

PERTEMUAN 6

KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

A. KOORDINASI

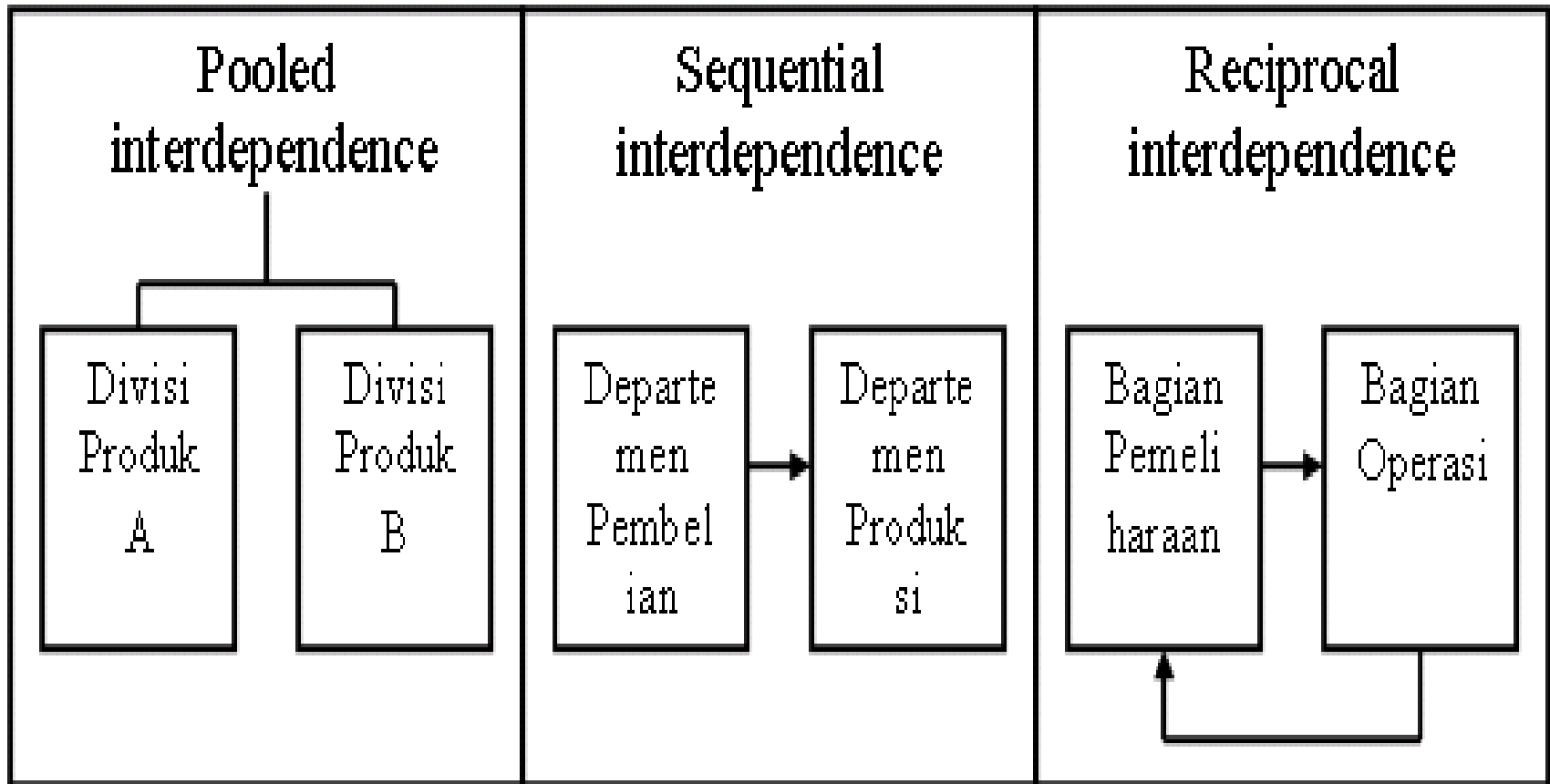
- Koordinasi (*coordination*) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.
- Tanpa adanya koordinasi yang efektif, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi.

Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya.

Menurut James D. Thompson dalam buku Handoko, ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*)
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*)
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*)

Tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi



B. MASALAH-MASALAH PENCAPAIAN KOORDINASI YANG EFEKTIF

Paul R Lawrence dan Jay W. Lorch dalam buku Handoko telah mengemukakan empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu
2. Perbedaan dalam orientasi waktu.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.
4. Perbedaan dalam formasi struktur.

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan = para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Contoh : Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting mencapai sukses organisasi. Bagian pemasaran mengemukakan disain produk sebagai yang paling esensial.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu = manajer produksi lebih memperhatikan masalah yang harus dipecahkan segera (jangka pendek). Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah jangka panjang.

3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi = kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedangkan bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat dan berdiskusi satu dengan yang lain.
4. Perbedaan dalam formalitas struktur = setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan. Di departemen produksi, kuantitas dan kualitas diawasi secara ketat, proses evaluasi dan balas jasa dilakukan formal. Dalam departemen personalia standar pelaksanaan dapat lebih longgar (karyawan dievaluasi kualitas kerjanya selama periode tertentu).

- Ada Tiga pendekatan pencapaian koordinasi yang efektif.
 1. Teknik-teknik manajemen dasar :
 - a. Hirarki manajerial
 - b. Rencana dan tujuan
 - c. Aturan dan prosedur
 2. Meningkatkan koordinasi potensial
 - a. Investasi dalam sistem informasi vertikal
 - b. Penciptaan hubungan-hubungan ke samping (lateral).
 3. Mengurangi kebutuhan akan koordinasi
 - a. Penciptaan sumber daya-sumber daya tambahan.
 - b. Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.

Tiga Mekanisme pengkoordinasian dengan teknik dasar :

- 1. Hirarki manajerial** = rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
- 2. Aturan dan prosedur** = adalah keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian rutin, sehingga lebih efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- 3. Rencana dan penetapan tujuan** = pengembangan rencana dan tujuan dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran yang sama.

Meningkatkan koordinasi potensial:

1. **Sistem informasi vertikal**= adalah peralatan melalui mana data disalurkan melalui tingkatan-tingkatan organisasi
2. **Hubungan-hubungan lateral**= melalui pemotongan rantai perintah hubungan lateral membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hirarki dimana informasi yang dibutuhkan ada. Ada beberapa hubungan lateral seperti kontak langsung antar individu, panitia dan satuan tugas.

Pengurangan kebutuhan akan koordinasi:

1. **Penciptaan sumber daya tambahan**= memberikan kelonggaran bagi satuan kerja. Penambahan tenaga kerja, bahan baku, waktu, tugas diperingan dan masalah yang timbul berkurang
2. **Penciptaan tugas yang dapat berdiri sendiri**= mengurangi kebutuhan koordinasi dengan mengubah karakter satuan organisasi. Kelompok tugas yang berdiri sendiri disertai suatu tanggung jawab penuh salah satu organisasi operasi (perusahaan).

C. RENTANG MANAJEMEN

- Rentang manajemen atau rentang kendali yang dimaksud adalah jumlah karyawan yang melapor langsung pada seorang manajer.
- Rentang kendali sempit maka hanya terdapat sedikit karyawan berada dibawah seorang manajer. Sebaliknya rentang kendali yang melebar menunjukkan bahwa manajer mengendalikan banyak karyawan.
- Keputusan tentang rentang kendali adalah menyangkut apakah organisasi akan lebih efektif apabila rentang kendalinya lebar atau sempit.

- Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan.
- Rentang manajemen sering juga disebut istilah-istilah:
 1. ***Span of control*** = Kemampuan pimpinan untuk *mengatur bawahannya*.
 2. ***Span of authority*** = Kemampuan pimpinan untuk mengambil suatu tindakan terhadap bawahannya.
 3. ***Span of attention*** = Kemampuan pimpinan untuk memberikan perhatian kepada bawahannya.
 4. ***Span of supervision*** = Kemampuan pimpinan untuk mengawasi bawahannya

Berapa jumlah rentangan yang ideal?

Ada dua alasan utama mengapa penentuan rentang manajemen yang tepat adalah penting :

1. Rentang manajemen, mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.
 - Terlalu melebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien.
 - Rentangan yang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.

2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi
 - Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk “tall” dengan banyak pengawasan diantara manajemen puncak dan tingkat paling rendah.
 - Rentangan manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk “flat” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

- Meskipun bermaksud menemukan jumlah yang pasti jumlah rentang manajemen yang ideal tetapi tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan, karena tergantung pada banyak variabel seperti besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan rutin, tingkatan manajemen dan sifat pekerjaan lainnya.
- Henry fayol mengemukakan jumlah maksimum yang dapat dikendalikan oleh setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20-30 karyawan, sedang setiap kepala pengawas hanya dapat mengawasi hanya 3 atau 4 pengawas produksi. Ada pendapat lain menyatakan jumlah rentangan antara 3-8 bawahan dan sebagainya.

Untuk mengetahui jumlah hubungan potensial yang mungkin terdapat antara manajer dengan bawahan dapat dihitung dengan rumus:

$$R = N \left(\frac{2^N + N - 1}{2} \right)$$

Keterangan :

R= menunjukkan jumlah hubungan.

N= jumlah bawahan yang ditugaskan pada kelompok komando manajer.

Contoh

Jumlah bawahan 3 orang maka terdapat hubungan jumlah potensial sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R &= 3 \left[\frac{2^3 + 3 - 1}{2} \right] \\ &= 3 \left[\frac{8 + 2}{2} \right] \\ &= 3 (4 + 2) \\ &= 3 (6) \\ &= 18 \end{aligned}$$

Alasan digunakan rentang manajemen yang melebar

1. Mengurangi kecepatan waktu penyebaran informasi dari atas ke bawah.
2. Lebih banyak jumlah tingkatan yang harus dilalui informasi, lebih besar kemungkinan terjadi penyimpangan
3. Penambahan tingkatan manajemen juga memakan biaya. Penggunaan sumber daya manajer menjadi efisien.

Alasan digunakan rentang manajemen yang menyempit

1. Moral dan produktivitas karyawan akan meningkat.
2. Rentangan yang terlalu melebar berarti manajer tidak dapat menjalankan fungsinya dengan efektif, dan mencurahkan perhatiannya kepada seluruh bawahan secara perseorangan.
3. Koordinasi berkembang baik, karena setiap individu harus mengelola fungsi sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rentang Manajemen:

1. Kesamaan fungsi-fungsi
2. Kedekatan geografis
3. Tingkat pengawasan langsung yang di butuhkan
4. Tingkat koordinasi pengawasan yang di butuhkan
5. Perencanaan yang dibutuhkan manajer
6. Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas

Pedoman lainnya yang dapat dipakai untuk menentukan rentang manajemen mencakup beberapa faktor:

1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan situasi.
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan bawahan.
3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan atasan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi Rentang Manajemen :

1. **Kesamaan fungsi – fungsi** = Semakin sejenis fungsi - fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin melebar.
2. **Kedekatan geografis** = Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin melebar.
3. **Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan** = Semakin sedikit pengawasan langsung yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
4. **Tingkat koordinasi pengawasan yang di butuhkan** = Semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

5. **Perencanaan yang di butuhkan manajer** = Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
6. **Bantuan organisasi yang tersedia bagi pengawas** = Lebih banyak bantuan yang diterima pengawas dalam fungsi – fungsi seperti penarikan, latihan, dan pengawasan mutu, rentangan semakin melebar.

Pedoman lainnya yang dapat dipakai untuk menentukan rentang manajemen mencakup beberapa faktor :

- 1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan situasi. Rentang Manajemen dapat relative melebar bila :**
 - a. Pekerjaan bersifat rutin.
 - b. Operasi-operasi stabil.
 - c. Pekerjaan bawahan sejenis.
 - d. Bawahan dapat bekerja tidak tergantung satu dengan yang lain.
 - e. Prosedur-prosedur dan metoda – metoda dibuat secara baik dan telah diformalisasi.
 - f. Pekerjaan tidak membutuhkan tingkat pengawasan yang tinggi.

- 2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan bawahan. Rentang Manajemen dapat relative melebar bila :**
- a. Bawahan adalah terlatih baik untuk pekerjaan tertentu
 - b. Bawahan lebih senang bekerja tanpa pengawasan ketat.

3. Faktor- faktor yang berhubungan dengan atasan. Rentang Manajemen dapat relative melebar jika :

- a. Manajer adalah terlatih baik dan berkemampuan tinggi.
- b. Manajer menerima bantuan dalam pelaksanaan kegiatan - kegiatan pengawasannya.
- c. Manajer tidak mempunyai kegiatan-kegiatan tambahan lama pengawasan dilaksanakan,
- d. Manajer lebih menyukai gaya pengawasan yang lepas dari pada ketat .