

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Umum Tentang Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Untuk memperoleh pengertian atau arti tentang manajemen terlebih dahulu kita harus mengetahui aspek aspek lain yang mempunyai hubungan erat dengan manajemen yaitu Administrasi, karena tanpa mengungkapkan aspek dari administrasi tentu akan sulit dimengerti arti dari manajemen.

Pada prinsipnya administrasi itu sama dengan manajemen yaitu melaksanakan segala kegiatan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.

Berdasarkan pengertian diatas, manajemen sama atau identik dengan administrasi, karena terdapat hubungan yang erat sekali disamping itu keduanya saling melengkapi.

Pengertian manajemen biasanya dikaitkan dengan usaha mencapai suatu tujuan tertentu dengan jalan mempergunakan sumber-sumber yang tersedia seperti tenaga kerja, alam dan modal sebaik mungkin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen adalah pelaksanaan aktivitas yang harus dilakukan oleh manajer untuk mencapai sasaran tertentu. Adanya sasaran yang jelas akan memudahkan pimpinan dalam mengatur pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dalam hal ini sulit mengartikan istilah manajemen ini kedalam bahasa Indonesia dengan tepat, karena manajemen tidak dapat dilihat tetapi dilaksanakan

Dalam hal ini sulit mengartikan istilah manajemen ini kedalam bahasa Indonesia dengan tepat, karena manajemen tidak dapat dilihat tetapi dilaksanakan dan dinikmati hasilnya. Dalam kenyataannya, tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Manajemen memang bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari itu. Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Pembahasan ini akan kita mulai dengan definisi yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek penting pengelolaan, seperti yang dikemukakan oleh Stoner sebagai berikut :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan “. 1)

Dari definisi diatas terlihat bahwa stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi suatu proses adalah cara sistimatis untuk melakukan pekerjaan.

Proses tersebut terdiri dari kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

1). James A.f. Stoner Management, Prentice / Hall International, Inc, Englewood Cliff, New York, 1994 halaman 8

Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atau dasar dugaan atau firasat. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian merupakan bagian vital pekerjaan manajer. Pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara baik. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkannya.

Definisi diatas juga menunjukkan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi-keuangan, peralatan dan informasi seperti halnya orang dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Orang (atau sumber daya manusia) adalah sumber daya terpenting bagi. setiap organisasi.²⁾ tetapi para manajer tidak akan dapat mencapai tujuan secara optimal bila mereka mengabaikan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya.

1). T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996.

Akhirnya definisi yang kita gunakan menyatakan bahwa manajemen melibatkan pencapaian "tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan" (*stated goals*). Ini mengandung arti bahwa para manajer organisasi apapun berupaya untuk mencapai berbagai hasil akhir spesifik. Bagaimanapun juga, apapun tujuan yang telah ditetapkan organisasi tertentu, manajemen merupakan proses dengan mana tujuan-tujuan dicapai.

Atas dasar uraian diatas, kita menyimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

Masalah identifikasi dan definisi manajemen memang merupakan masalah yang sulit. Dan sampai sekarang tidak ada persetujuan universal tentang definisi manajemen. Bahkan telah menjadi banyak perdebatan bertahun-tahun hanya untuk menjelaskan bagaimana manajemen dapat diklasifikasikan. Banyak penulis menyetujui bahwa manajemen mencakup berbagai tingkat keterampilan, tetapi dilain pihak juga sikap yang berbeda.

Untuk memperjelas pengertian manajemen akan dibicarakan topik-topik berikut ini :

1. Manajemen sebagai ilmu dan seni
2. Manajemen sebagai profesi
3. Pengertian-pengertian yang berbeda dengan istilah manajemen

4. Aplikasi-aplikasi yang berbeda dari istilah manajemen.

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.³⁾

Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subjektif. Tetapi teori manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

2. Pengertian Manajemen Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi dasar dari seorang manajer atau pimpinan sebelum melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan, sebab tanpa adanya rencana tidak mungkin ada fungsi-fungsi lain.

Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan "apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya". Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung pada besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khusus manajer.

3). Luther Gulick "Management is a Science", Academy of Management Journal, Vol 8, No. 1., Maret 1993, Halaman 7 – 13 dalam Ibid, hal 14

Kebutuhan akan perencanaan ada disemua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat, dimana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan ; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyelesaian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan.

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini: Tahap 1 : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap 2 : Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber

daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saai ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap 3 : Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi diwaktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4 : Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

B. Fungsi Manajemen

Mengenai fungsi manajemen saat ini, masih belum ada kesamaan diantara para ahli mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen. Sebenarnya perbedaa ini disebabkan karena tiap-tiap pendapat itu mempunyai latar belakang sendiri, mulai dari pendapat yang terdahulu sampai pendapat para ahli yang sekarang.

Dalam hal ini tidak akan dipersoalkan pendapat mana yang paling benar, karena masing-masing ahli berpegang kepada pendapat yang berdasarkan kepada latar belakang pengalaman masing-masing.

Adapun para ahli seperti Koonzt dan O'Donnel mengemukakan bahwa yang termasuk fungsi manajemen itu adalah planning, organizing, staffing, directing dan controlling.

Selain dari itu terdapat pula rumusan mengenai fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George. R. Terry, yakni planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC).

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan adalah fungsi utama dari pada manajemen disegala bidang dan pada semua tingkatan manajemen manapun juga.

Pengertian planning (perencanaan) disini adalah salah satu fungsi manajer yang meliputi proses pemikiran secara mendalam dan dalam menentukan langkah-langkah pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian suatu tujuan.

Usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan itu membutuhkan perencanaan agar kita mempunyai pegangan pendirian atau pandangan apa yang harus kita perbuat dan sampai dimana kita harus melaksanakannya. Dalam mencapai tujuan yang ditentukan, maka kita harus menetapkan apa yang akan dilakukan seperti menetapkan peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan tugas, menetapkan urutan pelaksanaan yang harus dituruti, menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan akan diperoleh dalam rangkaian tindakan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang

2. Organizing

Organizing sebagai fungsi selanjutnya dari manajemen yang dapat diartikan sebagai pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta fungsi dan tugas dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit.

Adanya pembagian pelaksanaan tugas dari tingkat atas sampai tingkat bawah, sehingga masing-masing pegawai mempunyai pekerjaan yang telah ditentukan dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

3. Actuating

Actuating dapat diartikan sebagai penggerakan setelah adanya perencanaan dan pengaturan organisasi.

Actuating adalah merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok (Pekerja) sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan, karena para anggota itu merasa berkewajiban mencapai sasaran tersebut.

Untuk menggerakkan kelompok (anggota kelompok) maka manajer perlu mengadakan komunikasi dengan para bawahan. Seorang manajer atau pimpinan dapat dikatakan berhasil, apabila bawahannya dapat menyelenggarakan segala sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

4. Controlling

Controlling merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen, fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya perusahaan menuju yang telah direncanakan.

Controlling adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengawasi dan meneliti pekerjaan yang sedang dan selesai dikerjakan, apakah sesuai dengan rencana dan apabila terdapat penyimpangan memberikan koreksi untuk memperbaikannya.

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang dapat segera mengadakan perbaikan bila terjadi penyimpangan, baik yang sedang berjalan maupun yang telah terjadi.

C. Pengertian Umum Tentang Kredit dan Kredit Macet

1. Pengertian Kredit

Istilah kredit berasal dari bahasa latin (credere) yang berarti kepercayaan (truth atau faith) demikianlah dasar dari kredit adalah kepercayaan. Jika seseorang memperoleh kredit berarti ia memperoleh kepercayaan.

Bila kredit tersebut dikaitkan dengan kegiatan usaha, maka istilah kredit akan memberi nilai ekonomi (ekonomi value) kepada seseorang atau badan usaha atas dasar kepercayaan pada saat tersebut, yang bentuknya berupa nilai ekonomi yang sama dan dikembalikan kepada kreditur (bank) setelah jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan yang ditetapkan 4).

Raymond P. Kent dalam buku karangannya "Money and Banking" mengatakan bahwa :

4). Drs. Thomas Suyatno, Manajemen Perkreditan I, diterbitkan oleh STIE Perbanas Jakarta Hal I
5). Drs Suyatno, Dkk, Dasar-dasar Perkreditan, edisi ketiga, hal 12, diterbitkan atas kerjasama STIE PERBANAS dan Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

“Kredit adalah hak untuk menerima pembayaran atau kewajiban untuk melakukan pembayaran pada waktu diminta atau pada waktu yang akan datang, karena penyerahan barang-barang sekarang“ 5).

2. Pengertian Kredit Macet.

Kredit macet adalah pinjaman oleh debitur yang tidak dapat mengembalikan kredit yang telah diterimanya baik yang mengenai pinjamannya maupun bunganya kemudian debitur (secara teoritis) telah ditegur sebanyak tiga kali, atau (dalam prakteknya) dapat lebih, peneguran ini adalah sebagai peringatan dan bila ditegur sampai batas waktu tertentu dan belum ada pelunasan, maka kredit dinyatakan macet.

Jenis-jenis kredit terdiri dari :

a. Kredit Modal Kerja

Adalah kredit untuk membiayai modal kerja perusahaan, seperti membiayai pembelian bahan baku, persediaan barang-barang, piutang dagang dan keperluan modal kerja lainnya.

b. Kredit Investasi.

Adalah kredit untuk membiayai barang modal seperti pembiayaan pembelian tanah, pembelian mesin / peralatan lain, membiayai pembangunan pabrik / kantor. Kredit ini dapat dipergunakan untuk keperluan rehabilitasi modernisasi, pelunasan proyek yang sudah ada atau pembangunan proyek baru.

c. Kredit Offshore.

Adalah fasilitas kredit yang diberikan kepada debitur dalam negeri dalam bentuk valuta asing dan dilaksanakan melalui cabang Bank BNI diluar negeri.

d. Kredit Onshore.

Adalah kredit yang diberikan oleh unit kredit dalam negeri (sementara hanya oleh Kantor Wilayah divisi korporasi) kepada debitur dalam negeri dalam mata uang valuta asing.

e. Kredit Cash Collateral.

Adalah suatu kredit yang khusus diberikan kepada pemegang deposito berjangka Bank BNI. Bank pemerintah lainnya, Bank swasta nasional, Bank asing dan peserta Taplus Bank BNI.

f. Kredit Profesi.

Adalah suatu bentuk kredit yang diberikan kepada kalangan profesi dan perseorangan antara lain Dokter, Akuntan, Konsultan, Pengacara dan Notaris.

g. Kredit Konsumen

adalah suatu bentuk kredit yang diberikan kepada perseorangan untuk keperluan membeli kendaraan bermotor dan atau untuk perbaikan rumah (renovasi).

D. Pengertian Pengorganisasian dan Struktur Organisasi

Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum, pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, perwakilan pemerintah, rumah sakit. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien..

Organisasi merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang

melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah Departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut :

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya – sumber daya keuangan, phisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seseorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggotanya.
3. Hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.
4. Cara dalam mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan

diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat ditunjukkan dengan langkah laku prosedur berikut ini : 6)

1. Perincian seluruh pekerjaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu unsur mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengorganisasian ini akan memnuata para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan komplik-komplik yang merusak struktur organisasi.

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi,

6). Ernest Dale, Organization, American Management Association, New York, 1994, hal 9 dalam James F Stoner, op cit. Halaman 221-222

koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah :

1. Strategi untuk mencapai tujuannya. Chandler 7) telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika.
Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa “struktur mengikuti strategi “. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan.
2. Teknologi yang digunakan, perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.
Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
4. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.
Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

7). Lihat Alfred D. Chandler, Jr. Strategi and Strukt : Chapte in the y of American Industrial Enterprise, MIT Press, 1992

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individu dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja
2. (departementalisasi)
3. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
4. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
5. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
6. Ukuran satuan kerja, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. 8)