



I Putu Widjaja Thomas Brunner

PENGEMBANGAN STRUKTUR ORGANISASI BERDASARKAN DIMENSI STRUKTURAL ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN DIAGNOSTIK STUDI KASUS FTSP ITENAS

ABSTRAK

Perkembangan penduduk Indonesia yang meningkat sangat cepat, akan menimbulkan banyak permasalahan-permasalahan yang perlu diatasi oleh pemerintah, mulai dari kebutuhan Sandang, Pangan, Papan, Kesehatan sampai dengan Peningkatan taraf hidup masyarakat melalui penyediaan Pendidikan.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan salah satu jawaban untuk mengatasi polemik tersebut. Perkembangan sebuah PTS sangat bergantung pada jumlah mahasiswanya, kualitas dan kuantitas tenaga pengajarnya, kualitas dan kuantitas tenaga administrasi, fasilitas penunjang proses pendidikan meliputi ; laboratorium, perpustakaan, dll, serta hubungan yang baik dengan 'Stake holders'.

Keberhasilan sebuah PTS disadari sepenuhnya oleh pihak ITENAS melalui suatu sistem yang terdiri atas unsur-unsur yang tidak terpisahkan dan senantiasa berperan aktif, yaitu Institusi, Fakultas, Jurusan dan

mahasiswa yang saling mendukung tercapainya sasaran dan tujuan dari pendidikan tersebut.

Salah satu unsur dari sistem tersebut adalah Struktur Organisasi, mempunyai kontribusi penting dalam pencapaian sasaran dan tujuan dari pendidikan serta harus didayagunakan semaksimal mungkin. Semakin pesatnya perkembangan ITENAS, mengakibatkan pertambahan mahasiswa pun semakin cepat dan tentunya akan mempengaruhi Dimensi Struktur Organisasi yang dimiliki ITENAS. Penggunaan Dimensi Struktural : Formalisasi, Sentralisasi dan Kompleksitas yang merupakan bagian dari Elemen Dimensi Struktur Organisasi memberikan gambaran karakteristik internal organisasi dan dituangkan ke dalam kuesioner penelitian.

Transformasi data mentah hasil dari kuesioner dilakukan dengan metode *Successive Interval*, pendekatan untuk model penelitian yang berhubungan dengan evaluasi Struktur Organisasi adalah pendekatan Diagnostik.

Hasil yang diperoleh melalui elemen Formalisasi di FTSP, bahwa Birokrasi dan formalisasi bermanfaat serta mampu untuk memperbaiki efisiensi kerja, tingkat formalisasi ditimbulkan akibat dari perkembangan organisasi yang menjadi lebih besar. Semakin bertambahnya jumlah mahasiswa yang perlu dilayani mengakibatkan penambahan pekerjaan dan karyawan yang signifikan.

Perubahan Struktur Organisasi yang memiliki jenjang karir lebih panjang arah vertikal serta mengurangi bagian arah horisontal merupakan solusi peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: Formalisasi, Sentralisasi, Kompleksitas.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak atas setiap warganegara yang diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 ayat 1 dan 2, selain dari itu pendidikan juga menjadi unsur yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia Indonesia dimana saat ini sudah dicanangkan wajib belajar bagi masyarakat Indonesia sampai dengan tingkat sekolah menengah umum tingkat pertama.

Perkembangan penduduk Indonesia yang meningkat sangat cepat, akan menimbulkan banyak permasalahan-permasalahan yang perlu diatasi oleh pemerintah, mulai dari kebutuhan Sandang, Pangan, Papan, Kesehatan sampai dengan Peningkatan taraf hidup masyarakat melalui penyediaan Pendidikan.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan salah satu jawaban untuk mengatasi polemik tersebut. Perkembangan sebuah PTS sangat bergantung pada jumlah mahasiswanya, kualitas dan kuantitas tenaga pengajarnya, kualitas dan kuantitas tenaga administrasi, fasilitas penunjang proses pendidikan meliputi: laboratorium, perpustakaan dan lain lain, serta hubungan yang baik dengan 'Stake holders'.

Permasalahan yang timbul adalah bagaimana usaha PTS dengan studi kasus sebuah PTS di Bandung dapat senantiasa meningkatkan kinerjanya baik terhadap mutu pendidik dalam hal ini dosen, pelayanan

administrasi karyawan terhadap mahasiswa serta peningkatan fasilitas dalam bentuk sarana dan prasarana fisik sehingga mampu menempatkan diri pada kondite yang baik mengacu pada penilaian Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi dalam menghadapi era globalisasi dunia pendidikan lanjut di Indonesia.

Institut Teknologi Nasional (ITENAS) Bandung sebagai salah satu dari sekian banyak PTS yang turut berperan dalam memenuhi kebutuhan akan pendidikan senantiasa berusaha memperbaiki kinerjanya melalui peningkatan kualitas dan kuantitas dosen, karyawan, fasilitas penunjang sampai dengan pemenuhan kebutuhan fisik.

Keberhasilan sebuah PTS disadari sepenuhnya oleh pihak ITENAS melalui suatu sistem yang terdiri atas unsur-unsur yang tidak terpisahkan dan senantiasa berperan aktif, yaitu Institusi, Fakultas, Jurusan dan mahasiswa yang saling mendukung tercapainya sasaran dan tujuan dari pendidikan tersebut.

Salah satu unsur dari sistem tersebut adalah Struktur Organisasi, mempunyai kontribusi penting dalam pencapaian sasaran dan tujuan pendidikan serta harus didaya-gunakan semaksimal mungkin. Semakin pesatnya perkembangan ITENAS, mengakibatkan penambahan mahasiswa pun semakin cepat dan tentunya akan mempengaruhi Dimensi Struktural Organisasi yang dimiliki ITENAS.

2. KAJIAN DAN PERUMUSAN MASALAH

Dalam meningkatkan kinerja karyawan administrasi di lingkungan fakultas sebuah PTS diperlukan kajian-kajian dalam beberapa hal; antara lain pendekatan dari sisi pemerataan beban kerja, tanggung jawab, rantai penugasan atau hirarki posisi, kejelasan posisi sesuai dengan latar belakang pendidikan, status kepegawaian serta usia produktif kerja. Tidak meratanya beban kerja, jalur karir yang pendek, tenaga kerja non edukatif dan beberapa hal di atas dapat menyebabkan ketidakefektifan organisasi, dimana keseluruhannya merupakan bagian dari Struktur Organisasi, oleh karena

itu pokok permasalahan dalam Struktur Organisasi perlu dievaluasi. Struktur Organisasi yang jelas dan terencana akan sangat membantu karyawan dalam melakukan aktivitas dan kegiatan pengembangan.

3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan langkah-langkah peningkatan kinerja dengan studi kasus Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan (FTSP) Institut Teknologi Nasional Bandung dengan memperbaiki elemen dimensi Struktur Organisasi, meningkatkan keefektifan organisasi melalui perubahan mendasar pada Struktur Organisasi dan mengusulkan sebuah Struktur Organisasi baru.

4. PEMBATASAN MASALAH

Dalam penulisan karya akhir ini dilakukan beberapa batasan-batasan yang dapat memberikan arah dalam proses dan tahap-tahap yang dilaksanakan, antara lain:

- Objek studi adalah Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan (FTSP) Institut Teknologi Nasional Bandung.
- Penulisan hanya dilakukan terhadap evaluasi dimensi struktur organisasi yang ada serta memberikan usulan pengembangan struktur organisasi baru.
- Penulisan mengambil ide dari model yang dikembangkan oleh Van de Ven, yaitu *Organization Assessment*, walaupun tidak sepenuhnya digunakan, tetapi dengan melakukan beberapa penyesuaian berkaitan dengan definisi dimensi serta variabel pengamatan sesuai dengan karakteristik unit yang diamati dan pemilihan metoda pengolahan data.
- Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dimana karyawan pada unit yang bersangkutan berperan sebagai responden yang sangat mempengaruhi dalam memberi jawaban. Posisi penulis adalah sebagai pihak yang independen dalam pengamatan ini,

sehingga tidak ada kepentingan apapun, baik dari segi proses maupun hasil yang diperoleh.

- Variabel-variabel yang didefinisikan dituangkan dalam bentuk pertanyaan yang sifatnya lebih mengarah pada dimensi Struktural Organisasi yang berkaitan dengan kondisi karyawan dan Struktur Organisasi secara keseluruhan.

5. PENGUKURAN DAN PENILAIAN TERHADAP SUATU ORGANISASI

Dalam pengamatan terhadap suatu organisasi, disepakati bahwa karakteristik internal serta lingkungan di mana organisasi berada akan mempengaruhi organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain (Van de Ven, 1980). Mengacu pada pernyataan tersebut, saat ini belum banyak usaha/penelitian yang dilakukan yang memungkinkan adanya pengukuran dan penilaian organisasi secara keseluruhan. Tidak adanya penelitian yang mengkaitkan organisasi dengan kriteria performansi dalam kondisi lingkungan yang berbeda merupakan salah satu hambatan untuk dapat melihat organisasi sebagai suatu kesatuan.

Organization Assessment (OA), merupakan suatu penelitian yang dimulai pada tahun 1972. Tujuan utamanya adalah mengembangkan performansi kerja organisasi. Penelitian ini dimulai oleh Andrew H. Van de Ven dan Diane L. Ferry.

Framework dalam OA ini mengidentifikasi berbagai dimensi organisasi berdasarkan konteks, struktur dan perilaku yang penting dalam menggambarkan performansi kerja organisasi, baik secara keseluruhan, unit kerja maupun individu. *Framework* yang digunakan kemudian ditransfer ke bentuk yang lebih operasional, yaitu variabel-variabel pengukuran dan penilaian yang dirangkum dalam *Organization Assessment Instrument* (OAI). OAI digunakan dalam bentuk daftar pertanyaan/kuesioner, langkah terakhir, yaitu proses, merupakan konsep untuk mengembangkan cara menggunakan dan mengembangkan *framework* dan instrumen OA dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan benefit yang lebih besar bagi

organisasi dalam menerapkan OA *framework* dan *instrument*, yaitu dengan penggunaan OAI secara periodik.

Proses penilaian organisasi harus dilihat sebagai suatu proses menyeluruh. Pertanyaan mendasar yang mengikuti proses penilaian organisasi adalah *hasil apa yang diinginkan organisasi, bagaimana melakukan pengukuran terhadap hasil tersebut dan hal-hal apa yang mempengaruhi terjadinya hasil tadi*. Berkaitan dengan pertanyaan tersebut, maka OA menjabarkan proses penilaian terhadap organisasi ke dalam 6 (enam) langkah sebagai berikut:

1. Evaluasi pendahuluan, sebagai studi awal terhadap kondisi penelitian yang akan dilakukan, misalnya tujuan penelitian, posisi penelitian terhadap organisasi dan sebagainya.
2. Penggalan tujuan, yaitu studi terhadap organisasi dikaitkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
3. Pengembangan kriteria, yaitu penentuan dimensi dari tujuan yang akan dicapai.
4. Evaluasi perancangan, terutama dikaitkan dengan perancangan cara dan bentuk penelitian.
5. Implementasi, yaitu penerapan cara dan bentuk penelitian yang telah ditentukan.
6. Analisis data, pemberian umpan balik dan evaluasi keseluruhan; yaitu tahap untuk mengevaluasi hasil penilaian (baik mengenai organisasinya maupun alat penelitiannya) untuk kemudian dijadikan sebagai masukan pada proses, sehingga hasil yang diperoleh akan seimbang dan dapat diterapkan dengan baik.

Dasar dari *framework* yang digunakan dalam OA adalah definisi bahwa organisasi yang kompleks merupakan sistem interaksi sosial yang terbuka, dengan berbagai bentuk struktur dan proses di dalamnya. Di dalam sistem interaksi sosial ini terdapat rangkaian pilihan/keputusan yang diambil oleh pengambil keputusan dengan mempertimbangkan lingkungan,

manusia, uang dan kerja (March & Simon; March & Olsen, 1976) serta siklus penyediaan, perubahan dan pendistribusian input menjadi output (Katz & Kahn, 1978). Bersamaan dengan itu, disain dari sistem tersebut dibatasi oleh lingkungan dan faktor ekonomi, dalam kaitannya dengan kebutuhan organisasi akan sumber daya (bahan baku, uang, teknologi dan peralatan, tenaga kerja) serta kebutuhan pasar bagi produknya.

Rangkaian pilihan yang diambil oleh pengambilan keputusan berdasarkan adanya suatu tujuan, serta input yang diproses menjadi output, membentuk perilaku organisasi. Di dalam perilaku organisasi tersebut tergambar interaksi yang berorientasi tujuan serta hubungan sebab akibat (Parsons, 1962). Interaksi ini kemudian tersegmentasi ke dalam fungsi dan kegiatan yang mengarah pada pencapaian keunggulan melalui spesialisasi proses (Thompson, 1967).

Masing-masing kelompok kegiatan ini memiliki pola siklus kegiatan dan pilihan (berorientasi tujuan) yang tersendiri, dan kemudian membentuk sub-sistem (Katz & Kahn, 1966). Sub-sistem ini terdapat dalam organisasi yang kompleks, baik secara vertikal maupun horisontal, dalam bentuk komponen organisasi (departemen atau unit) dan berbagai posisi (jabatan).

Sebagai bagian dari organisasi yang kompleks, komponen-komponen ini memiliki pola kerja sendiri (sesuai dengan sifat pekerjaan dan fungsi yang dibenarkannya untuk organisasi yang lebih besar), yang digunakan untuk mengelola siklus kegiatannya menjadi pola perilaku yang dapat diperkirakan (Van de Ven & Delbecq, 1974; Parson, 1962). Karena itu struktur dari suatu komponen organisasi dapat dilihat dari pola kerja yang digunakannya untuk mengatur perilaku anggotanya (March & Simon, 1958). Hal lain yang juga menjadi dasar dari pengamatan ini adalah bentuk hubungan, baik di dalam komponen itu sendiri maupun antar komponen, muncul dalam aliran informasi dan aliran kerja (bahan baku, uang dan manusia) antar posisi/jabatan.

Secara keseluruhan, suatu organisasi yang kompleks terdiri dari berbagai sub-sistem yang berbeda tetapi

saling tergantung, yang masing-masing memiliki pola kerja tersendiri dalam mengelola siklus kegiatannya. Sub-sistem ini saling berinteraksi dan secara keseluruhan membentuk sistem organisasi melalui aliran informasi dan aliran kerja.

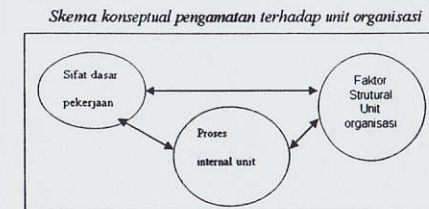
Jadi dalam melakukan penilaian terhadap organisasi dibutuhkan *framework* yang mencakup:

1. Identifikasi hubungan yang relevan antara konteks, disain dan performansi pada tingkat organisasi secara keseluruhan, unit dan posisi/jabatan.
2. Pemahaman pola desain yang unik dari unit dan posisi/jabatan yang berbeda baik secara vertikal maupun horisontal dalam organisasi yang kompleks.
3. Pemahaman terhadap integrasi dan kontribusi fungsional dari unit dan posisi/jabatan ini terhadap performansi organisasi secara keseluruhan.

Dalam OAI, *framework* yang telah dijabarkan tersebut dinyatakan secara operasional ke dalam 4 (empat) tingkat analisis, yaitu:

1. Pengamatan terhadap keseluruhan organisasi
2. Pengamatan terhadap kelompok kerja/unit dalam organisasi
3. Pengamatan terhadap posisi/jabatan dalam organisasi
4. Pengamatan terhadap hubungan antar unit di dalam organisasi dan antar organisasi.

Dalam melakukan pengamatan terhadap unit organisasi, ada tiga (3) hal yang menjadi pokok bahasan, yaitu sifat dasar pekerjaan, dimensi struktural dari unit tersebut dan proses yang terjadi didalamnya, yang secara skematis digambarkan sebagai berikut



Sumber : Van de Ven, *Measuring and Assessing Organization*, 1980

5.1. Sifat Dasar Pekerjaan

Organisasi yang kompleks pada dasarnya disusun oleh berbagai sub-sistem, yang masing-masing memberikan kontribusi yang berbeda terhadap keseluruhan sistem, dan masing-masing juga menggunakan struktur yang sesuai untuk melakukan tugas dan fungsinya. Pernyataan tersebut ditujukan untuk unit-unit yang ada di dalam organisasi.

Sebagai kesatuan yang unik, masing-masing unit memiliki sifat fungsi/pekerjaannya yang berbeda. Berdasarkan sifat pekerjaan ini dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) aspek utama, yaitu tingkat kesulitan tugas dan tingkat keragaman tugas.

Tingkat kesulitan tugas, menggambarkan suatu tingkatan di mana pekerjaan/tugas dapat dianalisis dan hasilnya dapat diperkirakan. Tingkat kesulitan tugas ini secara langsung berpengaruh terhadap jumlah tenaga ahli, struktur kekuasaan dan berbagai penyesuaian yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas (Hage, 1965; Bell, 1967; Mohr, 1971; Van de Ven, 1967). Sedangkan *tingkat keragaman tugas* menyatakan tingkat perbedaan atau variasi tugas yang dimiliki oleh suatu unit. Tingkat keragaman tugas ini mempengaruhi strukturisasi proses dalam unit, yaitu berkaitan dengan standarisasi dan spesialisasi. Lebih jauh, Van de Ven & Delbecq (1974) mengatakan bahwa perbedaan dimensi struktural yang dimiliki oleh suatu organisasi ditentukan oleh tingkat kesulitan dan keragaman tugas ini.

5.2. Dimensi Struktural Unit Organisasi

Tugas-tugas yang dibebankan pada suatu organisasi menggambarkan siklus aktivitas yang terjadi di dalamnya. Aktivitas ini dinyatakan sebagai program kerja, atau modus operandi, yaitu bagaimana aktivitas yang berulang ini distrukturkan

(March & Simon, 1958). Dalam berbagai tingkatan, program kerja ini memiliki karakteristik yang utama, yaitu:

1. *Spesialisasi*, menggambarkan tingkat/jumlah perbedaan tugas yang dibebankan pada suatu unit serta tingkat kemudahan pertukaran tugas antar personil di dalamnya
2. *Standardisasi*, menunjukkan prosedur dan aturan yang harus diikuti dalam mengerjakan tugas.
3. *Tingkat kebebasan*, dalam hal ini dikaitkan dengan hak anggota unit untuk mengambil keputusan dan melakukan penyesuaian yang dibutuhkan dalam melakukan tugasnya.
4. *Tingkat keahlian individu*, menggambarkan tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan tugas.

5.3. Proses di Dalam Organisasi

Proses dipandang sebagai pola hubungan antar anggota unit dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada suatu unit. Pembahasan mengenai proses dalam unit organisasi dikaitkan dengan karakteristiknya, yaitu:

1. *Tingkat ketergantungan*, menggambarkan ikatan hubungan antar posisi atau jabatan dalam unit organisasi. Tingkat ketergantungan ini dikaitkan dengan aliran kerja antara individu dalam unit, dan bagaimana mereka tergantung satu sama lain dalam menerima masukan tugas, mengerjakan tugas serta mendistribusikan hasil kerjanya sampai dihasilkan hasil kerja yang lengkap.
2. *Koordinasi*, yaitu konsekuensi yang timbul karena adanya perbedaan fungsi dan tugas antar unit. Pengamatan terhadap koordinasi dikaitkan dengan bentuk dan aliran informasi yang digunakan, serta konflik (dan penyelesaiannya) yang muncul dalam unit organisasi.

6. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan bentuk organisasi yang dirancang dengan memperhatikan akibat dari pengaruh keseluruhan faktor-faktor tersebut secara bersamaan. Struktur organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi. Skema ini memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi, yaitu:

- Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas-tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
- Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup dalam hubungan pelaporan yang resmi ini banyaknya tingkatan hirarki serta besarnya rentang kendali dari semua pimpinan di seluruh tingkatan dalam organisasi.
- Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian organisasi menjadi suatu organisasi yang utuh.
- Struktur organisasi menetapkan sistem hubungan dalam organisasi, yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik kearah vertikal maupun horisontal.

Skema organisasi memberikan keterangan mengenai posisi yang ditempati oleh seorang individu dalam organisasi, hubungan individu tersebut dengan anggota organisasi yang lain, tugas dan tanggung jawab individu, serta hubungan pelaporan yang harus ditaatinya.

Hubungan dalam organisasi harus dapat menciptakan kemungkinan berkomunikasi maupun koordinasi. Hubungan tersebut akan memberikan kesempatan pada bagian-bagian organisasi untuk saling berkomunikasi dan mengkoordinasikan kegiatannya,

agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hubungan dalam organisasi ini dapat digolongkan dalam dua bagian, yaitu:

1. Hubungan vertikal ini ditentukan oleh dua faktor, yaitu ukuran organisasi dan tingkat ketidakpastian. Jika organisasi berukuran besar dan juga kompleks, berarti lebih banyak tingkat hirarki yang terdapat pada organisasi. Juga terdapat lebih banyak bagian yang perlu dihubungkan satu sama lain.

Berbagai macam alat yang dapat digunakan untuk menciptakan hubungan vertikal, antara lain:

- *Hirarki*, yang merupakan alat untuk mengadakan hubungan vertikal yang paling pertama dan yang paling rendah kapasitasnya;
- *Peraturan dan prosedur*, yang merupakan petunjuk mengenai apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk menghadapi permasalahan;
- *Rencana dan jadwal*, dengan adanya rencana dan jadwal yang terinci, tingkatan hirarki yang rendah dapat melaksanakan kegiatannya tanpa pengawasan yang ketat dari atasannya;
- *Penambahan tingkat pada hirarki*, merupakan tambahan posisi pada hirarki yang khusus menangani suatu permasalahan tertentu, untuk membantu suatu jabatan pimpinan;
- *Sistem informasi vertikal*, sistem ini membuat kapasitas pengolahan informasi menjadi lebih besar, sehingga tidak ada posisi yang terlalu dibebani dengan informasi dan dapat mengurangi kebutuhan akan penambahan posisi yang baru.

2. Hubungan horisontal ini diperlukan karena setiap bagian organisasi berinteraksi dengan bagian yang lain, dan organisasi harus dapat melakukan integrasi horisontal untuk menyatukan kegiatan bagian-bagian yang berbeda orientasinya.

Terdapat enam (6) jenis alat untuk mengadakan hubungan horisontal. Alat ini berfungsi untuk memperbaiki koordinasi maupun aliran informasi horisontal dalam organisasi, yaitu:

- Dokumen tertulis yang merupakan alat hubungan yang paling sederhana;
- *Kontak langsung*, kontak langsung antara pimpinan-pimpinan bagian yang terlibat dalam suatu permasalahan;
- *Penghubung*, adalah seseorang yang berada pada suatu bagian organisasi dengan tugas khusus, yaitu melaksanakan koordinasi dengan bagian lain;
- *Satuan tugas*, adalah suatu komite bersifat sementara, yang beranggotakan wakil-wakil berbagai bagian yang terlibat dalam permasalahan;
- *Tim*, merupakan satuan tugas yang bersifat permanen, yang digunakan jika koordinasi antar bagian diperlukan secara terus menerus;
- *Integrator permanen*, merupakan penghubung antar bagian dan menciptakan koordinasi dalam organisasi, tetapi tanpa melangkahi wewenang bagian-bagian yang dikoordinasi.

6.1. Dimensi Organisasi

Dalam analisis terhadap suatu organisasi seringkali perlu dikemukakan terlebih dahulu karakteristik organisasi tersebut. Penetapan karakteristik ini hanya dapat dilakukan jika sebelumnya telah diketahui dimensi-dimensi organisasi.

Berdasarkan dimensi-dimensi itulah dapat dirumuskan karakteristik suatu organisasi. Dimensi Organisasi terdiri atas:

A. Dimensi Struktural

Dimensi ini menggambarkan karakteristik internal organisasi yang terdiri atas:

- *Formalisasi*, menunjukkan tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi untuk mengendalikan dan mengatur organisasi

yang menggambarkan corak dan perilaku serta kegiatan organisasi, yang terdiri dari kebijakan, peraturan dan prosedur.

- **Spesialisasi**, menunjukkan derajat pembagian kerja/tugas dalam organisasi.

- **Standardisasi**, menggambarkan derajat kesamaan cara/prosedur dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam organisasi.

- **Sentralisasi**, corak pembagian kekuasaan menurut tingkatan dalam organisasi, antara lain ditunjukkan dengan jenis keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan.

- **Otorisasi**, menggambarkan pola pembagian kekuasaan serta rentang kendali secara umum.

- **Kompleksitas** (hubungan), menggambarkan banyaknya kegiatan (subsistem) yang ada dalam organisasi dan terdiri atas:

- **Kompleksitas vertikal**, yaitu menunjukkan jumlah tingkatan yang ada dalam organisasi

- **Kompleksitas horisontal**, yaitu menunjukkan pembagian kegiatan secara horisontal, menjadi bagian-bagian yang secara vertikal mempunyai tingkatan yang sama.

- **Desain pekerjaan**, meliputi lingkup pekerjaan (kedalaman, keluasan) dan isi pekerjaan (identitas, variasi, jenis dan kepentingan)

- **Profesionalisme**, tingkat pendidikan formal maupun tidak formal secara rata-rata yang dimiliki oleh anggotanya.

- **Konfigurasi**, bentuk pembagian anggota organisasi pada bagian-bagian, baik secara vertikal maupun horisontal.

Dimensi Struktural Organisasi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu:

- Kompleksitas
- Formalisasi
- Sentralisasi

Penerimaan ketiga komponen ini sebagai dimensi inti struktur organisasi, meskipun pada umumnya cukup tersebar, tidaklah universal.

Dengan demikian, suatu kesimpulan yang lebih cermat adalah para teoritikus pada umumnya setuju dengan dimensi struktural organisasi tetapi tidak setuju dengan definisi-definisi operasionalnya dan apakah sebuah dimensi merupakan yang utama ataukah berada di bawah dimensi yang lebih besar.

Dengan menerima berbagai label yang diberikan dan definisi terhadap struktur, maka akan diterangkan elemen dimensi struktural organisasi, yaitu:

1. Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang terdapat dalam sebuah organisasi. Diferensiasi horisontal memperhatikan tingkat sejauh mana pekerjaan tersebar secara geografis. Diferensiasi ini diukur dengan jumlah pemisahan horisontal di antara unit-unit. Diferensiasi ini diukur dengan mengkalkulasikan jumlah spesialisasi pekerjaan dan waktu rata-rata pelatihan yang dibutuhkan masing-masing.

Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman organisasi dan diukur dengan cara menghitung jumlah tingkatan hirarki yang memisahkan *chief executive* dari pegawai yang bekerja pada bagian keluaran (*output*) organisasi. Diferensiasi ini diukur berdasarkan jumlah lokasi terpisah, jarak rata-rata tempat-tempat tersebut dari kantor pusat, serta proporsi personalia organisasi yang berlokasi pada unit-unit terpisah tersebut.

Makin besar diferensiasi horisontal, dengan mempertahankan rentang kendali yang konstan, maka makin tinggi pula hirarkinya; makin tersebar secara geografis unit-unitnya, makin kompleks pula organisasinya. Dan makin kompleks organisasinya, makin besar pula kesukaran komunikasi, koordinasi dan kontrol.

2. Formalisasi

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana

pekerjaan dalam organisasi distandardisasi. Makin tinggi formalisasinya, makin diatur pula perilaku pegawainya. Formalisasi dapat dicapai dalam pekerjaan. Dalam keadaan yang demikian, organisasi tersebut akan menggunakan peraturan dan prosedur untuk mengatur apa yang dilakukan oleh para pegawai. Namun sebagai proses formalisasi yang palsu (*pseudo*) dapat terjadi di luar pekerjaan yaitu pada pelatihan yang diterima para pegawai yang profesional. Profesionalisasi yang mereka peroleh telah mensosialisasikan mereka untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan norma-norma profesi mereka.

Teknik-teknik formalisasi yang paling populer adalah proses seleksi (untuk mengidentifikasi para individu yang akan cocok dengan organisasi); persyaratan peran; peraturan; prosedur dan kebijakan; pelatihan; dan mengatur agar para pegawai menjalani ritual untuk membuktikan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

3. Sentralisasi

Sentralisasi adalah yang paling problematis di antara ketiga komponen tersebut. Sentralisasi dinyatakan sebagai sejauh mana kekuasaan formal dapat membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan dikonsentrasikan pada satu individu, sebuah unit, atau suatu tingkat (biasanya pada tingkat tinggi dalam organisasi), dengan demikian pegawai (biasanya berada di bagian bawah organisasi) hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka.

Tingkat kontrol yang dimiliki seseorang dalam seluruh proses pengambilan keputusan dapat digunakan sebagai sebuah ukuran mengenai sentralisasi. Kelima langkah proses ini adalah:

1. Mengumpulkan informasi untuk diteruskan kepada pengambil keputusan mengenai apa yang dapat dilakukan,
2. Memproses dan menginterpretasikan informasi tersebut untuk memberikan saran kepada pembuat keputusan mengenai apa yang harus dilakukan,

3. Membuat pilihan mengenai apa yang hendak dilakukan,
4. Memberikan wewenang kepada orang lain mengenai apa yang hendak dilakukan, dan
5. Melaksanakannya.

Pengambilan keputusan akan disentralisasikan jika pengambil keputusan dapat mengendalikan semua langkah tersebut.

Desentralisasi mengurangi kemungkinan terjadinya beban informasi yang berlebihan, memberi tanggapan yang cepat terhadap informasi yang baru, memberi masukan yang lebih banyak bagi sebuah keputusan, mendorong terjadinya motivasi, dan merupakan alat yang potensial untuk melatih para manajer dalam mengembangkan pertimbangan yang baik. Sebaliknya, sentralisasi menambah suatu perspektif yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan dan dapat memberikan efisiensi yang berarti.

B. Dimensi Proses

Dimensi Proses ini menggambarkan karakteristik kegiatan organisasi, yang terdiri atas:

- Komunikasi, penyampaian informasi dan pengertian antara dua orang atau lebih.
- Pengambilan keputusan, menggambarkan proses pemilihan suatu arah tindakan dalam pemecahan suatu masalah.
- Pengendalian, menunjukkan proses dalam memastikan kesesuaian aktivitas aktual dengan rencana.
- Imbalan, segala sesuatu yang diterima anggota organisasi sebagai balas jasa atas jasa mereka yang terdiri dari imbalan ekstrinsik (imbalan uang, promosi, pengakuan, penghargaan) dan imbalan intrinsik (otonomi, pengembangan, dan realisasi).
- Sosialisasi, pengintegrasian kepentingan individual dengan kepentingan organisasi.

- Karir, jabatan atau gerakan ke atas dari posisi seseorang dalam hirarki organisasi.

C. Dimensi Kontekstual

Menggambarkan karakteristik keseluruhan organisasi dan lingkungannya, yang terdiri atas:

- Ukuran organisasi, menunjukkan besarnya organisasi, yang seringkali dinyatakan dengan jumlah anggota organisasi.
- Teknologi Organisasi, menunjukkan jenis dan tingkatan yang digunakan pada sistem produksi suatu organisasi.
- Lingkungan, menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi, terutama yang pengaruhnya cukup kuat terhadap organisasi.

6.2. Karakteristik Disain Posisi atau Jabatan

Karakteristik disain dari posisi/jabatan merupakan dimensi yang menggambarkan sifat-sifat dasar dari posisi/jabatan yang diamati. Beberapa sifat yang utama adalah:

- Spesialisasi tugas**, menggambarkan jumlah tugas yang berbeda serta cakupan yang dibebankan pada suatu posisi/jabatan.
- Keahlian dalam tugas**, menunjukkan tingkat keahlian yang dimiliki oleh pemegang posisi/jabatan, dikaitkan dengan pendidikan formal, lamanya *job-entry training* serta *on-the-job training* yang diterima.
- Standardisasi tugas**, dikaitkan dengan tingkat kejelasan dan rincian uraian kerja.
- Otoritas dalam tugas**, dikaitkan dengan kesempatan yang dimiliki oleh pemegang jabatan untuk melakukan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- Tekanan dalam tugas**, menggambarkan karakteristik yang berhubungan dengan tekanan yang dihadapi oleh pemegang posisi/jabatan baik yang berkaitan dengan

masalah *deadline*, standar mutu dan sebagainya.

f. **Tanggung jawab dalam tugas**, berkaitan dengan tanggung jawab yang dimiliki oleh pemegang jabatan berkaitan dengan pengambilan keputusan dan hasil kerja.

g. **Umpan balik dalam tugas**, karakteristik yang berkaitan dengan informasi yang diperoleh pemegang jabatan mengenai performansi kerjanya.

h. **Imbalan dan sangsi**, berkaitan dengan respon dan antisipasi yang diharapkan (dan diterima) pemegang jabatan atas hasil kerjanya.

6.3. Faktor Kontekstual Posisi atau Jabatan

Pembahasan terhadap faktor kontekstual dari posisi/jabatan ini dikaitkan dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan latar belakang dan desain unit organisasi, yang membentuk corak khusus bagi setiap unit. Dimensi kontekstual ini dinyatakan dalam faktor-faktor sebagai berikut:

1. **Tingkat kesulitan tugas**, menggambarkan kejelasan dan kemudahan bagi pemegang jabatan untuk menganalisis dan memperkirakan hasil yang akan diperoleh.
2. **Tingkat keragaman tugas**, berkaitan dengan tingkat perbedaan tugas yang dibebankan pada suatu posisi/jabatan.
3. **Posisi jabatan dalam hirarki organisasi**
4. **Pengalaman dalam organisasi**
5. **Usia pemegang jabatan**
6. **Jenis kelamin**
7. **Kekuatan peningkatan kebutuhan pemegang jabatan**, sifat yang didefinisikan oleh Hackman dan Oldham (1975) yang menggambarkan tingkat kebutuhan pemegang jabatan akan pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja.

6.4. Respon Terhadap Posisi atau Jabatan

Respon yang terutama muncul dan menyebabkan pengaruh terhadap posisi/jabatan ini adalah:

1. **Kepuasan kerja**, merupakan reaksi atau perasaan yang dimiliki pekerja untuk menunjukkan tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan, supervisor, rekan kerja sistem pembayaran serta karir.

2. **Motivasi kerja**, yaitu jumlah atau tingkatan usaha yang dilakukan oleh pekerja untuk melakukan pekerjaannya dan mencapai suatu hasil

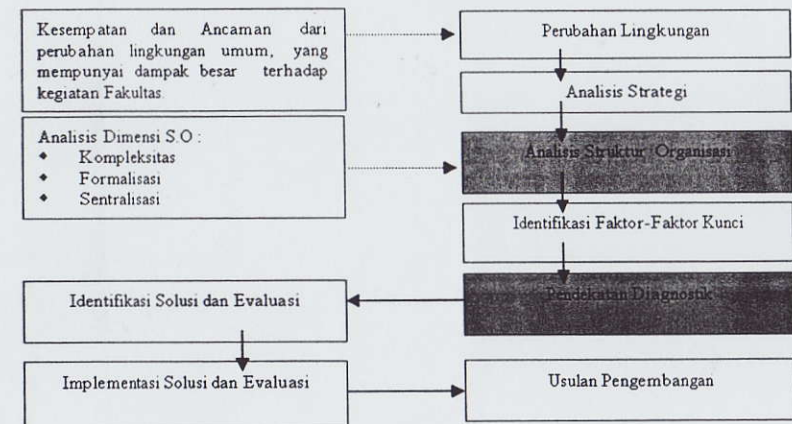
3. **Upah**

7. MODEL RANCANGAN FORMULASI

Rancangan formulasi evaluasi struktur organisasi ini bermula dari tidak meratanya beban kerja yang dialami oleh bagian Tata Usaha FTSP, hal ini kemudian dievaluasi dengan menggunakan pendekatan diagnostik, tapi secara lebih jelasnya akan dijelaskan pada Model Rancangan Evaluasi.

Konsep Dasar Model

Konsep dasar model yang disajikan pada gambar dibawah adalah pola pikir penulis untuk mencoba memecahkan masalah rancangan formulasi evaluasi struktur organisasi di lingkungan Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Institut Teknologi Nasional (ITENAS) dengan menggunakan pendekatan diagnostik elemen dari struktur organisasi. Berikut digambarkan Model Rancangan Evaluasi Struktur Organisasi di Lingkungan FTSP ITENAS.



Penjelasan Bagan Kerangka Pemecahan Masalah (lihat gambar kerangka berpikir)

Pada bagan kerangka pemecahan masalah terdapat tiga kelompok kegiatan, meliputi persiapan penelitian, proses pengumpulan dan pengolahan data serta tahap evaluasi dan usulan pengembangan hasil dari analisis pengolahan data.

Proses Pengumpulan dan Pengolahan Data

Informasi Struktur Organisasi saat ini

Tahapan Informasi Struktur Organisasi saat ini adalah tahap awal informasi Struktur Organisasi yang ada sekarang.

Identifikasi Data yang diperlukan

Tahapan identifikasi Data yang diperlukan adalah tahap awal dari pembuatan kuesioner penelitian. Kuesioner penelitian terdiri dari 3 (tiga) elemen dimensi Struktural Organisasi.

Penyusunan Kuesioner Penelitian

Tahapan Penyusunan Kuesioner penelitian adalah tahap pembuatan kuesioner penelitian.

Kuesioner disebarkan kepada karyawan di lingkungan Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan ITENAS, pertanyaan dibagi dalam dua kelompok besar, dalam setiap kelompok besar tersebut masalah yang dibahas

adalah:

1. Kompleksitas
2. Formalisasi
3. Sentralisasi

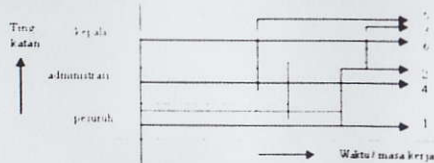
Variabel yang digunakan untuk menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibagi menjadi dua kelompok besar

Tabel variabel Kuesioner Penelitian

Faktor Individu	Suasana Organisasi secara Umum
Kompleksitas:	Kompleksitas:
x1 Ketepatan Posisi	y1 Pendidikan
x2 Pendidikan Khusus	y2 Orientasi
x3 Pengaturan Pekerjaan	y3 Latihan
x4 Keadilan	y4 Prestasi Kerja
x5 Tanggung jawab	y5 Pembagian Tugas
x6 Jabatan	y6 Persaingan
x7 Motivasi	y7 Wewenang
x8 Kebanggaan terhadap FTSP	y8 Wewenang pengaturan kerja
x9 Kepuasan pekerjaan	y9 Tanggung jawab
x10 Kepuasan terhadap atasan	y10 Tanggung jawab atas prestasi kerja
x11 Kepuasan kerjasama	y11 Tanggung jawab terhadap tugas
x12 Kepuasan kerja saat ini	y12 Keadilan penilaian
x13 Kepuasan kerja masa datang	y13 Tanggung jawab pribadi
x14 Prestasi	y14 Usaha Karyawan
x15 Standar kerja	y15 Dedikasi
Formalisasi:	Formalisasi:
x17 Tujuan Organisasi	y16 Fungsi satuan organisasi
x18 Pelatihan	y17 Pembagian tugas
x19 Sikap terhadap latihan	y18 Standar kerja
x20 Sikap terhadap peraturan	y19 Masalah karyawan
x21 Konsistensi	y20 Penggunaan waktu
x22 Konsistensi peraturan	y21 Konsistensi aturan
x23 Efisiensi waktu	y22 Konsistensi jabatan
	y23 Peraturan membantu tugas utama
	y24 Metode Pengerjaan pekerjaan
	y25 Suasana kerja
	y26 Kemampuan Karir
Sentralisasi:	Sentralisasi:
x24 Insentif	y27 Pengembangan diri
x25 Tanggung jawab kepada atasan	y28 Kerjasama
x26 Pengawasan	y29 Pengendalian atasan
x27 Formalisasi	y30 Komunikasi
x28 Hirarki Organisasi	y31 Birokrasi

8. ANALISIS KONDISI STRUKTUR ORGANISASI

Sebelum dilakukan analisis terhadap kondisi struktur organisasi, melalui evaluasi serta pencarian solusi dan implementasi pada struktur organisasi usulan, perlu dijelaskan dahulu riwayat perjalanan secara umum dari karyawan di lingkungan tersebut. Pola yang terjadi sejak berdirinya perguruan tinggi ini dapat digambarkan dengan diagram sbb:



Pola pertama, menggambarkan perjalanan karir karyawan yang sejak berdirinya PT atau sejak diterimanya yang bersangkutan sebagai karyawan, tetap sebagai pesuruh tanpa mengalami peningkatan jenjang karir, peningkatan kemampuan keterampilan, walaupun didukung dengan peningkatan tarif gaji sesuai dengan perkembangan kebutuhan sehari-hari. Hal yang dapat terjadi hanyalah rotasi unit kerja baik di dalam lingkungan kerja Fakultas ataupun pada unit kerja lainnya di dalam lingkungan ITENAS.

Pola kedua, menggambarkan perjalanan karir karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan status hanya sebagai pesuruh mendapatkan peningkatan status menjadi tenaga administrasi melalui penunjukan atas kemampuan karyawan tersebut ataupun berdasarkan kebutuhan tenaga administrasi pada saat tersebut. Hal ini dapat terjadi dimana kondisi jumlah karyawan pada saat tersebut sudah memenuhi kebutuhan, walaupun dasar pendidikan yang dibutuhkan tidak sesuai. Pertimbangan yang dilakukan pihak manajemen saat itu adalah, telah lamanya karyawan tersebut mengabdikan dan jenis pekerjaan yang tidak menuntut suatu keterampilan khusus, cukup dengan pengetahuan dan pengalaman yang bersangkutan dalam perjalanan kerja selama di FTSP.

Pola ketiga, menggambarkan keadaan yang tidak jauh berbeda dengan pola kedua, kecuali pada jenjang peningkatan karir yang dapat mencapai tingkatan kepala, baik kepala bagian/unit ataupun kepala biro.

Latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan pada tingkatan pesuruh sebagian besar adalah SD dan beberapa dengan latar belakang pendidikan SMP.

Riwayat perjalanan pola satu, dua dan tiga tersebut terjadi seiring dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa dari perguruan tinggi tersebut sendiri, pada awal berdiri dengan jumlah mahasiswa yang sangat sedikit dengan

hanya memiliki empat jurusan, pelayanan tata usaha fakultas cukup ditangani beberapa karyawan saja, cenderung karyawan berasal dari lingkungan keluarga dekat ataupun kenalan dekat yang mau berbagi waktu untuk keberlangsungan perjalanan keadministrasian, perkembangan struktur organisasi serta prosedur penanganan suatu bidang, bergerak seiring dengan kebutuhan pada saat tersebut. Di tingkat jurusan sampai dengan saat peningkatan status dari Akademi menjadi Institut tidak terdapat karyawan jurusan, pimpinan jurusan hanya dikendalikan seorang Ketua Jurusan, seluruh kegiatan dan kebutuhan administrasi ditangani di dalam fakultas.

Pola keempat, memberikan gambaran yang tidak berbeda dengan pola pertama, kecuali penempatan yang bersangkutan pada posisi tingkatan karyawan administrasi dari latar belakang pendidikan yang SMA atau atas dasar pertimbangan pengalaman serta rekomendasi atas karyawan tersebut.

Pola kelima, merupakan gambaran yang sama dengan pola kedua, peningkatan jenjang karir pada tingkatan yang lebih tinggi dilakukan berdasarkan kemampuan yang bersangkutan atau atas dasar pengalaman serta kebutuhan akan posisi tingkatan tersebut, juga melihat dari sisi senioritas karyawan tersebut. Pertimbangan peningkatan jenjang karir ini ditentukan oleh pimpinan langsung atas pertimbangan efisiensi jumlah tenaga karyawan.

Pola keenam, menggambarkan perjalanan seorang karyawan yang sejak awal masuk, langsung menduduki posisi tingkatan karir tertinggi atas dasar kemampuan, umur, pengalaman serta latar belakang pendidikan. Posisi tersebut tidak dapat berubah, karena tidak ditunjang oleh suatu prosedur lama jabatan tersebut dapat dilakukan serta hirarki struktur organisasi yang memang sangat singkat.

Sesuai dengan latar belakang hal tersebut diatas dapat memberikan gambaran:

- Bagaimana kondisi struktur organisasi saat itu
- Prosedur dan birokrasi yang ada
- Sifat sentralistik dari *Person in Charge*

- dan mengapa terjadi hal seperti itu

8.1. Keterkaitan hasil Evaluasi dan Solusi

Setelah dilakukan evaluasi terhadap dimensi struktur organisasi meliputi 17 variabel serta pemberian solusi atas 17 variabel tersebut, dilakukan pengelompokan atas dasar kelompok hasil penilaian, kelompok pembagian sasaran pertanyaan; individu dan suasana kerja serta atas dasar pembagian aspek dimensi inti struktural; kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi.

Kajian korelasi hasil penilaian individu terhadap suasana kerja pada masing-masing kelompok penilaian maupun aspek dimensi inti struktural diuraikan sebagai berikut:

1. Penilaian Lemah pada aspek Kompleksitas adalah variabel Motivasi (individu) dan variabel Pendidikan serta Wewenang (suasana kerja) mempunyai korelasi kuat, karyawan yang merasakan bahwa dasar pendidikan bukan merupakan alat bantu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan akan berdampak terhadap keputusan manajemen untuk memberikan wewenang dalam menangani suatu pekerjaan. Manajemen cenderung akan bersikap sentralistik dalam pengambilan keputusan, karena penilaian kemampuan atas dasar latar belakang pendidikan karyawan yang rendah, sehingga timbul rasa ketidakjelasan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan. Dampak suasana kerja ini mempengaruhi pada motivasi kerja, karena pembinaan rasa memiliki dan dibutuhkan sebagai bagian dari organisasi tidak terjadi di lingkungan FTSP.

2. Penilaian Sedang pada aspek Kompleksitas adalah variabel Pendidikan Khusus (individu) serta variabel Pembagian Tugas, Persaingan dan Dedikasi (suasana kerja), memperlihatkan bahwa dengan kepedulian karyawan untuk mengikuti pendidikan khusus akan memberikan dampak positif terhadap suasana kerja dalam hal pembagian tugas yang merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dasar masing-masing karyawan, akan meningkatkan suasana persaingan sehat yang tinggi antar karyawan kemudian mempengaruhi dedikasi karyawan tersebut dalam organisasi. Akibat positif yang akan diterima FTSP

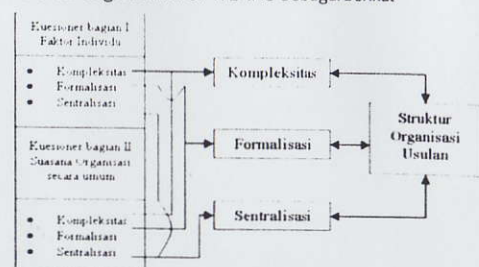
adalah kinerja karyawan yang baik serta tercapainya goal yang dicanangkan oleh manajemen FTSP.

3. Penilaian Sedang pada aspek Formalisasi dipengaruhi oleh variabel Pembagian Tugas, Penggunaan Waktu, Konsistensi Aturan, Konsistensi Jabatan, Suasana Kerja dan Kemajuan Karir, seluruhnya berada dalam kelompok sasaran pertanyaan suasana kerja. Suasana kerja yang kondusif akan tercapai sesuai pedoman atau aturan yang telah ditetapkan selama Kemajuan karir karyawan diperhatikan serta Konsistensi Jabatan yang ditetapkan dilaksanakan dengan baik dan benar. Hal ini sangat tergantung pada ketegasan pihak manajemen dalam mengimplementasikan peraturan serta prosedur tersebut dengan konsisten. Jika konsistensi akan peraturan dan prosedur telah berjalan dengan baik dan benar akan membantu meningkatkan efektivitas penggunaan waktu karyawan akibat dari pembagian tugas dengan standar kerja yang diinginkan pihak manajemen.

4. Penilaian Sedang pada aspek Sentralisasi adalah variabel Pengawasan dan Formalisasi (individu) serta variabel Pengembangan Diri dan Komunikasi (suasana kerja), memperlihatkan bahwa dengan banyaknya pekerjaan berdasarkan fungsi akan memberikan dampak tidak perlunya pengawasan terhadap unit lain, sehingga karyawan tidak dapat memahami dengan baik hubungan antar unit. Hal ini sangat mempengaruhi terhadap kemampuan karyawan dimana faktor penguasaan observasi sangat dominan. Kemampuan observasi ini akan dengan cepat diperoleh apabila pihak manajemen memberikan peluang Pengembangan Diri yang merata bagi karyawan. Karyawan akan mampu untuk berinteraksi antar unit kerja yang berhubungan melalui komunikasi secara tertulis maupun lisan, sehingga permasalahan Komunikasi formal dan informal secara horisontal maupun vertikal akan dapat diatasi dengan baik. Apabila hal ini dapat diatasi, maka pekerjaan ataupun kebijakan serta keputusan yang semula dilakukan Sentralisasi dapat diubah dengan Desentralisasi secara bertahap.

8.2. Usulan Pengembangan Struktur Organisasi

Untuk memudahkan perancangan Struktur Organisasi usulan, perlu dirancang dalam Metodologi Usulan Struktur Organisasi FTSP ITENAS sebagai berikut



Dari metodologi usulan pengembangan struktur organisasi maka dapat dibuat usulan Struktur Organisasi FTSP ITENAS, yang terdiri atas:

1. Menurut hasil evaluasi elemen kompleksitas:

- Elemen pendidikan dan pendidikan khusus menghasilkan solusi diberikannya pendidikan khusus kepada karyawan, hal ini disebabkan adanya penambahan jumlah pekerjaan yang semakin tinggi dan membutuhkan keakuratan hasil dan waktu yang disebabkan oleh kuantitas mahasiswa yang harus dilayani semakin banyak.
- Elemen motivasi menghasilkan solusi peningkatan rasa memiliki karyawan dan pengakuan eksistensi keberadaan mereka.
- Elemen pembagian tugas menghasilkan solusi pemberlakuan sistem *reward* dan *punishment*.
- Elemen Persaingan menghasilkan solusi perlunya pemunculan slogan-slogan serta penjelasan manfaat persaingan kerja demi peningkatan prestasi kerja.
- Elemen wewenang menghasilkan solusi desentralisasi pekerjaan dan tanggung jawab.
- Elemen dedikasi menghasilkan solusi sistem seleksi yang ketat dalam rekrutmen karyawan baru, juga aplikasi sistem *reward* dan *punishment*.

2. Menurut hasil evaluasi elemen formalisasi:

• Elemen pembagian tugas menghasilkan solusi diperbaikinya pembagian tugas-tugas kepada para karyawan.

• Elemen penggunaan waktu menghasilkan pengertian serta sistem yang dapat mengefisienkan waktu dengan optimalisasi pola kerja.

• Elemen konsistensi dan konsistensi jabatan menghasilkan solusi ditingkatkannya formalisasi di lingkungan FTSP serta dilaksanakan tanpa memandang siapa yang bersangkutan.

• Elemen suasana kerja menghasilkan sistem rotasi posisi, pentingnya penyegaran akan materi serta pola kerja sesuai perkembangan tuntutan ketepatan pelayanan.

3. Menurut hasil evaluasi elemen sentralisasi:

• Elemen pengawasan menghasilkan solusi diberikannya kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan setiap pekerjaan.

• Elemen formalisasi menghasilkan pentingnya pembuatan laporan kepada unit pekerjaan lain, agar tidak terjadi ketidak merataan beban kerja yang diterima masing-masing karyawan.

• Elemen kemajuan karir menghasilkan solusi sistem *reward* dan *punishment* serta sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*).

• Elemen pengembangan diri menghasilkan solusi pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri sesuai potensi dan prestasi yang dimiliki karyawan.

• Elemen komunikasi menghasilkan solusi pentingnya kemampuan menjembatani hubungan antara bawahan dengan atasan oleh seorang mediator yang handal, serta sifat yang tanggap dari seorang pimpinan terhadap kondisi lingkungannya.

4. Hasil dari evaluasi elemen Formalisasi di FTSP, birokrasi dan formalisasi bermanfaat dan mampu

memperbaiki efisiensi kerja.

5. Kuantitas pekerjaan semakin tinggi karena kuantitas mahasiswa yang dilayani oleh FTSP semakin bertambah. Dalam Struktur Organisasi campuran, fungsi-fungsi yang penting bagi setiap jurusan perlu dimiliki secara lengkap oleh setiap unit organisasi, tetapi beberapa fungsi tertentu tetap dapat berada di bawah penguasaan Dekan. Fungsi-fungsi yang tidak didesentralisasikan adalah fungsi-fungsi yang memerlukan tercapainya efisiensi ekonomis serta memerlukan spesialisasi dalam aspek teknis.

Usulan solusi yang dapat diberikan melalui pengamatan hasil evaluasi tabulasi data adalah dengan mempekerjakan:

1. Mempekerjakan pria yang lebih menuntun penghargaan atas posisi, pendidikan khusus, pemahaman kebijakan, peningkatan kemampuan diri atau aktualisasi diri dibanding jenis kelamin wanita yang cenderung merasa cukup.

2. Mempekerjakan kelompok usia produktif yang memperlakukan aktualisasi diri melalui kemampuan, posisi, pendidikan khusus, pemahaman kebijakan dibandingkan kelompok usia non produktif yang cenderung statis dan menilai diri puas tanpa perlu dilakukan suatu perubahan-perubahan mendasar.

3. Membagi kelompok belum menikah yang lebih puas menerima dan merasakan suasana dan cenderung fleksibel dalam penilaian diri, tidak terlalu agrogan atas penilaian diri dengan tuntutan yang tidak berlebihan.

4. Kelompok tingkat pendidikan SD-SMA pada pekerjaan administrasi umum dan administrasi khusus ditangani oleh tingkatan pendidikan PT, sedangkan tingkat pendidikan D1-D3 diposisikan pada tingkatan pemberian informasi dan komunikasi horisontal dan vertikal di posisi struktural tengah.

5. Memperbesar jenjang karir dengan menata bagan struktur organisasi yang lebih dalam dan tidak terlalu lebar. Kondisi akibat pendeknya jenjang karir bagi karyawan untuk meningkatkan posisi ataupun peluang mendapatkan kesempatan tersebut, mengakibatkan

timbulnya kecemburuan ataupun pandangan pilih kasih di antar karyawan yang dilakukan oleh atasan serta hilangnya motivasi kerja.

Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan pimpinan FTSP dalam upaya meningkatkan kinerja FTSP secara menyeluruh adalah:

- Mengadakan restrukturisasi bagan organisasi, dimana suatu unit kerja akan saling tergantung dengan unit lainnya. Hal ini dilakukan untuk tercapainya misi saling mengawasi serta saling membutuhkan dalam penyelesaian suatu rantai pekerjaan.

- Peningkatan kemampuan administrasi karyawan melalui pendidikan khusus untuk menduduki tingkatan mediator, sehingga penerapan Desentralisasi wewenang sudah dapat dijalankan.

- Mengimplementasikan sistem *reward* dan *punishment* dengan konsisten, sehingga akan diketahui karyawan yang mempunyai dedikasi serta keterampilan baik, untuk tetap dipertahankan dalam lingkungan FTSP. Pemberian sanksi bagi karyawan yang tidak dapat memperbaiki kinerjanya.

- Memperpendek umur kerja produktif karyawan serta pemberhentian awal bagi karyawan dengan tingkat pendidikan rendah yang sudah tidak dapat dibina lebih jauh. Hal ini perlu dikoordinasikan dengan pihak pusat, karena akan berkaitan dengan pengadaan anggaran kompensasi.

- Mempekerjakan paruh waktu untuk jenis pekerjaan yang tidak membutuhkan penentuan kebijakan, atau membagi pekerjaan rutin dalam suatu sistem paket kerja (*team/work*).

9. KESIMPULAN

Memperhatikan data-data sebelumnya, bahwa dalam struktur organisasi FTSP dominan diisi oleh jenis

kelamin wanita yang cenderung merasakan apa yang diberikan dan apa yang diterima telah seimbang sehingga muncul kondisi kurang adanya motivasi untuk dapat lebih maju dan berinisiatif tinggi, faktor umur non produktif serta penghasilan yang cukup baik juga memberi kontribusi atas hal tersebut di atas.

Jenjang karir yang pendek dengan masa kerja yang relatif lama pada karyawan tetap memberikan dampak negatif atas tuntutan untuk memaksakan diri menduduki posisi jabatan tinggi atau tidak termotivasinya suasana kerja karena peluang untuk menduduki jabatan tertentu sulit diperoleh. Harapan untuk peningkatan kemampuan diri juga tersendat-sendat dan memberikan suatu beban bagi FTSP untuk memilih siapa yang paling berhak dan pantas.

Kurang seimbangnya rasio dari tingkatan pendidikan membawa dampak kesulitan komunikasi arah horisontal maupun vertikal, kelompok umur produktif cenderung lebih dinamis, bermotivasi dan berinisiatif dibandingkan dengan kelompok umur non produktif.

Selain tidak seimbangnya rasio dari tingkatan pendidikan, pemerataan beban kerja pun menjadi tidak seimbang, yang berdampak pada motivasi kerja.

Struktur organisasi yang digunakan saat ini di FTSP pada arah vertikal sangat pendek, tetapi pada arah horisontal terlalu lebar, sehingga faktor dominan yang mempengaruhi bentuk struktur dan dimensi organisasi adalah faktor jenjang pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan dan masa kerja. Faktor usia dan penghasilan kurang memberikan kontribusi dalam penentuan dimensi struktur organisasi di FTSP.

Beberapa tindakan yang dapat dilakukan pimpinan FTSP dalam upaya peningkatan kinerja FTSP adalah:

- Mengadakan restrukturisasi bagan organisasi, dimana suatu unit kerja akan saling tergantung dengan unit lainnya. Hal ini dilakukan untuk tercapainya misi saling mengawasi serta saling membutuhkan dalam penyelesaian suatu rantai pekerjaan.

- Peningkatan kemampuan administrasi

karyawan melalui pendidikan khusus untuk menduduki tingkatan mediator, sehingga penerapan Desentralisasi wewenang sudah dapat dijalankan.

- Mengimplementasikan sistem *reward* dan *punishment* dengan konsisten, sehingga akan diketahui karyawan yang mempunyai dedikasi serta keterampilan baik, untuk tetap dipertahankan dalam lingkungan FTSP. Pemberian sanksi bagi karyawan yang tidak dapat memperbaiki kinerjanya.

- Memperpendek umur kerja produktif karyawan serta pemberhentian awal bagi karyawan dengan tingkat pendidikan rendah yang sudah tidak dapat dibina lebih jauh. Hal ini perlu dikoordinasikan dengan pihak pusat, karena akan berkaitan dengan pengadaan anggaran kompensasi.

- Mempekerjakan paruh waktu untuk jenis pekerjaan yang tidak membutuhkan penentuan kebijakan, atau membagi pekerjaan rutin dalam suatu sistem paket kerja (*team work*).

10. SARAN

Memperhatikan kesimpulan yang diperoleh di atas, beberapa saran yang dapat disampaikan antara lain:

- Pemberian pendidikan khusus kepada karyawan, hal ini disebabkan adanya penambahan jumlah pekerjaan yang semakin tinggi dan membutuhkan keakurasian hasil dan waktu.

- Tingkatkan rasa memiliki karyawan dan pengakuan eksistensi keberadaan mereka.

- Pemberlakuan sistem *reward* dan *punishment* dengan konsisten.

- Pembuatan slogan-slogan serta penjelasan manfaat persaingan kerja demi peningkatan prestasi kerja.

- Dimulainya persiapan dan penerapan

Desentralisasi pekerjaan dan tanggung jawab.

- Sistem seleksi yang ketat dalam rekrutmen karyawan baru.

- Perbaiki pembagian tugas-tugas kepada para karyawan.

- Pemberian pengertian serta sistem yang dapat mengefisienkan waktu dengan optimalisasi pola kerja.

- Melaksanakan komitmen prosedur dan peraturan dengan konsisten.

- Sistem rotasi posisi membawa dampak penyegaran akan materi serta pola kerja sesuai perkembangan tuntutan ketepatan pelayanan.

- Memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan setiap pekerjaan.

- Pembuatan laporan kepada unit pekerjaan lain, agar tidak terjadi ketidak merataan beban kerja yang diterima masing-masing karyawan.

- Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri sesuai potensi dan prestasi yang dimiliki karyawan.

- Perlu sosok mediator yang handal, serta sifat yang tanggap dari seorang pimpinan terhadap kondisi lingkungannya.

- Efisiensi atas bentuk struktur organisasi ditempuh dengan memperkecil lebar organisasi arah horisontal.

- Mempertimbangkan jenjang karir dengan lama kerja usia produktif arah vertikal.

- Pemberdayaan tenaga karyawan tetap potensial dengan jenjang pendidikan SMA pada jenjang pendidikan D1 - D3 yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan pada tingkat struktural tengah sehingga komunikasi horisontal maupun vertikal dapat dijembatani.

- Mengurangi jumlah dan membatasi usia

tenaga kerja non produktif sebagai karyawan tetap serta mempekerjakan tenaga kerja dengan pendidikan SMA sebagai staf administrasi dengan status pegawai paruh waktu atau kontrak.

Jenis kelamin sebaiknya pria dengan status belum menikah, dapat juga mengkaryakan mahasiswa melalui program bea siswa kerja dengan status paruh waktu pada bidang-bidang yang mempunyai hubungan dengan kegiatan akademis.

Hirarki bukan atas dasar pembagian jenis pekerjaan, tetapi atas dasar pembagian jurusan di FTSP, sehingga pekerjaan administrasi yang spesifik dapat ditangani dengan optimal.

Untuk melanjutkan kelengkapan dari tercapainya solusi dan pengembangan Struktur Organisasi, maka perlu dilakukan penelitian lebih jauh pada Perumusan Strategi dan Kebijakan Implementasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Denison, "Corporate Culture and Organization Effectiveness", 1990.
2. Emery, Fred E; Trist, Eric L., "The Causal Texture of Organization Environment", Human Relations 18, 1965.
3. Etzioni, Amital, "Modern Organizations", Prentice-Hall, 1964.
4. Frederick Winslow Taylor, "The Principles of Scientific Management", Harper Brothers Publisher, 1919.
5. H.M. Blaylock, "Theory Building", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971
6. Harry Dessler, Organization Theory, "Integrating Structure and Behavior", Prentice Hall, Inc, Englewood New Jersey, 1980.
7. Henri Fayol, "Industrial and General Administration", Dunod, 1925.
8. Hodge, B.J & Anthony, William P., "Organization Theory", Allyn & Bacon Inc, The Florida State University, 1988.
9. Jay Galbraith, "Environmental and Technological Determinants of Organization Design", in Studies in Organization Design, ed Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, Homewood, Ill: Richard D. Irwin and the Dorsey Press, 1970.
10. Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, "Studies in Organization Design", Homewood, Ill: Richard D. Irwin and the Dorsey Press, 1970.
11. Joan Woodward, "Industrial Organization : Theory and Practice", Oxford University Press, 1965.
12. John Child, "Organization Structure and Strategies of Control : A Replication of the Aston Study", Administrative Science Quarterly 17, 1972.
13. Mochamad Hardi, "Evaluasi Dimensi Struktur Organisasi Di Lingkungan Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Nasional Bandung Dengan Menggunakan Pendekatan Diagnostik Dan Usulan Pengembangannya", Laporan Tugas Akhir S-1 ITINAS, 1997.
14. N. G. P. Satia Pratiwi, "Pengukuran Dan Penelitian Organisasi Studi Kasus Di UMC - IPTN Bandung", Laporan Tugas Akhir S-1 ITINB, 1995.

15. Perrow, Charles, "Organizational Analysis, a Sociological View", Wadsworth, 1970.
16. Richard Blackburn dan Larry I. Cummings, "Cognition of Work Unit Structure", Academy of Management Journal, Desember 1982
17. S.B. Hari Lubes, Dr. Ir., "Pengantar Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro", 1993.
18. Silvia Andriany, "Pengukuran Dan Penilaian Organisasi Studi Kasus Pada Sub Direktorat Administrasi Personalia Dan Sub Direktorat Operasi Lalu Lintas Di Kantor Pusat PERUMKA", Laporan Tugas Akhir S-2 MMBAT ITB, 1998.
19. Stephen P. Robbins, "Teori Organisasi : Struktur, Desain & Aplikasi", Prentice-Hall International, Inc.