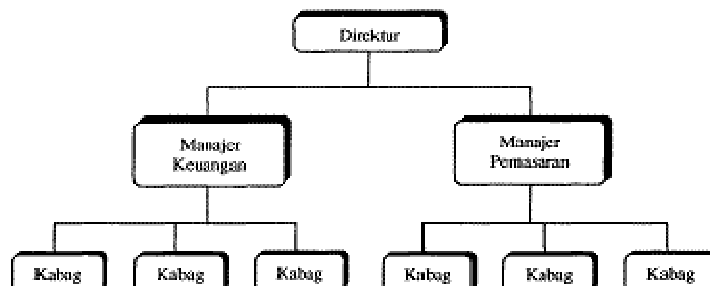
1. Jumlah karyawannya sedikit.
2. Selain top manajer, manajer dibawahnya hanya sebagai pelaksana.
3. Sarana dan alatnya terbatas.
4. Hubungan atasan dan bawahan bersifat langsung.
5. Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer.

a. Kebaikannya:

1. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando.
2. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar.
3. Proses decision 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.



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:

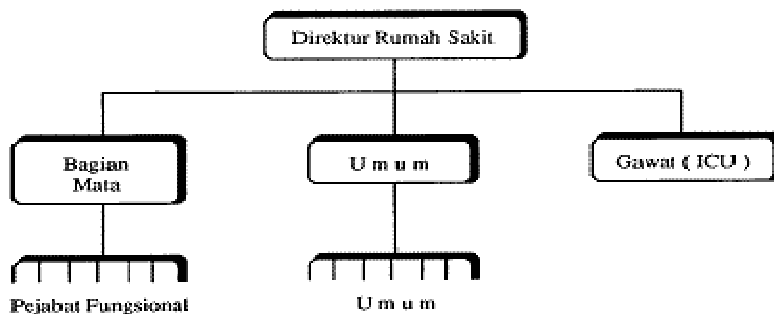
1. Organisasi kecil.
2. Di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staf ahli.
3. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas.
4. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti.
5. Pengawasan dilakukan secara ketat.

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.



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:

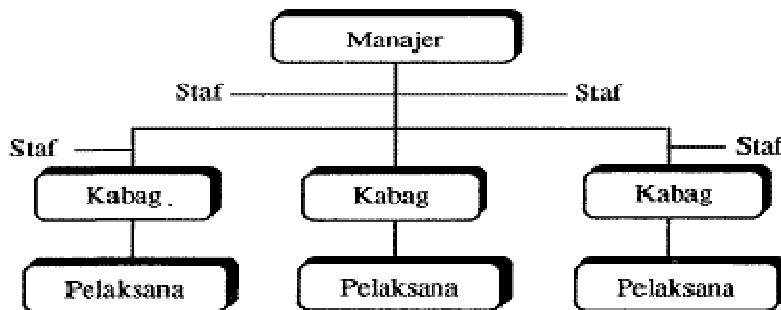
1. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara angsung.
2. Karyawan banyak.
3. Organisasi besar.
4. Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi:
 - a. Personel lini.
 - b. Personel staf.

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 prinsip the right man on the right place.
5. Bentuk organisasi ini fleksibel untuk diterapkan.

Keburukannya

1. Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan.
2. Proses decesion makin berliku-liku.
3. Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan nepotism spoilsystem patronage.
4. Persaingan tidak sehat antara pejabat yang satu dengan pejabat lainnya



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.

Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

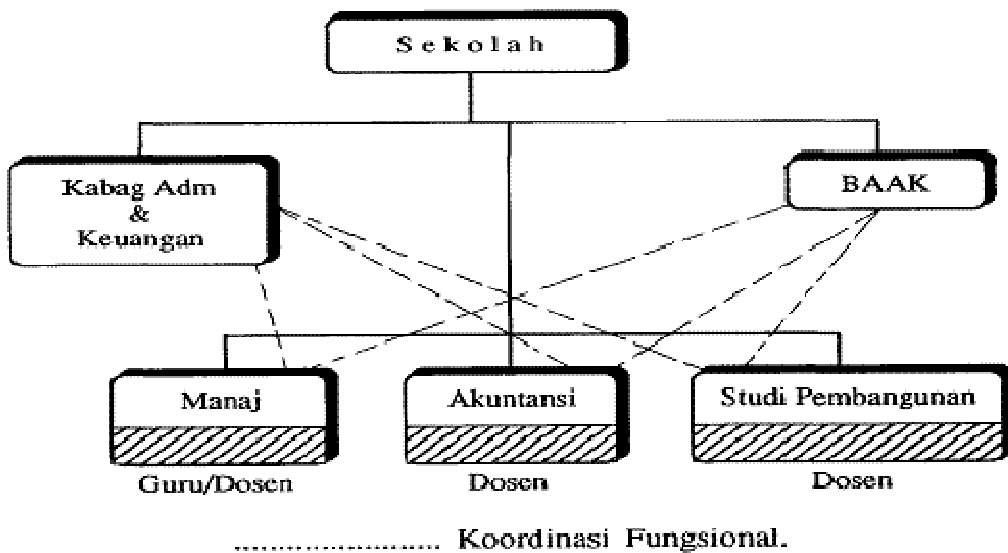
1. Tidak tampak adanya pembedaan tugas pokok dan bantuan.
2. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional.
3. Pembagian kerja dan wewenang tidak membedakan perbedaan tingkat eselon.

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.

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.



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 horisontal 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.

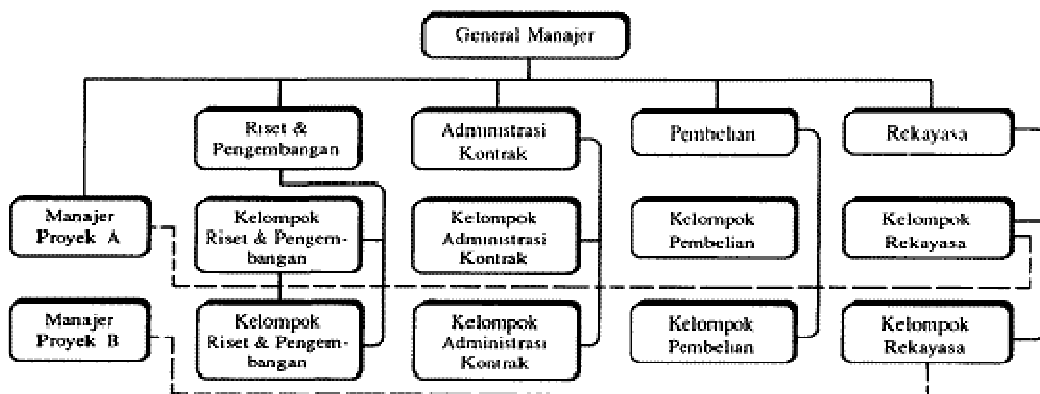
Kebaikan organisasi matrik adalah:

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.

Kelemahannya akan timbul kalau :

Manajer proyek tak bisa mengkoordinir berbagai bagian yang berbeda hingga menghadapi kesulitan dalam mengembangkan team yang terpadu dikarenakan penyimpangan pelaksanaan perintah 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.



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 organisasi komite adalah:

1. Pelaksanaan decision 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.

Keburukannya adalah:

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

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.

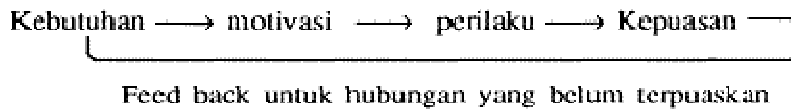
b. Motivasi

Menurut Abraham Maslow, motivasi menekankan dua ide yaitu:

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

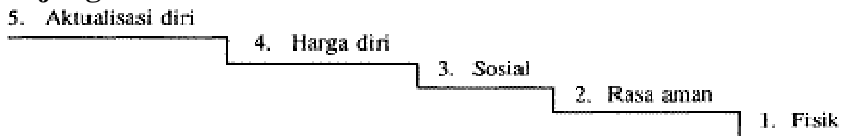
Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri setiap orang yang menyebabkan seseorang berperilaku seperti yang mereka lakukandan timbul karena belum terpuaskan kebutuhan seseorang terhadap sesuatu yang belum dicapai.

Proses motivasi dapat digambarkan di bawah ini:



Gambar 2.9. Proses motivasi.

Jenjang kebutuhan menurut A. Maslow :



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

Sumber:

Asas-asas Manajemen, George R. Terry, terj. Dr. Winardi, SE, Alumni, Bandung, 2010.

Manajemen integrative, Bennet Silalahi, Prof. Dr., LPMI, Jakarta, 2001

Wikipedia

<http://elqorni.wordpress.com/2009/03/15/pengertian-manajemen-dan-fungsi-fungsinya-definition-and-functions-of-management/>

<http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi>