

Bab 10

Pengorganisasian Usaha

*Proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi
untuk mencapai tujuan organisasi*

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami; konsep dasar pengorganisasian, pengorganisasian aktivitas manusia, pengisian dan penyediaan sumberdaya manusia, serta perubahan dan pengembangan Organisasi

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Pengorganisasian
- Pengorganisasian Aktivitas Manusia
- Pengisian/penyediaan Sumberdaya Manusia

- Perubahan dan Pengembangan Organisasi

TOPIK BAHASAN

A. Konsep Dasar Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik intern maupun ekstern. Dua aspek utama dalam organisasi yaitu departementasi dan pembagian kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian.

1. Definisi Pengorganisasian

Banyak definisi organisasi yang diberikan oleh para ahli organisasi. Jones (2004:2), misalnya, mendefinisikan organisasi sebagai alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakan mereka dalam rangka mendapatkan apa yang dikehendaki atau nilai guna mencapai tujuan. Bagi Drucker (1997), organisasi bukan sekedar alat. Organisasi menunjukkan nilai dan juga menunjukkan personalitas bisnis seperti perusahaan nir laba dan pemerintahan. Namun pada prinsipnya pengorganisasian adalah suatu proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Penggunaan yang teratur tersebut menekankan pada pencapaian tujuan sistem manajemen dan membantu wirausahawan tidak hanya dalam pembuatan tujuan yang nampak tetapi juga didalam menegaskan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi kewirausahaan, seperti dalam bab ini menunjuk pada hasil-hasil proses pengorganisasian.

Pada hakikatnya, tiap sumber daya organisasional mewakili suatu investasi dari mana sistem manajemen harus mendapat pengembaliannya (*return*). Pengorganisasian yang sesuai dari sumber daya-sumber daya tersebut akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari penggunaannya. Henry Fayol telah mengembangkan enam belas garis pedoman umum yang bisa digunakan ketika mengorganisasi sumber daya-sumber daya. Walaupun garis pedoman tersebut dipublikasikan di Inggris pada tahun 1949, garis pedoman tersebut masih merupakan saran yang bernilai bagi wirausahawan dewasa ini.

- a. Menyiapkan dan melaksanakan rencana operasional secara

- bijaksana.
- b. Mengorganisasi aset kemanusiaan dan bahan sehingga konsisten dengan tujuan-tujuan, sumber daya organisasi, dan kebutuhan dari persoalan tersebut.
 - c. Menetapkan wewenang tunggal, kompeten, enerjik, dan menuntun (struktur manajemen formal).
 - d. Mengkoordinasi semua aktivitas-aktivitas dan usaha-usaha.
 - e. Merumuskan keputusan yang jelas, berbeda, dan tepat.
 - f. Menyusun bagi seleksi yang efisien sehingga tiap-tiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang kompeten, enerjik dan tiap-tiap karyawan ditempatkan pada tempat dimana dia bisa menyumbangkan tenaganya secara maksimal.
 - g. Mendefinisikan tugas-tugas.
 - h. Mendorong inisiatif dan tanggung jawab.
 - i. Memberikan balas jasa yang adil dan sesuai bagi jasa yang diberikan.
 - j. Memfungsikan sanksi terhadap kesalahan dan kekeliruan.
 - k. Mempertahankan disiplin.
 - l. Menjamin bahwa kepentingan individu konsisten dengan kepentingan umum dari organisasi.
 - m. Mengakui adanya saw komando.
 - n. Mempromosikan koordinasi bahan dan kemanusiaan.
 - o. Melembagakan dan memberlakukan pengawasan.
 - p. Menghindari adanya pengaturan, birokrasi (red tape) dan kertas kerja.

2. Fungsi Pengorganisasian.

Fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana. Pengorganisasian menciptakan dan mempertahankan hubungan antara semua sumber dayasumber daya organisasional dengan inenunjukkan sumber daya-sumber daya mana yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu, dan kapan, dimana, dan bagaimana sumber daya tersebut digunakan. Suatu usaha pengorganisasian yang mendalam akan membantu wirausahawan didalam meminimisasi kelemahan, seperti peniruan usaha dan sumber daya organisasional yang mengganggu.

Beberapa teoriisi manajemen memandang fungsi pengorganisasian demikian pentingnya, sehingga mereka menyarankan diciptakannya dan difungsikannya

departemen pengorganisasian dalam sistem manajemen. Bidang tanggung jawab dari departemen tersebut termasuk juga; (1) pengembangan rencana-rencana reorganisasi yang akan membuat sistem manajemen lebih efektif dan efisien, (2) mengembangkan rencana-rencana untuk memperbaiki ketrampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan sistem manajemen sekarang ini, (3) berusaha untuk mengembangkan suatu iklim organisasional yang menguntungkan dalam sistem manajemen.

3. Proses Pengorganisasian

Lima langkah utama dari proses pengorganisasian adalah:

- a. Tercermin dalam rencana-rencana dan tujuan-tujuan, menetapkan tugas-tugas pokok.
- b. Membagi tugas-tugas pokok kedalam sub.tugas-sub.tugas,
- c. Alokasi sumber daya-sumber daya dan pengarah bagi sub.tugas-sub. Tugas.
- d. Mengevaluasi hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasikan.

Wirausahawan hendaknya secara terus menerus mengulangi langkah-langkah tersebut. Melalui perulangan langkah tersebut, mereka akan mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang akan membantu mereka didalam memperbaiki organisasi kewirausahaan yang ada.

Langkah pertama dari wirausahawan berupa menilai proses pengorganisasian yang akan tercermin dalam rencana-rencana dan tujuan-tujuan restoran tersebut. Karena rencana-rencana melibatkan penentuan bagaimana restoran akan mencapai tujuan-tujuan, dan pengorganisasian melibatkan penentuan bagaimana sumber daya-sumber daya restoran sesungguhnya akan digunakan untuk mengaktifkan rencana-rencana, wirausahawan restoran hendaknya memulai pengorganisasian dengan mengerti perencanaan.

Langkah kedua dan ketiga dari proses pengorganisasian dipusatkan pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam *sistem* manajemen. Sesudah wirausahawan mengerti rencana-rencana dan tujuan-tujuan dari restoran, dia harus merancang bidang tugas atau pekerjaan besar yang harus dilaksanakan di restoran. Pada restoran tertentu, dua dari bidang tersebut mungkin penunggu pelanggan, koki masak. Kemudian dia harus membagi tugas besar tersebut menjadi sub-tugas-sub-tugas. Contohnya, dia mungkin memutuskan bahwa sub-tugas-sub-tugas dari penunggu pelanggan adalah

pengantar pesanan dan pembersih meja.

Langkah pengorganisasian keempat wirausahawan restoran harus menentukan siapa yang akan mengantarkan pesanan, siapa yang akan membersihkan meja, dan seluk beluk dari hubungan diantara individu-individu tersebut. Tipe meja atau tata ruang dan tipe peralatan makan yang digunakan juga merupakan faktor yang harus dipertimbangkan disini.

Langkah kelima, evaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian tertentu, yang memerlukan wirausahawan restoran untuk mengumpulkan umpan balik tentang seberapa baik strategi pengorganisasian yang diimplementasikan. Umpan balik ini bisa digunakan oleh wirausahawan untuk memperbaiki organisasi kewirausahaan yang ada. Contohnya, wirausahawan mungkin mendapati bahwa tipe tata ruang tidak cukup besar dan tipe yang besar akan memberikan hasil berupa tercapainya tujuan.

4. Teori Pengorganisasian Klasik

Teori pengorganisasian klasik adalah wawasan dari penulis manajemen awal mengenai bagaimana sumber daya organisasional bisa digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Mungkin salah satu penulis yang mempunyai pengaruh yang besar pada teori pengorganisasian klasik adalah Max Weber. Menurut Weber, atribut birokrasi modern termasuk kepribadiannya, konsentrasi pada arti administrasi, efek daya peningkatan terhadap perbedaan sosial dan ekonomi dan implementasi sistem kewenangan yang praktis tidak bisa dihancurkan. Birokrasi ala Weber dikenal juga dengan sebutan “Birokrasi Weberian”.(Priyo Budi Santoso:1997). Menurut Weber, komponen utama dari usaha pengorganisasian termasuk juga prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang mendetail, suatu hirarki organisasional diuraikan dengan jelas, dan hubungan antara anggota-anggota organisasi kewirausahaan yang terutama nonperson (*impersonal*).

Weber menggunakan istilah *birokrasi* yang menunjuk pada sistem manajemen yang mempunyai komponen tersebut. Walaupun Weber sangat percaya bahwa didalam pendekatan birokrasi terhadap pengorganisasian, dia menjadi risau ketika manajer nampaknya terlalu menekankan secara berlebih lebihan pada kebaikan birokrasi. Dia memperingatkan bahwa birokrasi bukanlah akhir dari birokrasi itu sendiri tetapi berarti pada akhir pencapaian tujuan dari sistem manajemen.

Kritik utama dari teori birokrasi Weber, maupun konsep dari teori pengorganisasian klasik lainnya, adalah kelemahan yang menyolok dari perhatian yang mereka tunjukkan bagi variabel manusia dalam organisasi.

a. Struktur

Dalam suatu usaha pengorganisasian wirausahawan harus memilih suatu struktur yang sesuai. Struktur menunjuk pada hubungan yang dirancang diantara sumber daya-sumber daya dari sistem manajemen. Tujuan dari struktur adalah untuk memperlancar penggunaan tiap sumber daya, baik secara individu maupun secara kolektif, ketika sistem manajemen ingin mencapai tujuannya.

Struktur organisasi kewirausahaan terutama disajikan dengan menggunakan ilustrasi grafik yang dinamakan bagan organisasi. Secara tradisional, suatu bagan organisasi disusun dalam bentuk piramid, dengan individu-individu yang berada dipuncak piramid memiliki kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan individu yang berada dibagian bawah. Posisi relatif dari individu dalam kotak bagan menunjukkan hubungan kerja yang luas, sementara garis diantara kotak merancang garis komunikasi formal antara individu-individu.

Pada kenyataannya terdapat dua tipe dasar dari struktur yang ada dalam sistem manajemen: struktur formal dan struktur informal.

- 1) Struktur Formal didefinisikan sebagai hubungan diantara sumber daya-sumber daya organisasional seperti yang diuraikan oleh manajemen. Struktur formal terutama disajikan dengan bagan organisasi.
- 2) Struktur informal didefinisikan sebagai pola hubungan yang berkembang karena keberadaan anggota organisasi informal. Struktur informal berevolusi secara alami dan cenderung didasari oleh norma, nilai, dan/atau sosial dari individu. Struktur informal hidup bersama dengan struktur formal tetapi tidak berarti identik dengannya.

b. Departementalisasi dan Struktur Formal

1) Struktur Formal Pandangan Kontingensi

Metode pembentukan hubungan formal diantara sumber daya-sumber daya yang paling umum adalah dengan membentuk

departemen-departemen. Pada dasarnya, departemen adalah suatu kelompok sumber daya-sumber daya yang dibentuk oleh manajemen untuk melaksanakan beberapa tugas organisasional. Proses pembentukan departemen dalam sistem manajemen dinamakan departementalisasi. Penciptaan departemen-departemen tersebut umumnya didasarkan pada faktor situasional seperti fungsi-fungsi kerja yang dilaksanakan, produk yang dibuat, daerah yang diliput, sasaran konsumen, dan proses yang dirancang untuk pembuatan produk.

(a) Fungsi

Mungkin dasar bagi pembentukan departemen-departemen yang paling banyak digunakan dalam struktur formal adalah tipe fungsi yang dilaksanakan dalam sistem manajemen. Suatu fungsi adalah tipe aktivitas yang sedang dilaksanakan. Kategori pokok ke dalam mana fungsi dibagi termasuk jugd pemasaran, produksi, dan keuangan. Struktur yang didasarkan pada fungsi mendepartmentasi tenaga kerja dan sumber daya lainnya menurut tipe aktivitas yang sedang dilaksanakan. Contoh dari bagian bagan organisasi untuk organisasi hipotesis,

(b) Produk

Struktur organisasi kewirausahaan yang terutama didasarkan pada produk mendepartmentalisasi sumber daya-sumber daya menurut produk yang dibuat. Ketika sistem manajemen membuat produk yang semakin banyak, semakin sulit untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas lintas produk. Pengorganisasian menurut produk memungkinkan wirausahawan untuk secara logis mengelompokkan sumber daya-sumber daya yang perlu untuk menghasilkan tiap-tiap produk.

2) Wilayah

Struktur yang terutama didasarkan pada wilayah mendepartmentalisasi menurut tempat dimana kerja sedang dilakukan atau daerah geografis pasar dimana sistem manajemen dipusatkan. Ketika daerah pasar dan lokasi kerja meluas, jarak fisik antara berbagai tempat bisa membuat tugas manajemen menjadi sangat sulit.

Jarak tersebut bisa berkisar dari rentang dua titik pada kota yang sama yang relatif pendek, sampai rentang dua titik yang relatif panjang di propinsi yang sama atau propinsi yang

berbeda. Untuk meminimisasi pengaruh jarak, sumber daya-sumber daya bisa didepartementasi menurut wilayah.

3) Pelanggan

Struktur yang terutama didasarkan pada pelanggan membentuk departemen sebagai tanggapan terhadap pelanggan besar dari sistem manajemen. Tentu saja, struktur ini menganggap pelanggan besar bisa diidentifikasi dan dibagi menjadi kategori-kategori yang logis.

4) Proses Pembuatan Tremem

Struktur yang terutama didasarkan pada proses pembuatan menentukan menurut fase pokok dari proses yang digunakan untuk pembuatan produk.

5) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Formal

Struktur formal dari sistem manajemen sesungguhnya tidak tetap sepanjang waktu tetapi senantiasa berubah. Empat faktor yang bisa mempengaruhi perubahan ini:

- (a) Kekuatan-kekuatan pada diri wirausahawan,
- (b) Kekuatan-kekuatan pada tugas,
- (c) Kekuatan-kekuatan pada lingkungan, dan
- (d) Kekuatan-kekuatan pada bawahan.

Evolusi dari organisasi kewirausahaan tertentu sesungguhnya merupakan akibat dari interaksi. Kekuatan pada diri wirausahawan terdiri dari cant unik imana wirausahawan mengetahui masalah-masalah organisasional. Sesungguhnya, latar belakang, pengetahuan, pengalaman, dan nilai-nilai seorang wirausahawan mempengaruhi persepsinya tentang bagaimana struktur formal sebaiknya ada atau diubah.

Kekuatan-kekuatan pada tugas termasuk juga tingkat teknologi yang terlibat dalam tugas dan rumitnya tugas. Ketika aktivitas tugas berubah, suatu kekuatan diciptakan untuk merubah organisasi kewirausahaan yang ada. Kekuatan pada lingkungan termasuk pelanggan dan pensuplai dari sistem manajemen, bersama dengan struktur politik dan sosial yang ada. Kekuatan pada bawahan termasuk kebutuhan dan tingkat ketrampilan dari bawahan. Jelaslah, ketika lingkungan dan bawahan berubah, kekuatan tercipta secara serentak untuk merubah organisasi kewirausahaan.

c. Pembagian Tenaga Kerja (Division Of Labor)

Pertimbangan kedua yang utama untuk suatu usaha pengorganisasian adalah bagaimana membagi tenaga kerja. Konsep pembagian tenaga kerja diberikan pada berbagai bagian tugas tertentu diantara sejumlah anggota organisasi kewirausahaan. Sebagai ganti satu individu melakukan semua pekerjaan, beberapa individu melakukan bagian pekerjaan yang berbeda dari aktivitas total. Produksi dibagi menjadi sejumlah langkah-langkah, dengan tanggung jawab penyelesaian dari berbagai langkah-langkah diberikan pada individu tertentu. Pada hakikatnya, individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian tugas daripada seluruh tugas.

Ilustrasi pembagian tenaga kerja yang secara umum digunakan adalah lini produksi mobil. Satu individu tidak diperintahkan untuk merakit seluruh mobil, tetapi bagian tertentu dari mobil dirakit oleh berbagai individu.

1) Keuntungan dan Kerugian

Beberapa alasan yang umumnya diterima mengenai mengapa pembagian tenaga kerja hendaknya digunakan dalam strategi pengorganisasian adalah. Pertama, karena pekerja berspesialisasi dalam tugas tertentu, ketrampilan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut cenderung meningkat. Kedua, tenaga kerja tidak kehilangan waktu yang berharga didalam bergerak dari satu tugas ketugas lainnya. Karena mereka biasanya mempunyai satu pekerjaan dan satu tempat untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, tidak ada waktu yang hilang dari pergantian alat dan lokasi. Ketiga, karena pekerja memusatkan diri pada hanya melaksanakan satu pekerjaan, mereka sesungguhnya cenderung mencoba membuat pekerjaan tersebut lebih mudah dan lebih efisien. Keempat, pembagian tenaga kerja menciptakan situasi dimana pekerja hanya perlu mengetahui bagaimana merekamelaksanakan bagian tugas dan bukannya proses keseluruhan produk. Oleh karena itu, tugas mengenai pengertian terhadap tugas mereka tidak begitu menjadi beban.

Akan tetapi, argumen juga dikemukakan bahwa tidak perlu digunakan pembagian tenaga kerja dan spesialisasi yang ekstrim. Secara keseluruhan, argumen tersebut menyatakan bahwa keuntungan dari pembagian tenaga kerja hanya dipusatkan pada efisiensi dan manfaat ekonomi dan mengabaikan variabel

manusia. Kerja yang sangat terspesialis cenderung menjadi sangat membosankan dan karena itu biasanya menyebabkan tingkat produksi menjadi turun.

2) Pembagian Tenaga Kerja dan Koordinasi

Pada situasi pembagian tenaga kerja dengan individu yang berbeda mengerjakan bagian dari suatu tugas, arti penting dari koordinasi efektif dalam organisasi kewirausahaan menjadi jelas. Mooney mendefinisikan koordinasi sebagai "penyusunan secara beraturan usaha kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan didalam mencapai tujuan bersama". Koordinasi tnelibatkan didorongnya penyelesaian bagian tugas individu pada urutan yang tersinkronisasi (*synchronized order*) yang sesuai dengan tugas keseluruhan. Bagian dari urutan untuk perakitan mobil termasuk juga pemasangan kursi hanya sesudah bagian dasar dipasang. Ditaatinya urutan pemasangan ini adalah koordinasi. Tidak dipatuhinya urutan pemasangan ini menggambarkan kurangnya koordinasi.

Pembentukan dan dipertahankannya koordinasi mungkin melibatkan pengawasan dari dekat pada karyawan-karyawan. Wirausahawan bisa juga membentuk dan mempertahankan koordinasi melalui hasil kerja dari peranan yang berbeda seperti. kekuatan tawar menawar (*bargaining*), perumusan tujuan bersama, dan/atau perbaikan atas pemecahan maseah tertentu. Tiap-tiap dari peranan tersebut bisa membantu diperolehnya koordinasi dan bisa dipertimbangkan sebagai alat manajemen tertentu. Manajer haruS keluar dari gagasan bahwa koordinasi hanya bisa dicapai melalui pengawasan atau supervisi karyawan dari dekat.

Mary Parker Follet telah memberikan saran yang berharga kepada manajer tentang bagaimana membentuk dan mempertahankan koordinasi dalam organisasi. Pertama, Follet menunjukkan bahwa koordinasi bisa dicapai dengan sedikit kesulitan melalui hubungan menyamping langsung dan komunikasi personalia. Ketika timbul masalah koordinasi, berbicara dengan rekan pekerja sebaya mungkin merupakan cara terbaik untuk memecahkannya. Kedua, Follet menyatakan bahwa koordinasi menjadi topik bahawan sepanjang proses perencanaan. Pada dasarnya, wirausahawan hendaknya merencanakan koordinasi. Ketiga, mempertahankan koordinasi adalah proses yang berlanjut dan hendaknya dilakukan demikian. Manajer tidak bisa menganggap bahwa karena sistem manajemen mereka menunjukkan koordinasi

hari ini maka ia akan menunjukkan koordinasi hari esok. Follet juga mengatakan bahwa manajer-manajer hendaknya tidak meninggalkan keberadaan koordinasi sebagai apa adanya. Koordinasi bisa dicapai hanya melalui tindakan manajerial yang mempunyai tujuan. Keempat, menurut Follet, arti penting dari unsur manusia dan proses komunikasi hendaknya dipertimbangkan ketika berusaha mendorong koordinasi. Tingkat ketrampilan dan tingkat motivasi karyawan adalah pertimbangan utama ketika efektivitas proses komunikasi kemanusiaan digunakan selama aktivitas koordinasi.

d. Rentang Manajemen (Span Of Management)

Pertimbangan utama ketigadari suatu usaha pengorganisasian adalah rentang manajemen. Rentang manajemen menunjuk pada jumlah individu yang diawasi oleh wirausahawan. Semakin banyak individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin besar rentang manajemen. Sebaliknya, semakin sedikit individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin kecil rentang manajemen. Rentang manajemen juga dinamakan rentang kekuasaan (*span of authority*), rentang pengawasan (*span of control*), rentang supervisi (*span of supervision*), dan rentang tanggung jawab (*span of responsibility*).

Pusat Perhatian dari rentang manajemen adalah penentuan seberapa banyak individu yang bisa diawasi secara efektif oleh seorang wirausahawan. Untuk menggunakan sumber daya manusia secara efisien, wirausahawan-wirausahawan hendaknya mengawasi sebanyak mungkin individu dengan berpedoman pada kuota produksi. Jika mereka mengawasi terlalu sedikit individu, mereka memboroskan bagian dari kapasitas produktif mereka. Sebaliknya, jika mereka mengawasi terlalu banyak individu, mereka akan kehilangan sebagian dari efektifitasnya dan mungkin akan menjadi sangat frustrasi.

1) Pentingnya Rentang Manajemen: Pandangan Kontingensi

Seperti yang dilaporkan oleh Harold Koontz, faktor situasional utama yang mempengaruhi kesesuaian dari ukuran rentang manajemen individual antara lain termasuk:

- a) Kesamaan fungsi; Kesamaan fungsi adalah tingkatan dimana aktivitas dilaksanakan oleh individu yang disupervisi adalah sama atau tidak sama. Ketika kesamaan aktivitas bawahan meningkat, semakin lebar rentang manajemen yang sesuai dengan situasi.

Kebalikan dari pernyataan ini juga akurat.

- b) Hubungan Geografis; Tingkatan dimana bawahan secara fisik terpisahkan adalah hubungan geografis. Pada umumnya, semakin dekat bawahan secara fisik, semakin banyak individu yang bisa disupervisi oleh wirausahawan secara efektif.
- c) Kompleksitas Fungsi; Kompleksitas fungsi menunjuk pada tingkatan dimana aktivitas dari tenaga kerja adalah sulit dan rumit. Semakin sulit aktivitas yang dilaksanakan tersebut, semakin sulit bagi wirausahawan untuk menangani sejumlah besar individu secara efektif.
- d) Koordinasi Koordinasi; menunjuk pada jumlah waktu yang harus dikeluarkan oleh seorang wirausahawan untuk menyetarakan aktivitas-aktivitas dari bawahan-bawahan mereka dengan aktivitas pekerja lainnya. Semakin besar jumlah waktu yang dikeluarkan oleh wirausahawan untuk koordinasi, hendaknya semakin kecil rentang manajemen mereka.
- e) Perencanaan; Perencanaan menunjuk pada jumlah waktu yang dikeluarkan oleh seorang wirausahawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan dan rencana-rencana sistem manajemen dan mengintegrasikannya dengan aktivitas bawahan mereka. Semakin banyak waktu yang digunakan oleh wirausahawan untuk aktivitas perencanaan, semakin sedikit individu yang bisa ditangani secara efektif. Tabel 13-1 meringkas faktor-faktor yang cenderung meningkatkan dan menurunkan rentang manajemen.

2) Graicunas dan Rentang Manajemen

Mungkin kontribusi yang paling dikenal dengan baik terhadap rentang manajemen adalah dibuat oleh V. A. Graicunas, seorang konsultan manajemen.

Faktor-faktor yang memengaruhi	Faktor-faktor yang Mempunyai Kecenderungan untuk meningkatkan rentang manajemen	Faktor-faktor yang Mempunyai Kecenderungan untuk menurunkan rentang manajemen
1. Kesamaan fungsi	1. Bawahan memiliki fungsi yang sama	1. Bawahan memiliki fungsi yang sama
2. Hubungan Geografis	2. Bawahan secara fisik jauh	2. Bawahan secara fisik jauh
3. Kompleksitas Fungsi	3. Bawahan memiliki tugas yang sederhana	3. Bawahan memiliki tugas kompleks

4. Koordinasi	4. Pekerjaan dari bawahan hanya membutuhkan koordinasi	4. Pekerjaan dari bawahan membutuhkan banyak koordinasi
5. Perencanaan	5. Wirausahawan hanya menggunakan waktu yang sedikit untuk perencanaan	5. Wirausahawan banyak menggunakan waktunya untuk perencanaan

Tabel 9.1. Faktor-faktor pokok yang mempengaruhi rentang manajemen.

Pada dasarnya, kontribusi ini adalah pengembangan suatu rumusan untuk menentukan jumlah hubungan yang mungkin antara wirausahawan dengan bawahannya ketika jumlah bawahannya diketahui. Rumusan Graicunas adalah sebagai berikut:

$$C = n \left[\frac{n-1}{2} + n-1 \right]$$

C adalah jumlah total hubungan yang mungkin diantara wirausahawan dan bawahan, sementara **n** adalah jumlah bawahan yang diketahui.

Sejumlah kritik telah dikemukakan berkenaan dengan karya Graicunas. Argumen bahwa Graicunas tidak memperhitungkan hubungan wirausahawan diluar organisasi kewirausahaan dan bahwa dia hanya mempertimbangkan hubungan potensial dan bukannya hubungan aktual hanya mempunyai keabsahan sebagian. Arti penting yang nyata dari karya Graicunas adalah tidak terletak dalam jangkauan kritik tersebut. Kontribusi utamanya mengemukakan bahwa rentang manajemen adalah pertimbangan penting yang bisa mempunyai dampak organisasi kewirausahaan yang jauh kedepan.

e. Ketinggian Ragan Organisasi

Terdapat suatu hubungan terbatas antara rentang manajemen dengan ketinggian dari bagan organisasi kewirausahaan. Normalnya, semakin besar ketinggian bagan organisasi kewirausahaan, semakin kecil rentang manajemen dalam organisasi kewirausahaan tersebut. demikian pula semakin rendah ketinggian bagan organisasi, semakin besar rentang manajemen. Ragan organisasi kewirausahaan dengan ketinggian yang rendah biasanya ditunjuk sebagai datar (*flat*), sementara bagan organisasi kewirausahaan dengan ketinggian yang besar ditunjuk sebagai tinggi (*tall*).

f. Hubungan Skalar (Scalar Relationship)

Pertimbangan utama keempat dari suatu usaha pengorganisasian adalah hubungan skalar. Hubungan skalar menunjuk pada rantai komando (*chain of command*). Organisasi kewirausahaan terbangun atas premis bahwa individu pada posisi atas memiliki kekuasaan paling besar dan bahwa derajat kekuasaan individu semakin berkurang menurut posisi relatif individu pada bagan organisasi. Semakin rendah posisi relatif individu pada bagan organisasi, semakin kecil kekuasaan yang dia miliki.

Konsep hubungan skalar, atau rantai komando, adalah berhubungan dengan konsep kesatuan perintah. Konsep kesatuan perintah (*unity of command*) menyatakan bahwa individu hendaknya hanya memiliki seorang atasan saja. Jika terlalu banyak atasan yang memberi perintah, hasil yang paling mungkin adalah kebingungan, perintah yang bertentangan, dan pekerja yang frustrasi, suatu situasi yang mungkin akan menimbulkan ketidak efisienan dan ketidak efektifan.

B. Pengorganisasian Aktifitas Individu

Pengorganisasian aktifitas individu merupakan bagian dari kegiatan pengorganisasian dalam manajemen kewirausahaan, yang substansinya (1) mengorganisasi aset kemanusiaan dan bahan sehingga konsisten dengan tujuan-tujuan, sumber daya organisasi, dan kebutuhan dari persoalan dalam anajemen kewirausahaan, (2) menetapkan wewenang tunggal, kompeten, enerjik, dan menuntun (struktur manajemen formal), (3) Mengkoordinasi semua aktivitas-aktivitas dan usaha-usaha.

1. Pertanggung Jawaban

Tanggung jawab mungkin adalah metode penyaluran aktivitas individu dalam organisasi yang paling mendasar. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas yang dibebankan. Tanggung jawab adalah komitmen pribadi untuk menangani suatu pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya. Karena tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang diterima oleh seseorang, tanggung jawab tersebut tidak bisa didelegasikan kepada bawahan.

Pertanggungjawaban, merupakan suatu ringkasan aktivitas

kerja individu dalam organisasi biasanya dalam bentuk pernyataan yang dinamakan deskripsi pekerjaan. Suatu deskripsi pekerjaan adalah suatu daftar aktivitas tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapapun yang memegang posisi organisasi pemerintahan maupun swasta.

Dalam dunia kewirausahaan dikenal dengan Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility-CSR). Kumalahadi (2000: 59) menyatakan pertanggungjawaban sosial bukan merupakan fenomena yang baru, tetapi merupakan akibat dari semakin meningkatnya isu lingkungan di akhir tahun 1980-an. Pertanggungjawaban sosial merupakan manifestasi kepedulian terhadap tanggung jawab sosial dari perusahaan. Sejarah telah mencatat perkembangan hubungan organisasi dengan masyarakat yang merupakan dasar pemikiran akuntansi untuk pertanggungjawaban sosial. Pada sisi lain ikatan profesi belum menetapkan standar-standar yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sosial. Namun demikian, akuntansi untuk pertanggungjawaban sosial telah mengarah pada proses komunikasi pengaruh sosial dan lingkungan kegiatan ekonomi organisasi kepada kelompok kepentingan tertentu dalam masyarakat dan kepada masyarakat luas (Gray, et al dalam Kumalahadi, 2000: 59).

Akuntansi untuk pertanggungjawaban sosial merupakan perluasan pertanggungjawaban organisasi (perusahaan) di luar batas-batas akuntansi keuangan tradisional, yaitu menyediakan laporan keuangan tidak hanya kepada pemilik modal khususnya pemegang saham. Perluasan ini didasarkan pada anggapan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih luas dan tidak sekedar *mencari* uang untuk para pemegang saham.

Menurut Darwin (2004) dalam Hasibuan (2001) pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* (CSR)) adalah mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasinya dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi di bidang hukum. Dengan konsep ini, kendati secara moral tujuan perusahaan untuk mengejar keuntungan adalah sesuatu yang baik, tetapi tidak dengan sendirinya perusahaan dibenarkan untuk mencapai keuntungan itu dengan

mengorbankan kepentingan pihak-pihak lain.

a. Pembagian Aktivitas Kerja

Pada umumnya, karena banyak individu-individu yang bekerja dalam sistem manajemen tertentu, pengorganisasian perlu melibatkan pembagian aktivitas kerja diantara sejumlah orang. Satu individu tidak berkewajiban atau bertanggung jawab melaksanakan semua aktivitas dalam suatu organisasi. Beberapa metode distribusi aktivitas kerja dan karenanya menyalurkan aktivitas dari beberapa individu harus dikembangkan.

Kata-kata kesamaan fungsional (*functional similarity*) menunjuk pada apa yang oleh banyak teorisi manajemen dianggap sebagai metode pembagian aktivitas kerja yang paling dasar. Metode kesamaan fungsional menyatakan bahwa manajemen hendaknya mengambil empat langkah dasar yang saling berhubungan untuk membagi aktivitas kerja. Langkah-langkah tersebut dan urutan dimana langkah tersebut harus diambil adalah:

- 1) Manajemen memeriksa tujuan-tujuan sistem manajemen.
- 2) Manajemen merancang aktivitas yang tepat yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 3) Manajemen merancang pekerjaan tertentu dengan mengelompokkan aktivitas yang sama.
- 4) Manajemen menetapkan bahwa individu tertentu bertanggung jawab bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b. Menegaskan Aktivitas Kerja Manajemen

Penegasan aktivitas-aktivitas kerja dari manajer adalah sama pentingnya dengan pembagian aktivitas-aktivitas kerja dari non manajer. Arti penting dari penegasan ini didukung oleh kenyataan bahwa manajer mempengaruhi bagian terbesar dari sumber daya-sumber daya dalam sistem manajemen dibandingkan dengan individu non manajer. Dengan ini, faktor-faktor seperti jurang tanggung jawab biasanya mempunyai dampak yang lebih berarti pada sistem manajemen ketika faktor -faktu tersebut berhubungan dengan manajer dibandingkan dengan individu non manajer.

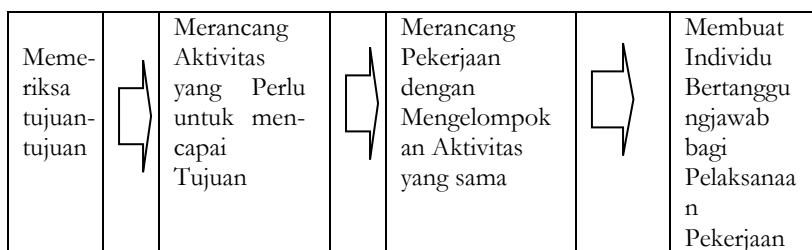
Satu proses yang digunakan untuk menegaskan aktivitas kerja manajemen "membuat setiap manajer secara aktif berperan serta dengan atasannya, rekan sebaya, dan bawahan pada pekerjaan manajerial yang diuraikan secara sistematis untuk dikerjakan dan

kemudian menegaskan peranan yang dimainkan oleh tiap manajer dalam hubungannya dengan kelompok kerjanya dan dengan organisasi." Tujuan interaksi ini adalah untuk menjamin bahwa tidak ada tumpang tindih atau kesenjangan didalam meyakini pertanggung jawaban manajemen yang ada dan bahwa manajer hanya melaksanakan aktivitas-aktivitas yang menyebabkan tercapainya tujuan sistem manajemen. Walaupun proses ini biasanya telah digunakan untuk menegaskan tanggung jawab dari manajer, proses ini mungkin efektif didalam menegaskan tanggung jawab dari individu non manajer.

Suatu alat yang dikembangkan untuk mengimplementasikan proses interaksi tersebut adalah pedoman tanggung jawab manajemen. Pedoman tanggung jawab manajemen membantu anggota organisasi didalam (1) menguraikan berbagai hubungan tanggung jawab yang ada dalam organisasi mereka dan (2) meringkas bagaimana tanggung jawab dan berbagai manajer dalam organisasi mereka berhubungan satu dengan lainnya.

Manajer bisa dikatakan sebagai bertanggung jawab jika mereka melaksanakan aktivitas yang wajib mereka laksanakan. Karena manajer biasanya bisa memiliki dampak yang lebih besar pada organisasi dibandingkan individu non manajer, manajer yang bertanggung jawab adalah prasyarat bagi keberhasilan sistem manajemen.

Derajat tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer bisa ditentukan dengan menganalisa (1) sikap mereka kepada dan memimpin bawahan, (2) perilaku mereka dengan tingkatan manajemen yang lebih tinggi, (3) perilaku mereka dengan kelompok-kelompok lain, dan (4) sikap dan nilai-nilai pribadi. Gambar 14-2 meringkas apa-apa dari tiap dimensi seorang manajer yang bertanggung jawab. Sesebagaiman diilustrasikan pada gambar sebagai berikut.



Gambar 9.1. Urutan aktivitas bagi metode pembagian tanggung jawab kesamaan fungsi.

Tiga pedoman tambahan bisa digunakan untuk melengkapi metode kesamaan fungsional. Pertama, tanggung jawab yang tumpang tindih hendaknya dihindari didalam membuat pembagian aktivitas kerja. Tanggung jawab yang tumpang tindih terjadi ketika lebih dari satu individu bertanggung jawab pada aktivitas yang sama. Pada umumnya, hanya satu individu yang hendaknya bertanggung jawab bagi penyelesaian satu aktivitas. Kedua, dihindarinya kesenjangan tanggung jawab. Kesejangan tanggung jawab terjadi ketika tugas-tugas tertentu tidak disertakan dalam bidang pertanggung jawaban dari satu individu. Pada hakikatnya, jurang tanggung jawab menciptakan suatu situasi dimana tidak seorangpun dalam organisasi berkewajiban melaksanakan aktivitas tertentu yang perlu. Ketiga, penciptaan aktivitas kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak mempercepat pencapaian tujuan hendaknya dihindari.

2. Wewenang

Wewenang adalah hak untuk melaksanakan atau memerintah. Wewenang memungkinkan pemegangnya bertindak dengan cara tertentu dan mempengaruhi secara langsung tindakan dari orang lain melalui perintah yang dikeluarkannya.

Handoko (2003:212) menegaskan bahwa, wewenang (authority) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

- 1) Teori formal; Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang di beri atau dilimpahi atau di warisi hal tersebut.
- 2) Teori Penerimaan (acceptance theory of authority), menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Posisi individu pada bagan organisasi menunjukkan jumlah wewenang relatif yang didelegasikan pada tiap individu. Individu-individu pada manajemen puncak mempunyai wewenang yang lebih besar dibandingkan individu pada manajemen bawah. Pada kenyataannya sumber dari wewenang tidak ditentukan oleh dekrit dari organisasi formal tetapi oleh apakah kekuasaan tersebut diterima atau tidak oleh mereka-mereka yang berada dibawah wewenang. menurut

Barnard, kekuasaan akan mempunyai keberadaan dan akan menimbulkan adanya ketaatan jika wewenang tersebut diterima.

Tabel 9.2. Empat dimensi penting dari perilaku manajemen yang bertanggung jawab.

Prilaku dengan Bawahan	Prilaku dengan Manajemen lebih atas	Prilaku dengan Kelompok Lain	Sikap dan nilai pribadi
<p>Manajer yg bertanggungjawab:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil-alih tanggung jawab dari ke-lompok kerja mereka 2. Memberikan pujian dan kepercayaan ke-pada bawahan 3. Tetap dekat dengan masalah dan aktifitas 4. Manajer yg bertanggung jawab Mengambil tindakan untuk mempertahankan produktivitas dan ber kemampuan untuk melenyapkan prestasi 	<p>Manajer yg bertanggungjawab:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima kritik bagi kesalahan dan mempertahankan kelompok mereka dari kritik yang berlebihan 2. Menjamin bahwa kelompok mereka memenuhi pengharapan dan tujuan dari manaje-men 	<p>Manajer yg bertanggungjawab menyadari bahwa su atau kesenangan an- tara bidang mereka dg bidang manajer lain nya bisa ditutupi</p>	<p>Manajer yang bertanggungjawab:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi dengan ke lompok 2. Meletakkan tujuan orga-nisa si diatas keinginan atau aktivi-tas pribadi 3. Melaksana-kan tugas ti-dak ada ba-las jasa seke tika tapi yg membantu bawahan, pe rusahaan, atau kedua-duanya. 4. Melestarikan sumber daya perusahaan seolah-olah merupakan miliknya yg berharga

Wewenang didefinisikan sebagai karakter komunikasi dengan mana ia diterima oleh individu sebagai penentu an tindakan yang akan diambil oleh individu dalam sistem. Barnard menunjukkan bahwa wewenang hanya akan diterima: (1) jika individu bisa mengerti perintah yang dikomunikasikan; (2) individu percaya bahwa perintah tersebut konsisten dengan tujuan organisasi; (3) individu melihat perintah tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya; dan (4) individu secara fisik dan mental mampu menyesuaikan diri dengan perintah tersebut. Semakin sedikit keempat kondisi tersebut ada, semakin kecil kemungkinan bahwa wewenang akan diterima dan akan diperolehnya suatu ketaatan.

Garis pedoman dengan tuna tindakan yang bisa diambil oleh seorang manajer bisa ditaati dan diterima. Menurut Chester Barnard, akan semakin banyak perintah manajer yang diterima dalam jangka panjang jika:

- 1) Saluran formal dari komunikasi digunakan oleh manajer dan dikenal oleh semua organisasi.
- 2) Tiap anggota organisasi telah menerima saluran komunikasi formal melalui mana menerima perintah?.
- 3) Lini komunikasi antara manajer dan bawahan bersifat secara langsung.
- 4) Rantai komando yang lengkap digunakan untuk menyetujui perintah.
- 5) Manajer memiliki ketrampilan komunikasi yang memadai.
- 6) Manajer menggunakan lint komunikasi formal hanya untuk urusan organisasional.
- 7) Suatu perintah secara otentik memang berasal dari manajer.

a. Jenis-Jenis Wewenang

Tiga tipe utama wewenang bisa mempunyai keberadaan dalam organisasi: (1) wewenang lini, (2) wewenang staf, dan (3) wewenang fungsional. Tiap-tiap tipe dari wewenang yang ada dalam organisasi tersebut hanya bisa membuat individu bisa melaksanakan tipe tanggung jawab yang berbeda yang telah dibebankan pada mereka.

1) Wewenang Lini

Wewenang lini adalah wewenang yang paling mendasar dalam suatu organisasi dan mencerminkan hubungan atasan dan bawahan yang ada. Wewenang lini adalah hak untuk membuat keputusan dan untuk memberikan perintah mengenai produksi, penjualan, atau perilaku bawahan yang berhubungan dengan keuangan.

Secara keseluruhan, wewenang lini berhubungan dengan hal-hal yang secara langsung melibatkan produksi, penjualan, dan keuangan dari sistem manajemen, dan sebagai akibatnya adalah berupa pencapaian tujuan. Individu yang secara langsung bertanggung jawab terhadap bidang-bidang tersebut dalam organisasi didelegasikan wewenang lini untuk membantu mereka didalam pelaksanaan aktivitas yang dibebankan kepadanya. Sementara wewenang lini melibatkan pemberian perintah mengenai aktivitas produksi.

2) Wewenang Staf

Wewenang staf adalah hak untuk memberi saran atau membantu mereka yang memiliki wewenang lini dan personalia staf lainnya.

Wewenang staf ada untuk membuat mereka-mereka yang bertanggung jawab bagi perbaikan efektivitas personalia ini untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Contoh dari anggota organisasi dengan wewenang staf adalah anggota departemen akuntansi dan personalia. Jelaslah bahwa wewenang lini dan wewenang staf harus bekerja sama untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas dari organisasi.

3) Hubungan Lini dan Staf

Hubungan yang ada antara personalia lini dan staf pada sebagian besar organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Unit-unit yang dirancang sebagai lini mempunyai tanggung jawab puncak bagi keberhasilan operasi perusahaan. Oleh karena itu, lini harus bertanggung jawab bagi keputusan operasional.
- b) Unsur-unsur staf menyumbang dengan memberikan saran dan pelayanan pada lini didalam mencapai tujuan dari perusahaan.
- c) Staf bertanggung jawab didalam memberikan saran dan pelayanan pada unsur-unsur lini yang sesuai ketika dimintakan saran atau pelayanannya. Akan tetapi, staf juga mempunyai tanggung jawab didalam menawarkan saran dan pelayanan dimana jasa tersebut tidak dimintakan, tetapi dianggap dibutuhkan.
- d) Permintaan saran dan di terimanya anjuran dan nasihat biasanya merupakan kebebasan dari organisasi lini. Akan tetapi, pada beberapa kasus, harus diakui bahwa hanya tingkatan atas dan organisasi lini sajalah yang mempunyai kebebasan ini dan yang keputusan pada digunakannya saran dan pelayanan dibebankan pada tingkatan yang lebih bawah. Pada kasus tersebut, tingkatan bawahan pada lini mungkin tidak mempunyai kebebasan didalam menggunakan pelayanan staf yang terspesialisasi, tetapi yang mungkin membutuhkan pelayanan tersebut.
- e) Lini hendaknya memberikan pertimbangan serius pada penawaran sarana dan jasa oleh unit staf dan hendaknya mengikutinya jika hal tersebut demi kepentingan perusahaan.
- f) Saran dari staf hendaknya diikuti sepenuhnya; kecuali manajer lini mempunyai wewenang untuk memodifikasi, menolak, atau menerima saran tersebut.

- g) Baik staf maupun lini hendaknya memiliki hak untuk banding pada wewenang yang lebih tinggi untuk kasus ketidaksetujuan seperti apakah rekomendasi staf hendaknya diikuti. Akan tetapi, hak untuk banding ini hendaknya tidak dibiarkan menggantikan tanggung jawab lini untuk membuat keputusan langsung ketika diperlukan pada situasi operasional.

Ukuran mungkin merupakan faktor paling penting didalam menentukan apakah personalia staf akan digunakan dalam organisasi atau tidak. Umumnya, semakin besar suatu organisasi, semakin besar kebutuhan bagi personalia staf. Ketika suatu organisasi tumbuh, pada umumnya manajemen akan mendapati suatu kebutuhan lebih banyak ahli (personalia staf) dalam bidang yang lebih beraneka ragam.

4) Konflik Hubungan Lini-Staf;

Sebagian besar praktisi manajemen mengakui bahwa terjadinya konflik biasanya terpusat disekitar hubungan lini dan staf. Identifikasi darifaktor-falctor yang bisa menyebabkan konflik ini dan strategi tmeminisasi pengaruh yang menyertainya.

Dari sudut pandang personalia lini, konflik diciptakan antara personalia lini dan staf karena personalia staf (1) cenderung menguasai wewenang lini; (2) tidak memberikan saran yang bagus; (3) mencuri kredit atau penghargaan bagi suatu keberhasilan; (4) tidak berusaha senantiasa memberi informasi pada personalia lini; dan (5) tidak melihat gambaran keseluruhan. Pada hakikatnya, personalia lini melihat personalia staf sebagai melangkah terlalu jauh dari batas mereka, tidak mampu memberikan saran yang baik, dinilai terlalu tinggi dari segi pengaruh positif potensial pada produksi, non komunikasi, dan berwawasan sempit.

Dari sudut pandang personalia staf, konflik diciptakan antara personalia lini dan staf karena personalia lini; (1) tidak memanfaatkan sepenuhnya personalia staf; (2) menolak pada gagasan baru; (3) tidak memberikan personalia staf kekuasaan yang memadai. Personalia staf yakin bahwa personalia lini tidak menyadari bagaimana menggunakan personalia staf dengan baik, tidak mau menerima ide baru (*non receptive*), dan menyalah gunakan personalia staf.

Untuk mengatasi konflik potensial hubungan antara lini dan staf tersebut, baik personalia lini maupun personalia staf harus bekerja keras untuk menekankan tujuan organisasi secara keseluruhan, mendorong dan mendidik personalia lini pada penggunaan personalia staf sepenuhnya,

mendapatkan ketrampilan yang dibutuhkan jika belum dimiliki, dan berhubungan dengan penentangan pada perubahan dibandingkan dengan pandangan bahwa penentangan ini merupakan kendala yang tidak bisa dihilangkan.

5) Wewenang Fungsional (Functional authority)

Wewenang fungsional adalah hak untuk memberikan perintah dalam segmen organisasi dimana hak ini biasanya tidak ada. Wewenang ini biasanya diberikan pada individu untuk melengkapi wewenang lini dan wewenang staf yang telah dimiliki. Wewenang fungsional

Walaupun delegasi juga mempunyai beberapa kerugian potensial, sebagian besar wirausahawan mungkin akan mengakui bahwa keuntungan potensial dan beberapa tingkatan proses delegasi melebihi kerugiannya. Salah satu kerugian potensial adalah kemungkinan wirausahawan kehilangan jejak kemajuan dan suatu tugas yang telah didelegasikan.

Apa yang bisa dilakukan oleh seorang wirausahawan didalam meminimisasi pengaruh dari kendala tersebut pada proses pendelegasian adalah bahwa mereka harus secara kontinyu meningkatkan diri mereka sendiri bahwa kendati pendelegasian mungkin ada data organisasi mereka dan bahwa mereka hendaknya bekerja keras untuk menemukan suatu kendala relatif terhadap situasi yang khusus.

3. Delegasi

Delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari atasan kepada orang/bawahan/staf untuk melaksanakan tugas tertentu. Sedang delegasi wewenang diartikan sebagai proses pengalihan wewenang dari atasan kepada orang yang ditunjuk.

Handoko (1991: 224), menjelaskan bahwa "delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu". Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi kantor.

Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seseorang atasan tidak mau

mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain diri dia sendiri.

Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama disaat terjadi perubahan susunan manajemen.

1) Tindakan Pendelegasian

Untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, maka perlu adanya pendelegasian tugas dari atasan ke bawahan. Pendelegasian tugas ini juga harus di barengi dengan pendelegasian wewenang, sebab pendelegasian tugas tanpa pendelegasi wewenang sama halnya orang mau pergi tapi tak punya uang.

Berikutnya, tindakan tertentu kemudian hendaknya diambil untuk meminimisasi pengaruh dari suatu kendala yang berhasil diidentifikasi oleh wirausahawan. Wirausahawan hendaknya melakukan pendekatan pada tindakan tertentu dengan pengertian bahwa kendala mungkin sangat dalam berada dalam suatu situasi dan oleh karena itu, membutuhkan waktu dan usaha yang berjangka panjang. Tindakan manajerial tertentu biasanya diperlukan untuk mengatasi kendala termasuk membangun rasa percaya dan bawahan di dalam menggunakan wewenang yang didelegasikan, meminimisasi dampak wewenang yang didelegasikan pada hubungan kerja yang telah mapan, dan membantu bawahan, dimana wewenang didelegasikan, mengatasi suatu masalah jika ada.

4. Sentralisasi Dan Desentralisasi

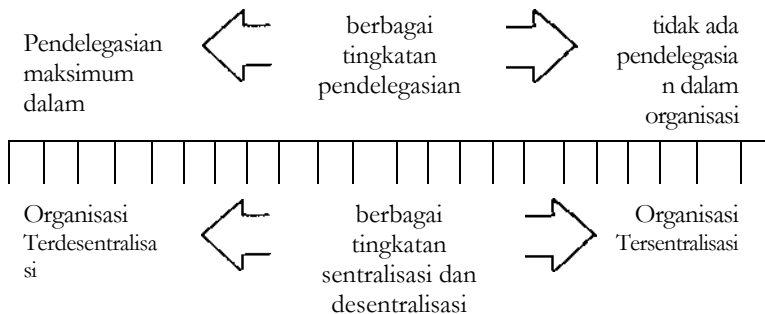
Perbedaan menyolok yang ada pada sejumlah aktivitas kerja relatif dan jumlah wewenang relatif yang didelegasikan kepada bawahan dan satu organisasi dan organisasi lainnya. Dalam prakteknya, adalah hal yang biasa jika pendelegasian ada dan tidak ada dalam suatu organisasi. Pendelegasian ada dalam sebagian besar organisasi tetapi dalam berbagai tingkatan.

Istilah sentralisasi dan desentralisasi menguraikan tingkatan umum dimana pendelegasian ada dalam suatu organisasi. Istilah tersebut bisa divisualisasikan pada ujung yang berlawanan dari rangkaian kesatuan (*continuum*).

Sentralisasi Secara etimologi, berasal dari bahasa Inggris yang berakar dari kata *Centre* yang artinya adalah pusat, tengah. Secara terminologi sentralisasi adalah; menurut B.N. Marbun dalam bukunya Kamus Politik mengatakan bahwa sentralisasi yang dipahami kita dikenal dengan sentralisme adalah pola kenegaraan yang memusatkan seluruh pengambilan keputusan politik ekonomi, sosial di satu pusat. Sentralisasi adalah seluruh wewenang terpusat pada pemerintah pusat. Dengan demikian, sentralisasi dapat diartikan pada memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah, (Novianto, 2006:6)

5. Posisi Sentralisasi dan Desentralisasi

Gambar 13-3. menunjukkan rangkaian kesatuan dan pendelegasian ini dan menunjukkan posisi relatif dari sentralisasi yang menyeluruh dan desentralisasi yang menyeluruh. Dari gambar di bawah, nampak jelas bahwa sentralisasi secara tidak langsung menyatakan bahwa suatu jumlah aktivitas kerja minimal dan suatu jumlah wewenang minimal telah didelegasikan kepada bawahan oleh manajemen, sementara desentralisasi secara tidak langsung menyatakan yang sebaliknya.



Gambar 9.2. Organisasi tersentralisasi dan terdesentralisasi pada rangkaian kesatuan pendelegasian.

6. Desentralisasi Organisasi: Pandangan Kontingensi;

Hellriegel dan Slocum (1978) dalam Nazarudin (1998) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang tanggung jawab kepada para manajer lebih rendah. Tingkat pendelegasian menunjukkan seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah

untuk membuat kebijakan secara independen artinya pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih-

rendah (subordinate) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan (decision making) dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap aktivitas subordinat tersebut.

Miah dan Mia (1996) juga mendefinisikan desentralisasi merupakan seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Namun pendelegasian dan tanggung jawab dari manajemen puncak ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekuensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap implementasi keputusan yang dibuat.

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Thompson (1986) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Govindarajan (1986) menunjukkan bahwa desentralisasi tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian sehingga menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik.

Tingkatan desentralisasi yang sebaiknya digunakan oleh wirausahawan tergantung pada, atau kontingen atas, situasi unik organisasi mereka. Setiap situasi manajerial agak berbeda, dan usaha untuk menyesuaikan tingkatan desentralisasi tertentu pada semua situasi organisasional adalah tidak mungkin. Akan tetapi, terdapat beberapa pertanyaan spesifik yang bisa dipertanyakan untuk menentukan jumlah desentralisasi yang sesuai untuk suatu situasi. Beberapa dari pertanyaan tersebut bersama dengan penjelasan tentang bagaimana wirausahawan hendaknya menghubungkan jawaban yang berkaitan terhadap masalah desentralisasi adalah:

7. Berapa Ukuran Organisasi Sekarang

Seperti yang ditunjukkan terdahulu, semakin besar organisasi,

semakin besar kemungkinan bahwa desentralisasi akan menguntungkan. Ketika organisasi ukurannya menjadi besar,

wirausahawan mungkin akan harus menanggung lebih banyak tanggung jawab dan tipe tugas yang berbeda. Delegasi biasanya adalah suatu alat efektif didalam membantu wirausahawan untuk mampu menyelesaikan beban tugas yang semakin meningkat.

a. Dimanakah letak pelanggan organisasi bertempat?

Pelanggan organisasi bisa berkisar dari sangat dekat sampai terpisah oleh jarak yang jauh. Sebagai aturan umum, semakin terpisah pelanggan secara fisik dari organisasi, semakin jelas situasi bagi suatu desentralisasi. Desentralisasi akan menempatkan sumber daya organisasi yang semestinya dekat dengan pelanggan dan karenanya memungkinkan pelayanan pelanggan yang lebih cepat.

b. Seberapa Homogennya Lini Produk dari Organisasi?; Ketika lini produk menjadi semakin heterogen atau terdiversifikasi, kesesuaian desentralisasi umumnya semakin Jenis keputusan yang berbeda, bakat, dan sumber daya dibutuhkan untuk pembuatan produk yang berbeda. Desentralisasi biasanya meminimisasi kebingungan potensial yang bisa dihasilkan dari diversifikasi dengan memisahkan sumber daya organisasional menurut produk dan mempertahankan pembuatan keputusan yang dekat dengan proses manufaktur.

c. Dimanakah Letak Penujutan Organisasi?; Lokasi bahan mentah dari mana produk organisasi dibuat adalah pertimbangan penting lainnya. Kerugian waktu dan mungkin biaya transportasi yang berkaitan dengan pengangkutan bahan mentah atas jarak yang sangat jauh dari pemasok perusahaan bisa mendukung desentralisasi fungsi-fungsi tertentu.

d. Apakah terdapat kebutuhan bagi suatu keputusan yang cepat dalam organisasi?; Jika terdapat kebutuhan pembuatan keputusan yang cepat dalam organisasi, sejumlah besar desentralisasi mungkin diperlukan. Desentralisasi menghindari birokrasi dan memungkinkan bawahan kepada siapa delegasi wewenang diberikan untuk mengambil keputusan saat itu juga. Pendelegasian ini disarankan hanya jika penerima delegasi wewenang mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan yang baik.

e. Apakah kreativitas adalah ciri yang menguntungkan dari

organisasi; Jika jawaban pertanyaan ini adalah ya, maka beberapa desentralisasi mungkin bisa dilakukan.

Desentralisasi memberikan kebebasan pada penerima delegasi untuk menemukan cara yang terbaik didalam melakukan sesuatu. Keberadaan kebebasan ini bisa mendorong penggabungan teknik yang baru dan lebih kreatif dalam proses tugas.

C. Pengisian/Penyediaan Sumberdaya Manusia

Ungkapan sumberdaya manusia (SDM) yang tepat menunjuk pada individu-individu dalam organisasi kewirausahaan yang memberikan sumbangan yang berharga pada pencapaian tujuan sistem organisasi kewirausahaan. Tentu saja sumbangan ini adalah hasil dan produktivitas pada posisi yang mereka pegang. Dilain pihak, sumber daya yang tidak tepat menunjuk pada anggota organisasi kewirausahaan yang tidak memberikan sumbangan yang berarti bagi pencapaian tujuan sistem manajemen. Pada hakikatnya, individu-individu tersebut tidak efektif dalam jabatan mereka.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*.

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Hadra Nawawi, 2003:13).

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang

mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Lembaga sekolah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

1. Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Menyimak kenyataan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

2. Langkah-Langkah Penyediaan Sumber Daya Manusia

Untuk menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan ketika berbagai posisi menjadi terbuka atau lowong, manajer hendaknya mengikuti empat langkah yang berurutan berikut ini: perekrutan, seleksi, pelatihan, dan penilaian hasil kerja. Gambar 9-1 Proses ini bisa digunakan untuk mengisi baik lowongan manajerial maupun non manajerial membahas langkah-langkah tersebut secara mendetail:



Gambar 9.3. Empat langkah berurutan didalam menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan.

a. Penarikan Tenaga Kerja (recruitment)

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) menjelaskan bahwa rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu

juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat dan kualifikasinya. Menurut Umi Sukamti (1989), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarkan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah (1) menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (job title) dan levelnya dalam perusahaan; (2) terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif; (4) menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan; (5) mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat; (6) mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya; dan (7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Dan yang paling penting semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku.

Penarikan tenaga kerja adalah langkah pertama didalam menyediakan sumber daya manusia bagi organisasi kewirausahaan setiap kali terdapat posisi yang kosong. Penarikan tenaga kerja adalah penyaringan awal dari calon sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi suatu posisi. Tujuannya adalah untuk memperkecil hingga jumlah yang relatif sedikit calon karyawan dari mana seseorang akhirnya akan disewa. Agar efektif, wirausahawan harus mengetahui (1) jabatan yang pada akhirnya akan diisi oleh calon karyawan, (2) dimana sumber daya manusia potensial bisa diperoleh, dan (3) bagaimana hukum mempengaruhi usaha perekrutan.

1) Analisis Jabatan/Mengetahui jabatan

Analisa jabatan adalah teknik yang umumnya digunakan untuk mendapatkan pengertian mengenai suatu posisi. Analisa jabatan

pada dasarnya adalah prosedur yang ditujukan pada penentuan; (1) aktivitas jabatan apa yang akan dilakukan dan (2) tipe individu bagaimana yang sebaiknya disewa untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Deskripsi jabatan adalah istilah yang digunakan untuk menunjuk pada aktivitas dari suatu jabatan yang akan dilakukan, sementara istilah spesifikasi jabatan menunjuk pada karakteristik individu yang sebaiknya disewa untuk mengisi suatu jabatan. Gambar 13-2 menunjukkan hubungan diantara Analisa jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan.



Gambar 9.4. Hubungan antara analisa jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi

a) Sumber Dari Sumber Daya Manusia

Disamping suatu pengetahuan yang mendalam mengenai posisi organisasi yang akan diisi, wirausahawan harus mampu menunjukkan sumber dari sumber daya manusia. Suatu kendala didalam menemukan hal ini adalah kenyataan bahwa suplai individu-individu yang akan dipilih pada pasar tenaga kerja senantiasa berubah; pada dasarnya, terdapat saat-saat dimana menemukan sumber daya manusia yang tepat adalah jauh lebih sulit dibandingkan pada waktu-waktu lainnya.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Oleh karena itu proses rekrutmen hendaknya perlu memperhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan wahananya, yaitu meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) sumber-sumber dan metode tersebut adalah: Secara keseluruhan, sumber-sumber dari sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi posisi bisa dikategorikan dengan dua cara: (1) sumber yang berada didalam organisasi kewirausahaan dan (2) sumber yang berada diluar organisasi kewirausahaan.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (personnel records), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada Sistem Informasi Sumber Daya Manusia perusahaan. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar ketrampilan (skill inventories).

Sumber internal merupakan sekelompok karyawan yang sekarang ada dalam suatu organisasi kewirausahaan adalah satu sumber dari sumber daya manusia yang mungkin memiliki kualifikasi terbaik untuk suatu posisi yang kosong. Walaupun personalia yang ada biasanya bergerak secara lateral dalam suatu organisasi, sebagian besar gerakan internal biasanya adalah promosi. Promosi dari dalam biasanya mempunyai keuntungan (1) membangun moral, (2) mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dengan harapan akan mendapatkan promosi, dan (3) membuat individu cenderung tinggal dengan organisasi kewirausahaan tertentu karena kemungkinan promosi dimasa depan.

b) Sumber-sumber yang Berasal dari *eksternal*, Organisasi

Sumber eksternal, adalah sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal karyawan, yaitu iklan secara lisan; walk-in applicant, di mana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui biro-biro tenaga kerja; melalui perusahaan lain; melalui biro-biro bantuan sementara; melalui asosiasi dan serikat dagang; sekolah, WNA (warga negara asing). Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, Computerized Service Listings, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontrak (contract recruiting), Contingent Workforce Recruiting (perekrutan tenaga kerja sementara).

Jika untuk beberapa alasan suatu posisi tidak bisa diisi oleh seseorang yang berasal dan dalam organisasi kewirausahaan, sejumlah sumber calon tenagakerja tersedia diluarorganisasi. Beberapa dari sumber tersebut adalah:

- (1) Pesaing; Satu sumber eksternal sumber daya manusia yang umumnya terbuka adalah organisasi kewirausahaan pesaing. Karena terdapat beberapa keuntungan membajak sumber daya manusia dari pesaing, tipe pembajakan ini telah menjadi praktek yang umum. Diantara keuntungan-keuntungannya adalah, (a) pesaing akan harus membayar pelatihan individu sampai saat penyewaan, (b) organisasi kewirausahaan pesaing mungkin akan agak diperlemah dengan kehilangan individu, dan (c) sekali disewa, individu menjadi sumber informasi yang berharga mengenai bagaimana cara terbaik untuk bersaing dengan bekas organisasinya.
- (2) Badan Penempatan Kerja; Suatu agen penempatan kerja adalah suatu organisasi yang mengkhususkan diri didalam menyesuaikan individu dengan organisasi. Agen-agen tersebut membantu orang-orang untuk menemukan pekerjaan dan organisasi untuk menemukan tenaga kerja.
- (3) Pembaca dari terbitan-terbitan tertentu; Mungkin sumber tenaga kerja manusia yang potensial yang paling luas adalah pembaca dari publikasi-publikasi tertentu. Untuk bisa menemukan sumber ini, wirausahawan bisa memasang iklan pada media massa. Iklan tersebut hendaknya menguraikan posisi yang lowong secara mendetail dan mengumumkan bahwa organisasi kewirausahaan menerima lamaran dari individu yang memiliki kualifikasi. Tipe posisi yang hendak diisi menentukan tipe publikasi dimana suatu iklan hendak

dipasang. Tujuannya adalah untuk mengiklankan kepada pembaca yang mungkin akan tertarik untuk mengisi lowongan tersebut.

- (4) Lembaga-lembaga Pendidikan; Beberapa wirausahawan pergi secara langsung keperguruan tinggi untuk mewawancarai mahasiswa-mahasiswa yang mendekati kelulusan. Sekolah bisnis, sekolah teknik, sekolah seni, dll mempunyai sumber daya manusia yang agak berbeda untuk ditawarkan. Usaha penarikan tenaga kerja hendaknya dipusatkan pada sekolah-sekolah dengan kemungkinan tertinggi untuk menyediakan sumber daya manusia semestinya bagi posisi lowong.

b. Seleksi

Langkah pokok kedua yang terlibat dalam penyediaan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan adalah seleksi. Seleksi adalah pemilihan individu untuk disewa dari semua individu-individu yang telah direkrut. Dengan ini, seleksi bergantung pada dan menyertai penarikan tenaga kerja (recruitment).

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan atau tidak adalah sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Menurut Umi Sukanti (1989:153) mendefinisikan seleksi sebagai suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997), yang mengaitkan seleksi dan penempatan menyebutkan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan

esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Jikalau dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Namun demikian, dalam proses seleksi menurut Sondang P. Siagian (1999:133) ada empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu: penawaran tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Lebih lanjut (Sondang P. Siagian, 1999:133) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

- 1) Penerimaan surat lamaran,
- 2) Penyelenggaraan ujian,
- 3) Wawancara seleksi,
- 4) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
- 5) Evaluasi kesehatan,
- 6) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
- 7) Pengenalan pekerjaan, dan
- 8) Keputusan atas lamaran.

Sedangkan tentang isi langkah-langkah seleksi, menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:264-285), yang didasarkan pada hasil riset tentang reaksi pelamar dalam prosedur seleksi menunjukkan bahwa pelamar lebih menyukai proses yang melibatkan mereka dalam kegiatan yang benar-benar berkaitan dengan lowongan pekerjaan. Bagi pelamar, simulasi dan contoh kerja biasanya dianggap lebih relevan daripada tes kognitif tertulis dan analisis tulisan tangan misalnya, dan mungkin karena alasan ini, pelamar menganggap cara seperti itu lebih adil. Pelamar mungkin bereaksi negatif terhadap wawancara yang dilakukan secara buruk. Pertanyaan diskriminatif atau menyerang jelas menimbulkan kesan negatif. Demikian juga pertanyaan dangkal dan tak berkaitan dengan masalahnya.

Untuk itulah dalam upaya mendapatkan berbagai informasi untuk meramalkan performansi, organisasi seharusnya mengupayakan berbagai alat seleksi dari yang biasa dipakai dan yang tidak biasa dipakai. Dalam hal ini menurut Umi Sukamti (1989:164) ada empat standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu: (a) relevansi, yaitu sejauhmana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan; (b) reliabilitas, yaitu sejauhmana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda; (c) validitas, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performansi

pekerjaan; dan (d) faktor keadilan, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

Dari berbagai penjelasan dan konsep mengenai seleksi tersebut, apabila dilakukan dengan prosedur yang benar dan didukung dengan alat seleksi yang tepat dan akurat, sudah barang tentu kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh setiap organisasi akan dapat terpenuhi. Karena prosedur yang benar dalam melakukan seleksi ini akan mempunyai dampak positif bukan saja bagi perusahaan tetapi juga bagi para pelamar pekerjaan yang diseleksi. Bagi perusahaan keuntungan yang dapat diperoleh adalah mudah untuk menentukan kualifikasi pelamar yang dinyatakan lolos seleksi. Sedangkan keuntungan bagi para pelamar adalah dapat merasa puas dan tidak menimbulkan kecurigaan-kecurigaan dalam proses seleksi. Pelamar akan merasakan adanya sikap dan tindakan yang fair dari perusahaan atau organisasi penyelenggara seleksi, sehingga apabila pelamar mengalami kegagalan dalam seleksi, mereka akan dapat merasakan “kepuasan” atau paling tidak dapat mengadakan introspeksi diri bahwa mereka belum dapat memenuhi standar yang ditentukan oleh perusahaan atau organisasi untuk bekerja.

Sedangkan bagi para pelamar yang dapat lolos dalam seleksi, tentunya mereka diharapkan dapat bekerja sesuai dengan job spesifikasinya masing-masing yang pada akhirnya dapat menampilkan seluruh potensi yang dimilikinya, baik itu berupa pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, minat, kesukaan, dan kepribadiannya bagi kepentingan dan tujuan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Proses seleksi biasanya diwakili oleh serangkaian tahap melalui mana calon tenaga kerja harus melewatinya untuk bisa disewa. Tiap tahap yang berurutan mengurangi kelompok total dari calon tenaga kerja sampai, akhirnya satu individu bisa disewa.

Tabel 9.3 Langkah-langkah Penarikan

Tahapan Seleksi	Alasan Bagi Penolakan	
Penyaringan pendahuluan <i>Preliminary screening</i> dari rekaman berkas data dll.	Kurangnya rekaman pendidikan (performance) yang memadai	Personalia Potensial Organisasi
Wawancara Pendahuluan	Kendakesuaian yang menyolok dari sikap dan penampilan luar	
Tes Kecerdasan (intelligence)	Kegagalan untuk memenuhi, standar minimum	Penolakan sumber daya potensial
Tes bakat (Aptitude)	Kegagalan untuk memenuhi bakat minimum yang diperlukan	
Test kepribadian	Aspek negatif dari kepribadian	
Rujukan (performance Refence)	Laporan negatif atau tidak menguntungkan tentang prestasi atau hasil kerja dimasa lalu	
Wawancara Diagnostik	Kurangnya ambisi, kemampuan I atau kualitas lain yang diperlukan	
Pemeriksaan kesehatan	Secara fisik tidak sesuai dengan bagi suatu jabatan	Karyawan
Penilaian pribadi	Kandidat yang tersisa ditempatkan pada posisi yang tersedia	

Gambar 9.3 memuat tahap-tahap tertentu dari proses seleksi: yang menunjukkan alasan untuk tidak meluluskan calon sumber daya manusia pada tiap-tiap tahap; dan menggambarkan bagaimana kelompok sumber daya potensial bagi suatu organisasi kewirausahaan bisa diperkecil sampai seorang individu yang pada akhirnya menjadi karyawan. Dua alat yang sering digunakan untuk membantu proses seleksi adalah (1) ujian (testing) dan (2) pusat penilaian (assessment centers). tersebut adalah sebagai berikut.

1) Testing

Testing bisa didefinisikan sebagai penelitian kualitas sumber daya manusia yang relevan untuk menjalankan tugas atau jabatan yang tersedia. Tujuan dari testing adalah untuk meningkatkan keberhasilan pemilihan sumber daya manusia yang sesuai bagi organisasi kewirausahaan. Walaupun banyak jenis test yang tersedia bagi penggunaan organisasional, test tersebut umumnya dibagi menjadi empat kategori: test bakat (aptitude test), test pencapaian (achievement

test), test minat vokasional(vocational interest test), dan test kepribadian (personality test).

- a) Tes bakat; Tes tersebut mengukur potensi individu untuk melaksanakan beberapa tugas. Tes bakat dibedakan dengan pengukuran kecerdasan umum sementara yang lainnya mengukur kemampuan khusus, seperti mekanikal, wawasan.
- b) Tes Pencapaian; Tes yang mengukur tingkat ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam bidang tertentu dinamakan tes pencapaian. Ketrampilan dan pengetahuan ini mungkin diperoleh melalui berbagai aktivitas pelatihan atau pengalaman nyata pada bidang tersebut.
- c) Tes minat vokasional; tes tersebut berusaha mengukur minat individu didalam melaksanakan berbagai jenis aktivitas dan diatur dengan asumsi bahwa orang-orang tertentu melaksanakan tugas dengan baik karena aktivitas pekerjaan tersebut menarik bagi mereka. Tujuan dasar dari tipe tes ini adalah untuk membantu memilih individu-individu yang menemukan aspek tertentu dan posisi yang lowong adalah menarik.
- d) Tes kepribadian; Tes kepribadian berusaha untuk menguraikan dimensi kepribadian individu, seperti kematangan emosional, subyektivitas, atau obyektivitas. Tes kepribadian bisa digunakan secara menguntungkan jika (1) karakteristik kepribadian dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik pada suatu pekerjaan tertentu didefinisikan dengan baik dan jika (2) individu memiliki karakteristik tersebut bisa ditunjuk dan dipilih

Beberapa garis pedoman hendaknya digunakan ketika menggunakan tes sebagai bagian dan proses seleksi. Pertama, hendaknya dilakukan dengan hati-hati untuk menjamin bahwa tes yang sedang digunakan adalah valid dan bisa dipertanggung-jawabkan. Kedua, hasil-hasil tes hendaknya tidak digunakan sebagai sumber informasi tunggal untuk menentukan apakah seseorang akan disewa atau tidak. Ketiga didalam menggunakan tes sebagai bagian dari proses seleksi ketelitian hendaknya dilakukan didalam menentukan bahwa tes yang digunakan tidak bersifat diskriminasi. "Banyak tes yang berisi penyimpangan bahasa atau budaya yang mungkin merupakan diskriminasi bagi minoritas".

2) Pusat-pusat Penilaian (Assesment Center)

Peralatan lain yang sering digunakan untuk membantu meningkatkan keberhasilan seleksi karyawan adalah pusat penilaian. Walaupun konsep pusat penilaian terutama adalah sebagai alat bantu dalam seleksi, is juga telah digunakan sebagai alat bantu pada bidang-bidang seperti pelatihan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi kewirausahaan.

Pusat penilaian adalah suatu program, dan bukannya tetnpat, di mana peserta tergabung dalam sejumlah individu dan kelompok latihan yang dibentuk untuk mensimulasi aktivitas-aktivitas penting pada tingkat di mana peserta berharap untuk bisa mencapai suatu tingkatan tertentu.

Latihan (*exercise*) tersebut mungkin termasuk aktivitas-aktivitas seperti berpartisipasi dalam diskusi tanpa pemimpin, memberikan beberapa tipe presentasi secara lisan, atau memimpin suatu kelompok didalam memecahkan masalah yang diberikan.

Menurut konsep pusat penilaian, individu yang melakukan aktivitas-aktivitas tersebut diamati oleh manajer atau pengawas yang terlatih untuk mengevaluasi bakat kemampuan dan potensinya.

c. Pelatihan (Training)

Sesudah penarikan dan seleksi tenaga kerja, langkah berikutnya didalam memberikan sumber daya yang tepat pada organisasi kewirausahaan adalah pelatihan. Pelatihan adalah proses pengembangan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan membuat sumber daya tersebut menjadi lebih produktif dan, karenanya bisa menyumbang bagi pencapaian tujuan organisasional.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitandengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999:4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Menurut Pandodjo dan Husman (1998:4) pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang

termasuk didalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuannya melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Para ahli mengemukakan berbagai definisi maupun batasan tentang pendidikan dan pelatihan, terutama para ahli yang berada di ilmu administrasi atau manajemen (administrasi kepegawaian, manajemen kepegawaian, manajemen personalia, manajemen SDM) yang pada prinsipnya memberikan batasan yang tidak jauh berbeda. Namun ada juga yang menyamakan istilah pelatihan dengan pengembangan, tetapi secara teoritis istilah pengembangan berbeda dengan pengertian pelatihan.

Siagian (1995:82) menjelaskan bahwa, perbedaan antara pengembangan dan pelatihan pada intinya yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekerjanya melaksanakan tugas sekarang atau dengan kata lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, pengembangan lebih berorientasi pada produktivitas para pekerja dimasa depan atau pengembangan suatu investasi SDM jangka panjang.

Sedangkan Lynton dan Pareek dalam Swasto (1992:2) pendidikan mempunyai tujuan yang berlainan dengan pelatihan.

- 1) Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinaan bagi siswa sehingga ia dapat memilih minat perhatiannya dan cara hidupnya juga kariernya. Sebaliknya pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja,
- 2) Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatannya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya,
- 3) Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pelatihan (training) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin (Handoko, 1995:104).
- 4) Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh ketrampilan operasional sistematis. Sedangkan menurut Wijaya (1995:5) pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak,

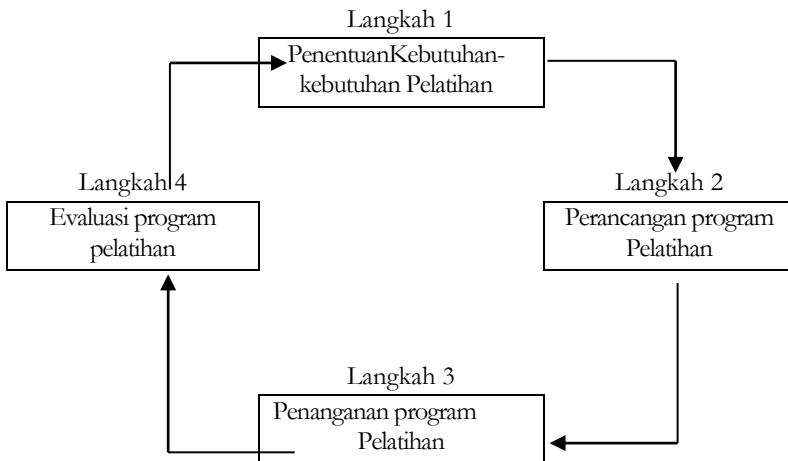
terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan.

Kedua istilah tersebut ada terdapat berbagai pendapat, seperti yang dijelaskan oleh Notoatmojo (1998:21) pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh sebuah organisasi atau instansi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan. Flippo (1979:53) menyatakan pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman akan seluruh lingkungan disekitar kita, sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Oleh karena itu, tujuan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas dari individu-individu dalam tugas mereka dengan mempengaruhi perilaku mereka.

1) Teknik Pelatihan

Pelatihan individu-individu pada dasarnya merupakan suatu proses empat langkah: (a) penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan, (b) perancangan program pelatihan, (c) penanganan program pelatihan, dan (d) evaluasi program pelatihan. Hubungan diantara langkah-langkah tersebut disajikan pada gambar 9.4 tiap-tiap langkah tersebut diuraikan secara mendetail pada bagian berikut:



Gambar 9. 5. Langkah-langkah dalam proses pelatihan.

a) Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama dalam proses pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang ada dalam suatu organisasi kewirausahaan. Kebutuhan pelatihan adalah bidang informasi atau bidang ketrampilan dari individu-individu atau kelompok yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas organisasional dari individu-individu atau kelompok tersebut. Hanya jika pelatihan dipusatkan pada kebutuhan kebutuhan tersebut, ia bisa menjadi manfaat produktif dari organisasi kewirausahaan.

Pelatihan anggota-anggota organisasi kewirausahaan biasanya merupakan aktivitas yang kontinyu. Bahkan sesudah individu-individu bergabung dengan organisasi untuk beberapa waktu dan telah mengalami orientasi awal dan pelatihan ketrampilan, kebutuhan bagi pelatihan sumber daya manusia yang berkesinambungan tidak bisa terlalu ditekankan. Pelatihan pada tahap ini ditujukan pada ketrampilan sumber daya manusia yang senantiasa semakin diperbaiki.

b) Perancangan Program Pelatihan

Sekali kebutuhan pelatihan telah ditentukan, suatu program pelatihan yang ditujukan pada memenuhi kebutuhan tersebut harus dirancang. Pada dasarnya, perancangan suatu program berarti penggabungan berbagai tipe kenyataan dan aktivitas-aktivitas yang akan dipenuhi oleh kebutuhan pelatihan yang terbentuk. Jelasnya, ketika kebutuhan pelatihan berubah, kenyataan dan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan berubah.

c) Penanganan Program Pelatihan

Langkah berikutnya dari proses pelatihan adalah penanganan program pelatihan, atau pelatihan individu-individu yang sesungguhnya. Berbagai teknik yang ada baik untuk menyalurkan informasi yang diperlukan dan pengembangan ketrampilan yang dibutuhkan dalam program pelatihan. Beberapa dari teknik tersebut dibahas dalam bagian berikut.

d) Teknik Penyaluran Informasi

Dua teknik utama dalam penyaluran informasi dalam program pelatihan adalah (1) ceramah (lectures) dan (2) proses belajar yang terprogram (programmed learning). Walaupun mungkin bisa dikemukakan bahwa teknik tersebut mengembangkan beberapa ketrampilan pada individu-individu maupun menyalurkan

informasi kepada mereka, teknik tersebut disajikan pada bab ini terutama sebagai alat untuk penyebaran informasi (dissemination of information).

- (1) **Ceramah;** Mungkin teknik yang paling luas digunakan didalam menyalurkan informasi pada program pelatihan adalah ceramah. Bass dan Vaughn mendefinisikan ceramah sebagai situasi komunikasi satu arah dimana instruktur menyajikan informasi kepada kelompok pendengar. Instruktur biasanya lebih banyak melakukan pembicaraan pada tipe situasi pelatihan tipe ini. Peserta pelatihan terutama sebagai pendengar dan membuat catatan-catatan.

Keuntungan dari ceramah ini adalah bahwa ia memungkinkan instruktur untuk menunjukkan pada peserta pelatihan suatu jumlah informasi maksimum dalam periode waktu tertentu. Kerugiannya, Ceramah biasanya terdiri dari komunikasi satu arah; instruktur memberikan informasi kepada kelompok pendengar yang pasif.

- (2) **Proses Belajar Terprogram (programmed learning):** Teknik lain yang umumnya digunakan untuk menyalurkan informasi dalam program pelatihan adalah proses belajar terprogram. Proses belajar terprogram adalah teknik instruksi tanpa adanya atau campur tangan dari instruktur. Bagian kecil dari informasi yang berhubungan dengan tanggapan disajikan kepada peserta pelatihan individu. Peserta pelatihan bisa menentukan dari keakuratan respon mereka apakah pengertian mereka dari informasi yang diperoleh adalah akurat. Tipe respon yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan berbeda dari situasi satu kesituasi lainnya tetapi biasanya adalah pilihan ganda, benar atau salah, atau isi bagian kosong.

Seperti halnya dengan metode ceramah, proses belajar terprogram memiliki keuntungan dan kerugian. Diantara keuntungannya adalah bahwa peserta bisa belajar dengan cara mereka sendiri, tahu dengan segera jika mereka salah atau benar, dan berpartisipasi dengan aktif. Kerugian utamanya adalah bahwa tidak ada orang yang bisa menjawab pertanyaan dari peserta jika timbul adanya suatu pertanyaan.

2) Teknik Pengembangan Keterampilan

Teknik pengembangan ketrampilan dalam program pelatihan bisa

dibagi menjadi dua kategori luas: (a) teknik dalam jabatan untuk mengembangkan ketrampilan (on the job techniques for developing skills), dan (b) teknik ruang kelas untuk mengembangkan ketrampilan (classroom techniques for developing skills).

a) Teknik dalam Jabatan untuk Mengembangkan Ketrampilan (On The Job Techniques for Developing Skills),

Teknik pengembangan ketrampilan dalam jabatan biasanya adalah tercantum dalam pelatihan dalam jabatan (on the job training). Teknik tersebut merupakan campuran dari pengetahuan dan pengalaman yang berhubungan dengan jabatan didalam menggunakan pengetahuan tersebut dan termasuk coaching, perputaran posisi, dan komite proyek khusus. Coaching adalah kritik secara langsung tentang seberapa baik individu didalam melakukan suatu pekerjaan, sementara perputaran posisi melibatkan perpindahan individu dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya untuk memperoleh pengertian organisasi secara keseluruhan. Komite proyek khusus melibatkan pemberian tugas tertentu kepada individu untuk memberikan pengalaman kepada individu dalam bidang yang telah dirancang terlebih dahulu.

b) Teknik ruang kelas untuk mengembangkan ketrampilan (classroom techniques for developing skills).

Teknik tertentu yang ditujukan pada pengembangan ketrampilan dalam ruang kelas termasuk berbagai tipe permainan Manajemen (management games) dan suatu macam aktivitas permainan peranan (role playing activities). Format paling umum bagi permainan manajemen membutuhkan suatu kelompok kecil dari siswa latihan untuk membuat dan kemudian mengevaluasi berbagai keputusan manajemen. format permainanperanan umumnya melibatkan suatu tindakan dan kemudian tercermin atas berbagai masalah yang berorientasi pada orang-orang yang harus dipecahkan dalam organisasi

3) Evaluasi Program Pelatihan

Sesudah program pelatihan selesai, program tersebut hendaknya dievaluasi keefektifitasannya. Karena program pelatihan merupakan suatu investasi biaya, manajemen hendaknya

mendapatkan hasil pengembalian yang layak. Biaya-biaya termasuk bahan-bahan, waktu bagi pelatih, dan kehilangan produksi akibat individu-individu yang dilatih dan bukannya bekerja. Pada dasarnya, program pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan apakah ia memenuhi kebutuhan dimana program tersebut dirancang.

4) Penilaian Hasil Kerja (Performance Appraisal)

Sesudah individu-individu direkrut, diseleksi, dan dilatih, tugas membuat mereka menjadi individu-individu yang produktif dalam organisasi belumlah selesai. Langkah keempat dalam proses penyediaan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan adalah penilaian hasil kerja. Penilaian hasil kerja adalah proses menelaah aktivitas produktif individu-individu dimasa lalu untuk mengevaluasi sumbangan yang mereka buat dalam mencapai tujuan sistem manajemen.

Seperti halnya dengan pelatihan, penilaian hasil kerja adalah aktivitas yang bersifat kontinyu dan dipusatkan pada sumber daya manusia yang relatif baru maupun yang sudah mapan dalam organisasi kewirausahaan. Saw dari tujuan utamanya adalah untuk memberikan umpan balik pada anggota-anggota organisasi kewirausahaan mengenai seberapa baik mereka bisa menjadi lebih produktif.

Kelemahan potensialnya adalah:

- a) Individu-individu yang terlibat dalam penilaian hasil kerja bisa memandang penilaian tersebut sebagai situasi balas jasa hukuman (reward- punishment situation);
- b) Penekanan penilaian hasil kerja bisa menundapenyelesaian kertas kerja bukannya mengkritik hasil kerja individu;
- c) Menghasilkan beberapa tipe reaksi negatif dari bawahan ketika pengevaluasi memberikan suatu komentar negatif.

D. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

1. Tingkat-Tingkat Perubahan Organisasi

Menurut Winardi (2005:61), menyatakan bahwa ada dua macam untuk menganalisis tingkat-tingkat perubahan keorganisasian atau lembaga pendidikan. Salah satu metode adalah mempelajari tingkat-tingkat individu kelompok dan tingkat keorganisasian, dan metode kedua adalah mempelajari tingkat perubahan yang diperlukan pada kelompok yang

dipengaruhi oleh perubahan tersebut. Kombinasi antara tingkat dan derajat atau tingkat perubahan yang menghasilkan sebuah matriks hubungan-hubungan tersebut, yaitu:

a. Perubahan pada tingkat individu

Perubahan-perubahan pada tingkat individual jarang menimbulkan implikasi signifikan, bagi organisasi yang bersangkutan secara total, walaupun terdapat adanya kekecualian tertentu pada saat-saat tertentu. Contoh-contoh perubahan pada tingkat individual misalnya perubahan pada penugasan pada pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan pada lokasi yang berbeda, atau perubahan kondisi kedewasaan individu yang bersangkutan, yang terjadi dengan berlangsungnya waktu.

b. Perubahan Pada Tingkat Kelompok

Kebanyakan perubahan keorganisasian menimbulkan dampak besar, pada tingkat kelompok. Hal tersebut disebabkan oleh karena kebanyakan kegiatan didalam organisasi-organisasi di organisasi pada basis kelompok. Kelompok yang dimaksud adalah departemen-departemen, tim-tim proyek, unit-unit fungsional di dalam departemen, atau kelompok-kelompok kerja informal. Perubahan-perubahan pada tingkat ini dapat mempengaruhi arus pekerjaan, desain pekerjaan, organisasi sosial, sistem-sistem pengaruh dan status, dan pola-pola komunikasi. Dengan demikian, para manajer dalam hal mengimplementasikan perubahan, perlu mempertimbangkan faktor-faktor kelompok.

c. Tingkat Keorganisasian

Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*). Secara teknikal, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, di dalam setiap organisasi. Contoh: tindakan reorganisasi struktur dan tanggung jawab organisasi yang bersangkutan, perombakan total sistem imbalan perusahaan tersebut, atau perubahan-perubahan besar dalam sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan.

2. Sebab Perubahan Pengembangan Lembaga

Penyebab terjadinya pengembangan organisasi lembaga pendidikan, sebagai berikut:

a. Sumber perubahan dari dalam

Sumber perubahan dari dalam, terdiri atas:

- 1) Inovasi Teknologi; Dunia semakin maju dan berkembang, teknologipun semakin canggih kebutuhan manusia atau pelajar lebih memilih dengan teknologi yang canggih. perubahan teknologi ini didukung dengan datangnya computer dan internet.
- 2) Peralatan baru; Sarana prasarana disebuah lembaga selalu berubah dengan adanya sebuah tuntutan dari masyarakat, atau dari siswa pada khususnya. setiap tahun ada pergantian sarana di sebuah lembaga.
- 3) Sistem; Yang paling penting yaitu system dalam lembaga, system yang bagus perlu dikembangkan, dan sistem yang sudah jelek harus dirubah oleh lembaga. system yang bagus dapat menjadikan lembaga lebih baik.
- 4) Metode sekolah baru; Pemimpin lembaga yang baru biasanya membuat langkah-langkah yang juga baru. dan metode dalam mengelola lembaganya juga pasti berubah. karena, perubahan tersebut sudah dilihat dari pemimpin sebelumnya.
- 5) Bentuk organisasi lembaga baru; Lembaga-lembaga pendidikan tidak maju tanpa bantuan dari organisasi yang membantu, begitu juga adanya organisasi yg baru dapat merubah langkah lembaga. karena, organisasi adalah tempat orang yang mempunyai sebuah tujuan.
- 6) Komunikasi dalam sekolah; Pendidikan di Indonesia tidak hanya dari satu budaya, akan tetapi semua budaya ingin memiliki pengetahuan dalam lembaga. Dari itu semua, maka komunikasi dalam lembaga juga diperlukan dalam lembaga. komunikasi yang baik, berdampak baik terhadap sebuah lembaga.

b. Sumber Perubahan dari Luar

Sumber perubahan dari luar, terdiri atas:

- 1) Pertumbuhan dan penyebaran penduduk; Perubahan sebuah lembaga atau organisasi dikarenakan bertambahnya sebuah penduduk atau pindahnya sebuah penduduk ke tempat yang berkembang, dengan keadaan seperti ini. Lembaga akan mendapatkan sebuah tantangan dengan datangnya budaya baru yang akan ikut campur aduk dalam pengembangan lembaga.
- 2) Kebijakan pemerintah; Pemerintah yang kita ketahui adalah yang membuat kebijakan terhadap masyarakat-masyarakat kecil. Tingkah-laku masyarakat akan di atur oleh

pemerintah. Dan dalam lembaga, akan menerima peraturan yang baru jika sudah menemukan permasalahan dalam suatu lembaga. Di awal pemerintahan biasanya membuat sebuah rencana dan tujuan sebuah organisasi. Jadi, pemerintah yang baru akan mendapatkan peraturan baru dalam organisasi.

- 3) Perubahan iklim politik; Dalam sebuah lembaga atau organisasi terdapat beberapa satuan tugas yang berbeda-beda, dan akan mempunyai sebuah kerja sama dalam mengelola sebuah lembaga. Politik tidak akan jauh dari sebuah lembaga atau organisasi. Sebuah organisasi harus bisa memasuki dunia politik. Memang, di dalam politik tidak ada “kawan” akan tetapi semuanya adalah “lawan”. Dengan kesempatan ini maka, pengembangan sebuah lembaga akan dilaksanakan dengan seorang yang pintar dalam mengelola sebuah organisasi. Sedangkan orang yang paling berhak mengatur organisasi adalah pemimpinnya.
- 4) Persaingan di dalam dan luar negeri; Di Indonesia banyak lembaga-lembaga yang sudah maju, dan perebutan menjadi yang terdepan juga direbut oleh lembaga-lembaga. Yang kecil akan selalu menjadi kecil jika tidak merubah keadaan lembaganya. Begitu juga, yang besar jangan keanakan menjadi yang besar, masih banyak lembaga berskala kecil sudah meranjak untuk berkembang.
- 5) Perubahan tuntutan konsumen; Konsumen yang kita kenal adalah orang yang akan memakai apa yang telah dilakukan oleh sebuah lembaga. Konsumen akan memilih mana yang baik dan mana yang tidak, jika dalam sebuah lembaga pendidikan A terkenal guru-gurunya rajin dan menciptakan Out put yang baik. Maka, konsumen akan lebih tertarik kepadanya. Lebih-lebih akan memberikan sebuah usaha yang dapat membantu perkembangan lembaganya. Akan tetapi, jika dalam lembaga tidak membuktikan proses dan hasilnya yang baik. Maka, konsumen akan menuntut perubahan terhadap lembaga tersebut. Begitu juga dengan konsumen yang baru akan membeli fasilitas yang ada dalam sebuah lembaga. Lembaga-lembaga akan membuat perubahan dan perubahan demi sebuah kemajuan lembaga dan tuntutan seorang konsumen.

2. Kunci Dasar Pengembangan Lembaga Pendidikan

Menurut Indra Wijaya, (1998:234), ada, beberapa kunci dasar Pengembangan Lembaga Pendidikan, sebagai berikut:

- a. Hanya ada dua jenis lembaga: lembaga yang meningkat dan lembaga yang menurun
- b. Setiap lembaga dapat ditingkatkan tanpa memperhatikan tingkat keberhasilannya pada saat ini
- c. Potensi untuk maju sudah ada di tiap-tiap lembaga
- d. Pada peningkatan lembaga semua orang dewasa yang terlibat merupakan faktor yang penting
- e. Peningkatan lembaga adalah proses bukan peristiwa
- f. Orang yang bekerja di lembaga; guru staf, tata usaha, staf pendukung serta pihak lainnya berada pada posisi terbaik dalam mengatur proses pembaharuan
- g. Guru dan staff tata usaha telah melakukan yang terbaik untuk semua kondisi yang dihadapi
- h. Pembaharuan internal membutuhkan diadakan dan dipertahankannya pembicaraan mengenai peningkatan lembaga.

PENUTUP

Pengorganisasian adalah suatu proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana. fungsi pengorganisasian demikian pentingnya, sehingga mereka menyarankan diciptakannya dan difungsikannya departemen pengorganisasian dalam sistem manajemen, dengan bidang tanggung jawab (a) pengembangan rencana-rencana reorganisasi yang akan membuat sistem manajemen lebih efektif dan efisien, (b) mengembangkan rencana-rencana untuk memperbaiki ketrampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan sistem manajemen sekarang ini, (c) berusaha untuk mengembangkan suatu iklim organisasional yang menguntungkan dalam sistem manajemen.

Komponen utama dari usaha pengorganisasian termasuk juga prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang mendetail, waktu, hirarkhi organisasional diuraikan dengan jelas, dan hubungan antara anggota-anggota organisasi kewirausahaan yang terutama nonperson.

Struktur menunjuk pada hubungan yang dirancang diantara sumber daya-sumber daya dari sistem manajemen. Tujuan dari struktur adalah untuk memperlancar penggunaan tiap sumber daya, baik secara individu maupun secara kolektif, ketika sistem manajemen ingin

mencapai tujuannya.

Dengan demikian peran fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana.

Betapa pentingnya kegiatan pengorganisasian aktivitas individu dalam pengorganisasian kewirausahaan, dikarenakan menyangkut tanggung jawab mungkin adalah metode penyaluran aktivitas individu dalam organisasi yang paling mendasar. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas yang dibebankan. Tanggung jawab adalah komitmen pribadi untuk menangani suatu pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya. Karena tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang diterima oleh seseorang, maka tanggung jawab tersebut tidak bisa didelegasikan kepada bawahan.

Wewenang hanya akan diterima jika (a) individu bisa mengerti perintah yang dikomunikasikan; (b) individu percaya bahwa perintah tersebut konsisten dengan tujuan organisasi; (c) individu melihat perintah tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya; dan (d) individu secara fisik dan mental mampu menyesuaikan diri dengan perintah tersebut.

Tiga tipe utama wewenang bisa mempunyai keberadaan dalam organisasi: (a) wewenang lini lini adalah hak untuk membuat keputusan dan untuk memberikan perintah mengenai produksi, penjualan, atau perilaku bawahan yang berhubungan dengan keuangan, (b) wewenang staf, staf adalah hak untuk memberi saran atau membantu mereka yang memiliki wewenang lini dan personalia staf lainnya. dan (c) wewenang fungsional, adalah hak untuk memberikan perintah dalam segmen organisasi dimana hak ini biasanya tidak ada.

Terdapat tiga langkah didalam proses pendelegasian, langkah pertama adalah membebaskan kewajiban tertentu pada individu. Langkah kedua proses pendelegasian melibatkan pemberian wewenang yang semestinya kepada bawahan. Langkah ketiga dari proses pendelegasian melibatkan penciptaan kewajiban pada bawahan untuk melaksanakan kewajiban yang dibebankan.

Dengan demikian kegiatan pengorganisasian aktivitas individu dalam pengorganisasian kewirausahaan, menunjukan bahwa dengan terorganisirnya aktifitas individu merupakan prasyarat dalam mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran

organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung system kerja berdasarkan tim.

Tugas penyediaan sumber daya manusia yang semestinya adalah sangat penting bagi wirausahawan. Produkti vitas pada semua organisasi kewirausahaan ditentukan oleh bagaimana sumber daya manusia berinteraksi dan bergabung untuk menggunakan sumber daya sistem manajemen. Faktor-faktor seperti latar belakang, umur, pengalaman yang berhubungan dengan jabatan, dan tingkat pendidikan formal kesemuanya mempunyai peranan didalam menentukan tingkat ketepatan posisi individu-individu pada organisasi kewirausahaan.

RANGKUMAN

1. Pengorganisasian adalah suatu proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen.
2. Fungsi pengorganisasian sangat penting bagi sistem manajemen karena ia adalah mekanisme utama dengan mana wirausahawan mengaktifkan rencana-rencana.
3. Lima langkah utama dari proses pengorganisasian adalah : (a) tercermin dalam rencanarencana dan tujuan-tujuan, (b) menetapkan tugas-tugas pokok, (c) membagi tugas-tugas pokok kedalam subtugas-subtugas, (d) alokasi sumber daya-sumber daya dan pengarah bagi subtugas-subtugas, dan (e) mengevaluasi hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasikan.
4. Menurut Weber, komponen utama dari usaha pengorganisasian termasuk juga prosedurprosedur dan aturan-aturan yang mendetail, watt: hirarkhi organisasional diuraikan dengan jelas, dan hubungan antara anggota-anggota organisasi kewirausahaan yang terutama nonperson (impersonal).
5. Struktur menunjuk pada hubungan yang dirancang diantara

sumber daya-sumber daya dari sistem manajemen. Tujuan dari struktur adalah untuk memperlancar penggunaan tiap sumber daya, baik secara individu maupun secara kolektif, ketika sistem manajemen ingin mencapai tujuannya.

6. Empat faktor yang bisa mempengaruhi perubahan struktur formal adalah: (a) Kekuatan-kekuatan pada diri wirausahawan, (b) Kekuatan-kekuatan pada tugas, (c) Kekuatan-kekuatan pada lingkungan, dan (d) Kekuatan-kekuatan pada bawahan.
7. Rentang manajemen menunjuk pada jumlah individu yang diawasi oleh wirausahawan. Semakin banyak individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin besar, rentang manajemen. Sebaliknya, semakin sedikit individu yang diawasi oleh wirausahawan, semakin kecil rentang manajemen.
8. Rentang manajemen juga dinamakan rentang kekuasaan (*span of authority*), rentang pengawasan (*span of control*), rentang supervisi (*span of supervision*), dan rentang tanggung jawab (*span of responsibility*).
9. Menurut Harold Koontz, faktor situasional utama yang mempengaruhi kesesuaian dari ukuran rentang manajemen individual antara lain termasuk: (a) Kesamaan fungsi, (b) Hubungan Geografis, (c) Kompleksitas Fungsi, (d) Koordinasi, dan (e) Perencanaan.
10. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas yang dibebankan. Tanggung jawab adalah komitmen pribadi untuk menangani suatu pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya.
11. Tiga bidang yang berhubungan dengan tanggung jawab adalah (a) pembagian aktivitas kerja, (b) menegaskan aktivitas kerja dan manajemen, dan (c) bertanggung jawab.
12. Metode kesamaan fungsional menyatakan bahwa manajemen hendaknya mengambil empat langkah dasar yang saling berhubungan untuk membagi aktivitas kerja. Langkah-langkah tersebut dan urutan dimana langkah tersebut harus diambil adalah: (a) Manajemen memeriksa tujuan-tujuan sistem manajemen, (b) Manajemen merancang aktivitas yang tepat yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut, (c) Manajemen merancang pekerjaan tertentu dengan mengelompokkan aktivitas yang sama, dan (d). Manajemen menetapkan bahwa individu tertentu bertanggung jawab bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.
13. Tiga pedoman tambahan bisa digunakan untuk melengkapi

metode kesamaan fungsional. Pertama, tanggung jawab yang tumpang tindih hendaknya dihindari didalam membuat pembagian aktivitas kerja. Kedua, dihindarinya kesenjangan tanggung jawab. Ketiga, penciptaan aktivitas kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak mempercepat pencapaian tujuan hendaknya dihindari.

14. Pedoman tanggung jawab manajemen membantu anggota organisasi didalam (a) menguraikan berbagai hubungan tanggung jawab yang adadalam organisasi mereka dan (b) meringkas bagaimana tanggung jawab dari berbagai manajer dalam organisasi mereka berhubungan satu dengan lainnya.
15. Wewenang adalah hak untuk melaksanakan atau memerintah. Wewenang memungkinkan pemegangnya bertindak dengan cara tertentu dan mempengaruhi secara langsung tindakan dari orang lain melalui perintah yang dikeluarkannya.
16. Tiga tipe utama wewenang bisa mempunyai keberadaan dalam organisasi: (a) wewenang lini, (b) wewenang staf, dan (c) wewenang fungsional.
17. Dari sudut pandang personalia staf, konflik diciptakan antara personalia lini dan staf karena personalia lini (a) tidak memanfaatkan sepenuhnya personalia staf; (b) menolak pada gagasan barn; (c) tidak memberikan personalia staf kekuasaan yang memadai.
18. Terdapat tiga langkah didalam proses pendelegasian, langkah pertama adalah membebaskan kewajiban tertentu pada individu. Langkah kedua proses pendelegasian melibatkan pemberian wewenang yang semestinya kepada bawahan. Langkah ketiga dari proses pendelegasian melibatkan penciptaan kewajiban pada bawahan untuk melaksanakan kewajiban yang dibebankan.
19. Kendala bagi pendelegasian bisa diklasifikasikan menjadi tiga kategori umum: (a) kendala yang berhubungan dengan penyelia, (b) kendala yang berhubungan dengan bawahan, dan (c) kendala yang berhubungan dengan organisasi.
20. Ungkapan sumber daya manusia yang tepat menunjuk pada individu-individu dalam organisasi kewirausahaan yang memberikan sumbangan yang berharga pada pencapaian tujuan sistem organisasi kewirausahaan yang berupa produktivitas pada posisi yang mereka pegang.
21. Untuk menyediakan ember daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan ketika berbagai posisi menjadi terbuka atau lowong, manajer hendaknya mengikuti empat langkah yang

- berurutan berikut ini: (1) perekrutan, (2) seleksi, (3) pelatihan, dan (4) penilaian hasil kerja.
22. Penarikan tenaga kerja adalah penyaringan awal dari calon sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi suatu posisi. Tujuannya adalah untuk memperkecil hingga jumlah yang relatif sedikit calon karyawan dari mana seseorang akhirnya akan disewa.
 23. Analisis jabatan adalah teknik yang umumnya digunakan untuk mendapatkan pengertian mengenai suatu posisi. Analisa jabatan pada dasarnya adalah prosedur yang ditujukan pada penentuan (1) aktivitas jabatan apa yang akan dilakukan dan (2) tipe individu bagaimana yang sebaiknya disewa untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
 24. Deskripsi jabatan adalah istilah yang digunakan untuk menunjuk pada iktivitas dari suatu jabatan yang akan dilakukan, sementara istilah spesifikasi jabatan menunjuk pada karakteristik individu yang sebaiknya disewa untuk mengisi suatu jabatan.
 25. Secara keseluruhan, sumber-sumber dari sumber daya manusia yang tersedia untuk mengisi posisi bisa dikategorikan dengan dua cara: (1) sumber yang berada didalam organisasi kewirausahaan dan (2) sumber yang berada diluar organisasi kewirausahaan.
 26. Promosi dari dalam biasanya mempunyai keuntungan (1) membangun moral, (2) mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dengan harapan akan mendapatkan promosi, dan (3) membuat individu cenderung tinggal dengan organisasi kewirausahaan tertentu karena kemungkinan promosi dimasa depan.
 27. Sejumlah sumber calon tenaga kerja tersedia diluar organisasi antara lain adalah: 1. Pesaing, 2. Badan Penempatan Kerja, 3. Pembaca dari terbitan-terbitan tertentu, 4. Lembaga-lembaga Pendidikan.
 28. Seleksi adalah pemilihan individu untuk disewa dari semua individu-individu yang telah direkrut. Dengan ini, seleksi bergantung pada dan menyertai penarikan tenaga kerja (recruitment).
 29. Testing bisa didefinisikan sebagai penelitian kualitas sumberdayamanusia yang relevan untuk menjalankan tugas atau jabatan yang tersedia. Tujuan dari testing adalah untuk meningkatkan keberhasilan pemilihan sumberdaya manusia yang sesuai bagi organisasi kewirausahaan.
 30. Testing umumnya dibagi menjadi empat kategori: at (aptitude test), test pencapaian (achievement test), test minat vokasional (vocational test), dan test kepribadian (personality test).

31. Pusat penilaian adalah suatu program, dan bukan tempat, dimana peserta tergabung dalam sejumlah individu dan kelompok latihan dibentuk untuk mensimulasi aktivitas-aktivitas penting pada tingkat dimana peserta berharap untuk bisa mencapai suatu tingkatan tertentu.
32. Pelatihan adalah proses pengembangan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan membuat sumber daya tersebut menjadi lebih produktif dan, karenanya bisa menyumbang bagi pencapaian tujuan organisasional.
33. Pelatihan individu-individu pada dasarnya merupakan suatu proses empat langkah: (1) penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan, (2) perancangan program pelatihan, (3) penanganan program pelatihan, dan (4) evaluasi program pelatihan.
34. Dua teknik utama dalam penyaluran informasi dalam program pelatihan adalah (1) ceramah (lectures) dan (2) proses belajar yang terprogram (programmed learning).
35. Teknik pengembangan ketrampilan dalam program pelatihan bisa dibagi menjadi dua kategori luas: (1) teknik dalam jabatan untuk mengembangkan ketrampilan (on the job techniques for developing skills), dan (2) teknik ruang kelas untuk mengembangkan ketrampilan (classroom *techniques for developing skills*).

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan pengorganisasian?
2. Sebutkan enam belas garis pedoman umum yang bisa digunakan untuk mengorganisasi sumber daya-sumber daya?
3. Apa arti penting fungsi pengorganisasian dalam organisasi?
4. Sebutkan lima langkah utama proses pengorganisasian?
5. Jelaskan bagaimana teori pengorganisasian klasik?
6. Apa komponen utama dari usaha pengorganisasian menurut Weber?
7. Apa yang dimaksud dengan struktur dalam proses pengorganisasian?
8. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi struktur formal?
9. Pertimbangan-pertimbangan apa saja yang harus dilakukan untuk suatu usaha pengorganisasian?
10. Apa keuntungan dan kerugian melakukan pembagian tenaga kerja?
11. Apa yang dimaksud dengan rentang manajemen?
12. Menurut Harold Koontz, faktor-faktor situasional apa saja yang mempengaruhi kesesuaian dari ukuran rentang

- manajemen?
13. Kontribusi apa yang diberikan oleh V. A. Graicunas terhadap rentang manajemen?
 14. Apa yang dimaksud dengan hubungan skalar?
 15. Apa yang dimaksud dengan tanggung jawab?
 16. Tiga bidang apa saja yang berhubungan dengan tanggung jawab?
 17. Langkah apa saja yang harus diambil untuk membagi aktivitas kerja?
 18. Sebutkan tiga pedoman tambahan yang bisa digunakan untuk melengkapi metode kesamaan fungsional?
 19. Dengan menganalisa apa derajat tanggung jawab yang dimiliki manajer atau wirausahawan bisa ditentukan?
 20. Apa yang dimaksud dengan wewenang?
 21. Menurut Chester Barnard, akan semakin banyak perintah manajer yang diterima dalam jangka panjang jika?
 22. Sebutkan tiga tipe utama wewenang yang ada dalam organisasi?
 23. Apa yang dimaksud dengan wewenang lini, wewenang staf, dan wewenang fungsional?
 24. Apa perbedaan antara sumber daya yang tepat bagi organisasi dengan sumber daya yang tidak tepat bagi organisasi?
 25. Mengapa tugas penyediaan sumber daya manusia yang semestinya adalah Sangat penting bagi wirausahawan?
 26. Faktor-faktor apa yang mempunyai peranan dalam menentukan tingkat ketepatan posisi individu-individu pada organisasi kewirausahaan?
 27. Untuk menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi kewirausahaan ketika berbagai posisi menjadi terbuka atau lowong, wirausahawan hendaknya mengikuti empat langkah yang berurutan. Sebutkan langkah langkah tersebut?
 28. Sumber dari sumber daya manusia terletak didalam dan diluar organisasi kewirausahaan. Sebutkan sumber-sumber tersebut?
 29. Tujuan dari testing adalah untuk meningkatkan keberhasilan pemilihan sumber daya manusia yang sesuai bagi organisasi kewirausahaan. sebutkan empat kategori testing?
 30. Apa perbedaan antara test aptitude dengan test pencapaian?
 31. Apa yang dimaksud dengan seleksi?
 32. Apa yang dimaksud dengan pusat penilaian, mengapa ia penting bagi organisasi?
 33. Sebutkan dan uraikan empat langkah dari proses pelatihan?
 34. Jelaskan dua langkah untuk menentukan kebutuhan

pelatihan organisasi?

35. Sebutkan dua jenis teknik pengembangan ketrampilan?

PUSTAKA

- Daft, Richard L. (2004). *Organisation Theory and Design*. Eight Edition. United states of America : Vanderbilt university.
- Perlow, Leslie, dan John Weeks (2002). *Who 's Helping Whom? Layer of Culture and Workplace Behaviour*. Journal of Organizational Behaviour.
- Pfeffer, Jeffrey (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past? dalam The Organization of The Future*, Frances Hesselbein at all Editor. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Priyo Budi Santoso, (1997) Birokrasi Pemerintah Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada,
- Robbin, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Stuktur, Desain, & Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udaya, Lic, Ec. Edisi 3. Jakarta: Penerbit Arcan
- Robbin, Stephen P. barnwell, Neil. (2002). *Organisation Theory: Concepts and Cases*. Australia : Pearson Education prentice Hall.
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Dicipline: The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Setiarso, Bambang. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Jurnal. Jakarta; Ilmu Komputer.com
- Sutarto. *Dasar-dasar Organisasi*. Cetakan 21. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ulrich, Dave (1997). *Organizing Around Capabilities, dalam The Organization of The Future, Frances Hesselbein at all Editor*. San Francisco: Jossey-Bass ublisher.
- Westman, Mina, Dalia Etzion dan Esti Danon (2002). *Job Insecurity and Crossover of Burnout in Married Couples*. Journal of Organizational Behaviour, Vol 22.
- Winardi, J. *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Edisi 1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Asrima, Juli. 200. *Pengaruh Sistem Pendelegasian Wewenang Terhadap fektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya, Medan*. Medan: Skripsi.
- B. N. Marbun (1996) *Kamus Politik*. Jakarta Pustaka Sinar Harapan
- Erlangga Grensing-Pophal, Lin. (2008). *Human Resource Book*. Jakarta: Prenada
- Handoko, T Hani. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Edisi Revisi, Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herujito, Yayat M. (2001). *Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo. Kesumanjaya.
- Rifly. (2009). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia (Sdm) Pt. Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Medan*. Medan: Skripsi.
- Kumalahadi. 2000. *Perspektif Pragmatik, Lingkungan dan Sosial dalam Laporan. Keuangan. Peningkatan Kegunaan dan Pertanggungjawaban*. Jakarta: BPFÉ.
- Manullang, M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nawari. (2010). *Analisis Regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS 17*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Oei, Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan Keempat, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Prayitno, Hadi. (2010). *Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bni (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Medan*. Medan: Skripsi.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Setiadi, Nugroho J. (2003). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana
- Setyadharma, Andryan. (2010). *Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Stoner, James A.F & R.E Freeman. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Cetakan Kelima, Jilid Kesatu. Intermedia.
- Sugiono. (2006). *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabet. Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan
- Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Prenada Media.
- Richard L. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Edisi Kelima Jilid Satu,
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hadari Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis Kompetitif*, Yogyakarta: Gajahmada University Press,). 13
- Cascio K. Wayne dan Awad A. Yulk. (1981). *Human Resources Management: An Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.
- Castetter, W.B. (1982). *The Personnel Function in Education Administration*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Flippo B. Edwin. (1984). *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
- Haneman H.G. (1981). *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

- Randall S. Schuler. (1987). *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kellogg Borkvard.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21 Jilid 1*. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siagian, Sondang P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyanto dan Hisyam, Dihad. (2000). *Refleksi Dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Sukanti, Umi. (1989). *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
- Agus, D. 1986. *Manajemen Prestasi Kerja* . Jakarta: Rajawali.
- Arikunto, S. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* . Jakarta:Rineka Cipta.
- Bacal, R. 2000. *Evaluasi Kinerja Sektor Publik* . Jakarta: Gramedia.
- Cushway, B. 2003. *Human Resources Management* . Jakarta: Elex Kompetindo.
- Gunawan, A. 1996. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Jones, J. J., dan Walters, D. L. 2009. *Human Resource Management in Education (Manajemen SDM dalam Pendidikan)*. Yogyakarta: Q-Media.
- Kalpan, A., dan Laswel, H. 1970. *Power and Society New Haven*. Yale: Yale University Press.