

Seri Manajemen Organisasi : Buku 1

Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi

Mengelola Lingkungan
Melalui Penyesuaian
Struktur Organisasi

ELIANA SARI



Jayabaya University Press

Seri Manajemen Organisasi: Buku 1

**PERTUMBUHAN
DAN
EFEKTIVITAS ORGANISASI**

MENGELOLA LINGKUNGAN

MELALUI

PENYESUAIAN STRUKTUR ORGANISASI

ELIANA SARI

Jayabaya University Press

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Eliana Sari
Seri Manajemen Organisasi: Buku 1
Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi:
Mengelola Lingkungan Melalui Penyesuaian
Struktur Organisasi
Cetakan Pertama Januari - Jakarta: Jayabaya University Press,
2007
x, 130 hlm, 23 x 15.5 cm
ISBN: 978-979-9302-26-7

I. Seri Manajemen Organisasi: Buku 1	I. Judul
Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi: Mengelola Lingkungan Melalui Penyesuaian Struktur Organisasi.	II. Eliana Sari

Penulis : Eliana Sari
Editor : Dr. Abdul Haris
Cetakan : Pertama Januari 2007
Desain Sampul : Darul Zahri

Diterbitkan oleh Jayabaya University Press
Jl. Pulomas Selatan Kav.23 – Jakarta Timur 13210
Telp/Fax: (021) 4700906, Kotak Pos 4147

PASAL 44: UU NO.7/1987 TENTANG HAK CIPTA

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan dan memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
 - (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah)
-

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Rabb yang memiliki seluruh sifat-sifat Maha Sempurna, karena atas ridho-Nya maka akhirnya selesai sudah proses penulisan buku ini.

Ini hanyalah sebuah hasil karya 'kecil' yang coba penulis buat untuk meramaikan khasanah keilmuan kita khususnya bidang pengelolaan organisasi. Buku ini sebagai salah satu bentuk keprihatinan, ungkapan rasa syukur sekaligus bentuk pengabdian penulis kepada dunia pendidikan. Mengapa tentang pengelolaan organisasi?, karena pemicu terbesar dari kegagalan organisasi mencapai tujuannya adalah diakibatkan adanya kesalahan dalam pengelolaan organisasi. Pengelolaan organisasi hendaknya memperhatikan secara seksama fase-fase pertumbuhan organisasi, di mana setiap fasenya memiliki karakteristik pengelolaan yang berbeda. Pengelolaan organisasi yang memperhatikan secara cermat dan tepat seluruh fase pertumbuhan organisasi diyakini akan jauh lebih cepat untuk mengantarkan organisasi pada pencapaian tujuannya, yaitu menjadi organisasi yang efektif.

Mati hidup dan maju mundurnya sebuah organisasi sangat tergantung kepada pencapaian tujuan organisasi dari waktu ke waktu. Daur hidup organisasi yang

memposisikan kondisi organisasi pada fase tumbuh kembang yang berbeda mengharuskan pengelola organisasi bersikap cermat dan tepat dalam setiap kebijakan yang dibuat organisasi. Memiliki peraturan organisasi tetapi tidak terlalu disiplin dalam penegakkannya, aktifitas organisasi dilakukan secara serabutan bahkan cenderung *overlapp* antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, adalah sesuatu yang masih bisa ditolerir bahkan cenderung di'legal'kan pada fase pertumbuhan (*entrepreneurial*). Hal ini semata-mata dilakukan agar organisasi dapat tetap eksis dan 'survive'(bertahan) .

Situasi kondisi seperti ini masih bisa sedikit dilanjutkan ketika organisasi sudah mulai bergerak positif kearah lebih tinggi, yaitu tahap kebersamaan (*collectivity*). Hubungan yang kuat antara pimpinan dan anggota organisasi sebagai kelanjutan dari daur hidup pertama, membuat pimpinan organisasi harus pandai-pandai membangun hubungan yang konstruktif dengan anggotanya. Hal ini tidak mudah, mengingat *relationship* yang kuat diantara mereka cenderung akan mengarahkan hubungan pada *relationship* yang bersifat informal.

Tantangan pengelolaan organisasi akan semakin besar ketika daur hidup organisasi memasuki fase *formalization and control*. Penegakkan peraturan, upaya pendisiplinan pegawai dan membangun mentalitas kerja

profesional menjadi suatu keharusan bagi organisasi, agar terus bisa melaju ke tahap pertumbuhan selanjutnya. Tantangan pada tahap ini sangat kuat terutama dari anggota-anggota yang sudah lama. Ketika organisasi tumbuh lebih tinggi yaitu mulai memasuki tahap perluasan (*elaboration of structure*), keseriusan dalam menggunakan strategi-strategi terbaik dalam pengelolaan internal maupun eksternal menjadi hal mendasar. Pada fase ini organisasi akan sangat rawan untuk tergelincir ke fase kemunduran (*decline*) jika tidak dikelola secara tepat.

Strategi pengelolaan internal harus dilakukan dengan menitikberatkan pada pembinaan kinerja, sehingga prestasi kerja anggota diharapkan bisa tetap produktif secara optimal. Pengelolaan kinerja anggota bisa dilakukan dengan dua (2) pendekatan yaitu pendekatan halus (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). *Soft approach* pada umumnya dilakukan dengan menggunakan kebijakan reward (penghargaan) baik yang bersifat materil maupun non materil. Sedangkan *hard approach* pada umumnya dilakukan dengan penggunaan kebijakan penerapan hukuman (*punishment*). Kedua pendekatan ini sama-sama memiliki tingkat efektivitas yang tinggi bagi peningkatan kinerja anggota, jika implementasinya dilakukan secara tepat.

Peningkatan efektivitas organisasi tidak bisa hanya mengandalkan pengelolaan internal organisasi melalui upaya peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga harus dilakukan secara simultan dengan penyesuaian struktur dan desain organisasi secara tepat dan terencana. Penyesuaian struktur dan desain organisasi menjadi kebijakan strategis organisasi yang sangat penting untuk dilakukan sebagai respons organisasi terhadap perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Penyesuaian struktur akan berimplikasi terhadap perubahan desain dan mekanisme kerja anggota organisasi, sehingga mengharuskan adanya upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan anggotanya agar mereka tetap dapat produktif secara optimal.

Pada akhirnya langkah yang paling aman adalah melakukan mekanisme *preventif* untuk mengantisipasi dan menjaga kesehatan organisasi ketika organisasi harus bereaksi atas pengaruh lingkungan organisasi.

Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada segenap jajaran pimpinan Universitas Negeri Jakarta (UNJ), Rektor UNJ: Dr. Bedjo Sudjanto, Purek 1: Dr. Zainal Rafli, Dekan FIP: Drs. Karnadi, M.Si, Pudek I FIP: Dra. Yuliani Nurani Santosa, M.Pd, Pudek 2 FIP: Drs. Totok Bintoro, Pudek III FIP: Dr. Sumantri, Kajur dan Sekjur MP: Drs. Achyat Mustofa, M.M. dan Drs. Heru Santosa, M.Pd.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan dosen di Fakultas Ilmu Pendidikan khususnya rekan dosen Jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNJ yang telah memberi sumbang saran guna kesempurnaan buku ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada staf di Jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNJ, yang cukup banyak membantu khususnya bantuan yang bersifat teknis. Terima kasih tak terhingga penulis kepada suami dan anakku terkasih serta keluarga besar penulis yang telah banyak kehilangan waktu selama penulis menyelesaikan buku ini, semoga kita semakin harmonis.

Meskipun dalam penulisan buku ini masih terdapat banyak kekurangan, akan tetapi penulis berharap buku ini dapat menambah wawasan dan menjadi referensi bagi pembaca khususnya bagi para pengambil keputusan di organisasi untuk mengembangkan organisasi, baik organisasi profit maupun non profit. Pada akhirnya, semoga bermanfaat..... Amin!

Jakarta, Januari 2007

Penulis,

Eliana Sari

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	ix
I HAL UMUM TENTANG ORGANISASI	
A. Pengertian Organisasi	1
B. Karakteristik Organisasi	9
II EVOLUSI TEORI ORGANISASI	
A. Perkembangan Aliran Teori Organisasi	12
B. Fase Teori Tradisional	18
C. Fase Teori Modern	30
III PERTUMBUHAN ORGANISASI	
A. Daur Hidup Organisasi	35
B. Desain Organisasi	38
IV DIMENSI DAN STRUKTUR ORGANISASI	
A. Struktur Organisasi	50
B. Diferensiasi dan Integrasi	95

V EFEKTIVITAS ORGANISASI

A. Pengertian dan Pengukuran Efektivitas

Organisasi 97

B. Bagan Organisasi 102

VI LINGKUNGAN ORGANISASI

A. Pola Organisasi 111

B. Jenis Pola Organisasi 115

C. Rentang Kendali dalam Pola Organisasi 118

D. Sentralisasi, Desentralisasi dan Kombinasi 122

Daftar Pustaka

Tentang Penulis

BAB 1

HAL UMUM TENTANG ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Ada banyak pengertian sederhana tentang organisasi, di mana antara pengertian satu dengan lainnya sebenarnya memiliki kesamaan esensial. Banyak para ahli organisasi yang melihat eksistensi organisasi dari sisi yang berbeda, sehingga sudut pandang yang berbeda itulah yang kemudian melahirkan beberapa pengertian yang berbeda tentang organisasi, diantaranya adalah:

- Kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan kepemimpinan yang dapat diidentifikasi, yang bekerja secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau tujuan sekelompok orang (Stephen Robins).
- Bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (James D. Money).

- Struktur dari hubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi (Dwight Waldo).
- Suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih yang bersifat formal untuk mencapai suatu tujuan (Chester I. Barnard).
- Suatu pola komunikasi yang kompleks dari hubungan antar manusia (Herbert A. Simon).
- Bentuk persekutuan dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan serta terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki, di mana selalu terdapat hubungan antara sekelompok orang yang disebut dengan pimpinan dan sekelompok orang yang disebut sebagai staf (Sondang P. Siagian).

Secara umum sebagian besar masyarakat menganggap organisasi hanya sebagai wadah atau sarana bagi seseorang untuk mencapai tujuannya. Bahkan masih ada banyak lagi pengertian tentang organisasi yang dibuat dan disesuaikan dengan karakteristik kegiatan organisasinya, sehingga pengertian-pengertian organisasi yang lebih spesifik tidak bisa dielakkan. Secara prinsip tidak salah, hanya pengertian organisasi dalam arti yang

sebenarnya akhirnya tidak bisa dilepaskan dari tujuan organisasi.

Tujuan Organisasi

Adalah sesuatu yang ingin dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Secara formal tujuan organisasi adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijakan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*) dan peraturan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya makna tujuan organisasi bagi anggota organisasi yang terdiri atas pimpinan dan staf merupakan sarana untuk merealisasikan keterampilan, pengetahuan dan memenuhi kebutuhan hidup anggotanya. Sementara itu tujuan organisasi bagi pemilik dan pendiri organisasi dimaknai sebagai sarana untuk mencapai tujuan mereka melalui kerja para anggotanya.

Tujuan organisasi harus merupakan tujuan bersama dari seluruh anggota organisasi, sehingga seluruh anggota organisasi harus saling bahu membahu mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, tujuan mereka semua. Agar tercapai tujuan yang sama, menjadi penting bagi pengelola organisasi untuk mengajak duduk bersama seluruh anggota untuk merumuskan dan bersepakat menentukan apa yang ingin dicapai organisasi.

Membangun tujuan bersama sebagai tujuan organisasi merupakan hal mendasar dan sangat penting bagi eksistensi sebuah organisasi. Pada umumnya perbedaan tujuan organisasi terjadi karena perbedaan jenis organisasi, sebagai contoh;

1. Contoh jenis Organisasi Niaga, yaitu; Pemerintah (BUMN, PERSERO, dlsb), dan Swasta (PT, CV, PMA, dlsb);
 - a. Tujuan organisasi adalah memperoleh keuntungan maksimal, sehingga seluruh kegiatannya difokuskan untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa seoptimal mungkin.
 - b. Sebagai organisasi formal yang berorientasi pada perolehan keuntungan maksimal, jenis organisasi niaga memiliki ciri sebagai berikut (Herbert G. Hicks) :
 - Memiliki struktur yang baik, yang dapat menggambarkan hubungan wewenang (*authority*), kekuasaan (*power*), akuntabilitas (*accountability*) dan pertanggungjawaban (*responsibility*).
 - Memiliki spesifikasi jabatan yang jelas.
 - Hirarki dari tujuan organisasi dinyatakan secara tegas.

- Pengaturan hak dan kewajiban anggota organisasi dibuat secara jelas.
 - Organisasi cenderung tahan lama dan direncanakan.
 - Keanggotaan organisasi diperoleh secara sadar dengan tujuan tertentu.
2. Contoh jenis organisasi sosial (kemasyarakatan), yaitu; LSM, Ormas, dan lain-lain.
- a. Tujuan organisasi sebagai wadah untuk menampung aspirasi mereka dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat, sehingga keanggotaannya bersifat sukarela dan tidak berorientasi keuntungan.
 - b. Sebagai organisasi informal pada umumnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut :
 - ❑ Disusun secara bebas, spontan, tidak pasti dan fleksibel.
 - ❑ Keanggotaannya diperoleh secara sadar atau secara tidak sadar.
 - ❑ Sulit menentukan kapan waktu keanggotaan seseorang secara pasti.
 - ❑ Tidak ada perincian tegas tentang tujuan organisasi, tugas masing-masing anggota

organisasi dan struktur organisasi yang sistematis.

- ❏ Hubungan antar anggota berlangsung secara pribadi/informal.

Kesadaran Berorganisasi

Kesadaran berorganisasi adalah sebuah sikap dari seluruh anggota organisasi untuk menggunakan nilai organisasi sebagai pedoman berpikir dan berperilaku serta mematuhi norma organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Konsekuensi seseorang menjadi anggota sebuah organisasi adalah adanya kesediaan untuk mengorbankan sebagian nilai dan norma hidup pribadi untuk mengikuti nilai dan norma organisasi.

Seorang anggota organisasi yang memiliki kesadaran berorganisasi, maka ia akan;

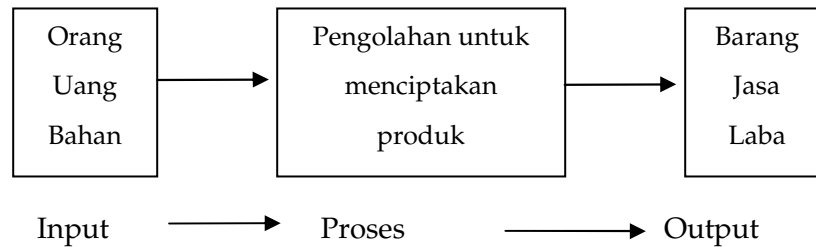
- ❏ Patuh kepada peraturan organisasi.
- ❏ Mengorbankan pikiran dan tenaga fisiknya.
- ❏ Memperoleh manfaat dari organisasi.
- ❏ Mendedikasikan seluruh kemampuan, waktu, tenaga dan pikiran bagi kepentingan seluruh organisasi.

Sementara itu kesadaran berorganisasi tidak hanya harus dilakukan oleh anggota organisasi saja, pemilik dan pendiri organisasipun seyogyanya memiliki kesadaran berorganisasi. Dengan kesadaran berorganisasi maka seorang pemilik dan pendiri organisasi akan mendukung proses pengelolaan organisasi yang telah dipercayakan kepada pimpinan dan staf demi tercapainya tujuan organisasi.

Kesadaran berorganisasi hanya dapat muncul jika pada diri anggota organisasi memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen sendiri lahir setelah anggota organisasi memperoleh apa yang dia harapkan dari organisasi. Oleh sebab itu, mencoba memahami dan memenuhi harapan anggota organisasi merupakan hal yang sebaiknya menjadi prioritas bagi pengelola organisasi.

Organisasi akan sangat beruntung jika anggotanya memiliki kesadaran dalam berorganisasi, karena anggota akan *'all out'* untuk memajukan organisasi. Organisasi sangat memerlukan anggota yang memiliki loyalitas aktif untuk mencapai setiap tahapan tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan organisasi adalah sebuah sistem yang terdiri dari masukan (input), proses, keluaran (output). Orang, uang dan bahan adalah input yang masuk ke dalam organisasi yang kemudian diproses oleh organisasi, dan

akhirnya keluar sebagai keluaran berupa barang atau jasa, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Organisasi sebagai sebuah sistem

Organisasi bersifat dinamis, baik susunan maupun hubungan antar para anggotanya, semuanya mengalami perubahan terus-menerus. Faktor intern dan ekstern adalah penyebab perubahan tersebut. Mungkin faktor yang paling penting yang menyebabkan perubahan, adalah bertambah besarnya dan bertambah luasnya organisasi. Beberapa faktor penyebab lain yang mempengaruhi perkembangan bisnis pada umumnya ialah peraturan pemerintah, kepentingan dan sasaran organisasi dan sumber yang tersedia.

B. Karakteristik Organisasi

Apabila kita meneliti sifat-sifat organisasi, maka kita dapat menemukan empat (4) karakteristik yang terdapat dalam semua organisasi, yakni :

1. Tujuan Bersama

Suatu pernyataan, keinginan atau target yang ditentukan secara bersama mengenai hasil yang ingin dicapai oleh organisasi. Sebelum tujuan atau sasaran dapat dicapai, maka tujuan harus

- Dirumuskan dengan jelas,
- Dimengerti, dan
- Diterima baik oleh setiap orang yang berkepentingan dalam mencapai tujuan tersebut.
- Sebaiknya dinyatakan secara kuantitatif, dapat diukur, (atau dibandingkan) dalam bentuk pernyataan tertulis mengenai hasil yang ingin dicapai, dalam jangka waktu yang ditentukan.

2. Pembagian Pekerjaan

Penempatan seorang pegawai pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan kepribadiannya. Pembagian pekerjaan merupakan proses membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian khusus yang kecil-kecil. Dengan adanya pembagian pekerjaan, organisasi dapat memanfaatkan setiap keahlian dan keterampilan

anggotanya. Lagipula dengan pembagian pekerjaan, setiap pegawai dapat menjadi sangat ahli dan terampil dalam mengerjakan tugas khusus secara berulang-ulang.

3. Hirarki Wewenang

Hak untuk memutuskan atau kekuasaan untuk mengerjakan sesuatu atau untuk menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu. Hirarki wewenang dalam sebuah organisasi pada umumnya bertingkat-tingkat. Orang yang menduduki jabatan yang lebih tinggi mempunyai wewenang yang lebih banyak daripada orang yang ada dibawahnya. Hirarki wewenang ini kadang-kadang dinamakan juga rantai komando (*chain of command*).

4. Koordinasi

Menyatupadukan bermacam-macam bagian dari organisasi sehingga bagian-bagian tersebut dapat bekerja sama secara harmonis. Dengan mengkoordinasi, kita dapat menghindari timbulnya konflik atau dapat mengatasi konflik yang ada. Tanpa koordinasi, tiap-tiap bagian dan pegawai akan berjalan menurut keinginan mereka masing-masing, dan akan timbul kesimpangsiuran dan kekacauan.

Ada dua (2) macam koordinasi :

- Koordinasi Pikiran

Mengkoordinasi pikiran staf lewat komunikasi, artinya kita perlu menyampaikan pengertian dan

penjelasan, baik secara tertulis maupun lisan, kepada staf, menanamkan pengertian yang sama mengenai tujuan organisasi kepada semua staf.

- Koordinasi Kegiatan

Mengkoordinasi staf dengan menyusun rencana kegiatan yang antara lain mencakup urutan langkah-langkah yang harus ditempuh, peranan tiap-tiap orang dan kerjasamanya.

Dalam mengadakan koordinasi, kita sering menghadapi kesulitan. Orang memandang tujuan kelompok berbeda dengan tujuannya sendiri, dan metode yang mereka gunakan untuk mencapai tujuan tersebut berbeda-beda juga. Hal yang berbeda-beda ini harus kita selaraskan. Maka seorang koordinator harus mampu menyatu-padukan mereka semuanya, dan memanfaatkan kekuatan dan keahlian masing-masing dalam mencapai tujuan bersama.

Tugas pimpinan adalah mengurangi perbedaan kepentingan para stafnya dan menyelaraskan tujuan bersama dengan tujuan staf masing-masing. Jadi koordinasi merupakan satu ciri khas penting dari organisasi, tanpa koordinasi organisasi tidak akan berjalan lancar sehingga organisasi bisa gagal dalam mencapai tujuan.

BAB 2

EVOLUSI TEORI ORGANISASI

A. Perkembangan Aliran Teori Organisasi

Teori organisasi yang ada sekarang ini merupakan hasil dari sebuah proses evolusi. Berbagai teori yang ada sekarang ini setelah diperkenalkan, dievaluasi dan di perbaharui dari waktu ke waktu di mana teori-teori baru tentang organisasi mencerminkan keterbatasan teori-teori terdahulu.

Para ilmuwan dari berbagai latar belakang pemikiran dan perspektif telah mengkaji dan menganalisis perkembangan organisasi-organisasi dari waktu ke waktu secara berkesinambungan dan berusaha menemukan benang merah dari keterkaitan antara perkembangan organisasi satu dengan perkembangan organisasi berikutnya. Organisasi-organisasi yang ada pada saat ini mencerminkan suatu pola perkembangan yang kumulatif, di mana teori organisasi terjadi sejak permulaan abad ini.

Sejarah teori organisasi bermula dari karya Adam Smith dalam *An Inquiry into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*, yang kemudian menjadi tonggak perkembangan awal teori organisasi, karena membangun sebuah *frame work* bagi pengetahuan tentang organisasi, di mana secara rinci perkembangan pengetahuan tentang organisasi diklasifikasikan menjadi beberapa aliran, yaitu:

- Aliran Klasik
- Aliran Perilaku
- Aliran Sistem
- Aliran Kontingensi

Di mana masing-masing aliran memiliki konsep dan karakteristik sendiri yang berbeda satu dengan lainnya.

Tabel 1.
Perkembangan Aliran Teori Organisasi

Aliran/ Tahun	Konsep Utama	Teori Yang Mendasari	Tokoh
Klasik (1890-1930)	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian kerja. - Proses skalar dan fungsional. - Struktur. - Rentang kendali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknik. - Ekonomi. 	Taylor, Mooney, Reiley, Weber, Gantt, Fayol F, L. Gilberth dan Graicunas.
Perilaku (1930-1960)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi/teori kebutuhan. - Komunikasi. - Teori kepemimpinan. - Dinamika kelompok. - Hubungan antar manusia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Psikologi. - Sosiologi. - Psikologi sosial. 	Follet, Barnard, Mc. Gregor, Maslow, Herzberg, Homans dan Lewin.
Sistem (1960-sekarang)	<ul style="list-style-type: none"> - Teknik-teknik kuantitatif. - Holisme. - Terbuka/tertutup. - Perspektif makro. - Fungsionalisme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matematika. - Teknik. - Ilmu Komputer. 	Von Bertalanffy, Boulding, Ackoff, Forrester, Kast & Rosenzweig.
Kontingensi (1965-sekarang)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem terbuka. - Pendekatan preskriptif. - Hubungan yang dinamis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiologi. - Studi tentang kepemimpinan dan manajemen - Teknik industri. 	Woodward, Thompson, Lorsch, Lawrence dan Galbraigh.

Sumber : Hodge and Anthony ; 1988

Aliran Klasik

Memandang organisasi sebagai sistem tertutup dengan penekanan pada aspek membangun rasionalitas dalam mekanisme kerja organisasi. Tujuan utamanya adalah menyusun organisasi yang paling efisien, dengan cara membangun organisasi di atas 4 pilar utama, yaitu :

1. Pembagian Kerja (*division of Labor*)

Pembagian pekerjaan adalah kegiatan memecah-mecah suatu tugas menjadi beberapa pekerjaan yang lebih kecil. Pembagian kerja kemudian melahirkan pengkhususan atau spesialisasi, yang kemudian akan menjadi dasar dalam penentuan pekerjaan bagi seorang pegawai, proses rekrutmen, pelatihan, penempatan dan pengembangan pegawai.

2. Proses Fungsional dan Perkembangan Vertikal (*scalar & functional processes*)

Proses pertumbuhan organisasi secara vertikal (*scalar*) dan horisontal untuk melengkapi fungsi yang sudah ada, yang akhirnya berdampak terhadap penambahan dan pengembangan pegawai.

3. Struktur (*structure*)

Koordinasi atas hubungan, kewenangan dan pertanggungjawaban yang mencerminkan pembagian kerja secara vertikal dalam organisasi.

4. Rentang Kendali (*span of control*)

Jumlah staf yang dapat dikendalikan oleh seorang pimpinan agar dapat melakukan proses pengawasan secara efektif.

Aliran Perilaku

Memandang organisasi sebagai wadah hubungan antar manusia (*human relations*), menaruh perhatian cukup tinggi pada dinamika kelompok, peranan kinerja, motivasi, kepemimpinan dan hubungan antar manusia. Organisasi banyak memahami perilaku para anggotanya untuk mencapai efektifitas organisasi. Organisasi berusaha menggali peran para anggota suatu kelompok, sebagai faktor yang cukup menentukan dalam terbentuknya perilaku organisasi. Kebiasaan dan norma kelompok dianggap dapat membentuk perilaku organisasi sehingga akan mempengaruhi tingkat produktifitas.

Aliran Sistem

Organisasi dipandang sebagai sebuah sistem kombinasi dari berbagai sumber daya yang terdiri dari komponen-komponen yang dapat bekerja sendiri-sendiri tetapi saling terintegrasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menganalisa dan menemukan keseimbangan yang diperlukan organisasi dalam berhubungan dengan lingkungannya.

Aliran Kontingensi

Organisasi dipandang sebagai sebuah sistem terbuka, yang harus berhubungan dengan lingkungannya termasuk dengan organisasi lain. Efektifitas organisasi ditentukan oleh kemampuan struktur organisasi menyesuaikan dengan karakteristik lingkungan sekitarnya. Mensyaratkan adanya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Secara garis besar evolusi teori organisasi diklasifikasikan menjadi 2 (dua) fase teori organisasi, yaitu : fase teori tradisional dan modern.

B. Fase Teori Tradisional

Menurut fase teori tradisional organisasi adalah sebuah sistem yang tertutup (*closed-system*), artinya suatu sistem yang berdiri sendiri yang tidak dapat dipengaruhi oleh lingkungan.

Tujuan utama dari fase teori tradisional adalah menyusun organisasi yang paling efisien, dan mencari pedomannya. Mereka berhasil menemukan lima prinsip yang dapat digunakan untuk menyusun organisasi yang efisien. Menurut fase teori tradisional, lingkungan di sekitar organisasi itu dapat diramalkan dengan cukup pasti, dan bahwa ketidak-pastian yang terdapat dalam organisasi itu sendiri dapat dihilangkan dengan mengadakan perencanaan dan pengendalian yang tepat.

Para perintis manajemen dalam usahanya mencari bentuk organisasi yang paling efisien, menemukan lima prinsip yang dapat dipakai sebagai pedoman menyusun organisasi yang efisien, yaitu :

1. Prinsip Pembagian Pekerjaan

Pembagian pekerjaan adalah kegiatan memecah-mecah suatu tugas menjadi beberapa pekerjaan yang lebih kecil. Pembagian pekerjaan ini disebut juga pengkhususan atau spesialisasi. Dengan menggunakan

prinsip pembagian pekerjaan ini, dapat disusun organisasi yang efisien.

Keuntungan Pembagian Kerja

Dapat menimbulkan efisiensi kerja yang lebih tinggi, karena :

- a) Para pekerja dapat mengerjakan tugas yang paling sesuai dengan keterampilannya dan keahliannya.
- b) Dengan melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang, para pekerja makin lama makin bertambah ahli.
- c) Para pekerja mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk menemukan cara yang lebih baik guna melakukan pekerjaan mereka.
- d) Para pekerja tidak harus pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Jadi dengan demikian dapat dihemat banyak waktu.

Kelemahan Pembagian Kerja

- a) Jika pekerjaan dipecah-pecah menjadi pekerjaan yang lebih kecil, para pekerja dapat menjadi bosan, jemu, dan merasa tidak puas. Hal ini semuanya menurunkan produktivitas dalam jangka panjangnya.
- b) Pembagian pekerjaan yang semakin terperinci, sering menurunkan martabat orang, karena

membuat manusia menjadi mesin atau robot. Setiap orang harus mengulangi gerak yang sama dan semacam saja, tanpa mempunyai minat dalam pekerjaan itu, atau memahami maksud pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan seutuhnya. Inilah yang dinamakan penurunan martabat manusia atau degradasi manusia, atau dehumanisasi dari pembagian pekerjaan.

Cara mengatasi kelemahan pembagian pekerjaan:

Perluasan Pekerjaan (*job enlargement*)

Pekerjaan yang bosan karena harus melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang, dapat dikurangi kebosanannya dengan menambah pekerjaan lain. Sebenarnya perluasan pekerjaan adalah lawan dari pembagian pekerjaan. Dengan perluasan pekerjaan, pekerja melakukan beberapa tugas yang berbeda-beda. Tentu saja hal ini memerlukan pelatihan yang lebih banyak, tetapi dengan demikian kebosanan berkurang dan efisiensi kerja meningkat.

Penggiliran atau Rotasi Pekerjaan

Giliran atau rotasi pekerjaan adalah mengalihkan pekerja dari tugas yang satu kepada tugas

yang lain. Dengan mengalihkan pekerjaan secara berkala, kebosanan akan berkurang, minat bertambah, dan pekerja dapat mengetahui secara lebih lengkap pentingnya setiap pekerjaan dalam kerangka keseluruhan. Strategi ini juga lebih mudah bagi manajemen, karena pekerjaan tidak perlu dirubah atau disusun kembali.

Peran serta atau Partisipasi

Partisipasi adalah memberi kesempatan kepada pekerja untuk ikut berperan dalam mengambil keputusan yang akan mempengaruhi mereka. Dengan ikut berperan serta dalam mengambil keputusan, staf lebih yakin menerima keputusan tersebut. Pegawai berperan serta dalam mengambil keputusan yang menyangkut kepentingan mereka, antara lain keputusan dalam bidang

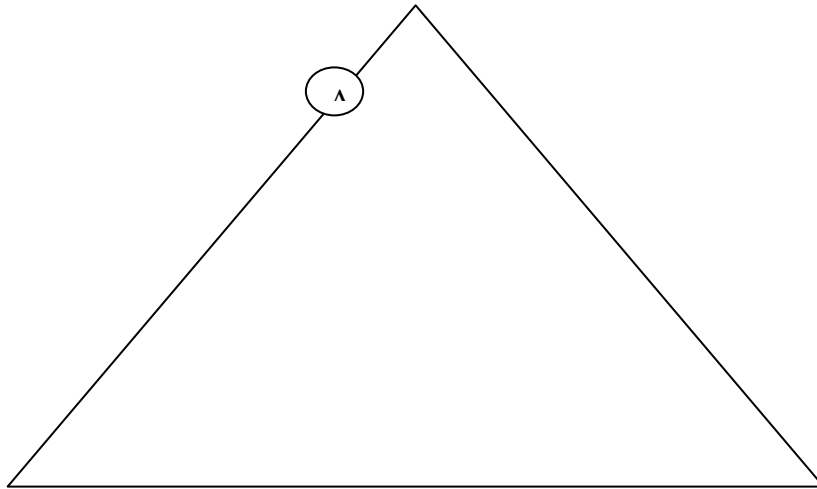
- Rancangan pekerjaan mereka
- Promosi atau kenaikan pangkat mereka
- Gaji mereka
- Rencana pengunduran diri
- Prosedur naik banding

Tentu saja manajemen harus bersedia mengurangi sebagian dari wewenangnnya. Namun demikian,

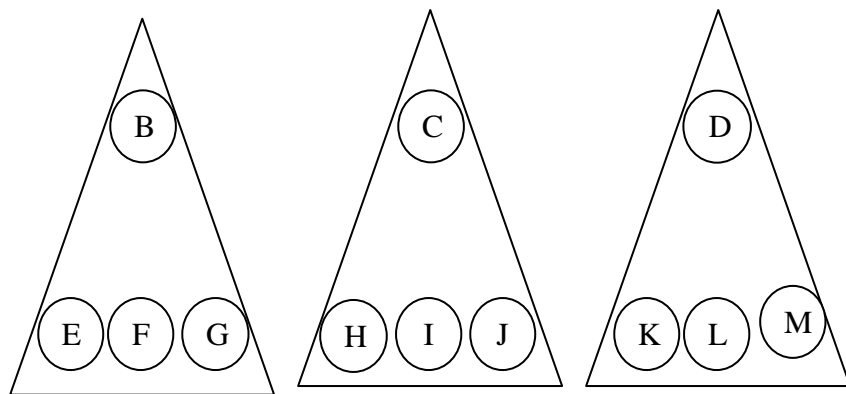
pengorbanan ini diimbangi oleh rasa puas dari pegawai yang diajak berperan serta.

2. Prinsip Satu Komando

Menurut prinsip kesatuan komando, setiap staf bertanggung jawab hanya kepada satu orang pimpinan saja. Kesatuan komando merupakan prinsip yang sederhana, tetapi tidak mudah dilaksanakan. Biasanya sukar bagi seseorang staf untuk memenuhi perintah dari satu orang saja, karena ia sering menghadapi beberapa orang pimpinan yang memberi perintah bersama-sama. Apabila staf harus melaksanakan perintah dari dua orang atau lebih, seringkali ia mengalami kesulitan, karena mungkin perintah itu saling bertentangan. Akibatnya staf tidak dapat memenuhi dengan baik semua perintah yang ditugaskan kepadanya, hal ini sering kita alami dalam praktek.



Gambar 2. Prinsip Satu Komando



Ket :

- (1) A boleh memberi perintah kepada B, C, dan D. Tetapi hanya B yang boleh memberi perintah kepada E, F, dan G, walaupun C dan D mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari E, F, dan G.

- (2) C boleh memberi perintah kepada H, I, dan Y. Tetapi hanya C yang boleh memberi perintah kepada H, I, dan J, walaupun B dan D mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari H, I, dan J.

Dengan kesatuan komando diharapkan organisasi dapat berjalan efisien, namun dalam praktek prinsip ini sering dilanggar. Walaupun prinsip satu komando lebih sering dilanggar daripada ditaati, tetapi ini tidak berarti bahwa kesatuan komando tidak penting. Menyimpang terlalu jauh dari yang ideal dapat menimbulkan kekacauan dan bencana.

3. Prinsip Sentralisasi

Sentralisasi adalah pemutusan wewenang dan tanggung jawab pada puncak organisasi, sehingga semua keputusan diambil oleh eksekutif puncak. Sentralisasi atau pemusatan wewenang itu dapat memberi beban yang terlalu berat kepada eksekutif puncak. Semua persoalan dan kesulitan mengalir ke puncak, dan eksekutif puncak harus memecahkan masalah yang sering tidak mereka pahami, sehingga keputusan mereka kurang tepat dan kurang bijaksana. Maka tanggapan pertama terhadap persoalan ini adalah proses kebalikannya, yakni desentralisasi atau penyebaran wewenang kepada staf, tetapi staf yang

terlalu banyak wewenang menyebabkan pimpinan kehilangan kendali.

Perlu dicari keseimbangan antara desentralisasi dan sentralisasi. Keseimbangan ini tidak dapat dicapai, kecuali dengan memperhatikan kemampuan pimpinan yang ditunjuk untuk mengkoordinasi departemen. Sekali orang dibebani tanggung jawab, maka orang tersebut harus diberi juga wewenang yang setaraf.

4. Prinsip Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang atau *authority* diartikan sebagai hak memerintah staf untuk mengerjakan dan menyelesaikan sesuatu. Sedangkan tanggung jawab atau *responsibility* diartikan sebagai kewajiban untuk mengerjakan dan menyelesaikan sesuatu.

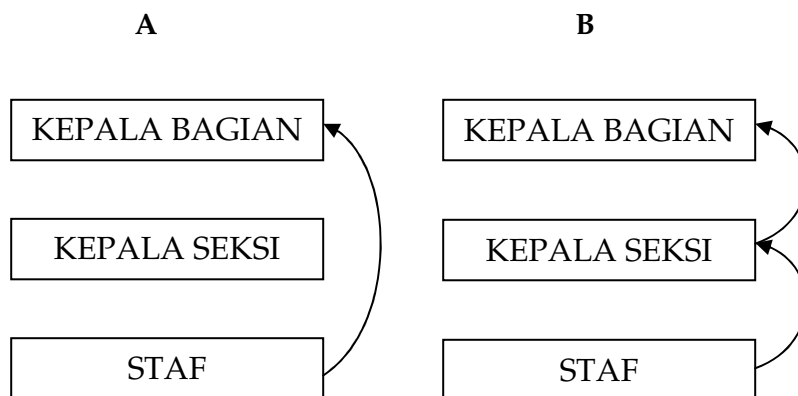
Antara tanggung jawab pimpinan terhadap hasil pekerjaannya dan wewenang yang dimilikinya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, harus ada hubungan tertentu. Hubungan yang ideal adalah kesempatan antara tanggung jawab dan wewenang, artinya tanggungjawab harus sama dengan wewenang. Namun kita sukar menilai perkaitan tersebut, khususnya apabila kita memeriksa tugas pimpinan puncak. Apabila 'produk akhir' kurang baik mutunya, bahannya, dan

konstruksinya, kita sukar mencari siapa yang bertanggung jawab dan sampai seberapa jauh tanggung jawabnya.

5. Prinsip Rantai Komando

Rantai komando adalah arah yang diikuti oleh semua komunikasi dalam organisasi mulai dari tingkat yang tertinggi, wewenang mengalir bertahap ke bawah sampai kepada tingkat wewenang yang paling rendah.

Sesuai dengan prinsip tersebut komunikasi dari tingkat yang paling rendah harus melewati setiap pimpinan dari rantai komando. Begitu pula, komunikasi dari atas harus melewati staf langsung dan seterusnya sehingga akhirnya komunikasi mencapai tingkat dituju.



Gambar 5.
Komunikasi Rantai Komando

Gambar A

Rantai komando dilanggar staf berhubungan langsung dengan kepala bagian, tanpa melewati kepala seksi atasan langsungnya

Gambar B

Rantai komando ditaati. Staf berhubungan dengan kepala bagian melalui atasan langsungnya, kepala seksi

Catatan :

Arus komunikasi mengalir dari atas (A) lewat staf B, yang meneruskan kepada stafnya C dan C menyampaikan kepada D.

Sebaliknya komunikasi keatas dari D kepada pimpinannya C, dan C meneruskan kepada B & akhirnya B menyampaikannya kepada A.

Sanggahan Terhadap Fase Teori Tradisional

Sebelum kita membahas teori modern, marilah kita tinjau beberapa sanggahan terhadap fase teori tradisional, terutama yang menyangkut prinsip bahwa wewenang atau kekuasaan itu mengalir dari atas ke bawah dan prinsip bahwa faktor-faktor lingkungan dapat diramalkan dengan pasti dan dapat dikendalikan.

Seperti Kita ketahui fase teori tradisional berusaha menunjukkan satu cara yang paling efisien untuk menyusun organisasi. Kenyataannya semua prinsip itu nampaknya sangat menarik, tetapi dalam kenyataannya gagal mencapai tujuan. Para ahli fase teori tradisional berpendapat bahwa wewenang berasal dari puncak organisasi dan dari situ mengalir ke bawah. Mereka yang paling jauh dari puncak, memiliki wewenang yang paling kecil. Mereka berpendapat bahwa wewenang staf diperoleh dari pimpinannya, dan wewenang pimpinan ini diperoleh dari pimpinannya lagi, dan seterusnya.

Pendapat bahwa wewenang mengalir dari puncak ke bawah, mendapat sanggahan keras. Wewenang tidak berasal dari atas, tetapi sebaliknya, wewenang berasal dari bawah. Wewenang atau kekuasaan pemimpin ditentukan oleh kesediaan staf untuk menerimanya dan menaatinya. Artinya pemimpin hanya mempunyai kekuasaan atau wewenang, jika staf menerima, menaati dan mengakui pimpinannya. Pimpinan yang tidak diterima oleh staf tidak mempunyai wewenang atau kekuasaan. Jadi wewenang tidak berasal dari puncak organisasi, tetapi sebaliknya, wewenang berasal dari bawah. Ini yang dinamakan teori penerimaan wewenang, atau teori pengakuan wewenang (*acceptance theory of authority*).

Menurut teori penerimaan, staf hanya mengakui komunikasi dari atas sebagai sesuatu yang berwibawa dan bersedia menaatinya, hanya jika komunikasi itu memenuhi beberapa syarat :

- a) Staf memahami & meyakini komunikasi itu sesuai dengan kepentingan staf.
- b) Staf berpendapat bahwa komunikasi itu tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
- c) Staf berpendapat bahwa komunikasi
- d) Staf mampu menaatinya.

Ada lagi kelemahan fase teori tradisional yang mendapat sanggahan keras, yakni pendapat bahwa faktor-faktor lingkungan dapat diramalkan dan dapat dikendalikan. Walaupun para pimpinan cenderung menyetujui pendapat fase teori tradisional bahwa organisasi yang disusun secara rasional dan mengikuti prinsip-prinsip tertentu akan efisien dan efektif, para pimpinan mengalami kesukaran menghadapi faktor lingkungan yang sangat rumit dan tidak pasti itu. Bertambah rumitnya pasar, keanekaragaman produk, terobosan teknologi yang mengejutkan, munculnya bermacam-macam cabang organisasi baru, semuanya ini memerlukan organisasi yang luwes, dan mampu menyesuaikan diri terhadap segala macam perubahan. Sanggahan terhadap fase teori

tradisional ini membuka pemikiran baru terhadap organisasi, organisasi harus:

- a) Bersifat lebih luwes, artinya mampu menyesuaikan diri.
- b) Merupakan sistem terbuka, memperlihatkan juga perubahan lingkungan.

C. Fase Teori Modern

Fase teori moderen memandang organisasi sebagai sebuah sistem terbuka (*open system*) yang selalu dapat dipengaruhi oleh lingkungan. Organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang mempengaruhi organisasi dan yang menyebabkan organisasi harus selalu berubah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Tujuan fase teori modern adalah bagaimana organisasi dapat bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah dan sering mengejutkan. Sebagaimana Kita ketahui, fase teori tradisional memandang organisasi sebagai 'sistem tertutup'. Artinya organisasi dapat berdiri sendiri tanpa dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya. Faktor-faktor lingkungan dianggap dapat diketahui dengan pasti dan dapat dikendalikan. Inilah yang disanggah oleh fase teori moderen, yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan 'sistem terbuka'. Artinya organisasi sangat

tergantung pada lingkungan sekitarnya untuk dapat mempertahankan hidupnya.

Organisasi tidak cukup hanya memperhatikan cara kerja intern organisasi saja, tetapi kita perlu memperhatikan juga kaitan organisasi itu dengan sistem yang lebih luas, yakni sistem-sistem ekonomi, sosial, politik, budaya dan sebagainya. Para ahli fase teori moderen menyatakan bahwa semua organisasi merupakan sistem terbuka, karena kehidupan organisasi tergantung kepada interaksinya dengan lingkungannya.

Empat ciri utama organisasi yang terdapat dalam semua sistem terbuka, yakni:

➤ **Interaksi dengan Lingkungan Sekitarnya.**

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka seperti halnya dengan badan manusia. Badan manusia memerlukan udara, air, makanan dan sebagainya dari lingkungan disekitarnya, dan kemudian harus mengeluarkan pikiran dan tenaga agar dapat hidup terus. Organisasi sama dengan badan manusia, bahan energi dan gagasan-gagasan, masuk kedalam organisasi, diolah didalamnya dan keluar sebagai produk yang berupa barang ataupun jasa.

➤ **Sinergi atau Falsafah Sapu Lidi.**

Sinergi adalah suatu persamaan yang menyatakan bahwa keseluruhan adalah lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Satu contoh dapat menjelaskan hal ini : Sepuluh lidi yang bekerja sendiri-sendiri tidak akan mampu menyapu bersih lantai sebersih sepuluh lidi yang diikat menjadi satu sapu. Begitu pula organisasi sebagai keseluruhan mempunyai sifat/ kemampuan yang lebih besar daripada jumlah sifat/kemampuan dari masing-masing oanggotanya.

➤ **Keseimbangan yang Dinamis.**

Berikut ini ada sebuah contoh sederhana mengenai kerja keseimbangan yang dinamis (*dynamic equilibrium*). Dalam sirkus, kita sering melihat kain kanvas lebar sekali yang direntangkan di atas lantai untuk menampung jatuhnya pemain akrobat. Pegas dan kerangka di sekitar kanvas menahan permukaan kanvas dalam keadaan seimbang yang dinamis. Pegas dan kerangka itu mempunyai kekuatan yang saling menarik dalam arah yang berlawanan, baik ada orang yang jatuh diatasnya ataupun tidak ada. Walaupunn ada akrobat yang jatuh diatas kanvas itu, kanvas dapat tetap dalam keadaan seimbang. Inilah yang dinamakan keseimbangan yang dinamis.

Begitu pula keadaan organisasi apabila beberapa variabel yang saling bertentangan dalam sebuah sistem berada dalam keseimbangan, sistem itu dikatakan seimbang. Keseimbangan itu dapat bersifat statis dan tidak berubah, atau keseimbangan itu dapat dipelihara ditengah-tengah perubahan yang dinamis. Apabila secara mendadak organisasi kehilangan seorang pimpinan utama atau kekurangan modal kerja, organisasi dapat terlempar dari keseimbangan dinamis.

➤ **Ekuifinalitas (satu akibat yang sama).**

Hubungan sebab akibat dalam sistem terbuka tidak sederhana, satu sebab akan menimbulkan satu akibat tertentu. Hubungan sebab akibat dalam sistem terbuka lebih rumit. Disini kita menghadapi apa yang dinamakan ekuifinalitas. Ekuifinalitas berarti bahwa dalam sistem terbuka, beberapa sebab yang berbeda-beda dapat menimbulkan satu akibat yang sama.

Dalam organisasi, pimpinan dapat memanfaatkan konsep ekuifinalitas ini, di mana pimpinan dapat mengolah masukan dengan berbagai macam cara, sehingga dapat mencapai keluaran yang memuaskan. Misalnya organisasi dapat meningkatkan laba dengan mengurangi pemborosan, menggunakan

bahan yang lebih murah, menggunakan metode kerja yang lebih efektif serta efisien dan sebagainya.

Tabel 1.
Karakteristik Organisasi pada
Fase Teori Tradisional dan
Fase Teori Modern

NO	Fase Teori Tradisional	Fase Teori Modern
1	Memandang organisasi sebagai sistem tertutup.	Memandang organisasi sebagai sistem terbuka.
2	Memandang tujuan utama dari organisasi adalah efisiensi.	Memandang tujuan utama organisasi adalah mampu untuk hidup terus (<i>survival</i>) dalam lingkungan yang berubah-ubah.
3	Menganggap lingkungan disekitar organisasi dapat diramalkan dengan cukup pasti.	Menganggap lingkungan di sekitar organisasi sukar diramalkan dan sukar dikendalikan.
4	Menganggap semua variabel sebab musabab dapat diketahui dan dapat dikendalikan. Ketidak-pastian dapat dihilangkan dengan perencanaan dan pengendalian.	Menganggap sistem organisasi mempunyai lebih banyak variabel daripada yang dapat diketahui pada waktu tertentu. Seringkali variabel dipengaruhi oleh faktor yang tidak dapat dikendalikan atau diramalkan.

BAB 3

PERTUMBUHAN ORGANISASI

A. Daur Hidup Organisasi

Daur hidup sebuah organisasi yang dilalui melalui tahapan-tahapan transisi yang perubahannya dapat diramalkan sebelumnya. Organisasi memiliki daur hidup melalui serangkaian transisi yang distandarisasikan pada saat organisasi berkembang dari waktu ke waktu. Organisasi juga memiliki tahap-tahap perkembangan yang mengikuti pola konsisten dan dapat diramalkan.

Tahapan siklus hidup organisasi terbagi atas :

1. Tahap Kewiraswastaan (*entrepreneurial*).

Tahap permulaan lahirnya organisasi, di mana belum ada pembagian kerja yang spesifik, semuanya masih bersifat umum, peraturan masih longgar dan anggota memiliki keleluasan tinggi dalam melakukan inovasi.

Tujuan organisasi masih mengambang atau bermakna ganda, organisasi sedang mencari bentuk. Pada tahap ini untuk sementara tujuan organisasi baru sekedar memantapkan (stabilitas) aspek vital dalam operasional organisasi.

2. Tahap Kebersamaan (*collectivity*)

Pada tahap ini, inovasi tetap tinggi, kebebasan untuk mengambil keputusan dan tindakan tetap tinggi, struktur dan komunikasi masih longgar (*informal*), pengerjaan tugas relatif dilakukan secara bersama dengan komitmen tinggi, perbedaan terletak pada tujuan organisasi yang sudah lebih jelas (tidak ganda).

3. Tahap Formalisasi dan Kontrol (*Formalization & Control*)

Pada tahap ini, struktur organisasi sudah mulai terbentuk untuk kemudian sudah mulai dimantapkan dengan menetapkan peraturan dan prosedur formal. Inovasi yang dilakukan lebih ditujukan pada upaya melakukan efisiensi dan stabilitas yang tinggi. Mulai terjadi pengelompokan anggota, ketergantungan pada anggota mulai mulai kecil dan peran peraturan dan prosedur semakin tinggi sehingga berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan.

4. Tahap Perluasan (*elaboration of structure*)

Organisasi stabil bahkan berberagk kearah yang lebih dinamis, mulai melakukan ekspansi dan diversifikasi, inovasi mulai dipacu kembali, cakupan organisasi semakin luas dan kompleks sehingga sebagian besar pengambilan keputusan dilakukan secara desentralisasi.

5. Tahap Kemunduran (*decline*)

Tahap di mana organisasi tidak mampu lagi mengelola pertumbuhannya dengan baik dikarenakan ketidakmampuan berinovasi lagi, kewalahan menghadapi persoalan yang terkait dengan aspek pemenuhan kepuasan pelanggan, perkembangan teknologi, persaingan dan konflik internal. Organisasi sudah melewati masa puncaknya, pegawai-pegawai terbaik mulai meninggalkan organisasi sehingga organisasi harus berjuang keras untuk tetap survive dan jika gagal maka akan organisasi akan mati.

Pada umumnya organisasi akan bertahan cukup lama pada tahap kedua, ketiga dan keempat. Organisasi harus berusaha sekuat tenaga menghindari masuk tahap lima karena berisiko kehancuran, dan siklus organisasi tidak berkorelasi dengan umur organisasi, karena pada tahap mana sebuah organisasi sangat tergantung kepada

strategi organisasi menempatkan dirinya pada persaingan global. Tahapan siklus organisasi akan menyadarkan semua anggota bahwa organisasi adalah sebuah makhluk hidup yang terus berevolusi, sehingga pengelolaan organisasi harus dilakukan secara tepat. Salah satu upaya organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya pada kondisi yang stabil diantaranya melalui penentuan desain organisasinya.

B. Desain Organisasi

Suatu proses yang menentukan hubungan antara struktur dan wewenang seluruh jajaran organisasi dan merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi serta rencana yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Para pimpinan yang efektif dengan sadar ia akan selalu menyesuaikan desain organisasinya selaras dengan perubahan yang terjadi pada organisasinya, di mana upaya mengorganisasi secara efektif dapat dilakukan melalui 3 (tiga) pendekatan desain organisasi, yaitu :

1. Desain Organisasi Tradisional

Fokusnya adalah mendesain sebuah struktur keorganisasian yang memungkinkan para pimpinan mengalokasikan pekerjaan, mengkoordinasi tugas-tugas

dan mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab dalam rangka pencapaian sasaran keorganisasian secara efisien.

2. Desain Organisasi Kontemporer

Fokusnya membuat keputusan desain organisasi sepanjang waktu, saat dibentuknya departemen baru, pengelompokan baru atau penugasan baru, dsb, sehingga metoda desain pun berubah.

3. Desain Organisasi Struktur Lima

Fokusnya para pegawai dibagi ke dalam pengerjaan tugas yang berbeda di mana koordinasi antar tugas berbeda dapat dicapai, melalui :

- *Mutual Adjustment*

Koordinasi secara sederhana melalui komunikasi informal.

- *Direct Supervision*

Koordinasi dilakukan dengan menempatkan satu orang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan, memberi instruksi dan memantau tugas pekerja yang lain.

- *Standardization Of Work Process*

Standarisasi dapat dilakukan karena cakupan tugas dalam pekerjaan dapat dispesifikasi atau diprogram.

- *Standardization Of Work Output*

Standarisasi dapat dilakukan apabila hasil pekerjaan atau tampilan produk dapat dispesifikasi).

- *Standardization Of Work Skill*

Standarisasi dapat dilakukan apabila hasil pekerjaan sudah dibakukan oleh ahlinya.

Desain organisasi pada sebuah organisasi pada umumnya dipengaruhi oleh 4 faktor utama, yaitu :

1. Faktor Lingkungan

Lingkungan yang mempengaruhi aktifitas suatu organisasi biasanya diklasifikasikan menjadi 2 macam, yaitu:

a. Lingkungan Stabil

Suatu lingkungan organisasi dengan karakteristik perubahan-perubahan pada aspek produk/jasa, teknologi, tekanan persaingan, pasar ataupun tekanan politik yang relatif kecil dan sedikit.

Lingkungan yang stabil memiliki gambaran sebagai berikut :

- Jenis barang/jasa yang dihasilkan tidak mengalami perubahan yang mendasar dalam beberapa tahun terakhir.
- Inovasi teknologinya sedikit/lambat.
- Kelompok pesaing, pelanggan atau stakeholders lainnya relatif berada dalam kondisi stabil (tidak menuntut atau mengalami perubahan yang berarti).
- Peraturan maupun kebijakan pemerintah untuk tipe industri pada lingkungan ini relatif konsisten dan tidak berubah.

Beberapa kebijakan yang biasa dilakukan organisasi pada lingkungan stabil, diantaranya :

- Perubahan produk/jasa, penekanannya pada aspek kuantitas (jumlah).
- Mengembangkan atau membangun saluran distribusi yang ekstensif (meluas) dengan investasi tinggi pada barang-barang modal.
- Perencanaan penjualan dilakukan dengan memanfaatkan informasi-informasi berdasarkan indikator-indikator bisnis umum (indeks harga, permintaan, pasokan pasar, dan lain-lain).

b. Lingkungan Perubahan

Suatu lingkungan organisasi yang sulit untuk diprediksi, yang berubah sebagai dampak dari cepatnya frekuensi perubahan salah satu atau kombinasi dari beberapa aspek, mis: produk, teknologi, kekuatan persaingan, kondisi pasar maupun kekuatan politik, dengan karakteristik sebagai berikut:

- Produk/jasa mengalami perubahan secara terus menerus.
- Terjadi inovasi teknologi yang cukup mendasar, sehingga suatu proses produksi cepat menjadi usang dan harus diperbaharui.
- Berubah-ubahnya perilaku pesaing, pelanggan atau stakeholders yang lainnya.
- Kebijakan pemerintah yang sulit diantisipasi karena bermainnya kekuatan politik/kepentingan tertentu, mis : perlunya perlindungan konsumen, jaminan keamanan produk, pengendalian polusi atau HAM.

Organisasi yang berada pada lingkungan perubahan biasanya adalah organisasi telekomunikasi, perangkat keras & lunak (komputer), industri fashion, dan lain-lain.

2. Faktor Teknologi

Faktor lain yang berpengaruh terhadap proses aktifitas organisasi adalah teknologi. Berkaitan dengan hal ini, ada 3 aspek yang akan ditinjau, yaitu :

a. Dampak Teknologi terhadap Saling Ketergantungan Antar Unit Kerja.

Saling ketergantungan di bidang teknologi adalah derajat koordinasi yang dibutuhkan antar individu dan departemen dalam mentransformasikan informasi dan bahan mentah maupun setengah jadi, menjadi barang atau jasa akhir. Saling ketergantungan internal dibidang teknologi, dibagi dalam 3 tipe :

- **Saling Ketergantungan Kelompok**

Keterlibatan kontribusi informasi maupun sumber daya antar individu di dalam maupun antar departemen, relatif sedikit atau kecil, kontribusi didasarkan pada spesialisasinya masing-masing. Koordinasi dapat dicapai melalui peraturan serta prosedur yang jelas dan lengkap.

- **Saling Ketergantungan Berurutan**

Informasi atau sumber daya antar individu di dalam/antar departemen mengalir secara bertahap dan

berurutan serta saling menunggu. Koordinasi efektif dapat dicapai melalui metode perencanaan dan jadwal.

- **Saling Ketergantungan Timbal-balik**

Individu di dalam/antar departemen didorong untuk bekerja bersama serta berbagi informasi dan sumber daya secara timbal balik sampai tercapainya penyelesaian tugas yang ditetapkan. Koordinasi dicapai atas dasar pemikiran dan sumbang saran bersama melalui pertemuan serta diskusi diantara mereka, perencanaan dan jadwal pun dapat dirubah sesuai kebutuhan dan kondisi yang dihadapi.

b. Dampak Teknologi Jasa terhadap Organisasi Jasa.

Untuk melihat dampak pada teknologi jasa, terlebih dulu kita pahami ciri-ciri yang melekat pada sebuah jasa dan tipe teknologi yang digunakan. Dua karakteristik utama jasa, yaitu : Tidak berbentuk dan dirasakan langsung oleh pelanggan, sedangkan tipe teknologi jasa, terdiri dari :

- Teknologi Jasa Rutin

Metoda yang digunakan oleh organisasi yang beroperasi di lingkungan relatif stabil dan melayani pelanggan yang tahu akan kebutuhannya.

- Teknologi Jasa Non-Rutin

Metoda yang digunakan oleh organisasi yang beroperasi di lingkungan kompleks dan melayani pelanggan yang belum memahami benar kebutuhannya atau belum mengetahui pemecahan persoalan yang dihadapi.

3. Faktor Proses Informasi

Para pimpinan menggunakan hampir 80% waktu efektifnya untuk bertukar informasi (melakukan pertemuan, berbicara melalui telepon, menerima laporan, membaca data komputer, dan lain-lain). Informasi mendukung kesatuan organisasi dan mempengaruhi desain sebuah organisasi. Desain sistem proses informasi akan bergantung pada stabilitas lingkungan dan teknologi yang digunakan. Akibat mendasar dari perubahan lingkungan yang cepat, atau ketidak stabilan lingkungan dan teknologi adalah terciptanya iklim ketidakpastian.

Berkaitan dengan desain organisasi, ketidakpastian berarti adanya kesenjangan/kekurangan antara jumlah informasi yang dibutuhkan bagi kinerja tugas tertentu dengan jumlah informasi yang dimiliki dan ini membatasi kemampuan pimpinan dalam melakukan perencanaan maupun mengantisipasi dampak perubahan lingkungan.

Untuk mengatasi hal ini, pimpinan dapat menggunakan salah satu dari 2 pendekatan sebagai berikut:

a. **Meningkatkan Kemampuan Proses Informasi**

Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan:

- **Sistem Informasi Vertikal**, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - Para pimpinan dapat menyampaikan informasi lebih efisien, baik ke atas maupun ke bawah (vertikal).
 - Organisasi secara berkala dapat memperbaharui perubahan informasi dan memberi masukan kepada para pimpinan semua informasi yang dibutuhkan pada saat yang tepat, baik untuk keperluan perencanaan maupun koordinasi.
 - Sistem ini cenderung mendukung sentralisasi.
 - Hampir semua informasi ini memanfaatkan teknologi komputer.

- **Hubungan Lateral**, yang memiliki karakteristik sebagai berikut :
 - Memotong rantai komando dan meningkatkan koordinasi antar departemen fungsional dengan cara mendorong pengambilan keputusan pada tempat dan saat yang tepat.
 - Sistem ini cenderung mendukung desentralisasi.

- Membangun hubungan langsung antar para pegawai dan departemen.
- Menciptakan suatu posisi baru yang mengintegrasikan informasi.

b. Mengurangi Ketergantungan/Kebutuhan akan Proses informasi

Dilakukan dengan cara mengurangi kemungkinan jumlah penyimpangan yang akan timbul atau mengurangi jumlah faktor yang harus dipertimbangkan apabila menghadapi suatu persoalan/penyimpangan. Berkaitan dengan hal ini, strategi yang dapat digunakan adalah :

- Mempersiapkan sumber daya cadangan/sumber daya ekstra (material, uang, waktu, dan lain-lain).
- Menciptakan kemandirian, semua aktifitas yang berkaitan dengan suatu produk, proyek, atau area geografi yang spesifik dikelola di bawah satu kelompok/departemen tertentu.

4. Faktor Siklus Hidup Organisasi

Siklus hidup suatu organisasi adalah suatu urutan tahapan perkembangan keorganisasian yang berevolusi (kelahiran, usia muda, tengah usia dan usia puncak).

A. Tahap Kelahiran, ciri-cirinya sebagai berikut :

- Jumlah pegawai masih sedikit, sehingga cenderung beroperasi secara informal dan tidak birokratis.
- Pendiri terlibat hampir di semua lini aktifitas (produksi, pengadaan, pemasaran, dan lain-lain).

B. Tahap Usia Muda, ciri-cirinya sebagai berikut :

- Organisasi telah memahami persaingan di lingkungan industrinya di mana kondisi lingkungan tampak lebih pasti.
- Pegawai menjadi lebih banyak, di mana departemen fungsional mulai terbentuk dan para pimpinan memperoleh wewenang serta tanggung jawab pengambilan keputusan dibidang spesialisasinya masing-masing.

C. Tahap Usia Tengah, ciri-cirinya sebagai berikut :

- Organisasi menjadi lebih besar dan cenderung menjadi lebih birokratis.
- Peraturan, prosedur & deskripsi kerja mulai diterapkan, rekrutmen pegawai mulai dilakukan secara profesional.

- Pimpinan puncak umumnya mulai mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahan dan mencoba mengembangkan sistem informasi vertikal.

D. Tahap Usia Puncak, dengan ciri sebagai berikut :

- Organisasi tumbuh menjadi besar dan menjadi mekanistik apabila beroperasi di lingkungan yang stabil.
- Terdapat sejumlah departemen fungsional dengan area spesialisasinya masing-masing untuk menangani persoalan bisnis.
- Peraturan, prosedur dan pembiayaan dimanfaatkan oleh pimpinan puncak sebagai alat untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi aktifitas pegawai diantara produk/bisnis/lokasi yang berbeda.

BAB 4

DIMENSI DAN STRUKTUR ORGANISASI

A. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu sistem hubungan antar pekerjaan yang bersifat formal yang menggambarkan pemilahan tugas yang berbeda-beda dan mengintegrasikan pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan sebuah struktur organisasi, diantaranya adalah:

1. Penyesuaian Struktur dengan Lingkungan

Struktur organisasi sebaiknya mengikuti strategi organisasi, mengikuti perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi (lingkungan). Berkaitan dengan hal tersebut, ada 2 aspek yang menjadi acuan bagi rancangan struktur sebuah organisasi, yaitu :

a. Struktur Mekanistik vs Struktur Organik

Struktur Mekanistik

Aktivitas organisasi dibagi kedalam tugas-tugas spesialisasi dan pengambilan keputusan dipusatkan (sentralisasi) pada di pucuk hirarki.

Struktur Organik

Menekankan kerja kelompok, komunikasi terbuka serta desentralisasi dalam pengambilan keputusan.

Tabel 2.

Struktur Mekanistik vs Struktur Organik

Mekanistik	Organik
<ul style="list-style-type: none">• Tugas sangat spesialisasi.• Tugas cenderung didefinisikan kaku, kecuali diubah oleh manajemen puncak.• Setiap pegawai mempunyai peran spesifik yang telah ditentukan (hak, kewajiban & prosedur teknis). Struktur kendali, wewenang dan komunikasi berjenjang• Aliran komunikasi vertikal, dari atas ke bawah.• Komunikasi terutama mengambil bentuk instruksi dan keputusan dibuat oleh pimpinan sekalipun atas dasar informasi bawahan	<ul style="list-style-type: none">• Tugas cenderung bebas.• Tugas dirubah dan didefinisikan secara terus menerus sebagai hasil dari interaksi kelompok.• Peran bersifat umum dan dapat diterima (tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan di luar peran spesifiknya).• Struktur kendali, wewenang dan komunikasi berbentuk jaringan.• Aliran komunikasi vertikal dan horisontal, tergantung di mana kebutuhan informasi berada.• Komunikasi terutama mengambil bentuk informasi dan saran antar semua tingkatan.

b. Struktur Diferensiasi vs Struktur Integrasi

Struktur Diferensiasi

Ukuran perbedaan yang terjadi antar departemen yang disebabkan oleh adanya orientasi yang berbeda dari masing-masing departemen mengenai struktur, tugas dan aktifitas pimpinan lainnya.

Struktur Integrasi

Ukuran kesamaan antar berbagai departemen di dalam suatu organisasi yang selaras dengan sasaran serta struktur menyeluruh dari organisasi.

2. Tujuan dilakukannya struktur keorganisasian dalam suatu organisasi, yaitu;

- Menempatkan sumber daya manusia dan sumber daya material organisasi pada tugas dan tempat yang sesuai.
- Memperjelas tanggung jawab (*job description*) pegawai, standar kinerja pegawai melalui implementasi peraturan dan prosedur operasional.
- Memilahkan prosedur dalam pengumpulan informasi untuk proses evaluasi, sehingga hasilnya dapat digunakan oleh para pimpinan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan suatu permasalahan.

3. Elemen Dasar Struktur Keorganisasian.

A. Departementalisasi (Spesialisasi & Standarisasi)

Departementalisasi adalah pembagian atau pemilahan sekelompok pekerjaan yang dianggap sejenis di dalam suatu organisasi dengan menetapkan suatu ukuran standar kerja dan menyerahkan tanggung jawabnya kepada sekelompok spesialis (ahli). Misalnya semua pekerjaan yang menyangkut pencairan tenaga kerja, pengangkatan, pelatihan, penggajian dan promosi dikelompokkan ke dalam departemen personalia.

Pembagian kerja sesungguhnya hanya merupakan langkah awal departementalisasi, tetapi bagaimana manajemen mengelompokkan manusia dan tugasnya sangat tergantung kepada prioritas sasaran utama yang dijabarkan ke dalam pilihan departementalisasi. Penjelasan mengenai keunggulan dan kelemahan tipe-tipe departementalisasi akan ditekankan pada aspek spesialisasi dan standarisasi yang merupakan esensi dari departementalisasi.

Spesialisasi

Proses mengidentifikasi bidang-bidang tugas tertentu dan memberikan penugasan kepada pegawai (individu/kelompok) pada bidang yang sesuai dengan keterampilannya.

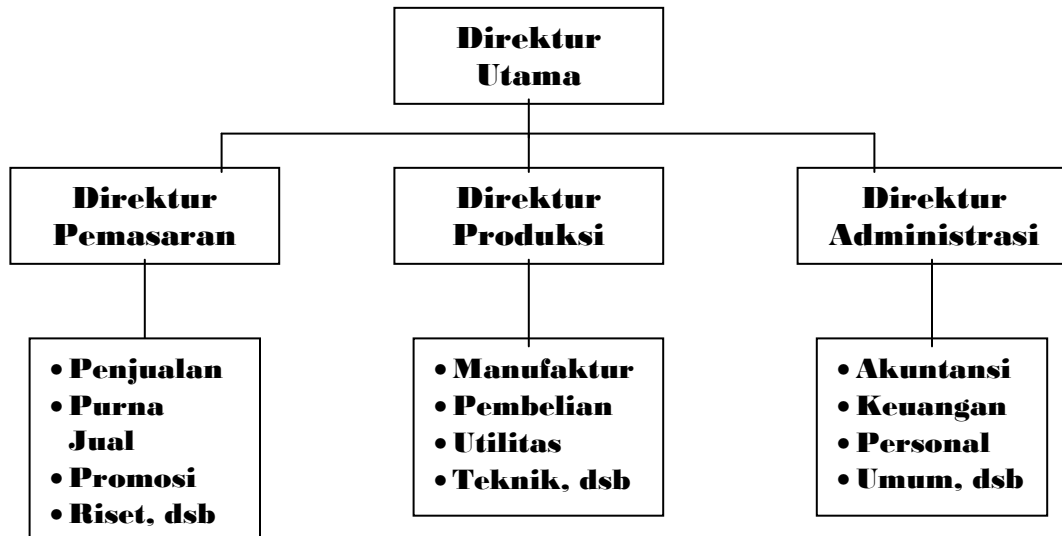
Standarisasi

Suatu proses pembentukan atau pengembangan sistem dan prosedur kerja sehingga kinerja pegawai dapat diukur secara konsisten.

Beberapa tipe departementalisasi, diantaranya :

1. Departementalisasi Fungsional

Pengelompokan berdasarkan bidang keahlian dan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan seperangkat penugasan sejenis.



Gambar 6.
Contoh Departementalisasi Fungsional

Keunggulan :

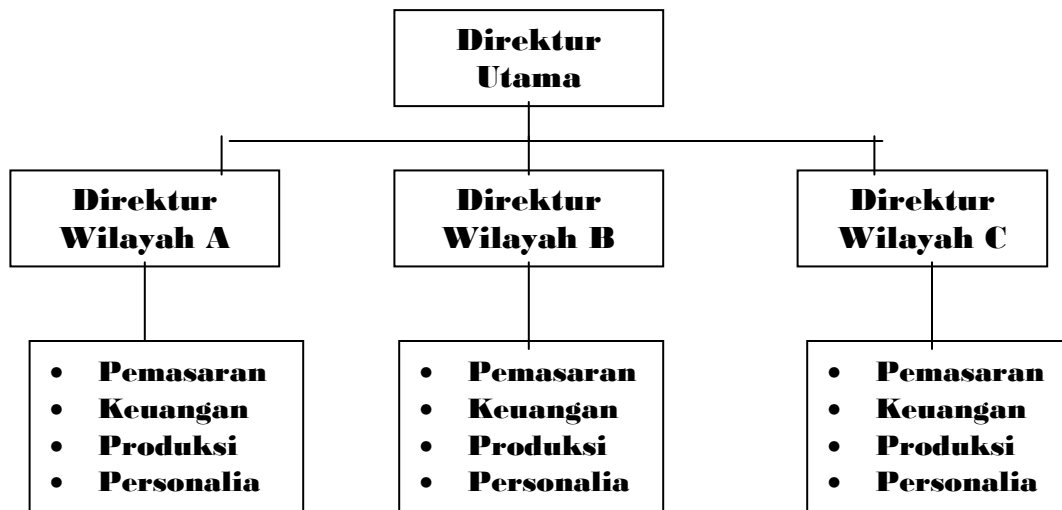
- Meningkatkan ketrampilan spesialisasi.
- Mengurangi duplikasi sumber daya dan meningkatkan koordinasi dalam bidang fungsional.
- Menyediakan pengembangan karir dan pelatihan dalam bidang fungsinya.
- Memungkinkan pimpinan dan staf berbagi keahlian dalam bidang yang sama.
- Meningkatkan kemampuan pemecahan persoalan teknis dengan mutu tinggi.
- Sentralisasi pengambilan keputusan.

Kelemahan :

- Menekankan pelaksanaan tugas-tugas rutin.
- Mengurangi komunikasi antar departemen fungsi.
- Dapat menimbulkan konflik karena prioritas produk.
- Dapat mempersulit jadwal antar departemen.
- Memfokuskan pada persoalan dan sasaran departemen, bukan pada organisasi keseluruhan.
- Mengembangkan keterampilan pimpinan dengan keahlian sempit.

2. Departementalisasi Geografis.

Mengelompokkan semua fungsi pada satu area geografi tertentu, di bawah kendali seorang pimpinan.



Gambar 7.
Contoh Departementalisasi Geografis

Keunggulan:

- Peralatan yang digunakan untuk menghasilkan produk berada di suatu tempat, berarti menghemat waktu dan biaya.
- Pimpinan dapat mengembangkan pengalamannya melalui pemecahan masalah secara unik sesuai dengan kondisi wilayah setempat.

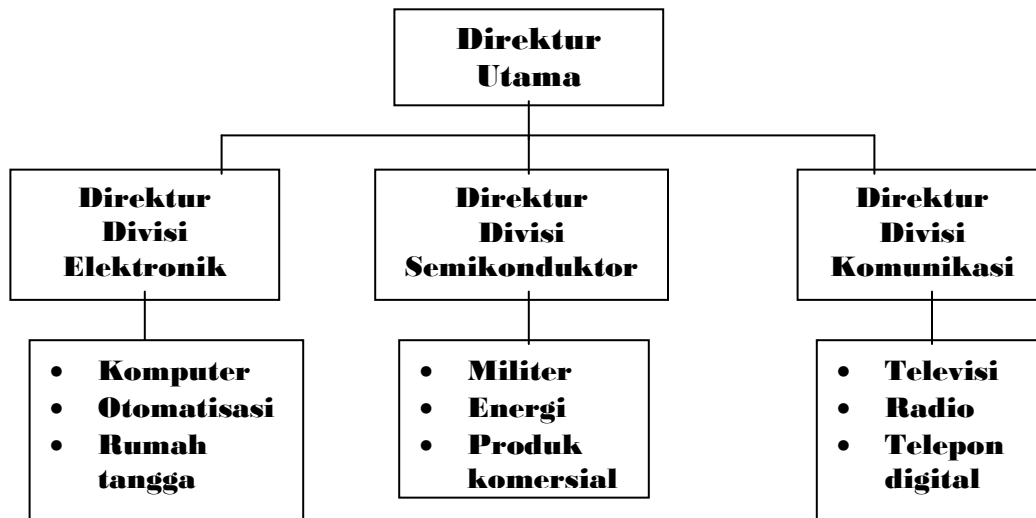
- Para manager memahami persoalan pelanggan setempat.
- Metoda sesuai dengan keorganisasian multinasional.

Kelemahan :

- Semua fungsi (akunting, pembelian, manufaktur, pemasaran, dan lain-lain) terduplikasi di setiap lokasi.
- Dapat menyebabkan konflik antar sasaran setiap lokasi dengan sasaran korporasi.
- Membutuhkan peraturan dan regulasi ekstensif untuk mengkoordinasi dan menjamin keragaman mutu antar lokasi.

3. Departementalisasi Produk (Barang/Jasa).

Pembagian sebuah organisasi menjadi unit mandiri, dimana setiap unit mampu mendesain dan memproduksi barang/jasa yang menjadi kompetensinya.



Gambar 8.
Contoh Departementalisasi Produk/Jasa

Keunggulan :

- Sesuai untuk perubahan produk/jasa yang cepat.
- Memungkinkan visi cakupan produk/jasa yang lebih luas.
- Perhatian utama terhadap kebutuhan pelanggan.
- Tanggung jawab yang menyeluruh dan jelas.
- Mengembangkan para manager yang dapat berfikir lintas fungsional.

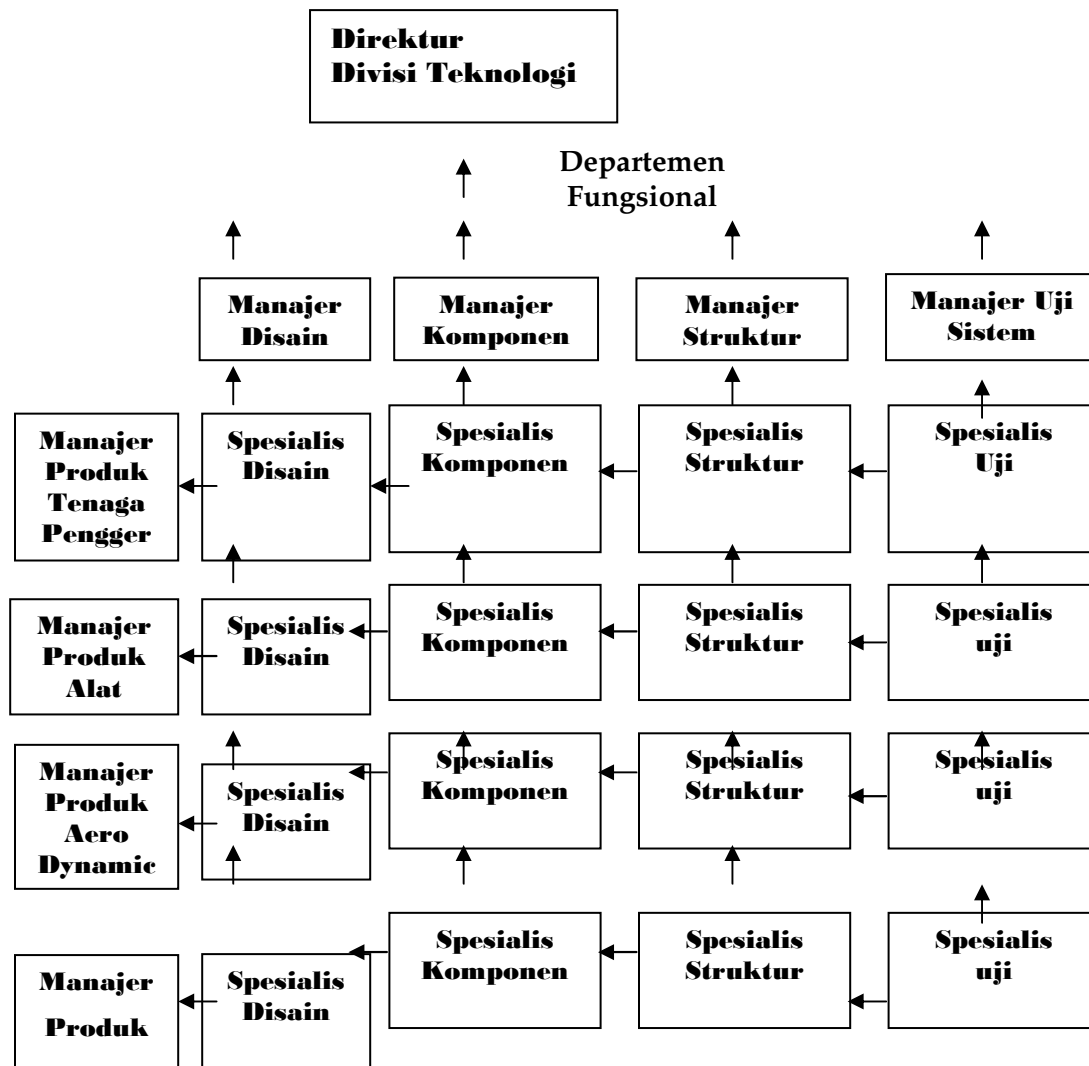
Kelemahan:

- Tidak efektifnya pemanfaatan keterampilan dan sumber daya.

- Tidak mendorong koordinasi aktifitas antar lini produk.
- Mendorong politisasi dalam alokasi sumber daya.
- Membatasi pemecahan persoalan hanya pada produk tunggal.
- Membatasi mobilitas karir bagi pegawai diluar lini produknya.

4. Departementalisasi Matriks.

Disusun berdasarkan kewenangan ganda dengan sistem penunjang.



Gambar 9.
Contoh Departementalisasi Matriks

Keunggulan :

- Fleksibilitas pimpinan dalam memberi penugasan kepada pegawai untuk suatu proyek tertentu.
- Mendorong kerjasama antar departemen.
- Mengembangkan keterampilan pimpinan bagi peran-peran antar pribadi, informasional dan pengambilan keputusan.
- Memberi tantangan baru bagi pegawai.
- Berdampak tersedianya spesialisasi pengetahuan melalui beragam jenis proyek.

Kelemahan :

- Implementasinya mahal.
- Membutuhkan keterampilan antar pribadi yang sangat tinggi.
- Cenderung menghasilkan keterampilan 'berpolitik' dan bukan keterampilan peminanial.
- Potensi membuat pegawai frustrasi, karena menerima perintah lebih dari satu pimpinan.

Diantara 4 tipe pilihan departementalisasi, tidak bisa dikatakan pilihan mana yang paling baik, pimpinan harus melakukan seleksi, struktur keorganisasian mana yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi spesifik organisasi,

bahkan sangat dimungkinkan memanfaatkan kombinasi keempatnya.

Tabel 3.
Karakteristik Keorganisasian dan
Tipe Departementalisasi

Karakteristik Keorganisasian	Tipe Departementalisasi
Organisasi kecil	Fungsional
Cakupan global/nasional	Geografis/wilayah
Tergantung pada tingkat persaingan teknologi tinggi	Matriks
Sangat tergantung penggunaan sumber daya langka	Matriks
Beroperasi pada segmen pasar yang : <ul style="list-style-type: none"> • Berubah • Berbeda-beda • Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriks • Produk/jasa • Fungsional
Proses produksi menggunakan peralatan yang spesifik	Produk (barang atau jasa)
Mebutuhkan keterampilan spesialisasi	Fungsional
Biaya transportasi tinggi untuk bahan mentah atau bahan baku utama	Geografi/wilayah

B. Koordinasi

Koordinasi adalah suatu prosedur baik formal maupun informal yang mengintegrasikan aktifitas kelompok yang terpisah dan berbeda. Proses mengintegrasikan sasaran dan aktifitas unit kerja yang terpisah-pisah ini dilakukan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Meskipun departementalisasi membagi-bagi pekerjaan dan memungkinkan terbentuknya kelompok spesialisasi dan standarisasi aktifitas, tetapi untuk mencapai tujuan organisasi tetap diperlukan proses koordinasi, diantaranya koordinasi seorang pimpinan terhadap pegawainya, proyek dan tugas. Proses koordinasi akan membuat upaya dan kinerja organisasi menjadi lebih efektif dan optimal.

1. Tipe koordinasi:

a. Koordinasi Vertikal

Koordinasi antara pimpinan dan staf, yang dapat dilaksanakan melalui:

- **Rantai komando**

Setiap jenjang organisasi dari yang paling bawah bertanggung jawab kepada pimpinan, sehingga merupakan rantai dari bawah ke atas.

- **Satu komando**

Setiap staf bertanggung jawab hanya kepada satu pimpinan saja.

- **Rentang kendali**

Rentang kendali adalah jumlah staf yang langsung diurus oleh seorang pimpinan.

Efektivitas koordinasi dapat diatur dengan menentukan lebar rentang kendali.

b. Koordinasi Lateral

Koordinasi antara departemen satu dengan departemen lainnya atau 'koordinasi interdepartemental' disebut juga koordinasi lateral, artinya koordinasi kesamping. Misalnya koordinaasi antara departemen pemasaran dan departemen produksi, departemen produksi dengan personalia dan sebagainya. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengadakan koordinasi lateral, yaitu :

- **Pembebanan Tanggung Jawab**

Dalam uraian pekerjaan (*job description*) dinyatakan dengan tegas bahwa pimpinan departemen bertanggung jawab mengadakan koordinasi dengan departemen lain, dan sebaliknya. Misalnya departemen pemasaran dibebani tanggung jawab memberi informasi mengenai permintaan dan

keinginan konsumen akan produk tertentu. Sebaliknya pimpinan departemen produksi akan memberi informasi kepada departemen pemasaran mengenai teknologinya yang dapat membuat produk baru.

- **Penghubung**

Tugas penghubung adalah menghubungkan beberapa departemen. Mereka dapat bernama liaison officer atau koordinator produk/kegiatan.

- **Menggabungkan Beberapa Departemen**

Koordinasi dapat diselenggarakan dengan menyatukan dua fungsi atau departemen ke dalam satu unit baru. Ini sudah dibahas dalam unit yang lalu mengenai departementalisasi berdasarkan produk, geografi, atau pelanggan. Pengelompokan beberapa tugas khusus ke dalam satu unit dan menempatkannya di bawah wewenang seorang pimpinan, memudahkan koordinasi antara tugas-tugas tersebut.

- **Organisasi Matriks**

Organisasi matriks dapat digunakan untuk mengadakan koordinasi yang efektif. Hal ini masih akan dibahas lebih lanjut.

2. Tiga (3) prinsip dasar dalam koordinasi:

a. Prinsip Satu Komando

Menekankan adanya satu orang pimpinan bagi setiap pegawai, sehingga pegawai memahami lebih jelas siapa yang berhak memberi perintah dan kepada siapa pegawai harus bertanggung jawab.

b. Prinsip Skalar

Menekankan harus adanya garis komando yang tegas dan tidak terputus yang menghubungkan setiap pegawai dengan seseorang yang berada di atasnya, di mana kesemuanya tersambung mulai dari bawah sampai ke puncak organisasi (berkesinambungan sampai manajemen puncak).

c. Prinsip Rentang Manajemen

Menekankan perlunya pembpimpinan terhadap jumlah pegawai yang boleh langsung melapor kepada pimpinannya (pimpinan), karena seorang pimpinan memiliki keterbpimpinan dalam hal penyeliaan di luar batas ruang kendalinya.

3. Faktor kunci dalam menetapkan rentang terbaik pada situasi tertentu, yaitu :

- **Kompetensi kedua belah pihak (pimpinan & staf).**
Dengan cara menerapkan rentang kendali (penyeliaan) yang lebih sempit bagi pegawai baru.
- **Kesamaan atau keragaman tugas yang diselia.**
Menerapkan rentang kendali yang lebih lebar untuk pekerjaan yang memiliki keragaman jenis tugas, sedangkan rentang kendali sempit untuk pekerjaan yang tidak terlalu memiliki keanekaragaman tugas.
- **Frekwensi timbulnya persoalan baru.**
Menerapkan rentang kendali yang lebih lebar, apabila pimpinan lebih memahami seluk beluk (persoalan) departemennya lebih baik.
- **Luas standar operasional & kejelasan aturan.**
Penerapan rentang kendali yang lebih lebar setelah adanya peraturan (KKB, SOP, dan lain-lain) yang menyeluruh serta jelas bagi perilaku pegawai di tempat kerja.

4. Koordinasi yang Efektif

Tinggi rendahnya kebutuhan akan koordinasi bergantung kepada sifat dan persyaratan komunikasi dari serangkaian tugas yang harus ditampilkan dan derajat

ketergantungan terhadap berbagai unit kerja lain guna penampilan kinerja. Apabila tugas membutuhkan atau berkepentingan terhadap arus informasi antar unit kerja, maka tingkat koordinasi tinggi merupakan pilihan yang terbaik. Sebaliknya kinerja akan menjadi lebih baik jika waktu yang dipergunakan untuk berinteraksi antar berbagai unit kerja dikurangi.

Tingginya tingkat koordinasi pada umumnya akan lebih bermanfaat bagi pekerjaan-pekerjaan yang bersifat tidak rutin, tidak dapat diprediksi, juga bagi pekerjaan-pekerjaan di mana faktor lingkungan sedang atau selalu berubah, dan juga untuk jenis pekerjaan di mana ketergantungan antar tugas tinggi (misalnya dari unit kerja lain). Koordinasi tinggi juga diperlukan bagi organisasi yang menetapkan seperangkat sasaran kinerja yang tinggi.

Tiga (3) metode pendekatan pencapaian koordinasi yang efektif, yaitu :

1. Penggunaan teknik dasar manajemen, melalui :

- Hirarki pimpinan (antara lain rantai komando organisasi yang menetapkan bagaimana seharusnya hubungan antar anggota, antar unit dan menyediakan fasilitas arus informasi).
- Aturan dan prosedur (pedoman kerja pegawai).

- Rencana dan sasaran, dengan cara menjamin terfokusnya aktifitas dan tugas semua unit kerja dalam kesatuan kebersamaan sasaran-saran umum.

2. Meningkatkan potensi koordinasi

Jika penggunaan teknik-teknik dasar manajemen untuk proses koordinasi tidak lagi efektif, sedangkan ketergantungan antar unit kerja semakin besar, maka potensi koordinasi harus ditingkatkan, diantaranya melalui:

- Sistem informasi vertikal

Mentransmisikan data secara ulang-alik (ke atas & ke bawah) keseluruhan tingkatan organisasi (di dalam atau di luar rantai komando) dengan memanfaatkan sistem informasi manajemen (database) yang memusatkan semua informasi dari berbagai departemen untuk berbagai keperluan (perencanaan, koordinasi & pengendalian).

- Hubungan lateral

Memotong rantai komando sehingga memungkinkan terjadinya pertukaran informasi maupun pengambilan keputusan ditingkat manapun di mana kebutuhan akan informasi diperlukan.

3. Mengurangi Kebutuhan Koordinasi

Ketika kebutuhan koordinasi sedemikian besar dan berbagai metoda yang diterapkan sudah tidak efektif lagi,

hal yang harus dilakukan sebaiknya adalah mengurangi kebutuhan koordinasi, melalui cara :

- Menyediakan sumber daya cadangan.
- Membangun unit-unit kerja mandiri.

C. Wewenang (Otoritas)

Wewenang adalah kepemilikan hak untuk melakukan suatu keputusan atau tindakan. Hak untuk membuat suatu keputusan, mengarahkan orang lain dan melakukan tindakan.

Wewenang mengatur orang lain hanya dapat efektif apabila orang lain tersebut mengakuinya dan menerimanya (ingat akan teori pengakuan, atau teori penerimaan). Ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam wewenang, diantaranya;

1. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang (*delegation of authority*) adalah proses di mana seorang memindahkan kepada orang lain, kewajiban melaksanakan pekerjaan tertentu dan mengambil keputusan tertentu. Hal ini dilakukan karena waktu dan tenaga yang terbatas, sehingga tidak dapat melaksanakan sendiri semua tugasnya. Proses pelimpahan wewenang berlangsung sebagai berikut :

- Mula-mula pimpinan memberi tugas kepada stafnya
- Kemudian ia memberi wewenang kepadanya untuk mengadakan perikatan yang perlu guna melaksanakan tugas tersebut
- Kemudian pimpinan mewajibkan staf melaksanakan tugas dengan baik

2. Mengapa dilimpahkan?

- Pimpinan tidak mempunyai cukup waktu dan tenaga untuk mengerjakan sendiri semua tugasnya;
- Bertambah rumitnya pekerjaan dan adanya teknik baru sehingga diperlukan pekerjaan spesialis atau tenaga ahli yang tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh pimpinan, maka pimpinan perlu melimpahkan wewenang kepada staf
- Pimpinan perlu melatih calon penggantinya, karena ia sendiri akan dipromosikan atau pindah ke pekerjaan lain.

Ketika melimpahkan wewenangnya, pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut ini :

- Pimpinan yakin bahwa staf menerima dan memahami tugas yang dilimpahkan kepadanya
- Pimpinan harus menjelaskan pekerjaan, batas-batasnya, dan stkitar yang harus dipenuhinya.

- Pimpinan harus melakukan pengamatan secara berkala dan harus bersedia mendengarkan gagasan staf
- Pimpinan harus memberi wewenang kepada staf untuk mengambil keputusan.

Wewenang dapat diarahkan sebagai perekat bagi struktur keorganisasian, di mana ada 2 area yang menjadi wilayah penerimaan otoritas seseorang yaitu berdasarkan:

- **Teori penerimaan otoritas** (*the acceptance theory of authority*), otoritas bergerak dari atas ke bawah (*bottom-up*) dan
- **Daerah kepedanan** (*zone of indifference*), menerima otoritas sebatas yang ada dalam jangkauan pikiran pegawai.

3. Tanggung Jawab dan Akuntabilitas

Otoritas mengisyaratkan adanya Implikasi dan tanggung jawab, yang berarti penerima wewenang menerima tanggung jawab di dalam membuat keputusan maupun dalam bertindak, tetapi juga bersedia menghadapi konsekuensi dari kegagalan atas keputusan tersebut.

Tanggung jawab

Kewajiban seseorang untuk menampilkan kinerja pada tugas yang telah ditetapkan kepadanya.

Akuntabilitas

Suatu harapan bahwa setiap pegawai bersedia menerima ganjaran, baik berupa penghargaan atas kesuksesan maupun sanksi atas kegagalan, sebagai konsekuensi dari kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang ditetapkan kepadanya. Akuntabilitas selalu mengalir dari bawah ke atas, sehingga akuntabilitas adalah titik pertemuan antara wewenang dan tanggungjawab.

4. Pendelegasian Wewenang

Suatu proses di mana seorang pimpinan memberikan hak kepada stafnya untuk mengambil keputusan dan bertindak dengan menggunakan wewenang yang dimiliki pimpinan tersebut baik sebagian atau keseluruhan.

Pendelegasian berawal ketika struktur organisasi sudah terbentuk dan tugas-tugas telah didistribusikan ke berbagai departemen. Proses pendelegasian mencakup komponen-komponen dasar sebagai berikut :

- Menentukan hasil yang diharapkan (sasaran).
- Menetapkan tugas dan kewenangan untuk menyelesaikannya.
- Penilaian atas hasil yang dicapai (akuntabilitas).

Ada beberapa hal mendasar yang harus diperhatikan dalam proses pendelegasian, diantaranya;

A. Efektivitas Pendelegasian

Ada Enam (6) Prinsip Efektifitas Pendelegasian

- Kembangkan sasaran dan standar.
- Definisikan wewenang dan tanggung jawab.
- Mengikutsertakan bawahan.
- Menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas.
- Menyediakan pelatihan.
- Mengembangkan pengendalian yang memadai.

B. Hambatan Pendelegasian

- Hambatan Psikologis, cth : rasa khawatir, rasa cemas yang berlebihan, dan lain-lain.
- Hambatan Keorganisasian, cth : kegagalan pimpinan dalam menetapkan kejelasan definisi wewenang dan tanggungjawab.

C. Mengatasi Hambatan Pendelegasian

- Memberi kesempatan kepada staf untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan serta mencari solusi atas persoalan yang terjadi.
- Perbaiki komunikasi antara pimpinan dengan staf

D. Sentralisasi dan Desentralisasi Dalam Pendelegasian

Sentralisasi dan desentralisasi merupakan falsafah dasar pendelegasian yang menetapkan ditingkat mana pengambilan keputusan akan ditempatkan.

Desentralisasi Wewenang

Memiliki karakteristik di mana wewenang didelegasikan keseluruhan bagian organisasi atau departemen.

Sentralisasi Wewenang

Suatu pendekatan manajemen dengan karakteristik konsentrasi wewenang di puncak organisasi atau departemen.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sentralisasi & Desentralisasi

- Harga suatu keputusan (dilihat dari aspek biaya, waktu, dan lain-lain yang dicurahkan dalam pengambilan suatu keputusan).
- Keragaman Kebijakan (digunakan untuk menciptakan konsistensi dan menghindari penyimpangan).
- Kultur Organisasi (norma, nilai dan praktek-praktek perilaku di seluruh organisasi yang memberi warna/karakter tertentu bagi organisasi).
- Tersedianya Jumlah Pimpinan yang kompeten.
- Mekanisme Pengendalian
- Pengaruh Lingkungan

5. Wewenang Lini dan Staf

Wewenang Lini

Wewenang lini adalah otoritas yang dimiliki oleh para pimpinan yang memperoleh kewenangan formal untuk mengarahkan dan mengendalikan para bawahan secara langsung, yaitu mereka yang menjalankan aktifitas utama dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Pada umumnya wewenang lini mengalir sesuai dengan prinsip skalar.

Wewenang Staf

Wewenang staf adalah otoritas untuk mengarahkan dan mengendalikan staf yang mendukung aktifitas lini melalui saran, rekomendasi, kajian atau keahlian teknis dan bersifat tidak langsung (bukan garis komando).

Pembentukan dan penempatan departemen staf di organisasi umumnya ditentukan berdasarkan perbedaan diantara fungsi yang bersifat umum dan spesialisasi. Apabila layanan staf akan dimanfaatkan secara luas pada seluruh aktifitas organisasi, maka sebaiknya departemen staf harus ditempatkan pada hirarki yang cukup tinggi di organisasi (ex: Departemen SDM).

Secara keseluruhan, struktur organisasi interen menentukan hubungan wewenang diantara para pegawai.

Di bawah ini beberapa struktur organisasi yang biasanya dipergunakan : Struktur Lini, Lini dan Staf, Fungsional, Panitia, Gugus Tugas dan Matriks.

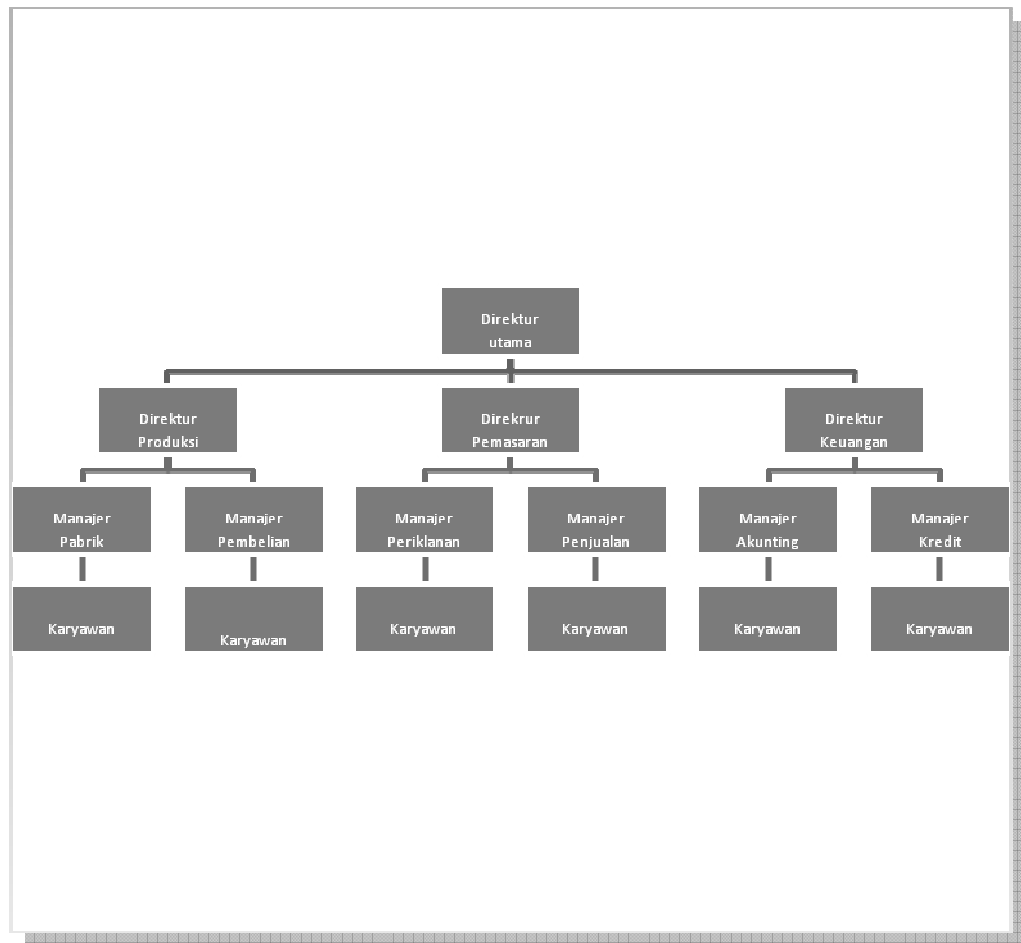
1. Struktur Lini

Pada struktur lini wewenang mengalir secara vertikal dari jenjang organisasi tertinggi melewati jenjang menengah dan terus mengalir sampai kepada jenjang paling bawah. Organisasi ini kadang-kadang dinamakan juga organisasi skalar. Secara singkat dapat dikatakan setruktur lini adalah struktur dimana terdapat arus wewenang langsung dari puncak organisasi sampai kepada dasar paling bawah organisasi.

Struktur lini mempunyai beberapa ciri umum, yakni :

- Tiap-tiap pimpinan mempunyai wewenang langsung terhadap stafnya. Dan staf tadi mempunyai wewenang langsung terhadap stafnya lagi, dan seterusnya sampai kepada dasar paling bawah organisasi.
- Setiap orang dalam organisasi melaporkan hanya kepada satu pimpinan langsung saja. Konsep lini terkenal dengan nama prinsip satu komando, artinya “satu orang, satu pimpinan”

- Pimpinan mempunyai wewenang penuh terhadap bidangnya sendiri. Misalnya, kepala departemen kredit mempunyai wewenang penuh atas departemennya.



Gambar 10.
Struktur Organisasi Lini

Keuntungan struktur lini :

- Struktur mudah dimengerti
- Semua orang mengetahui kepada siapa ia harus melapor dan siapa yang melapor kepadanya.
- Wewenang dan tanggung jawab ditentukan dengan jelas
- Setiap orang mempunyai satu dan hanya satu pimpinan
- Sering kali keputusan dapat diambil cepat

Kelemahan struktur lini :

- a. Para manajer harus menangani banyak sekali pekerjaan kecil-kecil, karena mereka bertanggung jawab langsung terhadap semua pekerjaan stafnya.
- b. Para pimpinan harus mampu melaksanakan dengan baik atas pekerjaan yang banyak sekali, akibatnya dalam organisasi hanya sedikit terdapat spesialis
- c. Pada dasarnya setiap departemen hanya memperhatikan pekerjaan sendiri-sendiri, kurang memperhatikan koordinasi dengan departemen lain
- d. Jika seorang pimpinan keluar atau berhenti, sering kali sukar untuk menemukan penggantinya yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang luas.

Struktur organisasi lini banyak digunakan dalam organisasi kecil atau yang baru saja didirikan. Para pemilik atau pimpinan organisasi semacam itu mempunyai cukup

banyak waktu untuk mengurus segala sesuatu yang masih sedikit jumlahnya.

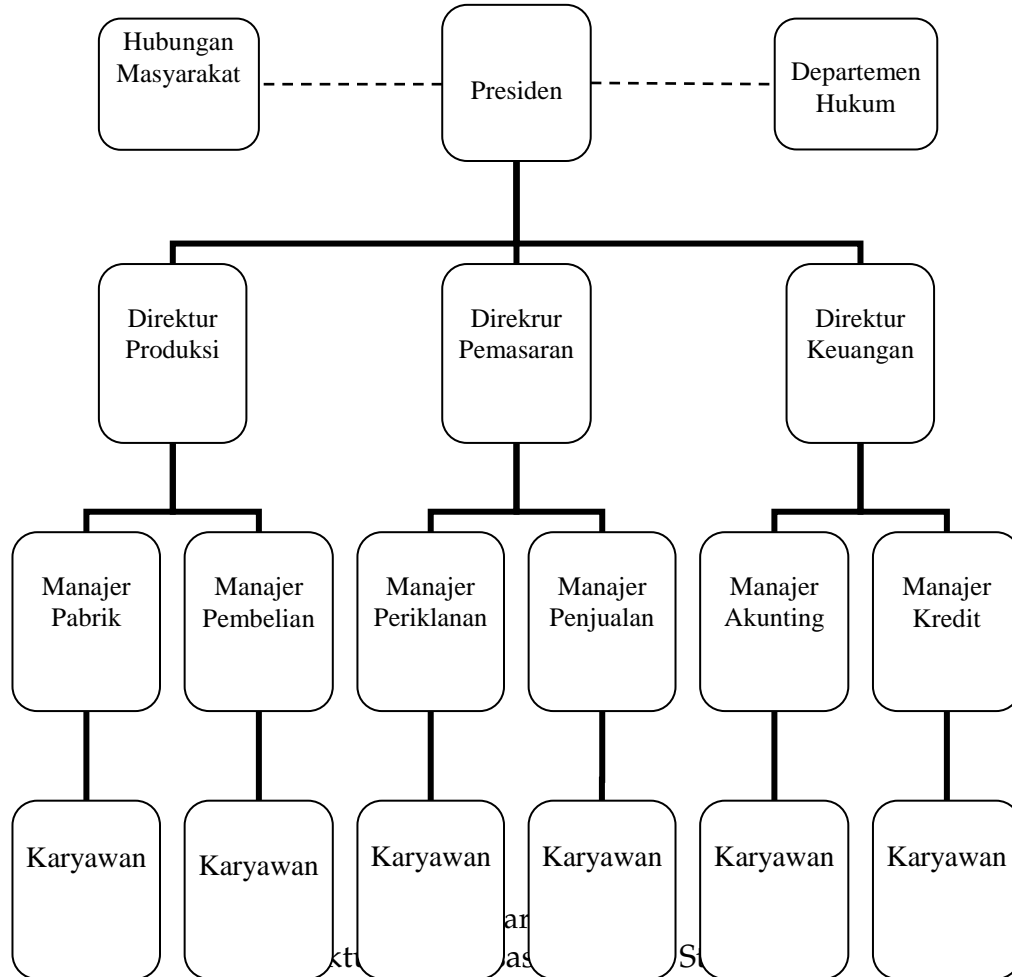
2. Struktur Lini dan Staf

Namun, ketika organisasi bertambah besar, pekerjaan para pimpinan bertambah banyak dan bertambah rumit. Akibatnya, kerap dipkitang perlu menggunakan staf ahli yang mempunyai pengetahuan khusus, seperti dalam bidang hukum atau hubungan masyarakat untuk membantu pimpinan lini.

Departemen lini yang melaksanakan pekerjaan yang perlu untuk mencapai sasaran organisasi, dilengkapi dengan departemen staf yang memberi nasihat atau pelayanan khusus kepada mereka. Apakah arti dan apakah tugasnya? Staf mempunyai beberapa macam arti, antara lain :

Pertama, staf berarti asisten pimpinan. Tugasnya ditentukan oleh pimpinannya. Mungkin tugas itu meliputi tanggung jawab penting atau tugas-tugas yang kurang penting, tergantung dari kebutuhan pimpinannya akan bantuan dari asisten pribadinya.

Kedua, staf digunakan untuk menunjukkan departemen yang tidak langsung melaksanakan tugas operasional mencapai sasaran organisasi.



Keuntungan struktur lini dan staf

- a. Dalam struktur ini terdapat ahli yang sangat terlatih untuk memberi nasehat dalam bidang-bidang khusus kepada pimpinan lini.

- b. Pimpinan lini dapat mencurahkan lebih banyak waktu untuk mengerjakan hal-hal yang biasa dan tidak perlu mengurus masalah-masalah yang sangat khusus.
- c. Walaupun ditambah staf ahli, setiap orang masih tetap harus melapor kepada satu pimpinan saja.

Kelemahan struktur lini dan staf

- a. Mungkin timbul konflik antara pimpinan lini dan staf ahli
- b. Pimpinan lini mungkin menolak menerima nasihat dari staf ahli
- c. Staf ahli mungkin terlalu bersemangat untuk memaksa pimpinan lini menggunakan saran-sarannya.
- d. Penggunaan staf ahli mungkin akan menaikkan secara berlebihan biaya gaji organisasi.

Ketiga, staf diartikan sebagai sarana pembantu dari departemenalisasi. Dalam arti ini staf terutama menjalankan fungsi koordinasi dan memiliki beberapa wewenang khusus. Secara khusus, kegiatan staf meliputi :

- Pelayanan
- Nasihat
- Monitor
- Pengendalian

Hubungan Lini dan Staf

Reaksi pimpinan lini terhadap kegiatan staf dapat berbeda-beda :

A. Kegiatan pelayanan dan pemberian nasihat

Nasihat kadang-kadang tidak diterima dengan senang hati, tergantung pada pendapat pimpinan lini, apakah nasihat itu dapat membantu tercapainya tujuan atau tidak. Jika staf tidak dapat meyakinkan pimpinan akan keberatan nasihatnya atau jika staf tidak cocok dan tidak dapat bekerjasama dengan pimpinan lini, nasihatnya kurang dihargai. Namun apabila pelayanan dan nasihat itu diminta oleh pimpinan lini, diterimanya, dan kualitasnya memuaskan, ketegangan antara staf dan lini jarang timbul.

B. Monitor dan pengendalian

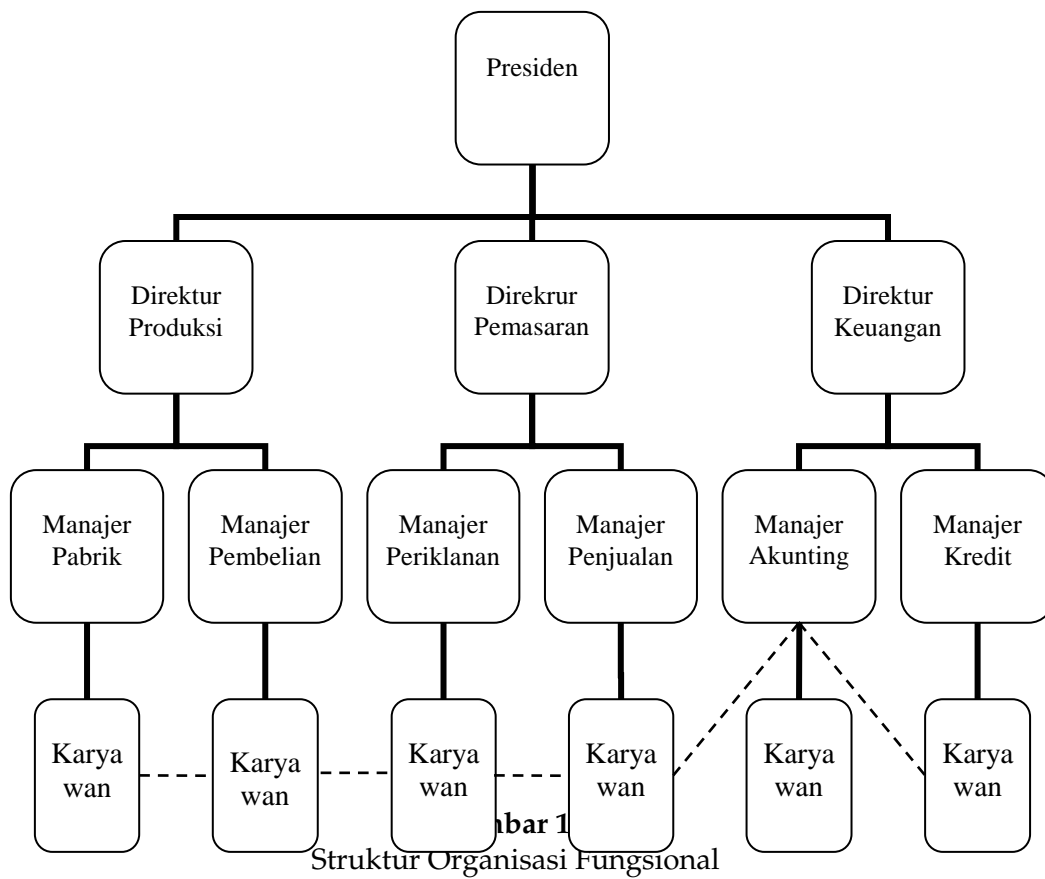
Kedua kegiatan ini merupakan fungsi staf yang tidak diminta oleh pimpinan lini. Kegiatan ini seringkali menimbulkan ketegangan antara staf dan lini.

3. Struktur Fungsional

Sebagaimana dapat Kita pahami organisasi dapat dibagi-bagi dalam beberapa kesatuan yang melaksanakan

tugas (fungsi) yang berbeda-beda. Tiap-tiap kesatuan menjalankan fungsi khusus dan dalam bidang fungsional yang berlainan. Misalnya dalam bisnis manufaktur bidang fungsional khusus itu dapat berupa fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi keuangan, dan lain-lain fungsi. Setiap bidang fungsional dimanajementi oleh seorang spesialis.

Pimpinan bidang fungsional mempunyai wewenang lini atas stafnya didalam bidang-bidang fungsionalnya. Pimpinan juga memiliki wewenang fungsional atas kegiatan dalam bidang fungsional yang lain, sepanjang menyangkut bidang fungsionalnya. Jadi pimpinan keuangan memiliki beberapa wewenang yakni : wewenang lini dikesatuannya dan wewenang keuangan dibidang produksi atau dibidang pemasaran dan sebagainya.



Keuntungan Struktur Organisasi Fungsional :

- a. Tersedia tenaga ahli untuk membantu para pegawai mengenai segala persoalan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Satu spesialis hanya bekerja dalam satu bidang saja, yakni bidang yang paling baik dikuasainya.

Kelemahan Struktur Organisasi Fungsional :

- a. Pegawai mempunyai lebih dari satu pimpinan. Hal ini menyebabkan kekacauan mengenai siapakah pimpinan yang perintahnya harus ditaati.
- b. Dengan sangat mengutamakan spesialisasi, para pimpinan tidak pernah mendapat kesempatan untuk belajar sesuatu diluar bidang keahlian mereka.

4. Struktur Panitia

Walaupun tidak semua orang menyetujui bahwa panitia itu merupakan salah satu struktur organisasi, panitia sangat berguna dan sering dimanfaatkan oleh banyak organisasi. Ada panitia yang melaksanakan tugas pimpinan penting, ada juga yang tugasnya hanya memberi nasihat saja.

a. Panitia atau Komite (committee)

Sebuah kelompok yang terdiri atas beberapa anggota organisasi yang disertai tugas khusus. Anggota panitia diambilkan dari departemen fungsional dan tetap

menjalankan tugas departemennya selama sedang senggang didalam tugas kepanitiaannya. Seringkali panitia berfungsi sebagai sebuah badan yang mencari fakta (fact-finding) dan menyusun konsep pemecahan persoalan. Keputusan akhir diambil dan dilaksanakan oleh pimpinan lini yang bertanggung jawab. Perlu diingat bahwa panitia dibentuk sebagai tambahan pada struktur organisasi yang sudah ada. Panitia tidak terlihat dalam bagan organisasi. Panitia dimaksudkan untuk meluweskan struktur organisasi yang biasanya agak kaku. Struktur organisasi panitia terdiri:

b. Panitia tetap (*standing committee*)

Panitia tetap bisa berganti anggotanya, namun ia tetap disertai tugas yang sama sepanjang waktu. Misalnya, organisasi mempunyai panitia tetap yang ditugaskan untuk meneliti kembali usul pengangkatan pegawai agar meyakinkan, apakah telah dipenuhi segala persyaratannya untuk diambil keputusan.

c. Panitia Sementara (*Ad Hoc Committee*)

Panitia biasanya bersifat khusus. Panitia sementara dibentuk untuk maksud tertentu, atau memecahkan persoalan jangka pendek. Panitia itu bubar setelah tugasnya selesai.

Misalnya panitia dibentuk untuk mempertimbangkan penawaran bagi pendirian bangunan baru. Setelah penawaran terpilih, panitia dibubarkan.

Keuntungan struktur panitia adalah sebagai berikut :

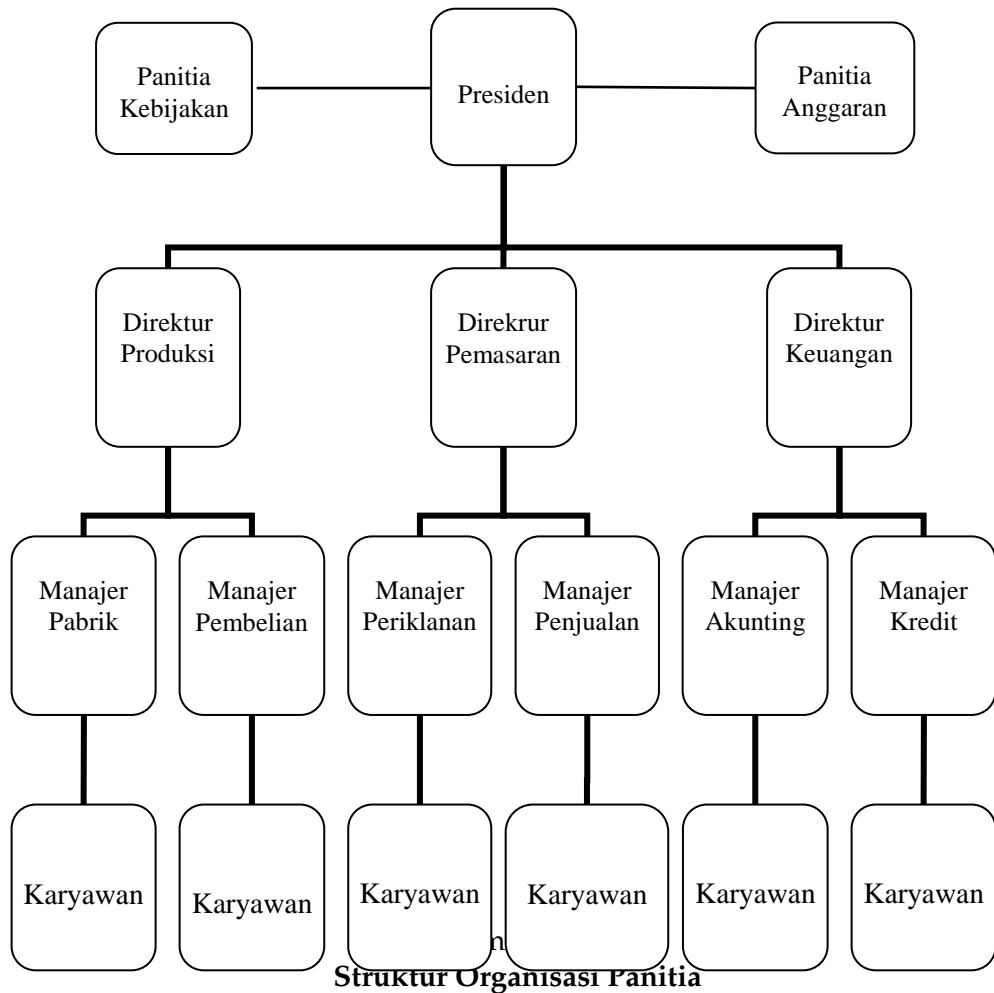
- Ada koordinasi atas tindakan dan gagasan dari departemen yang tersangkut
- Komunikasi lebih lancar
- Keahlian para eksekutif disatupadukan dan dimanfaatkan sepenuhnya
- Tanggung jawab mengenai keputusan dipikul bersama-sama

Kelemahan struktur panitia, yakni:

- Panitia sering membuang-buang waktu atau sumber daya, khususnya jika mereka tidak dapat mencapai persetujuan atau kompromi tertunda oleh beberapa anggota
- Para eksekutif mungkin berlindung di belakang keputusan panitia dan menghindari tanggung jawab terhadap tindakannya sendiri.

Beberapa contoh panitia tetap yang sering terdapat di organisasi adalah

- Panitia Anggaran Belanja
- Panitia Penbelanjaan
- Panitia Keamanan dan keselamatan Kerja



Struktur Organisasi Panitia

5. Struktur Gugus Tugas

Gugus tugas merupakan modifikasi dalam struktur organisasi, untuk membantu kelompok pengambil keputusan. Anggota tim gugus tugas diambil dari departemen fungsional, dan dibebaskan (untuk sementara) dari tanggung jawab kepada pimpinan departemennya. Jadi ia, untuk sementara, hanya bertugas dan bertanggung jawab kepada pimpinan gugus tugas. Apabila fungsi gugus tugas telah terselesaikan, gugus tugas dibubarkan dan anggotanya dikembalikan kepada departemen fungsionalnya masing-masing.

Gugus tugas dapat dibentuk dijenjang tertinggi dari manajemen. Gugus tugas bertugas untuk membahas dan memecahkan serta mengambil keputusan mengenai sesuatu persoalan penting. Gugus tugas dapat juga dibentuk pada jenjang paling bawah dari organisasi. Para pegawai pabrik misalnya dapat disusun dalam bentuk gugusan dari sepuluh sampai dua puluh orang untuk mengendalikan kualitas produk, kualitas lingkungan kerja dan sebagainya. Kedua tim gugus tugas tersebut, baik pada jenjang tertinggi maupun pada jenjang paling bawah, membantu organisasi yang bersifat relatif mekanistik menjadi organisasi yang lebih organik dan yang mudah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

6. Struktur Matriks

Istilah matriks menunjukkan sebuah gabungan antara perkaitan yang vertikal dan yang horisontal dalam satu organisasi yang sama. Persis seperti papan catur yang mempunyai lajur vertikal dan lajur horisontal, begitu pula organisasi matriks mempunyai garis perkaitan yang vertikal dan yang horisontal.

Struktur matriks dimulai dengan struktur organisasi fungsional sebagai dasarnya, kemudian ditambahkan struktur lain yang berorientasi kepada produk atau proyek. Akibat dari gabungan ini, pegawai ditugaskan pada departemen fungsionalnya dan sekaligus ditugaskan juga pada program atau proyek tertentu. Dasar pikiran dari struktur matriks ini adalah mengambil manfaat sebesar-besarnya dari departemen fungsional untuk keperluan program.

Struktur fungsional sering terbukti lemah dalam hal mengadakan koordinasi dan mengutamakan hasil program.

Struktur program sering memiliki kelemahan dalam hal pemutusan tenaga ahli. Dengan struktur organisasi matriks, kelemahan-kelemahan ini dapat dihindarkan, dan keuntungan dari kedua struktur tersebut dapat dimanfaatkan secara maksimal. Namun demikian, struktur matriks juga mempunyai kelemahan. Dalam struktur matriks pegawai

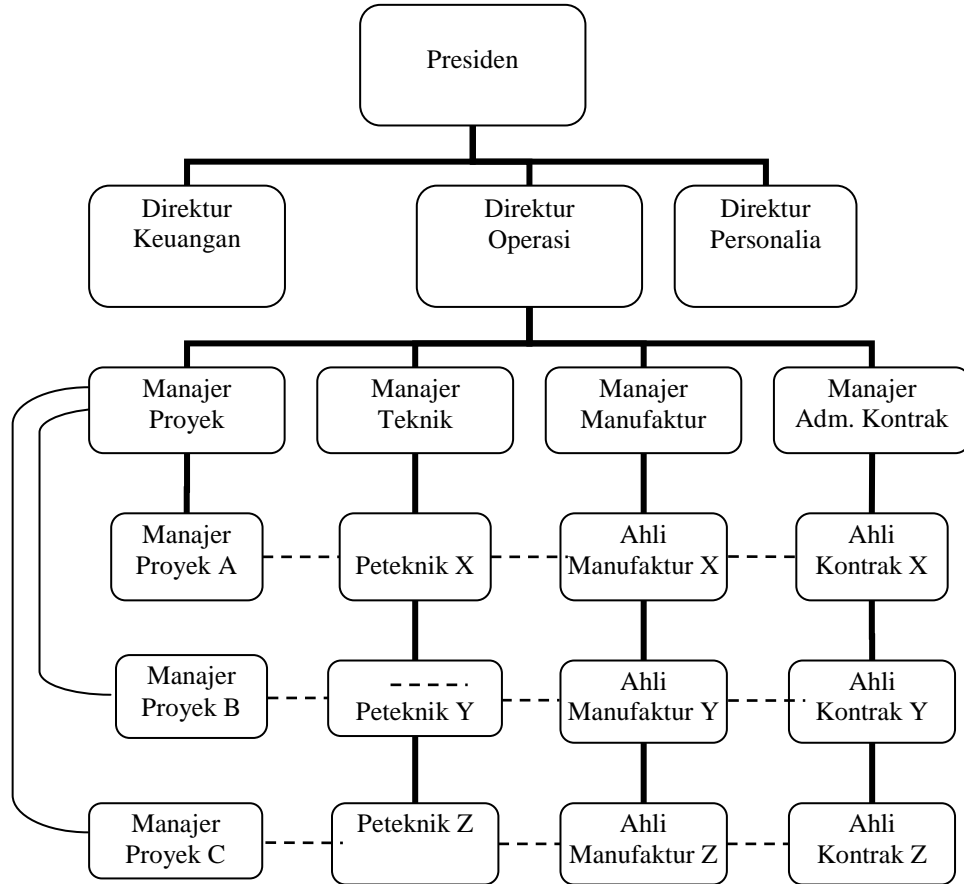
mempunyai dua pimpinan langsung. Ia harus melapor kepada pimpinannya dalam departemen fungsional dan juga kepada pimpinannya dalam program/proyek. Jadi struktur matriks melanggar prinsip satu komando dan prinsip rantai komando. Akibatnya struktur matriks melemahkan koordinasi vertikal, dalam usahanya meningkatkan koordinasi lateral.

Tabel 3.
Struktur Matriks

Program	F u n g s i		
Program A			
Program B			
Program C			
Program D			
Program E			

Saat ini struktur matriks menjadi sangat terkenal diantara organisasi-organisasi besar yang menangani proyek konstruksi dan ruang angkasa. Kita dapat menggambarkan betapa sukarnya organisasi konstruksi

untuk menyelesaikan pembangunan bendungan hidroelektris secara efisien dan tepat pada waktunya. Karena perlu penelitian yang seksama mengenai topografi, perincian yang tepat dan rumit, dan adanya ketergantungan dari banyak sub-kontraktor, struktur organisasi yang birokratis dan mekanistik tidak akan berjalan baik bagi kontraktor utama yang menangani bendungan tersebut atau yang harus menangani proyek-proyek besar lainnya. Untuk itu diperlukan struktur organisasi lain yang bersifat lebih organis. Dalam kenyataannya, pimpinan proyek meminjam tenaga ahli (spesialis) dari pimpinan lini untuk disertai pekerjaan teknik, manufaktur, dan administrasi kontrak. Tetapi pimpinan hanya mempunyai wewenang terbatas dan sementara atas para ahli ini. Pada dasarnya mereka bertanggung jawab kepada pimpinan lini mereka.



Gambar 14.
Bagan Organisasi Matriks yang disederhanakan

B. Diferensiasi dan Integrasi

Diferensiasi

Proses pembentukan dan pengawasan pembagian kerja atau tingkat spesialisasi dalam organisasi, yang terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Diferensiasi Vertikal, cara yang digunakan organisasi dalam mendesain hirarki kewenangan dan menciptakan hubungan pelaporan untuk menghubungkan peranan-peranan organisasional dan sub-sub unit.
2. Diferensiasi Horisontal, cara yang digunakan organisasi untuk mengelompokkan tugas-tugas kedalam peranan dan peranan kedalam sub unit (fungsi dan divisi).

Integrasi

Proses mengkoordinasi berbagai macam tugas, fungsi dan divisi sehingga mereka dapat bekerjasama dan mencapai tujuan yang sama.

Mekanisme integrasi dapat dilakukan dengan membentuk hirarki wewenang, kontak langsung, peranan penghubung, gugus tugas, tim pengintegrasian peranan dan pengintegrasian departemen.

Diferensiasi dan integrasi yang dilakukan dengan baik akan dapat mendorong efektifitas kinerja struktur

organisasi. Dalam organisasi yang memiliki struktur yang efektif akan terlihat :

- Garis wewenang dan tanggung jawabnya jelas.
- Aktivitas dalam organisasi didiferensiasi sedemikian rupa sehingga aktivitas-aktivitasnya terbentuk secara efektif dan efisien.
- Organisasi mampu melakukan koordinasi/integrasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan dapat tercapai.
- Proses komunikasi berjalan secara efisien sehingga arus informasi akurat yang diperlukan bagi pembuatan keputusan dapat diperoleh secara efisien dan cepat.
- Struktur formal mentolerir munculnya struktur informal.
- Struktur memungkinkan adanya desentralisasi dan kompleksitas sehingga organisasi mampu menjawab tuntutan lingkungan.

Pada akhirnya, desain organisasi yang benar akan melahirkan struktur organisasi yang efektif sehingga akan memaksimalkan pencapaian tujuan, mendorong adanya inovasi, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi.

BAB 5

EFEKTIVITAS ORGANISASI

A. Pengertian dan Pengukuran Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber dayanya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Waterman dalam Robins menyimpulkan organisasi yang efektif memiliki 8 karakteristik sebagai berikut :

- Memiliki komitmen terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- Selalu dekat dengan masyarakat (pelanggan) sehingga mengetahui kebutuhan mereka.
- Memberikan otonomi yang tinggi kepada pegawai dan memupuk semangat kewirausahaan.
- Peningkatan produktifitas melalui partisipasi.

- Pegawai mengerti kemauan organisasi dan pimpinan terlibat aktif dalam penyelesaian semua permasalahan.
- Dekat dengan bidang pelayanan (usaha) yang diketahui dan dipahami.
- Memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan staf pendukung yang memadai.
- Penggabungan kebijakan pengendalian ketat (mengamankan nilai inti organisasi) dengan desentralisasi (mendorong inovasi).

Efektifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat. Elemen utama dari struktur organisasi adalah diferensiasi dan integrasi yang juga merupakan komponen dari lingkungan internal organisasi.

Steers, dkk, mengemukakan beberapa variabel yang mempengaruhi efektifitas organisasi, yaitu :

- Karakteristik organisasi, seperti struktur dan teknologi.
- Karakteristik lingkungan, seperti ekonomi, sosial dan peraturan pemerintah.
- Karakteristik pegawai, seperti prestasi kerja.
- Kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek manajerial.

John P. Champbell dalam Robins (1990) mengemukakan ada 29 kriteria keefektifan organisasi, yaitu :

Tabel 4.
Kriteria keefektifan organisasi

KRITERIA KEEFEKTIFAN ORGANISASI			
1	Keefektifan Keseluruhan	16	Perencanaan & Penetapan Tujuan
2	Produktivitas	17	Konsensus tentang Tujuan
3	Efisiensi	18	Internalisasi Tujuan Organisasi
4	Laba	19	Keterampilan Interpersonal Manajerial
5	Kualitas	20	Keterampilan Manajerial
6	Kecelakaan	21	Manajemen Informasi & Komunikasi
7	Pertumbuhan	22	Kesiapan
8	Kemangkiran	23	Pemanfaatan lingkungan
9	Peggantian Pegawai	24	Evaluasi Pihak Luar
10	Kepuasan Kerja	25	Stabilitas
11	Motivasi	26	Nilai Sumber Daya Manusia
12	Moral atau Semangat Kerja	27	Partisipasi dan Pengaruh yang Digunakan Bersama
13	Kontrol	28	Penekanan pada Pelatihan dan Pengembangan
14	Konflik/Solidaritas	29	Penekanan pada Performa
15	Fleksibilitas/Penyesuaian		

Beberapa pendekatan untuk mengukur efektivitas organisasi, diantaranya adalah :

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Efektivitas organisasi ditentukan oleh keberhasilan dalam mencapai tujuan, bukan pada cara pencapaiannya. Tujuan organisasi dimaknai sebagai : jumlah laba, kemenangan dalam persaingan, survei kepuasan, dlsb.

2. Pendekatan Sistem

Efektivitas organisasi diukur dari kemampuan organisasi dalam memperoleh input dan memprosesnya menjadi output sesuai dengan yang diinginkan.

3. Pendekatan Konstituensi Strategis

Efektivitas organisasi diukur dari kemampuan organisasi dalam memuaskan konstituen (pelanggan) yang dianggap prioritas oleh organisasi.

Jones mengemukakan efektivitas organisasi, diukur dari kemampuan organisasi memenuhi 3 pendekatan, yaitu : (1) Pendekatan sumber-sumber eksternal, (2) Pendekatan sistem internal, (3) Pendekatan teknikal.

Tabel 5.

Kriteria keefektifan organisasi

Pendekatan	Deskripsi	Tujuan mengukur Efektivitas
Pendekatan sumber eksternal (<i>external resource approach</i>)	Mengevaluasi kemampuan organisasi dalam menjamin, mengatur dan mengawasi keterampilan dan sumber yang bernilai dan berharga.	<ul style="list-style-type: none"> • Input yang lebih murah. • Memperoleh input material & bahan mentah yang bermutu tinggi. • Meningkatkan pangsa pasar. • Memperoleh dukungan dari stakeholder, mis : pemerintah & pencinta lingkungan.
Pendekatan sistem internal (<i>internal system approach</i>)	Mengevaluasi kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi dan dapat menjalankan fungsinya secara cepat dan bertanggung jawab.	<ul style="list-style-type: none"> • Pemotongan waktu pembuatan keputusan. • Peningkatan tingkat inovasi produk. • Peningkatan koordinasi dan motivasi pekerja. • Pengurangan konflik. • Pengurangan waktu ke pasar.
Pendekatan teknis (<i>technical approach</i>)	Mengevaluasi kemampuan organisasi dalam mengkonversi keterampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa secara efisien.	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas produk. • Pengurangan jumlah kerusakan. • Pengurangan biaya produksi. • Peningkatan kualitas pelayanan pelanggan. • Pengurangan waktu pengiriman kepada pelanggan.

B. Bagan Organisasi

Sebuah diagram yang memperlihatkan alur keterkaitan, interaksi dan pelaporan antar posisi-posisi fungsional, departemen maupun individu dalam organisasi.

Bagan organisasi merupakan salah satu cara yang dipakai untuk menggambarkan keterkaitan antar ke-empat elemen dasar dalam organisasi. Secara umum bagan organisasi menyediakan 4 jenis informasi mengenai struktur sebuah organisasi, yaitu informasi mengenai :

1. Tugas/Pekerjaan
2. Sub divisi/Pembagian tugas
3. Tingkatan manajemen
4. Garis wewenang/otoritas

Bagan organisasi selalu menampilkan profil keorganisasian di mana hal ini menginformasikan kepada para pegawai maupun stakeholders, tentang bagaimana keseluruhan aktifitas dipersatukan dan tugas-tugas spesifik tetap saling memiliki keterkaitan dalam kegiatan operasional organisasi. Bagan organisasi memberi pedoman pada pegawai untuk mengetahui hirarki dan struktur kepemimpinan dalam organisasi dan tentu ini akan mempermudah proses pertanggung jawaban suatu pekerjaan. Meskipun demikian, bagan organisasi tidak mampu memberi informasi di mana dan bagaimana suatu

arus komunikasi informal yang penting terjadi dan beroperasi di dalam organisasi. Selain itu bagan organisasi juga tidak dapat menjamin implementasi dan proses di lapangan dapat berjalan sesuai dengan yang sebagaimana mestinya (lebih efektif) dalam pencapaian tujuan organisasi.

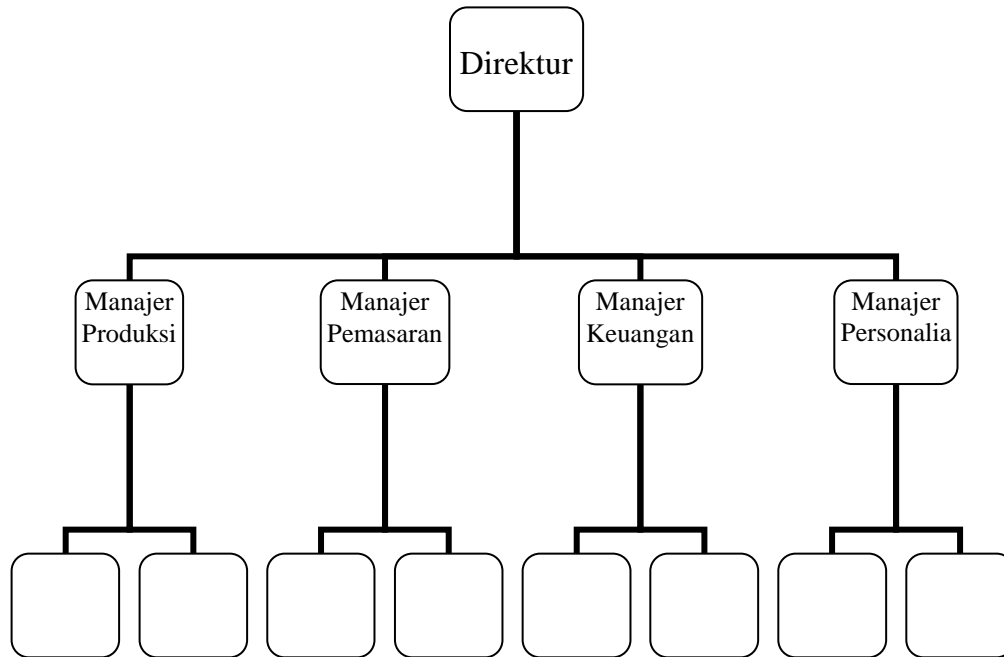
a. Tiga Bentuk Bagan Organisasi

Bagan organisasi menggambarkan struktur atau susunan organisasi. Dari bagan tersebut kita dapat melihat kaitan antara orang dengan departemen atau dengan bagian organisasi, selain melukiskan kaitan, bagan organisasi menggambarkan juga :

- Garis wewenang (untuk memutuskan, memerintahkan)
- Jenis dan arus pekerjaan
- Rentang kendali, yakni jumlah staf langsung yang dapat diurus oleh seseorang secara efektif.

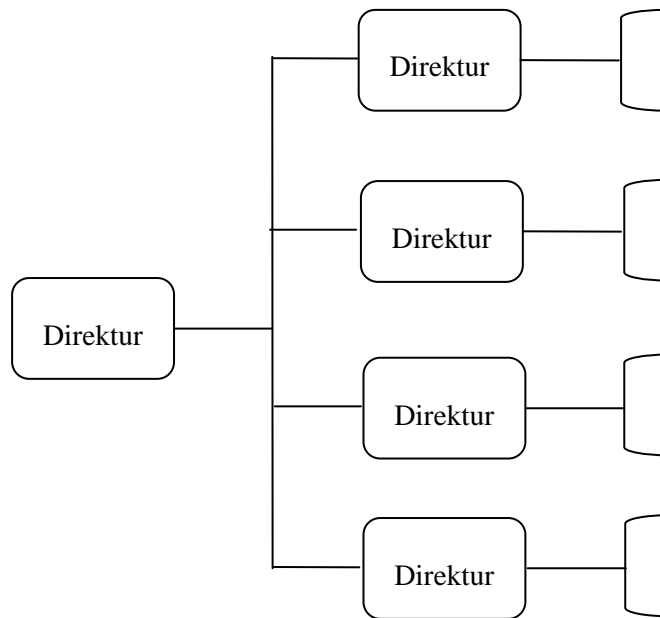
Ada tiga macam bentuk yang dapat kita pilih dalam menyusun bagan organisasi, yaitu :

1. **Bagan Vertikal**, ini merupakan metode tradisional dalam melukiskan susunan organisasi organisasi. Kotak-kotak disusun dari atas ke bawah, sehingga kelihatan jelas siapakah pimpinan dan siapakah staf, siapakah yang lebih tinggi wewanganya dan siapakah yang lebih rendah.



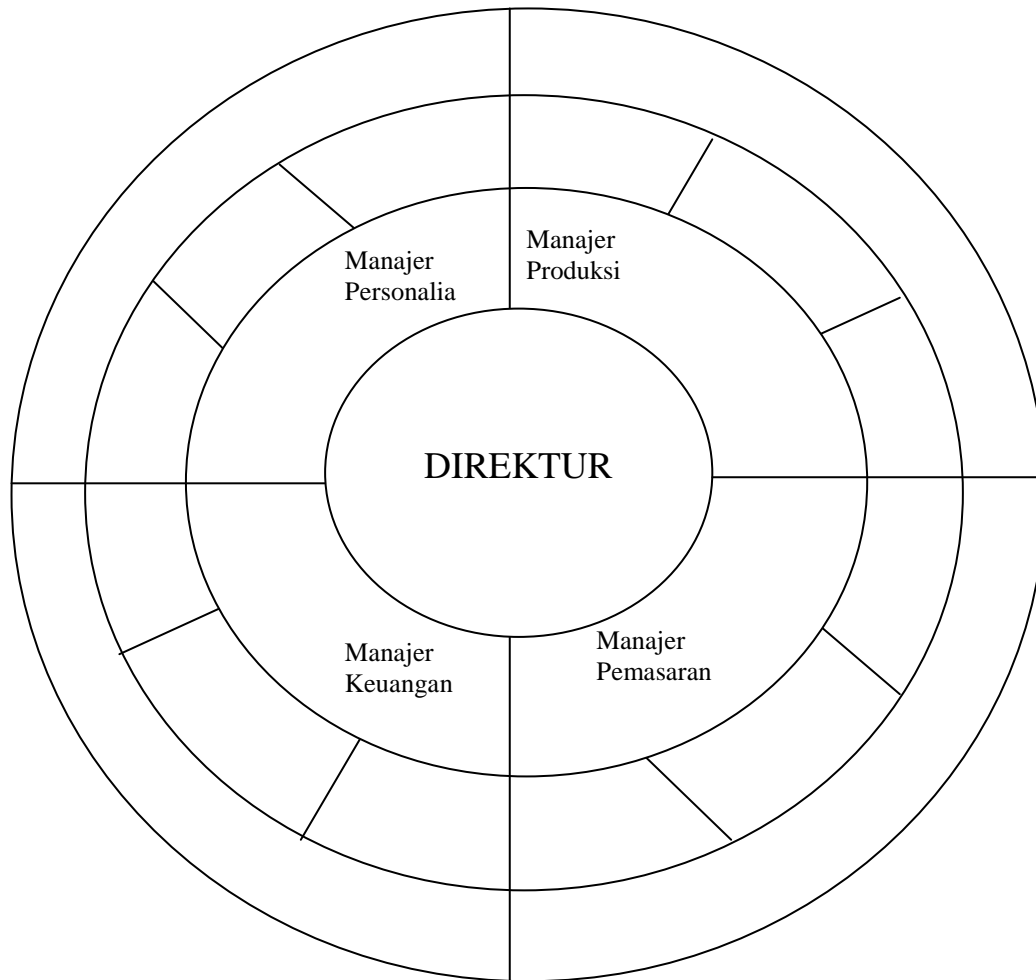
Gambar 14.
Bagan Vertikal

2. **Bagan Horizontal**, menggunakan metode biasa untuk membaca huruf Latin, dari kiri ke kanan; metode ini mengurangi sebanyak mungkin gagasan mengenai tingkat yang berbeda-beda, gagasan mengenai pimpinan dan staf. Dengan demikian, orang yang lebih rendah posisinya dalam organisasi tidak secara jelas diperlihatkan dalam gambar. Hal ini untuk menghilangkan rasa rendah diri dari pegawai yang lebih rendah tingkatnya.



Gambar 15.
Bagan Horizontal

3. **Bagan yang Konsentris**, terdiri atas beberapa lingkaran yang sepusat. Kepala eksekutif berada di tengah-tengah. Bagan ini menunjukkan sifat dinamis dari hubungan pribadi, dan menghilangkan “perasaan pimpinan” dan “staf”. Jarak terdiri titik pusat menunjukkan dekat-jauhnya dari kepala eksekutif. Pangsa (segmen) dari lingkaran menunjukkan departemen yang berbeda-beda.



Gambar 16.
Bagan Konsentris

Bagan organisasi vertikal adalah bagan organisasi yang paling banyak digunakan oleh organisasi, dan kita akan lebih memfokuskan pada bagan organisasi vertikal.

Pada dasarnya bagan organisasi vertikal melukiskan hubungan hirarki (jenjang) antara staf dan pimpinan. Dalam bagan organisasi, orang-orang disusun atau dikelompokkan sesuai dengan wewenang, kekuasaan, atau pangkat mereka. Inilah yang dinamakan hubungan hirarki.

Hirarki (jenjang)

Sekelompok orang yang diorganisasi atau diklasifikasi menurut wewenang, kekuasaan atau pangkat mereka. Oleh karena bagan organisasi melukiskan hirarki, maka bagan tersebut digambar mulai dari puncak dan terus menurun. Karena itu, kita harus mengetahui fungsi utama di dalam organisasi (yang paling penting) untuk kita tempatkan di puncak. Kita perlu mengetahui juga fungsi sekunder yang termasuk didalam fungsi utama tersebut untuk kita tempatkan di bawahnya.

b. Petunjuk Menggambar Bagan Organisasi

Berikut ini beberapa pedoman menggambar sebuah bagan organisasi yg baik.

1. Kita harus memperhatikan hubungan hirarki, sehingga orang atau departemen yang mempunyai kedudukan hirarki tertinggi, ditempatkan di puncak, dan mereka yang mempunyai kedudukan sama pentingnya,

ditempatkan pada tingkat horisontal yang sama tingginya.

Misalnya, jika Direktur organisasi mempunyai kedudukan yang tertinggi, maka ia harus ditempatkan di puncak bagan organisasi. Dan jika pimpinan produksi, pimpinan pemasaran, pimpinan keuangan dan pimpinan personalia mempunyai kedudukan yang sama tingginya, maka mereka keempat-empatnya harus ditempatkan dalam kotak horisontal yang sama tingginya.

2. Diferensiasi vertikal (pembedaan wewenang) dan diferensiasi horisontal (keahlian) harus digambarkan dengan garis utuh, bukan titik-titik atau garis yang terputus-putus.
3. Garis vertikal dan garis horisontal harus memotong kotak ditengah-tengahnya, tetapi tidak boleh menerobos kotak tersebut.
4. Tiap-tiap kotak dalam barisan horisontal yang sama tingginya harus dilukis sama besarnya.
5. Judul yang ditulis dalam bagan harus lengkap, seperti pimpinan produksi, pimpinan pemasaran, pimpinan keuangan, dan pimpinan personalia.

c. Kegunaan Bagan Organisasi

Penggunaan bagan organisasi mempunyai banyak manfaat, antara lain :

1. Bagan organisasi melukiskan garis wewenang yang terdapat dalam organisasi. Jadi orang mengetahui siapa pimpinannya dan siapa stafnya. Dengan mengetahui garis wewenang ini, pegawai dapat lebih mudah memahami susunan organisasi. Hal ini sangat penting bagi kelancaran pekerjaan manajemen.
2. Bagan organisasi berguna untuk memberi penjelasan kepada pegawai baru tentang susunan organisasi, dan bermanfaat untuk menggambarkan kesempatan naik pangkat baik bagi calon pegawai, pegawai baru, maupun pegawai lama.
3. Bagan organisasi merupakan dasar untuk mengadakan perubahan keorganisasian.

d. Kelemahan Bagan Organisasi

1. Struktur organisasi cepat menjadi usang. Perubahan didalam organisasi itu sendiri dan perubahan diluar seperti perubahan sosial dan ekonomis, menyebabkan struktur organisasi tidak sesuai lagi dan bagan organisasi juga harus diubah.

1. Bagan organisasi tidak dapat menggambarkan hubungan manusiawi diantara para pegawai (hubungan persahabatan, permusuhan, persaingan dan sebagainya).
2. Bagan organisasi menimbulkan hubungan yang kaku, karena orang cenderung mempertahankan bidangnya dalam bagan organisasi.
3. Bagan organisasi menimbulkan persoalan status. Orang mungkin tidak senang dibandingkan dengan orang lain dari segi posisinya dalam organisasi.

BAB 6

LINGKUNGAN ORGANISASI

A. Pola Organisasi

Pada fase teori moderen organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya, seperti keadaan ekonomi, sosial dan politik, kemajuan teknologi, tersedianya sumber daya, keadaan pasar pada waktu tertentu dan sebagainya. Sehingga dalam menyusun pola organisasi, harus diperhatikan faktor-faktor lingkungan tersebut. Lingkungan organisasi selalu berubah-ubah, oleh sebab itu pola organisasi harus dapat menyesuaikan dengan perubahann lingkungan yang tidak pasti.

Lingkungan yang berbeda menghendaki pola organisasi yang berbeda pula. Pola yang mengikuti perubahan lingkungan ini dinamakan pola organisasi yang tergantung pada lingkungan atau pola yang tidak tetap.

Ketidakpastian Lingkungan Organisasi

Sebelum menyusun pola organisasi, perlu meneliti dan memeriksa terlebih dulu ketidakpastian lingkungan, dan kemudian disesuaikan pola organisasi dengan ketidakpastian tersebut. Organisasi tidak selalu harus disusun menurut ancangan pola yang tergantung kepada lingkungan, diusahakan disusun berbeda antara pola yang satu dengan yang lain.

Biasanya pimpinan yang memilih ancangan ini, akan mulai dengan mengumpulkan beberapa pola dasar organisasi, memilih pola yang paling efektif atau membuat gabungan yang khas dari pola-pola tersebut. Dalam menyusun pola organisasi yang tergantung pada lingkungan, harus diketahui dulu tentang hal sebagai berikut ini:

- Seberapakah tingkat ketidakpastian lingkungan itu? Apakah sangat tidak pasti dan sukar diramalkan, ataukah sedang-sedang saja, ataukah malah hanya kecil, sehingga mudah sekali bagi Kita meramalkannya?
- Jenis organisasi manakah yang paling baik untuk menghadapi ketidakpastian tersebut?

Untuk mengetahui seberapa besar ketidakpastian lingkungan, ada tiga (3) faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpastian lingkungan, yaitu :

- a) Output (keluaran) organisasi yang beranekaragam.
- b) Jumlah tenaga spesialis teknis yang berbeda untuk setiap kegiatan.
- c) Tingkat kesulitan di dalam pencapaian sasaran.

Menyusun pola organisasi tanpa memperhatikan lingkungan sekitarnya, tidak akan berhasil baik, bahkan mungkin sekali akan menemui kegagalan dalam mencapai tujuan. Tetapi bagaimanakah caranya kita menyusun pola organisasi dengan memperhatikan lingkungan yang selalu berubah-ubah dan yang penuh dengan ketidak pastian itu? Untuk itu perlu dikelompokkan jenis-jenis ketidakpastian, dan kemudian masing-masing dinilai. Ketidak-pastian dapat dibagi dalam empat kelompok yakni ketidak pastian mengenai

- Dampak ekonomi, sosial dan politik, terhadap organisasi;
- Seringnya timbul kemajuan teknologis;
- Suplai sumber daya;
- Kemantapan permintaan akan produk organisasi

Tabel 6.

Tingkat Ketidakpastian Lingkungan Organisasi

	Peringkat Ketidak-pastian		
	Rendah	Sedang	Tinggi
1. Berapakah besarnya dampak ekonomis, sosial, dan politik terhadap organisasi?	Minimal	Sedang	Tinggi
2. Seberapa seringnya terjadi penerobosan teknologi dalam bidang industri?	Jarang	Kadang-kadang	Seringkali
3. Dapatkah suplai sumber daya diperhitungkan?	Dapat diperhitungkan	Kadang-kadang dapat diramalkan adanya kekurangan	Tidak dapat diperhitungkan
4. Sampai seberapa kemantapan permintaan akan produk organisasi?	Tidak mantap	Sedang-sedang saja mantapnya	Sangat mantap

Empat kelompok ketidak-pastian ini, masing-masing dapat diberi nilai rendah, sedang, atau tinggi. Peringkat ketidak pastian yang 'rendah' berarti bahwa perubahan itu dapat diketahui sebelumnya dengan pasti; peringkat ketidak pastian yang 'sedang' berarti perubahan dapat diramalkan dengan agak pasti, sedangkan peringkat

ketidak pastian yang 'tinggi' berarti perubahan sangat tidak menentu, dan tidak dapat diketahui sebelumnya. Pola organisasi akan berbeda-beda, tergantung pada peringkat ketidak pastian.

Tabel 7.
Pola Organisasi Menurut
Peringkat Ketidakpastian

Peringkat Ketidak-pastian	Sifat Pola Organisasi
1. Rendah (dapat diramalkan dengan pasti)	<ul style="list-style-type: none"> • Stabil atau mantap • Dapat diperhitungkan • Keras atau kaku
2. Sedang (dapat diramalkan dengan agak pasti)	<ul style="list-style-type: none"> • Agak stabil • Tidak terlalu sering
3. Tinggi (sangat tidak pasti; tidak dapat diramalkan)	<ul style="list-style-type: none"> • Luwes atau fleksibel • Lancar • Mudah menyesuaikan Diri

B. Jenis Pola Organisasi

Secara umum pola organisasi yang banyak dipakai pengelola organisasi biasanya mengacu pada dua jenis, yaitu;

1. Organisasi yang Mekanistik

2. Organisasi yang Organik

Di mana perbedaan antara pola mekanistik dan organik terletak dalam ciri-ciri utamanya

- Penentuan tugas
- Keluwesan tugas
- Komunikasi
- Pengetahuan yang diperlukan

Tabel 8.
Perbedaan antara Pola Mekanistik dan Pola Organik

Organisasi yang Mekanistik	Organisasi yang Organik
<ul style="list-style-type: none">• Tugas individu ditentukan secara sempit dan tegas.• Tugas individu tidak fleksibel, sukar dirubah.• Mengutamakan pengendalian hirarkis.• mengutamakan arah komunikasi vertikal dari atas ke bawah Instruksi dan keputusan dari pimpinan.• Diperlukan pengetahuan yang sempit, teknis dan khusus.	<ul style="list-style-type: none">• Tugas individu ditentukan secara luas dan umum.• Tugas individu sangat fleksibel.• Mengutamakan pengendalian diri sendiri.• Mengutamakan arah komunikasi lateral (ke samping, antara teman sejawat)• Pimpinan memberi informasi dan nasihat.• Diperlukan pengetahuan yang luas dan profesional.

Ada beberapa kesimpulan mengenai pola organisasi yang dapat kita ambil yaitu :

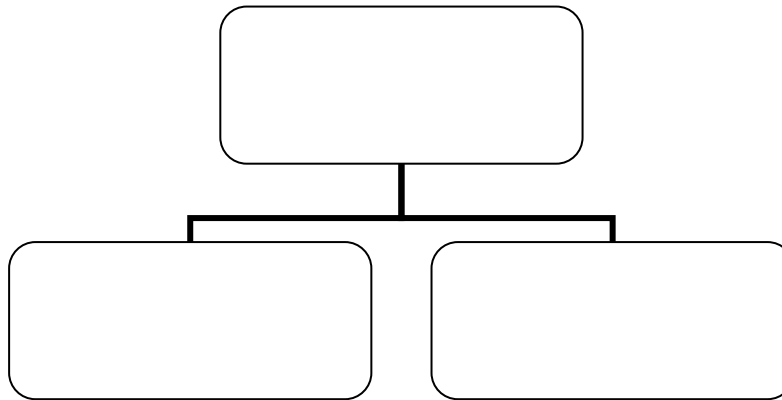
- Dalam lingkungan dengan tingkat ketidak-pastian yang relatif rendah, artinya dalam lingkungan yang relatif stabil dan pasti, pola organisasi yang cocok adalah pola yang mekanistik.
- Dalam lingkungan dengan tingkat ketidak pastian yang relatif tinggi, artinya dalam lingkungan yang sangat tidak pasti dan tidak stabil, maka pola organisasi yang cocok adalah pola yang organis.

Sekarang langkah berikutnya adalah mengumpulkan beberapa alternatif atau pilihan pola organisasi yang dapat digabungkan dan dicocokkan dengan situasi tertentu. Pilihan pola ini dapat diambil dari bentuk-bentuk departementalisasi.

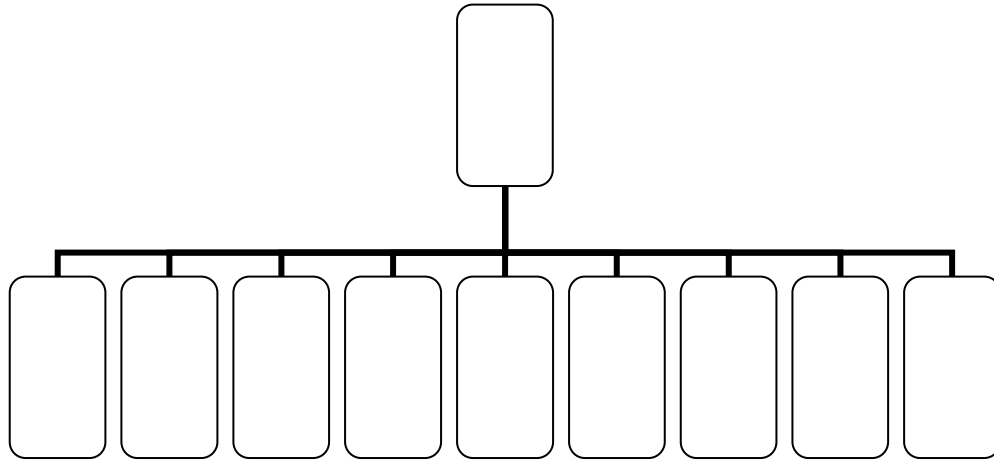
C. Rentang Kendali dalam Pola Organisasi

Jumlah staf langsung yang dapat diurus oleh seorang pimpinan secara efektif, dinamakan rentang kendali atau *span of control*. Dalam pola organisasi, ada dua rentang kendali yaitu rentang kendali sempit dan rentang kendali lebar.

- Bila rentang kendali itu sempit, jumlah staf langsung yang melaporkan kepada pimpinan tersebut, sedikit
- Bila rentang kendali itu lebar, jumlah staf langsung yang melaporkan kepada pimpinan tersebut, banyak.



Gambar 17.
Rentang Kendali Sempit



Gambar 18.
Rentang Kendali Lebar

Dalam rentang kendali aspek spesialisasi dan koordinasi mempunyai peranan penting, hal ini terlihat dari:

- Dalam rentang kendali yang sempit, staf langsung harus menjalankan beberapa macam tugas, sehingga spesialisasi kurang efektif. Dengan perkataan lain, spesialisasi rendah. Tetapi sebaliknya, pimpinan mudah mengadakan koordinasi, karena jumlah stafnya sedikit. Dikatakan bahwa dalam rentang kendali yang sempit terdapat koordinasi yang tinggi.
- Hal yang sebaliknya berlaku bagi rentang kendali yang lebar. Yakni, dalam rentang kendali yang

lebar terdapat spesialisasi tinggi dan koordinasi rendah.

Jika staf langsung seorang pimpinan itu banyak jumlahnya, ada banyak pekerjaan yang berbeda-beda yang dilaksanakan dalam departemennya. Hal ini membuat sukar pimpinan untuk mengawasi secara efektif setiap pekerjaan staf dari dekat, maka bertalian dengan ini timbul persoalan:

Masalah Rentang Kendali

Penerapan rentang kendali yang kurang tepat dalam sebuah organisasi bisa berdampak kurang efektif dan kurang efisiennya sebuah organisasi, oleh sebab itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam hal rentang kendali, diantaranya;

- Apakah ada rentang kendali yang ideal?
- Apakah ada jumlah yang ideal berapa banyak jumlah staf langsung yang berada di bawah kendali seorang atasan langsung ?

Ada dua pendapat mengenai masalah ini :

- a. Para perintis manajemen secara tegas menunjukkan jumlah tertentu dari rentang kendali ini. Mereka mengatakan : “Tidak ada pimpinan yang mampu mengawasi secara langsung staf lebih banyak dari

lima orang atau paling banyak enam orang”.Namun menurut pengalaman, organisasi dapat juga berhasil baik dengan rentang kendali jauh lebih banyak dari enam orang.

- b. Para ahli manajemen akhir-akhir ini tidak menyatakan jumlah yang tetap, tetapi mereka mengemukakan bahwa rentang kendali yang tepat tergantung kepada beberapa faktor situasional, antara lain :

- Sifat pekerjaan
- Teknologi
- Kepemimpinan
- Kesatu-paduan kelompok

1. Rentang Kendali Lebar

Rentang kendali yang lebar memudahkan terciptanya organisasi yang organis, yang memberi kebebasan bertindak yang agak luas kepada staf, karena sukarnya pengawasan. Walaupun demikian rentang kendali yang lebar harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu :

- Staf harus memahami benar-benar tentang pekerjaan mereka.
- Staf harus mampu mengambil keputusan sendiri;

- Tugas dan teknologi memungkinkan rentang kendali yang lebar.
- Dalam rentang kendali yang lebar, pimpinan sukar mengadakan koordinasi. Berkurangnya koordinasi ini harus diimbangi oleh :
 - kemampuan staf mengendalikan diri sendiri; dan
 - keterikatan staf untuk mencapai sasaran organisasi.

2. Rentang Kendali Sempit

Kadang-kadang diperlukan juga rentang kendali yang sempit, yakni jika staf tidak mampu mengendalikan diri sendiri dan tidak mempunyai keterikatan mencapai sasaran organisasi. Dalam hal ini koordinasi harus dilaksanakan lewat pengendalian hirarkis, yakni lewat rentang kendali yang sempit. Rentang kendali yang sempit diperlukan juga jika manajemen seringkali perlu berkomunikasi secara luas dengan setiap stafnya.

D. Sentralisasi, Desentralisasi dan Kombinasi

Sentralisasi

Sebagai pemusatan kegiatan tertentu dalam satu lokasi dan pembebanan tanggung jawab kepada satu orang

untuk mengamati para pegawainya. Sentralisasi menunjukkan bahwa wewenang ditahan di puncak.

Kriteria Sentralisasi

Dalam memutuskan pilihan ini ada banyak faktor yang perlu kita pertimbangkan supaya sentralisasi dari kegiatan administrasi kantor dapat dilaksanakan dan dapat efektif. Dinataranya adalah :

1. Sifat Organisasi

Semakin banyak pekerjaan kantor dan semakin banyak kegiatan memroses surat-surat dalam organisasi, maka semakin baik kita mengadakan sentralisasi kantor. Lembaga keuangan atau bank dan organisasi asuransi adalah organisasi yang banyak menggunakan sentralisasi, karena banyaknya pekerjaan administrasi yang harus diproses.

2. Ukuran Organisasi

Jika organisasi berkembang menjadi lebih besar, sentralisasi makin dirasakan perlu. Untuk menghindari kesimpangsiuran dan mengadakan pengendalian, diperlukan sentralisasi kegiatan.

3. Proses yang dibakukan

Untuk mencapai efisiensi kerja yang tinggi, organisasi memerlukan proses yang dibakukan. Dengan sentralisasi proses yang dibakukan, dan para pegawai

diharapkan menggunakan proses ini dalam melaksanakan pekerjaannya. Stkitarisasi dan sentralisasi tidak dapat dipisahkan satu dari yang lain.

Desentralisasi

Desentralisasi berhubungan dengan pelimpahan wewenang dan menyangkut masalah-masalah :

- Wewenang apakah yang seharusnya dilimpahkan kepada staf?
- Kebijakan apakah yang diperlukan guna dijadikan pedoman dalam melaksanakan tindakan yang dilimpahkan?
- Kebutuhan memilih dan melatih orang serta mengendalikan tindakan yang dilimpahkan.

Kriteria Desentralisasi, diantaranya adalah :

- **Keaneka-ragaman (Diversifikasi)**

Organisasi yang menghasilkan beraneka macam produk dan yang menggunakan bermacam-macam proses, sukar mengadakan sentralisasi.

Inilah sebabnya, organisasi semacam itu lebih banyak menggunakan bentuk desentralisasi. Hanya pekerjaan kantor saja yang masih dapat disentralisasikan.

- **Keahlian Pegawai**

Apabila dalam suatu organisasi tidak banyak terdapat tenaga yang mempunyai keahlian khusus desentralisasi sukar dilaksanakan. Jika toh diperlukan desentralisasi, organisasi harus menyelenggarakan pelatihan yang efisien.

- **Pengendalian yang Baik**

Jika organisasi mempunyai teknik pengendalian yang baik, mudah mengendalikan pegawainya, desentralisasi yang diselenggarakan oleh organisasi dapat berhasil baik.

Kombinasi

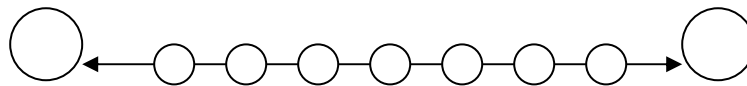
Sebenarnya sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ekstrim, dua ujung yang berlawanan sama sekali. Sentralisasi terletak pada ujung yang satu dan desentralisasi pada ujung yang lain. Diantara dua ujung tersebut terletak beberapa bentuk campuran/kombinasi.

Bentuk yang semakin dekat dengan sentralisasi berarti bentuk yang semakin banyak sentralisasi dan semakin sedikit desentralisasi. Dan sebaliknya, bentuk yang mendekati desentralisasi berarti campuran antara banyak desentralisasi dan sedikit sentralisasi. Campuran tersebut

berarti bahwa dalam beberapa hal organisasi mengadakan sentralisasi dan dalam beberapa hal lain organisasi mendelegasikan wewenangnya untuk mengambil keputusan kepada jenjang manajemen menengah dan bawah. Satu bentuk campuran sukar dibedakan dari bentuk yang ada didekatnya. Bentuk-bentuk campuran itu merupakan suatu deretan yang bagian-bagiannya tidak dapat dibedakan dengan jelas dari bagian yang berdekatan, kecuali dengan cara yang dibuat-buat.

Kontinum (Continuum)

Suatu deretan yang batas bagiannya tidak dapat dibedakan dengan jelas dari bagian yang berdekatan, kecuali dengan cara yang dibuat-buat.



Sentralisasi Bentuk-bentuk campuran Desentralisasi

Gambar 19.
Kontinum dari Sentralisasi dan Desentralisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Barzeley, Michael & Babak Armanjani. 1992. *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision For Managing In Government*, Berkeley: University of California Press.
- Dessler, Gary. 1992. *Organizational Theory*, Singapore: Prentice Hall.
- Evan, William M. 1993. *Organization Theory: Research and Design*, New York: Mc Millan.
- Giffort and Elizabeth Pinchot. 1993. *The End Of Bureaucracy And The Rise Of Intelligent Organization*. San Francisco: Barret-Kohler.
- Hall, Richard H. 1987. *Organizations: Structures, Processes, And Outcomes*, Ed. 4. Englewood Cliffs: prentice Hall.
- Harmon, Michael And Richard T. Mayer. 1987. *Organizational Theory For Public Administration*, Illinois, London: Scot Foresman and Company.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organizational Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford: University Press.
- Jones, Gareth. R. 1994. *Organizational Theory, Text and Cases, Reading*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- JP, Agus, Sri WK & Wilfridus B. Elu. 2001. *Teori Organisasi*, Jakarta: PPUT.
- Katz, Daniel dan Robert L.Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*, Ed.2 New York: John Wiley.
- Kettl, Donal F. 1993. *Sharing Power: Public Governance And Private Markets*. Washington DC: Brookings Institution.
- Lubis, Hari, Huseini, Martini. 1987. *Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial-UI.
- Mintzberg, Henry. 1996. *Structure In Five: Designing Effective Organization*, USA: Englewood Cliffs.
- Nugroho, D.Riant. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Osborne, David & Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Strategis For Reinventing Government*, USA: Perseus Books Publishing.
- Osborne, David & Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, USA: Perseus Books Publishing.
- Pfeffer, Jeffrey. 1981. *Power In Organizations*, Mashfield, Mass: Pitman Publishing.
- Robbins, Stephen P and Neil Barnwell. 2002. *Organizational Theory, Concepts And Cases*, 4th Edition, New South Wales: Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. 1999. *Organization Theory*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*, 9th Edition, San Diego: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Theory: Structure, Design And Applications*, USA: Prentice Hall Inc.
- Sturbuck, William H dan Paul C. Nystrom. 1981. *Designing and Understanding Organizations*, New York: Oxford University Press.
- Tangkilisan, S. Hessel Nogi. 2003. *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balairung & Co.
- Thoha, Miftah. 1989. *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa Dan Intervensi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. 1992. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Wexley and yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Illinois Richard Irwin: Homewood.
- Winardi. 1981. *Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Manajemen*, Bandung: Alumni.
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.

Tentang Penulis

Dr. Eliana Sari, M.M., yang lahir di Jakarta pada 7-7-1970 adalah alumnus Universitas Negeri Jakarta yang telah menyelesaikan program Doktorat pada tahun 2002, setelah sebelumnya menamatkan program Magister Manajemen dari IBII (Institut Bisnis dan Informatika Indonesia) Jakarta dan Strata satu dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Beliau sudah mendedikasikan ilmunya di bidang pendidikan sejak tahun 1993 dengan mengabdikan sebagai Dosen di IBII. Saat ini beliau mengabdikan sebagai dosen pada Jurusan Manajemen Pendidikan FIP – UNJ di samping juga aktif mengajar di beberapa Program Pascasarjana.

Selain mengajar, beliau juga aktif melakukan kegiatan penelitian (*research*) dan memberikan jasa konsultasi pada beberapa instansi pemerintah maupun swasta. Beliau juga aktif menjadi pembicara, narasumber dan moderator pada berbagai seminar, simposium dan kajian ilmiah di Jakarta dan di luar Jakarta.

Ini adalah buku 1 dari rangkaian buku seri Manajemen dan Organisasi yang rencana akan dibuat penulis. Selain menulis buku 1 tentang Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi: Mengelola Lingkungan Melalui Penyesuaian Struktur Organisasi, beliau juga telah menulis buku Sistem Informasi Manajemen: Konsep dan Aplikasi dan buku Teori Organisasi.