



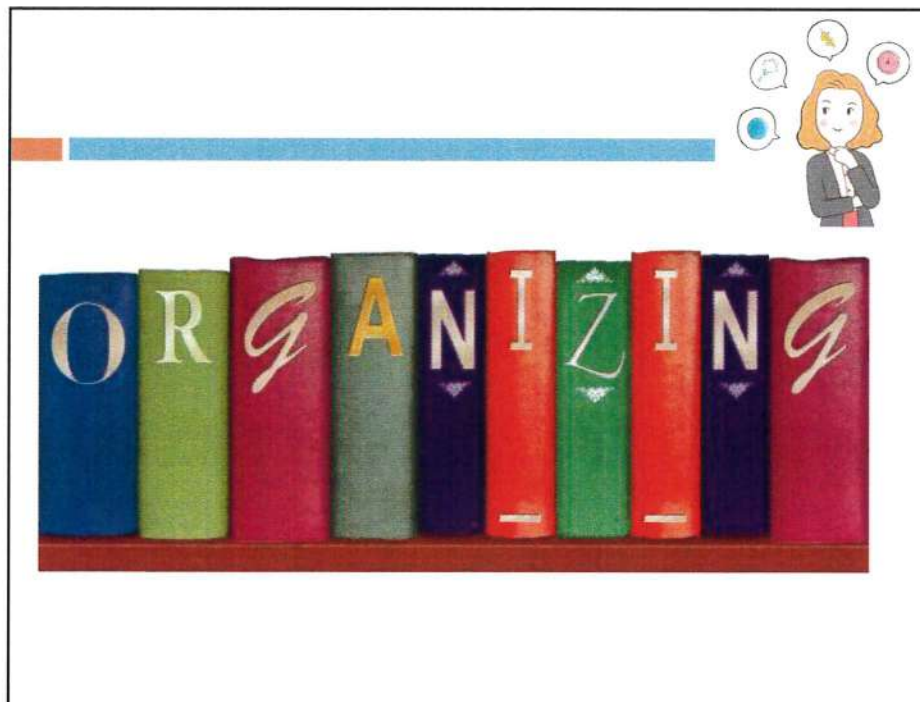


# BAB 3 PENGORGANISASIAN

SPP10163

ASAS PENGURUSAN





## OBJEKTIF

- 3.1 Menerangkan pengorganisasian dalam organisasi
  - 3.1.1 Mentakrifkan pengorganisasian
  - 3.1.2 Menerangkan kepentingan pengorganisasian.
  - 3.1.3 Menerangkan langkah-langkah dalam proses pengorganisasian
    - a. Menyenaraikan kerja
    - b. Membahagikan kerja
    - c. Menubuhkan jabatan
    - d. Menyelaraskan kerja
    - e. Melaksanakan penilaian dan pelarasan
- 3.2 Menerangkan enam elemen utama struktur organisasi
  - 3.2.1 Menerangkan enam elemen utama dalam struktur organisasi
    - a. Pengkhususan kerja.
    - b. Jabatan.
    - c. Kuasa dan tanggungjawab.
    - d. Jangkauan kawalan.
    - e. Pemusatan dan desentralisasi.
    - f. Pemformalan (*formalization*)

## OBJEKTIF



3.2.2 Menjelaskan reka bentuk organisasi tradisional

- a. Struktur Mudah.
- b. Struktur Fungsian.
- c. Struktur Bahagian.

3.2.3 Menjelaskan reka bentuk organisasi kontemporari;

- a. Struktur pasukan.
- b. Struktur projek matriks.
- c. Struktur tanpa sempadan.
- d. Struktur pembelajaran.

## PENGENALAN



- Organisasi adalah terdiri dari **individu-individu** yang **berinteraksi dan bekerja** dalam lingkungan sistem.
- sekumpulan individu yang saling bekerjasama di antara satu sama lain dalam mencapai matlamat.
- Manusia yang berkongsi nilai atau minat yang umum, boleh **bekerjasama** ke arah mencapai matlamat yang sama.
- Apabila sumber digabungkan, usaha berkumpul mereka seharusnya lebih baik dari apa yang mereka boleh lakukan secara individu.

## PENGENALAN



- Menurut Amitai Etzioni (1965), organisasi adalah unit sosial atau kumpulan manusia, distrukturkan untuk tujuan **mencapai matlamat yang spesifik**. Oleh itu, korporat, sekolah, hospital, penjara dan lain-lain semuanya adalah organisasi

## MENTAKRIFKAN PENGORGANISASIAN



- Proses di mana **pengurus menyusun dan mengagihkan sumber-sumber organisasi** untuk **melaksanakan tugas yang telah ditetapkan** agar dapat mencapai **matlamat organisasi** dengan cekap dan berkesan.
- Pengorganisasian adalah proses **menentukan tugas yang perlu dilaksanakan, siapa pelaksananya dan bagaimanakah tugas-tugas tersebut** akan diurus dan dikoordinasikan.” Lewis et al. (2001)

## MENTAKRIFKAN PENGORGANISASIAN



Pengorganisasian dikaitkan dengan perkara berikut :

- Pembentukan struktur dan organisasi
- Pengagihan tugas
- Pengkhususan kerja
- Pembentukan peraturan
- Tatacara dan dasar
- Proses membuat keputusan



### SUMBER –ORGANISASI

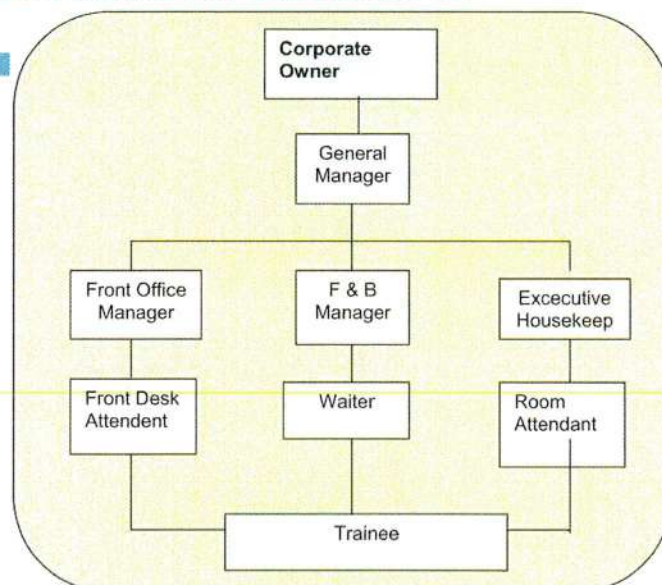
Sumber-sumber organisasi - sumber organisasi terdiri daripada manusia atau pekerja, kewangan, peralatan, maklumat, kemahiran dan bahan mentah

## DEFINISI STRUKTUR ORGANISASI



- Satu **sistem peraturan dan hubungan kuasa** yang mengawal bagaimana manusia di dalam organisasi bekerjasama dan berinteraksi.
- Struktur organisasi dapat menggambarkan **hubungan diantara pelbagai tahap pengurusan.**

## DEFINISI STRUKTUR ORGANISASI



## DEFINISI REKA BENTUK ORGANISASI



- Proses dimana pengurus **memilih dan mengurus aspek struktur dan budaya** organisasi supaya organisasi boleh **mengawal aktivitinya** untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

## MENGENALPASTI KEPENTINGAN PENGORGANISASIAN



1. **Menghasilkan satu susunan tenaga kerja yang sistematik bagi mencapai matlamat organisasi.**

Pengorganisasian membolehkan seseorang **pekerja mengetahui tugas yang perlu dilakukan dan melakukan tugas tersebut** dengan sedaya upaya bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi

## MENGENALPASTI KEPENTINGAN PENGORGANISASIAN



### 2. **Memastikan pengagihan sumber di antara jabatan dapat dilakukan dengan saksama.**

Melalui pengorganisasian sumber organisasi boleh diagihkan mengikut keperluan setiap bahagian atau unit dalam organisasi. Pengagihan sumber mengikut keperluan dapat **mengelakkan berlakunya pembaziran dan menjimatkan kos pengeluaran.**

Contoh: hanya pekerja mahir dibenarkan mengendalikan mesin

## MENGENALPASTI KEPENTINGAN PENGORGANISASIAN



### 3. **Mengawal tingkah laku pekerja melalui prosedur dan sistem yang telah ditetapkan.**

Pengorganisasian yang dilakukan mengagihkan tugas-tugas kepada setiap individu dalam organisasi dan melibatkan penentuan autoriti serta tanggungjawab yang perlu diberikan kepada pekerja berkenaan agar pekerja dapat melaksanakan tugasnya dengan cekap dan berkesan.

Setiap individu juga **dibekalkan dengan prosedur dan kaedah dalam melakukan tugasnya.** Di sini tingkah laku pekerja dapat dikawal agar tidak berlaku penyimpangan.



## MENGENALPASTI KEPENTINGAN PENGORGANISASIAN



### 4. Mewujudkan rantai arahan

Membolehkan bahagian atau bidang kerja tertentu diwujudkan dan seorang ketua dilantik untuk mengendalikan bahagian atau bidang kerja

Melalui pengorganisasian, seseorang ketua dapat bekerja bersama-sama pekerjanya untuk menjayakan aktiviti yang telah dirancang.

## MENGENALPASTI KEPENTINGAN PENGORGANISASIAN

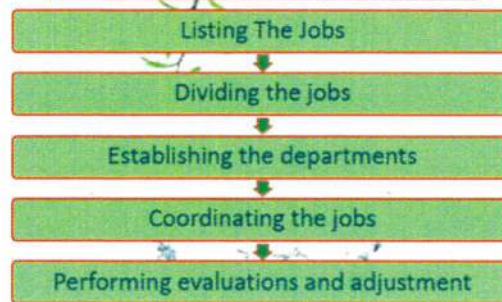


5. Dapat mengurangkan konflik tugas di antara pekerja.
6. Membangunkan sumber manusia melalui latihan
7. Merancang guna tenaga dengan lebih cekap dan berkesan

## MENERANGKAN LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PENGORGANISASIAN



### THE ORGANIZING PROCESS



## MENERANGKAN LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PENGORGANISASIAN



### 1. Menyenaikan Tugas (Listing the jobs)

- Setiap organisasi ditubuhkan untuk mencapai matlamat yang spesifik. Oleh kerana itu, **pengurus menyenaikan dan menganalisa tugas yang perlu dilaksanakan**

### 2. Pembahagian Kerja / Tugas (Dividing the jobs)

- Tugas perlu diberikan dengan teliti atas asas kelayakan ahli dan **pembahagian kerja yang adil.**

## MENERANGKAN LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PENGORGANISASIAN



### 3. Penjabatan (Establishing the department)

- Penjabatan merujuk kepada proses berkaitan dengan **pengumpulan tugas yang berkaitan, aktiviti atau unit organisasi.**

### 4. Koordinasi Kerja (Coordinating the jobs)

- Apabila individu dan jabatan menjalankan aktiviti pengkhususan mereka, terdapat kecenderungan menyimpang dari matlamat asal organisasi. Sebahagian aktiviti boleh menjadi konflik dengan pencapaian objektif keseluruhan. **Koordinasi menyatukan ahli untuk bekerja** dalam suasana yang harmoni.

## MENERANGKAN LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PENGORGANISASIAN



### 5. Penilaian dan pelarasan (Evaluation and adjustment )

- Pengorganisasian adalah proses yang berterusan, pengurus mesti melakukan **penilaian berkala** pada struktur organisasi. Ia mesti diubah supaya operasi yang cekap dan berkesan boleh dicapai

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI.



1. Pengkhususan kerja.
2. Jabatan.
3. Kuasa dan tanggungjawab.
4. Jangkauan kawalan.
5. Pemusatan dan desentralisasi.
6. Pemformalan (formalization)

# 6

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 1. Pengkhususan kerja

Dikenali juga sebagai **pembahagian kerja** kerana ia melibatkan pembahagian sesuatu tugas yang rumit kepada komponen-komponen yang khusus atau beberapa tugas kecil.

Pengkhususan kerja merujuk kepada tindakan **menyerahkan kandungan- kandungan bahagian yang lebih kecil** daripada keseluruhan kerja atau proses kepada individu-individu

Dengan cara ini seseorang pekerja hanya menumpukan kepada kerja yang tertentu sahaja.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 1. Pengkhususan kerja

Ini akan meningkatkan kemahiran dan kebolehan mereka dalam melaksanakan sesuatu kerja.

Pengkhususan kerja memudahkan pihak pengurusan menyusun dan menyeragamkan tugas-tugas dalam organisasi.

## TERANGKAN SATU PROSES PENGKHUSUSAN KERJA



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 1. Pengkhususan kerja

- Salah satu **KELEMAHAN** pengkhususan kerja adalah dalam kes-kes di mana tugasnya senang, maka orang yang menjalankan tugas tersebut akan **mudah merasa bosan**.
- Ia menyebabkan **tahap kepuasan kerja yang rendah** dan kadar ketidakhadiran menjadi tinggi dan selepas itu ia boleh menyebabkan organisasi mempunyai kadar pusing ganti pekerja yang tinggi.



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



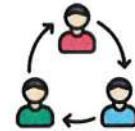
## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



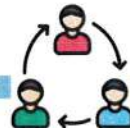
### REKABENTUK KERJA

Pusingan, Perluasan dan Pengayaan Kerja

- Disebabkan oleh kecekapan pengkhususan kerja, organisasi-organisasi mendapati sukar untuk menghapuskan pelaksanaannya. Oleh yang demikian, mereka bentuk semula kerja adalah penting untuk mengekalkan kelebihan-kelebihan pengkhususan kerja.
- Tiga kaedah telah diperkenalkan, iaitu *pusingan kerja*, *perluasan kerja* dan *pengayaan kerja*.



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### REKABENTUK KERJA

*Pusingan, Perluasan dan Pengayaan Kerja*

- Pusingan kerja diamalkan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pengkhususan kerja dengan memindahkan pekerja-pekerja daripada satu jenis pengkhususan kepada pengkhususan yang lain secara berkala.
- Sebagai contoh, pekerja-pekerja yang bertanggungjawab membungkus burger dipindahkan kepada aktiviti menggoreng daging.
- Tujuan pusingan kerja adalah untuk menyediakan pekerja-pekerja dengan pelbagai aktiviti dan juga peluang untuk memanfaatkan kemahiran yang berbeza. Penggiliran kerja membolehkan organisasi untuk terus mengamalkan pengkhususan kerja. Selain itu, kepelbagaian aktiviti juga akan dapat mengurangkan kebosanan pekerja-pekerja dan memberi kepuasan kerja yang lebih.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI

### REKABENTUK KERJA



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI

### REKABENTUK KERJA

*Pusingan, Perluasan dan Pengayaan Kerja*

- Perluasan kerja adalah satu lagi kaedah untuk mengatasi kelemahan pengkhususan kerja.
- Perluasan kerja melibatkan *penambahan bilangan tugas dalam sesuatu aktiviti*.
- Sebagai contoh, sebelum ini, pekerja hanya perlu mengendalikan pembungkusan burger tetapi apabila skop kerja diperluaskan, pekerja tersebut tidak lagi hanya menjalankan aktiviti pembungkusan tetapi juga melaksanakan aktiviti-aktiviti lain seperti *menuang sos dan melabel burger*.



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### REKABENTUK KERJA

*Pusingan, Perluasan dan Pengayaan Kerja*

- Pengayaan kerja melibatkan peningkatan dalam bilangan tugas dalam aktiviti dan memberi kuasa serta kawalan kepada pekerja-pekerja dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka.



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 2. Penjabatanan

- Penjabatanan bermaksud pembahagian kerja dan pekerja kepada unit-unit organisasi yang berbeza, yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberi.
- Setiap individu dalam unit-unit yang berbeza akan bekerja dan semua hasil kerja akan disasarkan ke arah objektif-objektif yang telah ditentukan.
- Terdapat lima jenis penjabatanan iaitu penjabatanan berdasarkan *fungsi, produk, pelanggan, lokasi geografi dan proses*

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 2. Penjabatanan

#### EXHIBIT 6.2 Types of Departmentalization

- **Functional** Groups employees based on work performed (e.g., engineering, accounting, information systems, human resources)
- **Product** Groups employees based on major product areas in the corporation (e.g., women's footwear, men's footwear, and apparel and accessories)
- **Customer** Groups employees based on customers' problems and needs (e.g., wholesale, retail, government)
- **Geographic** Groups employees based on location served (e.g., North, South, Midwest, East)
- **Process** Groups employees based on the basis of work or customer flow (e.g., testing, payment)

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 3. Autoriti dan tanggungjawab

#### Tanggungjawab

- Kewajiban dan amanah yang diberikan kepada seseorang pekerja disebabkan oleh kedudukan dan kerjanya
- **Kewajiban yang dipikul seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan**
- Tugas yang diagihkan kepada seseorang individu dan tugas tersebut wajib dilaksanakan dengan sebaik mungkin
- **Apabila pengurus mengarahkan seseorang pekerja menjalankan sesuatu tugas, pekerja perlu bertanggungjawab untuk menjalankan tugas tersebut**

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 3. Autoriti dan tanggungjawab

#### Autoriti

- Hak untuk **membuat keputusan dan mengambil tindakan** untuk menjalankan sesuatu kerja.
- Menurut Willian (2000), autoriti adalah **hak yang sah dan formal yang diberikan kepada pengurus untuk membuat keputusan, memberi arahan dan mengagihkan sumber bagi mencapai hasil-hasil yang diharapkan oleh organisasi.**
- Ini bermaksud individu yang memegang autoriti mempunyai hak atau kuasa untuk **melaksanakan sesuatu tindakan** mengikut peraturan yang ditetapkan oleh organisasi dan juga mempunyai hak untuk **mempengaruhi tindakan pekerja lain** yang biasanya merupakan pekerja bawahannya melalui arahan.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 3. Autoriti dan tanggungjawab

#### Autoriti

- **Pekerja berkenaan pula wajib mematuhi arahan** yang diberikan.
- Autoriti biasanya disalurkan daripada **atas ke bawah, iaitu, kepada peringkat pengurusan bawahan.**
- **Autoriti diletakkan pada sesuatu jawatan** tanpa mengambil kira faktor-faktor peribadi pemegang jawatan tersebut.
- Hak ini wujud **berdasarkan kedudukan rasmi** dalam sesebuah organisasi. Apabila seseorang meninggalkan kedudukan rasminya, autoriti masih kekal dengan jawatan tersebut.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 3. Autoriti dan tanggungjawab

Autoriti terbahagi kepada dua jenis iaitu:- **Autoriti lini dan Autoriti staf**

#### Autoriti lini

- Satu bentuk autoriti di mana pengurus **mempunyai kuasa formal untuk MEMBERI ARAHAN dan mengawal pekerja** ke arah mencapai matlamat organisasi.
- Struktur organisasi ini menunjukkan autoriti bergerak di dalam rantai arahan secara langsung daripada **pihak atasan kepada pihak bawahan**.
- Pihak pengurus mempunyai **hak untuk mengarah dan mengawal aktiviti staf** bawahannya untuk mencapai objektif dan matlamat organisasi.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 3. Autoriti dan tanggungjawab

#### Autoriti staf

- Autoriti staf pula adalah **autoriti yang melibatkan kemahiran dan tugas khusus** bagi menyokong aktiviti-aktiviti jabatan lini.
- Autoriti staf menggambarkan hubungan sebagai **PENASIHAT** kepada organisasi rasmi. Pengurus dengan **autoriti staf tiada kuasa untuk memaksa struktur lini menerima keputusan atau nasihat mereka**.

## APAKAH PERBEZAAN ANTARA AUTORITI LINI DAN AUTORITI STAF



### ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI

| Autoriti Lini   | Autoriti Staf  |
|---|--|
| <p>Autoriti lini berhak <b>membuat keputusan dan memberi arahan kepada pekerja-pekerja</b> yang diletakkan di bawah rantaian arahnya. Pengarah, yang mempunyai autoriti lini, berhak <b>memberi arahan kepada pengurus-pengurus</b> di bawahnya.</p> <p>Pada umumnya, autoriti lini adalah berhubung kait dengan <b>urusan-urusan yang melibatkan sistem pengurusan organisasi</b> terutamanya dalam semua aspek yang berkaitan dengan kerja dan perlakuan yang berhubung kait dengan usaha-usaha untuk mencapai objektif-objektif yang telah ditetapkan.</p> | <p>Autoriti staf pula <b>melibatkan hak untuk memberi nasihat dan bantuan</b> kepada pihak-pihak yang mempunyai autoriti lini dan juga pekerja-pekerja lain, meskipun mereka bukan bawah rantaian tersebut.</p> <p>Perlu diingatkan bahawa autoriti staf adalah hanya untuk <b>memberikan nasihat dan bantuan dan bukannya memberi arahan</b> seperti autoriti lini.</p> |

*Perbezaan antara Autoriti Lini dan Autoriti Staf*

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### Kuasa

- Kuasa sebagai **keupayaan untuk mencapai keinginan** atau kehendak akhir walaupun ada tentangan oleh pihak lain.
- Kuasa ialah **kebolehan untuk menjayakan sesuatu rancangan mengikut naluri seseorang untuk memaksa orang lain melakukan sesuatu** walaupun mereka enggan berbuat demikian.



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### Jenis-jenis kuasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin

#### Kuasa Sah

- Kuasa sah atau kuasa legitimasi **wujud kerana kedudukan rasmi seseorang dalam sesebuah organisasi**.
- Kadangkala kuasa sah ini juga bergantung kepada hubungan yang dijalin di antara subordinat dengan pemimpin.
- Walau bagaimanapun, kuasa ini mungkin dibatasi oleh sesetengah perjanjian yang formal.
- Umumnya seseorang **memiliki kuasa sah jika berupaya membuatkan orang lain mempunyai komitmen** untuk melakukan sesuatu



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI

### Jenis-jenis kuasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin

#### Kuasa Ganjaran

- Kuasa ganjaran datang dari kebolehan seseorang untuk **mengurniakan ganjaran** .
- Ia juga merupakan salah satu sumber kuasa yang berasaskan organisasi kerana syarikat secara amnya memberi **kuasa kepada pemimpin untuk menaikkan gaji , mempengaruhi agar seseorang diberi kenaikan pangkat dan memberikan manfaat khusus seperti bonus, elaun tertentu dan hari percutian** .
- Pemimpin juga boleh menggunakan ganjaran sosial seperti **memberi pujian serta pengiktirafan kepada subordinat-subordinatnya**



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### Jenis-jenis kuasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin

#### Kuasa Paksaan

- Kuasa ini berpunca daripada **kawalan seseorang pemimpin melalui hukuman atau menolak pemberian ganjaran** kepada subordinat .
- Selalunya, pemimpin merupakan orang yang menurunkan pangkat, mengurangkan gaji, menangguhkan bayaran ataupun mengugut subordinat kerana pencapaian mereka yang kurang memuaskan.
- Namun demikian, **menggunakan hukuman untuk mendapat kepatuhan daripada subordinat akan mendatangkan kesan negatif.**
- Subordinat mungkin berdendam terhadap si penghukum. Lama-kelamaan, jurang akan menjadi semakin besar di antara pemimpin dan subordinat.
- Fenomena ini sudah tentu akan mengurangkan dedikasi seseorang subordinat terhadap organisasinya

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### Jenis-jenis kuasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin

#### Kuasa Kepakaran

- Kuasa kepakaran wujud pada seseorang yang mempunyai kepakaran dalam sesuatu bidang yang tertentu.
- Kuasa ini biasanya dipelopori oleh **mereka yang berkemahiran dan berpengetahuan dalam hal-hal seperti teknikal, pengurusan, pencarian sumber** dan sebagainya.
- Seseorang dikatakan memiliki kuasa ini jika berupaya memberikan cadangan teknikal yang baik, berkongsi pengalaman atau latihan lalu, memberikan nasihat berkaitan kerja yang baik, dan menyediakan pengetahuan teknikal yang diperlukan.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### Jenis-jenis kuasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin

#### Kuasa Rujukan

- Pemimpin yang mempunyai ciri-ciri yang **menarik perhatian** orang lain.
- Orang ramai sanggup **mengikut arahnya** disebabkan **rasa hormat dan ingin mencontohnya**.
- Umumnya pengurus atau pemimpin yang memiliki kuasa ini berupaya menyebabkan pekerja rasa dihargai dan diterima, membuatkan pekerja merasa mereka juga penting, membuatkan pekerja menyukainya, dan menyebabkan pekerja merasakan mereka bernilai kepada organisasi.



## SENARAIKAN 5 JENIS KUASA



### LATIHAN

Berdasarkan petikan dibawah tentukan jenis kuasa dalam pengurusan Steve Jobs

Kejayaan Apple Inc.

1 Apple Inc. merupakan syarikat korporat yang paling berjaya di dunia dengan nilai pasaran saham sekitar US\$200 billion (RM600 billion). Produk keluaran Apple Inc. mempunyai golongan pelanggan setia walaupun kebanyakan produknya lebih mahal berbanding dengan produk jenama lain. Kejayaan syarikat ini dipengaruhi oleh pendekatan pengurusan yang unik.

Steve Jobs, setelah mengambil alih semula jawatan sebagai Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) Apple Inc. telah berjaya memulihkan syarikat yang berada di ambang kejatuhan dan menambahkan keuntungan serta menaikkan imej syarikat. Steve Jobs ialah pencipta *iPod* dan *iPhone* yang meletakkan tanda aras yang tinggi terhadap inovasi. Beliau merupakan seorang CEO yang sangat obses dalam memastikan produk keluaran Apple sempurna dari setiap aspek. Steve Jobs memastikan produknya adalah yang terbaik kerana beliau percaya bahawa jika '*anda menghasilkan sesuatu yang amat hebat, maka setiap orang akan mahu menggunakannya*'. Dedikasi beliau pada penemuan baru dan kecemerlangan ini telah menjadikan Apple sebagai simbol inovasi.

Dalam menguruskan Apple Inc., Steve Jobs telah menggunakan kemahiran pengurusan yang tinggi. Beliau berusaha untuk mencari jurutera dan pereka produk yang mempunyai kemahiran teknikal dan kecerdasan emosi (EQ) yang sesuai dengan budaya kerja Apple Inc. yang memerlukan pasukan kerja yang istimewa. Walaupun pekerja di Apple Inc. mempunyai fungsi tugas tersendiri tetapi mereka mesti bekerjasama antara satu sama lain. Pereka produk mestilah seorang yang obses dalam menghasilkan produk yang sempurna sehinggakan bentuk skru di bawah *MacBook* pun dipastikan selari dengan reka bentuk keseluruhan produk tersebut. Di samping itu, syarikat memerlukan pereka produk yang mempunyai kepercayaan dan komitmen dalam mencapai kesempurnaan. Ternyata, Apple Inc. memilih untuk menggunakan pendekatan yang berbeza dalam pengurusannya, bertentangan dengan pendekatan pengurusan tradisional oleh syarikat-syarikat lain. Perbezaan pendekatan pengurusan inilah yang meletakkan Apple sebagai satu daripada jenama dan syarikat korporat yang paling berjaya di dunia.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 4. Jangkauan kawalan

- Jangkauan kawalan merujuk kepada **bilangan pekerja yang melapor kepada seorang penyelia.**
- Jangkauan kawalan atau jangkauan pengurusan didefinisikan sebagai bilangan staf atau orang bawahan yang **melapor terus kepada seorang pengurus atau ketua.**
- Bilangan staf bawahan yang diselia oleh seseorang penyelia atau pengurus berbeza-beza antara satu dengan lain
- Biasanya terdapat dua bentuk jangkauan kawalan dalam organisasi, iaitu:- **Jangkauan KAWALAN LUAS dan Jangkauan KAWALAN SEMPIT**

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 4. Jangkauan kawalan luas

- Jangkauan **kawalan luas** – bilangan staf yang ramai untuk diselia dan dipertanggungjawabkan kepada seorang pengurus
- Struktur ini dinamakan **struktur rata/mendatar.**
- Oleh itu, pengurus atau ketua tidak dapat memberi bimbingan dan kawalan yang mencukupi.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 4. Jangkauan kawalan sempit

- Jangkauan kawalan sempit – Seorang pengurus atau ketua akan mengawal bilangan staf yang sedikit
- Staf atau orang bawahan mendapati bahawa tugas mereka terlalu dikawal.

### Jangkauan kawalan

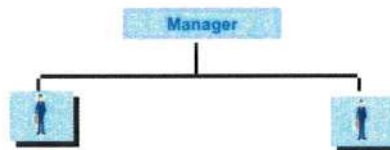


## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### Span of Control

Narrow Span of Control



Wide Span of Control



**Nyatakan perbezaan antara kawalan luas dan sempit**



## Nyatakan perbezaan antara kawalan luas dan sempit

| Kawalan luas   | Kawalan sempit  |
|--|---|
| Seorang ketua atau pengurus mempunyai ramai staf atau orang bawahan            | Seorang ketua atau pengurus mempunyai sedikit staf atau org bawahan |
| Pengurus atau ketua tidak dapat memberi bimbingan dan kawalan mencukupi        | Staf atau orang bawahan mendapati tugas mereka dikawal              |
| Kuasa tertumpu pada pihak pengurusan atasan                                    | Kuasa terletak pada pengurusan pertengahan                          |
| Interaksi antara pengurus dan pekerja adalah rendah kerana bilangan staf ramai | Interaksi antara pengurus dan staf tinggi                           |

## Nyatakan perbezaan antara kawalan luas dan sempit

| Kawalan luas   | Kawalan sempit  |
|--|---|
| Hirarki dalam organisasi adalah rendah dan carta organisasi berbentuk lebar dan rata | Hirarki dalam organisasi adalah tinggi dan carta organisasi berbentuk sempit  |
| Pengurus mempunyai tanggungjawab yang lebih dan sukar mengawal pekerja               | Pengurus mempunyai tanggungjawab yang kurang dan kawalan pekerja adalah ketat |

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 4. Penentuan Jangkauan kawalan

- Jangkauan kawalan yang bersesuaian bergantung atas beberapa faktor. **Faktor- faktor itu adalah:**
- Sama ada **pekerja adalah layak dan berkebolehan membuat keputusan** tanpa perlu sentiasa merujuk kepada pengurus. Jika mereka berkebolehan maka jumlah mereka yang melapor kepada pengurus boleh dinaikkan.
- **Kesediaan pengurus mendelegasikan kuasa** kepada pekerja bawahan, jika tidak, maka bil pekerja yang melapor kepada pengurus adalah dihadkan oleh itu mengecilkan jangkauan kawalan.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 5. Pemusatan dan disentralisasi

#### Delegasi Tugas

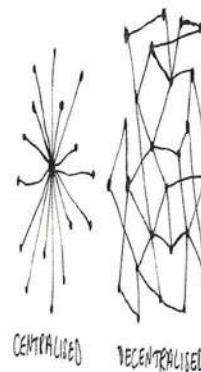
- Delegasi tugas berlaku apabila **autoriti diagihkan** secara penurunan kuasa dalam sesebuah organisasi.
- Terdapat dua jenis delegasi tugas iaitu **pemusatan dan pemencaran.**



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 5. Pemusatan dan disentralisasi



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI

### 5. Pemusatan dan disentralisasi

- Terdapat dua jenis delegasi tugas iaitu pemusatan dan pemencaran.

#### *Pemusatan (centralization)*

- Pemusatan bermakna autoriti dan keputusan **tertumpu di peringkat pengurusan atasan** dalam hirarki organisasi.
- Pemusatan merupakan satu situasi di mana hampir **semua kawalan adalah berpusat**, terutamanya kawalan dalam pembuatan keputusan kepada satu pihak iaitu pengurusan tertinggi dalam sesebuah organisasi. Organisasi-organisasi yang mengamalkan kaedah ini **menyerahkan kuasa kepada pengurus-pengurus untuk membuat keputusan**, walaupun ia melibatkan perkara yang remeh.
- Jika ada pun autoriti yang diturunkan ia sangat sedikit dan terbatas. Aktiviti antara unit dikoordinasikan bagi mewujudkan keseragaman. Contohnya, proses pembuatan keputusan banyak dibuat oleh ibu pejabat dan amat sedikit di cawangan.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 5. Pemusatan dan disentralisasi

- Terdapat dua jenis delegasi tugas iaitu pemusatan dan pemencaran.

#### *Pemencaran (decentralization)*

- Pemencaran merupakan satu situasi di mana **sejumlah kuasa diturunkan kepada subordinat atau pekerja di peringkat yang lebih rendah** di sesebuah organisasi. Organisasi-organisasi yang mengamalkan pemencaran mempunyai lebih banyak penugasan kuasa di semua peringkat.
- Pemencaran bermakna pengurus **menurunkan sebahagian besar autoritinya** kepada peringkat-peringkat yang lebih rendah dalam hirarki autoriti organisasi. Kuasa yang diturunkan termasuk kuasa membuat keputusan dan melibatkan pengurus bawahan di dalam penetapan objektif. Pemencaran membolehkan keputusan dapat dilakukan dengan cepat.

## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 6. Pemformalan

Sejauh mana tingkah laku pekerja dipandu oleh peraturan dan prosedur.

**2 keadaan:**

#### **Organisasi yang sangat formal:**

- Penerangan pekerjaan yang jelas
- Banyak peraturan organisasi
- Prosedur dinyatakan dengan jelas melibatkani proses kerja
- Pekerja mempunyai sedikit pertimbangan atas apa, bila dan bagaimana ia dilakukan
- Pekerja tidak mempunyai keupayaan untuk mengubah aktiviti kerja.



## ENAM ELEMEN UTAMA DALAM STRUKTUR ORGANISASI



### 6. Pemformalan

#### Organisasi formalisasi rendah:

- Pekerja mempunyai **lebih banyak pertimbangan** dalam bagaimana mereka melakukan kerja mereka
- Pekerja boleh menentukan pencapaian matlamat kerja

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### ORGANISASI TRADISIONAL

- Perancangan & keputusan dibuat di atas hirarki.
- Pekerja di bawah hanya menerima arahan.
- Setiap orang hanya bertanggungjawab ke atas bidang tugasnya.
- Wujudnya keselamatan kerja & kenaikan pangkat mengikut senioriti
- Perubahan adalah perlahan & jarang
- Maklumbalas & komunikasi juga dari atas

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



- a. **Struktur Mudah.**
- b. **Struktur Fungsian.**
- c. **Struktur Bahagian.**

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### a. Struktur Mudah.

Reka bentuk organisasi dengan:

- kawalan yang luas
- autoriti berpusat pada satu orang
- sedikit formalisasi.
- Digunakan secara meluas dalam perniagaan yang lebih kecil.
- Kekuatan: cepat, fleksibel, kos tidak mahal, akauntabiliti yang jelas.
- Kelemahan: tidak sesuai apabila organisasi berkembang
- Ini adalah struktur paling mudah di mana semua unit adalah bawahan kepada seorang pemimpin yang bertindak atas dasar perpaduan perintah.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### b. Struktur Fungsian

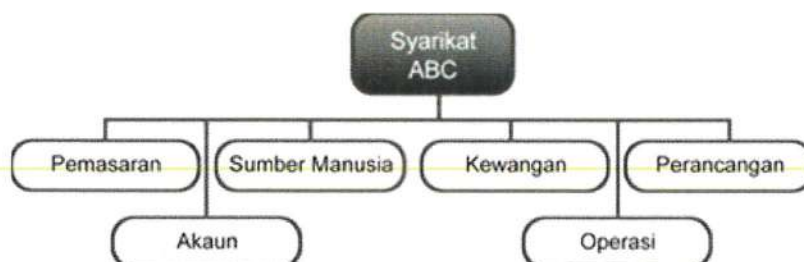
- Reka bentuk organisasi yang mengumpulkan kepakaran pekerjaan yang serupa atau berkaitan bersama-sama.
- Penjabatanan fungsian menyelaraskan, kerja dan pekerja melalui unit-unit yang berbeza dan setiap unit bertanggungjawab untuk fungsi perniagaan atau bidang kepakaran yang tertentu.
- Contohnya, penjabatanan yang mengikut fungsi-fungsi atau bidang-bidang yang sama adalah akaun, jualan, pemasaran, pengeluaran, operasi dan jabatan sumber manusia.
- Penjabatanan yang berasaskan fungsi digunakan secara meluas oleh organisasi.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### b. Struktur Fungsian

- .



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### b. Struktur Fungsian

#### KELEBIHAN.

- membolehkan **kerja dilaksanakan oleh individu-individu yang berkelayakan dan berkemahiran** dalam bidang berkenaan
- dapat **mengurangkan kos dengan mengurangkan pertindihan kerja** dan penggunaan sumber-sumber dalam organisasi.
- setiap individu dalam jabatan yang sama akan memperoleh pengalaman kerja atau latihan, komunikasi dan penyelarasan yang sama, seterusnya ia dapat **mengurangkan masalah kepada pengurusan.**
- berfungsi dengan baik untuk pasukan kecil dan projek kecil kerana fungsi ini mempunyai kawalan penuh ke atas ahli pasukan dan sumber lain yang diperlukan.
- **cepat** untuk mendapatkan semua orang bersama untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan projek

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### b. Struktur Fungsian

#### KELEMAHAN

- **Kesukaran untuk menyelaras** antara jabatan-jabatan.
- **Kelewatan dalam pembuatan keputusan** dan menghasilkan golongan pengurus dan pekerja yang terbatas daripada segi pengalaman dan kepakaran.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

- Terdiri daripada **unit atau bahagian perniagaan yang berasingan.**
- Setiap bahagian mempunyai autonomi terhadap dan **mempunyai pengurus bahagian yang mempunyai kuasa ke atas unitnya** dan bertanggungjawab terhadap prestasi
- Bertindak untuk menyelaraskan dan mengawal pelbagai bahagian, memberikan khidmat sokongan seperti kewangan dan undang-undang.
- Terbahagi kepada tiga jenis jabatan:
  1. *Jabatan produk*
  2. *Jabatan pelanggan/pengguna*
  3. *Jabatan geografi*

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

#### 1. Jabatan produk

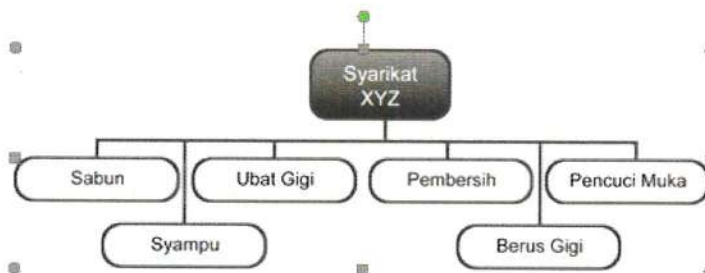
- Penjabatanan ini adalah **berdasarkan kepada produk-produk** dan kerja pekerja-pekerja dalam unit-unit yang berbeza, masing-masing dengan tanggungjawab untuk menghasilkan sesuatu produk atau perkhidmatan.
- Berdasarkan setiap jabatan mewakili satu jenis output atau pengeluaran organisasi. Sesebuah organisasi yang mengamalkan penjabatanan jenis output seperti ini mempunyai beberapa kelebihan.
- **Salah satu kelebihan** yang utama adalah ia membolehkan pengurus dan pekerja **mengembangkan pengalaman dan kepakaran** mereka yang berkaitan dengan aktiviti keseluruhan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan.
- Selain daripada itu, struktur jabatan berdasarkan produk membolehkan pengurusan menilai prestasi kerja bagi setiap unit kerja.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

Jabatan produk



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

#### 2. Jabatan pengguna

- Penjabatanan jenis ini menyelaraskan kerja dan pekerja dalam unit-unit yang berbeza yang bertanggungjawab kepada **jenis-jenis pengguna tertentu sahaja**.
- Kelebihan jabatan berasaskan pengguna ini adalah organisasi akan dapat **menumpukan segala usahanya dalam memenuhi keperluan pengguna**. Oleh itu, sesebuah organisasi akan menubuhkan unit-unit yang berbeza untuk menyediakan perkhidmatan kepada pengguna-pengguna yang tertentu.
- Di samping itu, ia juga **membolehkan organisasi mengkhusus dan menyesuaikan produk dan perkhidmatan untuk memenuhi keperluan** dan menyelesaikan masalah-masalah pengguna.
- Beberapa kelemahan penjabatanan ini adalah wujudnya **pertindihan kerja** dan penggunaan sumber dan kesukaran untuk menyelaraskan antara jabatan-jabatan yang menyediakan perkhidmatan kepada jenis-jenis pengguna yang berbeza.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

Jabatan pengguna



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

3. Jabatan geografi

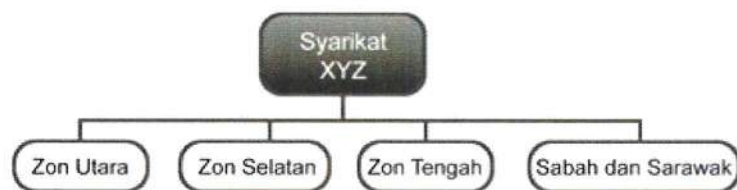
- Penjabatanan geografi menyelaraskan kerja dan pekerja daripada unit-unit yang berbeza yang bertanggungjawab untuk **menjalankan aktiviti-aktiviti perniagaan di lokasi geografi yang tertentu**.
- **Kelebihan jabatan** berasaskan lokasi geografi ini adalah kemampuan organisasi untuk **bertindak balas dengan cepat dan cekap terhadap keperluan pasaran-pasaran tertentu** yang mana merupakan dalam skop tanggungjawab sesebuah jabatan.
- Kelebihan ini adalah lebih penting apabila produk dan perkhidmatan yang **dihasilkan dipasarkan ke negara-negara yang berbeza**. Selain itu, ia juga membantu untuk mengurangkan kos dengan mengagihkan sumber-sumber organisasi tersebut lebih dekat kepada pengguna-pengguna sasaran.
- **Kelemahannya** pula ialah ia mewujudkan **pertindihan kerja** dan penggunaan sumber-sumber organisasi.
- Selain itu, **kesukaran akan timbul dalam menyelaraskan antara jabatan-jabatan** memandangkan jabatan-jabatan berada di kawasan geografi yang terletak jauh antara satu sama lain.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI TRADISIONAL



### c. Struktur Bahagian.

Jabatan geografi



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

1. *Struktur pasukan.*
2. *Struktur projek matriks.*
3. *Struktur tanpa sempadan.*
4. *Struktur pembelajaran.*



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 1. Struktur pasukan.

- Penggunaan pasukan telah menjadi semakin popular dalam menyelaraskan aktiviti-aktiviti kerja.
- Struktur di mana seluruh organisasi terdiri daripada **kumpulan kerja atau pasukan**.
- Memberi kuasa kepada pekerja dan meningkatkan kerjasama dalam kemahiran dan disiplin yang berbeza
- Pasukan berstruktur tiada hierarki atau rantaian arahan
- Setiap pasukan mempunyai akauntabiliti terhadap prestasi syarikat
- Kebaikan: Meningkatkan kualiti dan produktiviti
- Kesilapan pekerja dapat dikurangkan

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 1. Struktur pasukan.



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 2. Struktur projek matriks



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 2. Struktur projek matriks

- Juga dikenali sebagai “sistem berbilang arahan”.
- Struktur ini menggabungkan dua atau lebih jenis penjabatanan pada masa yang sama.
- Terdapat beberapa faktor yang membezakan penjabatanan matriks daripada struktur-struktur yang lain iaitu dalam penjabatanan matriks, **pekerja-pekerja melaporkan kepada dua orang penyelia atau pengurus yang berlainan.**

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 2. Struktur projek matriks

- Kelebihan jabatan matriks adalah ia membolehkan organisasi untuk **menguruskan dengan cekap** projek-projek atau aktiviti-aktiviti yang berskala besar dan kompleks.
- Membolehkan menggunakan kepakaran pekerja mahir dengan cekap dan perkongsian kepakaran boleh dilaksanakan
- Boleh mengembangkan peranan hubungan manusia, maklumat dan membuat keputusan bagi pekerja terlibat

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 2. Struktur projek matriks

#### KELEMAHAN

- **Konflik** autoriti cenderung wujud dalam organisasi disebabkan setiap projek akan menggunakan perkhidmatan kepakaran yang terdiri daripada bahagian lain
- Memerlukan **tahap koordinasi yang lebih tinggi untuk menguruskan kerumitan** yang terlibat dalam usaha menjalankan projek-projek besar atau projek-projek yang mempunyai banyak peringkat untuk disiapkan.
- **Pertindihan arahan di mana** kekeliruan di kalangan pekerja yang perlu mendengara arahan dan melaporkan diri kepada lebih daripada seorang penyelia atau pengurus.
- Selain itu, jabatan matriks tersebut juga memerlukan kemahiran pengurusan di peringkat yang lebih tinggi berbanding dengan lain-lain jenis peniabatan.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 3. Struktur tanpa sempadan.

- Sebuah organisasi tanpa sempadan merupakan sebuah organisasi yang **cuba untuk menghapuskan rantaian arahan** dan menggantikan penjabatanan dengan autoriti pasukan.
- Ini bermakna organisasi tersebut berusaha ke arah menghapuskan sempadan-sempadan, **sama ada yang menegak atau melintang** dalam sesebuah organisasi
- Keadaan ini tidak bermakna bahawa pengurus pada peringkat bawahan dan pekerja-pekerja tidak lagi bertanggungjawab kepada pihak pengurusan atasan tetapi apa yang dimaksudkan di sini ialah penekanan kepada **kepantasan**, tindak balas yang **cepat** dan **fleksibiliti**.
- **Bentuk komunikasi maya seperti telefon dan e-mel menjadi saluran utama dalam penyampaian dan dan penerimaan maklumat**

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



Terbahagi kepada empat iaitu:

### 3. Struktur tanpa sempadan.

- Salah satu **KELEBIHAN** organisasi tanpa sempadan adalah organisasi ini akan dapat **memanfaatkan pengetahuan, kepakaran dan keupayaan pekerja- pekerjanya dengan cara yang lebih baik**.
- Dalam hal ini, menyelesaikan masalah tidak lagi menjadi tanggungjawab individu-individu yang terlibat dengan masalah yang berkenaan.
- Misalnya, masalah-masalah dalam jabatan pemasaran yang sepatutnya diselesaikan oleh individu-individu dalam bahagian **pemasaran boleh diselesaikan oleh pakar-pakar dalam perkara tersebut, sama ada dari dalam mahupun luar organisasi**.
- Kelebihan seterusnya adalah **hubungan yang rapat antara semua bahagian** dalam organisasi dengan komponen-komponen di luar.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI

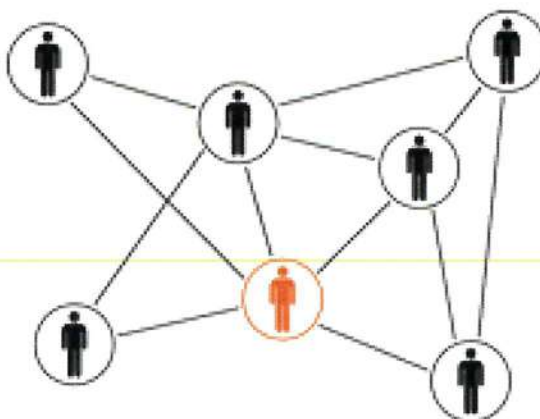


Terbahagi kepada empat iaitu:

### 3. Struktur tanpa sempadan.

- ❑ Walau bagaimanapun, organisasi tanpa sempadan juga mempunyai **KELEMAHAN-KELEMAHANNYA**.
- ❑ Pertama sekali, pengurus dan pekerja-pekerja sering menganggap bahawa peralihan organisasi kepada struktur tanpa sempadan akan **mengancam keselamatan kerja mereka**.
- ❑ Kelemahan yang paling ketara adalah **tidak ada cara yang jelas** untuk mencapai struktur organisasi sebegini.

## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI

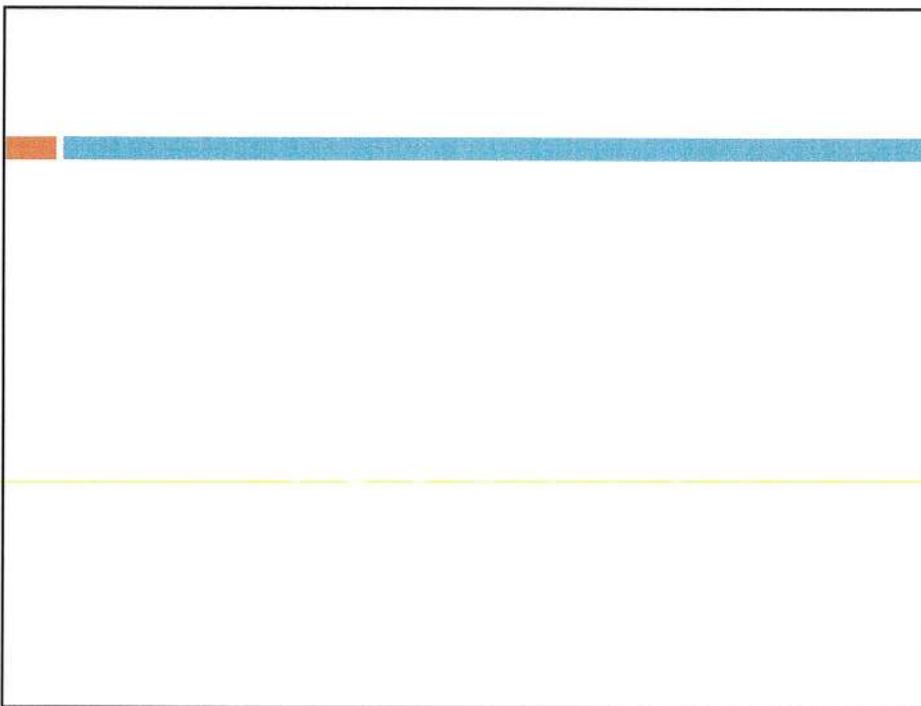


Terbahagi kepada empat iaitu:

### 4. Struktur pembelajaran

- Pekerja mengamalkan pengurusan pengetahuan dengan terus **memperoleh dan berkongsi pengetahuan baru dan bersedia mengaplikasikan pengetahuan** itu dalam membuat keputusan atau melaksanakan tugas mereka.
- Organisasi pembelajaran telah diakui semua pihak dan merupakan salah satu strategi penting bagi sesebuah organisasi dalam menghadapi persaingan dan meneruskan kelangsungannya.
- Ciri-ciri terbahagi kepada empat aspek
  1. budaya organisasi
  2. perkongsian maklumat
  3. kepimpinan
  4. rekabentuk organisasi





## MEMBINCANGKAN REKA BENTUK ORGANISASI KONTEMPORARI



EXHIBIT 6-12 Characteristics of a Learning Organization



Based on P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (New York: Doubleday, 1990); and R. M. Hodggett, F. Luthans, and S. M. Lee, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class," *Organizational Dynamics*, Winter 1994, pp. 4-19.