

## PENGORGANISASIAN

Asmawati Jafar<sup>1</sup>, AlwanSubhan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, [asmawatijafarsman12gowa@gmail.com](mailto:asmawatijafarsman12gowa@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, [alwan.suban@uin-alauddin.ac.id](mailto:alwan.suban@uin-alauddin.ac.id)

### ABSTRAK

Makalah ini bertujuan untuk menganalisis dan mendalami konsep **pengorganisasian** (*organizing*) sebagai salah satu fungsi fundamental manajemen. Dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, kemampuan organisasi untuk merancang struktur, menetapkan wewenang, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif menjadi penentu utama keberhasilan dan daya saing. Penelitian ini mengkaji secara kritis prinsip-prinsip dasar pengorganisasian, termasuk spesialisasi kerja, departementalisasi (berdasarkan fungsi, produk, atau geografis), rantai komando, rentang kendali (*span of control*), serta sentralisasi dan desentralisasi.

Melalui pendekatan deskriptif-analitis, makalah ini menguraikan bagaimana implementasi fungsi pengorganisasian memfasilitasi koordinasi yang efisien, mengurangi duplikasi tugas, dan memberdayakan karyawan melalui delegasi yang tepat. Dibahas pula tantangan kontemporer dalam pengorganisasian, seperti munculnya struktur datar (*flat structure*), organisasi matriks, dan tim lintas fungsi, yang menuntut fleksibilitas dan adaptabilitas struktural. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengorganisasian yang efektif harus selaras dengan strategi, lingkungan, dan teknologi organisasi untuk mengubah rencana manajerial menjadi aksi nyata yang terkoordinasi.

**Kata Kunci:** Pengorganisasian, Fungsi Manajemen, Struktur Organisasi, Desentralisasi, Efektivitas Organisasi.

### ABSTRACT

*This paper aims to analyze and deeply explore the concept of **organizing** as one of the fundamental functions of management. In the context of a dynamic and complex business environment, an organization's ability to design structure, establish authority, and effectively allocate resources is a key determinant of success and competitiveness. This study critically examines the basic principles of organizing, including work specialization, departmentalization (based on function, product, or geography), chain of command, span of control, as well as centralization and decentralization.*

*Using a descriptive-analytical approach, the paper outlines how the implementation of the organizing function facilitates efficient coordination, reduces task duplication, and empowers employees through proper delegation. Contemporary challenges in organizing are also discussed, such as the emergence of flat structures, matrix organizations, and cross-functional teams, which demand structural flexibility and adaptability. The results of the analysis indicate that effective organizing must be aligned with the organization's strategy, environment, and technology to transform managerial plans into coordinated and actionable*

realities.

**Keywords:** *Organizing, Management Function, Organizational Structure, Decentralization, Organizational Effectiveness.*

## PENDAHULUAN

Manajemen adalah ilmu dan seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dari keempat fungsi manajemen tersebut, pengorganisasian menempati posisi yang vital. Pengorganisasian adalah aktivitas menata dan mengalokasikan sumber daya—baik sumber daya manusia, finansial, maupun fisik—dalam sebuah kerangka kerja yang logis dan sistematis.

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kemampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan menjadi kunci keberhasilan. Organisasi yang tidak memiliki struktur yang jelas cenderung mengalami kekacauan, inefisiensi, dan kesulitan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, organisasi dengan struktur yang dirancang dengan baik akan mampu memanfaatkan kekuatan setiap individu dan unit kerja, menciptakan sinergi, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

Pentingnya pengorganisasian tidak hanya terbatas pada perusahaan besar, tetapi juga berlaku untuk organisasi skala menengah dan kecil. Memahami berbagai pendekatan dalam merancang struktur organisasi, mulai dari model hierarkis tradisional hingga model yang lebih fleksibel dan kontemporer, merupakan bekal yang esensial bagi para manajer dan calon pemimpin. Oleh karena itu, makalah ini akan mengupas tuntas mengenai konsep pengorganisasian, elemen-elemen pembentuknya, serta evolusi desain struktur organisasi untuk menjawab tantangan zaman.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### *Pengertian dan Tujuan Organisasi*

#### *Pengertian Organisasi*

Secara etimologi, istilah "pengorganisasian" berasal dari kata "organisasi". Sementara secara terminologi, "pengorganisasian" merujuk pada proses atau aktivitas manajerial.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses penentuan, pengelompokan, dan penataan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Proses ini meliputi penugasan tugas, penentuan siapa yang melaporkan kepada siapa, serta pembentukan hierarki dalam sebuah organisasi.

Beberapa ahli manajemen mendefinisikan pengorganisasian sebagai berikut:

- **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018):** Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengalokasikan kerja, sumber daya, dan otoritas kepada anggota organisasi untuk mencapai tujuan.
- **James A.F. Stoner (1996):** Pengorganisasian adalah proses penentuan dan pengelompokan kegiatan-kegiatan, serta pemberian wewenang dan pengawasan di antara para pelaksana kegiatan tersebut, demi tercapainya suatu tujuan.
- **Handoko (2000):** Pengorganisasian adalah suatu proses pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan manajerial yang berfokus pada penciptaan struktur formal yang jelas, yang menggambarkan bagaimana tugas-tugas dibagi, dikoordinasikan, dan diawasi.

### ***Tujuan Pengorganisasian***

Secara umum, tujuan utama pengorganisasian adalah menciptakan struktur yang memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dan efisien. Adapun tujuan-tujuan khususnya adalah:

- a. **Menciptakan Keterjelasan Peran:** Setiap anggota organisasi mengetahui tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya masing-masing.
- b. **Menghindari Tumpang Tindih Tugas:** Dengan pembagian kerja yang jelas, duplikasi pekerjaan dan pemborosan sumber daya dapat diminimalisir.
- c. **Meningkatkan Koordinasi:** Struktur yang baik memfasilitasi koordinasi antar unit dan individu, sehingga sinergi dapat terwujud.
- d. **Meningkatkan Efisiensi:** Pengorganisasian yang efektif memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai hasil maksimal.
- e. **Menjadi Kerangka untuk Pengendalian:** Struktur organisasi menjadi dasar untuk melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja.

### ***1. Elemen-Elemen dalam Merancang Struktur Organisasi***

Manajer perlu mempertimbangkan enam elemen kunci saat merancang struktur organisasi yang sesuai.

#### **A. Spesialisasi Pekerjaan (Work Specialization)**

Ini adalah tingkat di mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan yang terpisah dan individual. Spesialisasi yang tinggi berarti setiap karyawan hanya mengerjakan satu atau beberapa tugas kecil secara berulang. Kelebihannya adalah meningkatkan produktivitas, tetapi kekurangannya adalah dapat menimbulkan kejenuhan dan monoton.

#### **B. Departementalisasi (Departmentalization)**

Ini adalah proses pengelompokan pekerjaan-pekerjaan secara logis untuk memudahkan koordinasi. Dasar pengelompokannya bisa bervariasi:

- **Berdasarkan Fungsi:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi bisnis (misal: produksi, pemasaran, keuangan).
- **Berdasarkan Produk:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan jalur produk yang dihasilkan.
- **Berdasarkan Geografis:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan wilayah atau lokasi geografis.
- **Berdasarkan Proses:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan alur kerja atau proses produksi.
- **Berdasarkan Pelanggan:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan segmen pelanggan yang dilayani.

### C. Rantai Komando (Chain of Command)

Ini adalah garis wewenang yang tidak putus dari tingkat atas hingga tingkat terbawah dalam organisasi. Rantai komando menjawab dua pertanyaan: "Siapa yang saya laporkan?" dan "Siapa yang saya beri perintah?". Elemen ini terkait dengan prinsip **unit of command** (setiap bawahan hanya memiliki satu atasan langsung). Di era modern, elemen ini menjadi kurang relevan karena adanya teknologi informasi dan penggunaan tim.

### D. Rentang Kendali (Span of Control)

Ini adalah jumlah bawahan yang dilaporkan secara langsung kepada seorang manajer. Rentang kendali yang **sempit** berarti manajer mengawasi sedikit bawahan, yang memungkinkan pengawasan yang ketat tetapi biaya lebih tinggi. Rentang kendali yang **lebar** berarti manajer mengawasi banyak bawahan, yang lebih efisien namun menuntut manajer yang mampu delegasi dengan baik.

### E. Sentralisasi dan Desentralisasi (Centralization and Decentralization)

Istilah ini mengacu pada tingkat di mana pengambilan keputusan terkonsentrasi.

- **Sentralisasi:** Pengambilan keputusan berada di tangan pihak manajemen puncak. Struktur ini umum di organisasi tradisional.
- **Desentralisasi:** Pengambilan keputusan diserahkan kepada manajer tingkat bawah atau karyawan. Struktur ini memberikan fleksibilitas dan respons yang lebih cepat terhadap perubahan.

### F. Formalisasi (Formalization)

Ini adalah tingkat di mana pekerjaan dalam suatu organisasi distandarisasi. Pekerjaan yang sangat formalisasi memiliki aturan, prosedur, dan deskripsi pekerjaan yang jelas dan tertulis. Tingkat formalisasi yang rendah memberikan kebebasan lebih besar kepada karyawan dalam menentukan cara mereka bekerja.

## 2. Desain Struktur Organisasi Tradisional dan Kontemporer

### A. Desain Struktur Organisasi Tradisional

Desain tradisional cenderung bersifat hierarkis, kaku, dan memiliki rentang kendali yang sempit. Desain ini cocok untuk lingkungan yang stabil dan tidak berubah dengan cepat.

1. **Struktur Fungsional** Struktur ini mengelompokkan karyawan berdasarkan keahlian atau fungsi bisnisnya (misal: departemen akuntansi, pemasaran, SDM).

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

- **Kelebihan:** Efisiensi melalui spesialisasi, pengembangan keahlian yang mendalam, pengendalian yang ketat dari puncak.
  - **Kekurangan:** Koordinasi antar fungsi seringkali sulit, keputusan bisa lambat, pandangan organisasi menjadi sempit (silo effect).
2. **Struktur Divisional** Struktur ini mengelompokkan unit-unit organisasi berdasarkan produk, layanan, atau wilayah geografis. Setiap divisi beroperasi seperti perusahaan kecil yang otonom.
- **Kelebihan:** Fokus pada produk atau pasar tertentu, koordinasi di dalam divisi lebih baik, akuntabilitas kinerja divisi jelas.
  - **Kekurangan:** Duplikasi fungsi dan sumber daya antar divisi (misal: setiap divisi punya departemen keuangan sendiri), kurangnya konsistensi antar divisi.
3. **Struktur Birokrasi** Dicetuskan oleh Max Weber, struktur ini dicirikan oleh aturan yang sangat formal, prosedur standar, hierarki yang jelas, dan spesialisasi pekerjaan yang tinggi.
- **Kelebihan:** Sangat efisien untuk tugas-tugas rutin dan standar, mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan.
  - **Kekurangan:** Sangat kaku dan tidak fleksibel, inovasi terhambat, komunikasi vertikal lambat, tidak cocok untuk lingkungan dinamis.

**B. Desain Struktur Organisasi Kontemporer**

Desain kontemporer muncul sebagai respons terhadap lingkungan bisnis yang tidak pasti dan berubah cepat. Desain ini lebih fleksibel, kolaboratif, dan datar.

1. **Struktur Matriks** Struktur ini menggabungkan dua bentuk departementalisasi, biasanya fungsi dan produk. Karyawan melapor kepada dua manajer: manajer fungsional dan manajer produk.
- **Kelebihan:** Fleksibel dalam alokasi sumber daya, memfasilitasi koordinasi antar fungsi, cocok untuk proyek-proyek kompleks.
  - **Kekurangan:** Melanggar prinsip unit of command, menimbulkan konflik kekuasaan, memerlukan keterampilan komunikasi dan interpersonal yang tinggi.
2. **Struktur Tim** Struktur ini seluruhnya terdiri dari kelompok-kelompok kerja (tim) yang bertanggung jawab atas tugas-tugas tertentu. Struktur ini bersifat sangat datar.
- **Kelebihan:** Meningkatkan kolaborasi dan komunikasi, responsif terhadap perubahan, memberdayakan karyawan.
  - **Kekurangan:** Dapat menimbulkan ambiguitas peran dan tanggung jawab, sulit untuk diterapkan pada skala besar, keputusan bisa memakan waktu lama jika terjadi konflik dalam tim.
3. **Struktur Jaringan (Network)** Organisasi dengan struktur ini mempertahankan fungsi-fungsi inti (misal: R&D, pemasaran) dan mengoutsourc-kan fungsi lainnya (misal: produksi, distribusi) ke perusahaan lain. Organisasi berfungsi sebagai pusat koordinator dari jaringan mitra eksternal.

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

- **Kelebihan:** Sangat fleksibel dan ramping, biaya operasional rendah, memungkinkan organisasi fokus pada kompetensi intinya.
  - **Kekurangan:** Kurangnya kontrol langsung atas aktivitas yang di-outsource, risiko ketergantungan pada mitra eksternal, potensi masalah dalam koordinasi dan kepercayaan.
4. **Struktur Berbatas (Boundaryless)** Dicetuskan oleh Jack Welch, konsep ini menghilangkan hambatan-hambatan (batas) dalam organisasi, baik vertikal (antara tingkatan hierarki), horizontal (antar fungsi), maupun eksternal (antara perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan pesaing). Struktur ini sangat bergantung pada teknologi informasi dan komunikasi.
- **Kelebihan:** Sangat fleksibel dan adaptif, meningkatkan inovasi dan pertukaran ide, responsif terhadap kebutuhan pelanggan.
  - **Kekurangan:** Sulit diterapkan dalam praktik, memerlukan perubahan budaya yang drastis, tantangan dalam menjaga identitas dan kontrol organisasi.

## REFERENSI

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2018). *Manajemen* (Edisi ke-14, Jilid 1). Terjemahan: Bob Sabran. Jakarta: Salemba Empat.

Stoner, James A. F., & Wankel, Charles. (1996). *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 1. Terjemahan: A. A. Y. Anwar. Jakarta: Prenhallindo.

Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-9. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.