

BAB VI
UKURAN DAN DAUR
KEHIDUPAN
ORGANISASI

MINGGU KE 9

- o Mampu menjelaskan pengertian dan definisi ukuran organisasi.
- o Mampu memberikan analisis tentang hubungan ukuran organisasi dan kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.
- o Mampu menjelaskan hubungan ukuran organisasi dan birokrasi.
- o Mampu menjelaskan pengertian komponen administratif dan konsep birokrasi Weber.
- o Mengenal dan mampu menjelaskan inti pemikiran dalam model daur kehidupan organisasi Greiner.
- o Mampu menganalisis peran administrasi dalam tahap-tahap pertumbuhan organisasi berdasarkan model Katz dan Kahn

UKURAN ORGANISASI

- o Ukuran Organisasi menunjukkan jumlah total anggota (personel) organisasi
- o Ukuran organisasi berkaitan dengan dengan beberapa karakteristik struktural organisasi;
 - o *kompleksitas struktur*, Kompleksitas struktur menunjuk pada derajat diferensiasi yang terdapat di dalam sebuah organisasi (Robbins, 1990: 83).
 - o *formalisasi*, menunjukkan tingkat penggunaan dokumen dan aturan tertulis dalam melaksanakan kegiatan organisasi
 - o *sentralisasi*. menunjukkan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan menurut tingkatan hirarkhi dalam organisasi.

Kompleksitas Struktur

Terdapat 3 jenis diferensiasi:

1. *Diferensiasi horizontal*, yakni derajat pemisahan antar unit-unit dalam organisasi (diukur dari banyaknya jumlah unit dalam organisasi, misalnya divisi atau departemen);
2. *Diferensiasi vertikal*, yakni kedalaman hirarki organisasi (diukur dari jumlah level organisasi); dan
3. *Diferensiasi spasial*, yakni derajat persebaran lokasi geografis dari fasilitas dan personil suatu organisasi.

o Hubungan

- Pertambahan jumlah personil, menyebabkan diferensiasi horizontal meningkat. Pengelompokan fungsi menyebabkan mengendornya hubungan dalam kelompok, maka diferensiasi vertikal meningkat, selanjutnya sangat mungkin juga menghasilkan diferensiasi spasial.

Macam Organisasi dilihat dari Kompleksitas Struktur

1. Organisasi yang kompleks yaitu organisasi yang mempunyai diferensiasi horizontal, vertikal, dan spasial tinggi.
 - Contoh :Perusahaan-perusahaan multinasional, konglomerat, badan-badan pemerintah
2. Organisasi yang sederhana yaitu organisasi yang mempunyai diferensiasi horizontal, vertikal, dan spasial rendah.
 - Contoh: sebagian besar UKM (Usaha Kecil dan Menengah).
3. Organisasi yang berada di antara kedua ekstrim di atas.
 - Universitas biasanya memiliki diferensiasi vertikal yang rendah, diferensiasi spasial yang kecil atau tidak ada sama sekali, namun memiliki diferensiasi horizontal yang tinggi.
 - Tentara adalah sebaliknya, memiliki diferensiasi vertikal yang tinggi namun diferensiasi horizontal sangat rendah.

FORMALISASI

Robbins (1990: 95-97) tujuan formalisasi ada tiga hal:

- o *Menjaga konsistensi dan keseragaman.* yakni untuk mencapai output yang tidak berubah-ubah kualitasnya,
- o *Meningkatkan koordinasi.* Untuk tugas-tugas yang membutuhkan koordinasi tinggi di antara anggota organisasi, formalisasi merupakan salah satu cara yang efektif dan biasa dipakai organisasi.
- o *Penghematan biaya secara ekonomis.* Melalui formalisasi dalam wujud buku-buku manual pekerjaan yang berisi prosedur kerja dan penjelasan yang terperinci, maka dapat dihemat biaya diklat, biaya pengawasan dan biaya lainnya.

SENTRALISASI

- o Sentralisasi adalah berkaitan dengan wewenang pengambilan keputusan.
 - o Jika wewenang pengambilan keputusan terpusat di pucuk pimpinan atau lapisan atas organisasi, maka organisasi itu disebut sentralistik.
 - o Jika sebaliknya, dimana wewenang pengambilan keputusan tersebar di lapisan bawah, maka organisasi itu disebut desentralistik.

SENTRALISASI

Membesarnya organisasi diikuti membesarnya kebutuhan desentralisasi;

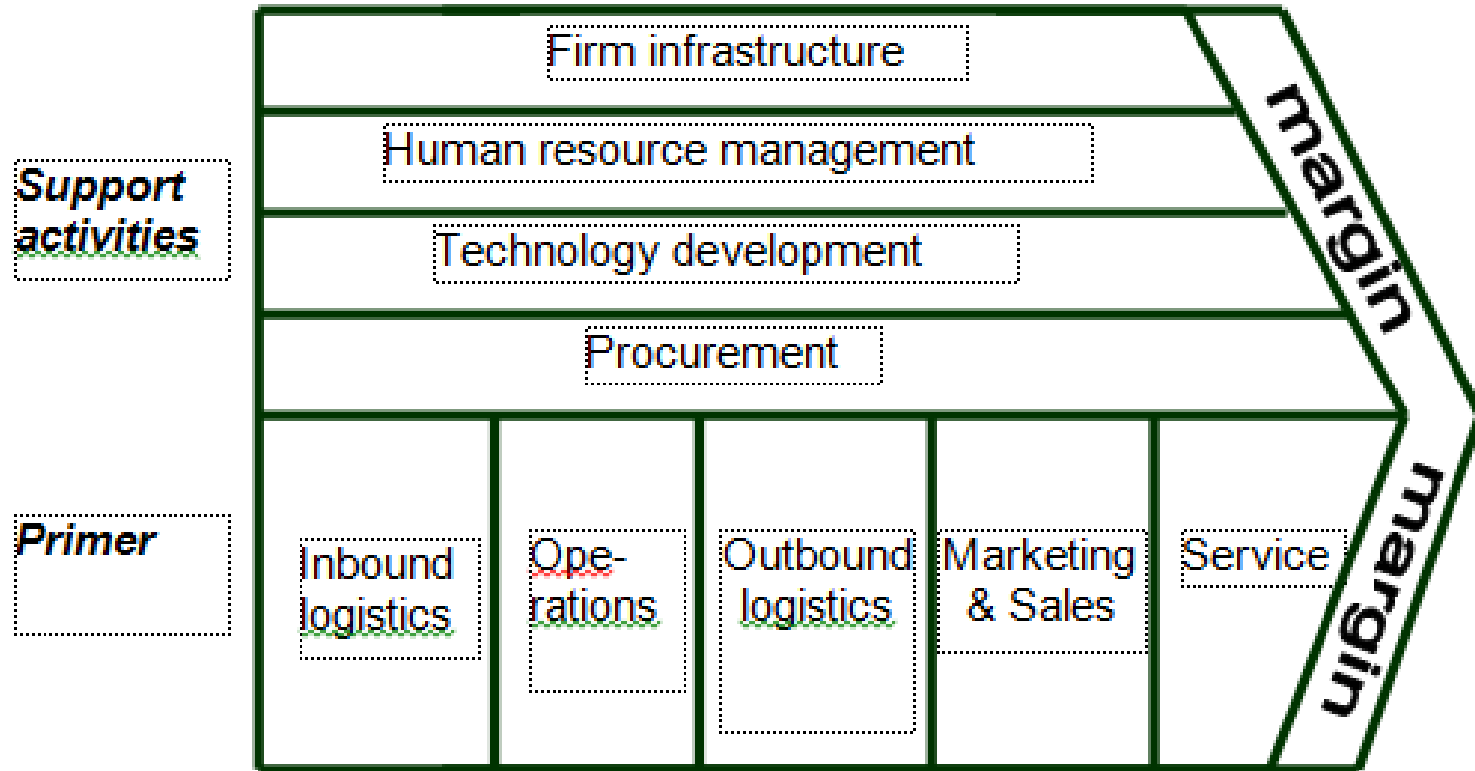
1. *Kapasitas pengolahan informasi manusia terbatas.* karena itu, diperlukan delegasi ke jenjang yg lebih rendah untuk mengambil keputusan sendiri
2. *Organisasi membutuhkan respon yang cepat:* Dengan mengurangi keharusan untuk mengikuti jenjang vertikal dalam pengambilan keputusan, maka aliran informasi berlangsung lebih cepat
3. *Keputusan dapat diambil dengan informasi yang lebih rinci dan lengkap:* Untuk keputusan operasional, anggota organisasi pada level pelaksana memiliki informasi yang lebih lengkap untuk mengambil keputusan
4. *Motivasi pekerja dapat ditingkatkan dengan desentralisasi.* peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan biasanya memberi dorongan kepada para anggota organisasi untuk lebih terlibat dan memiliki tanggung-jawab terhadap pekerjaannya.
5. *Desentralisasi memberi peluang pembelajaran.* Dengan terbiasa memutuskan pada level pekerjaan yang sederhana, diharapkan mereka akan dapat mengambil keputusan lebih baik ketika menduduki posisi yang lebih tinggi.

UKURAN ORGANISASI DAN BIROKRASI

o Kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi cukup untuk membedakan tiga tipe pokok organisasi, yakni organisasi organik, mekanistik, dan birokratik (Hatch, 1997: 170).

1. Organisasi organik dicirikan oleh kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi yang semuanya rendah (*low*).
2. Organisasi mekanistik dicirikan oleh kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi yang semuanya tinggi (*high*).
3. Organisasi birokratik dicirikan oleh kompleksitas dan formalisasi tinggi namun sentralisasi rendah.

Komponen Administratif



Semua yang terlibat dalam "support activities" dapat digolongkan sebagai komponen administratif

Ciri-ciri birokrasi

- *Division of labour* (pembagian kerja): Pekerjaan setiap orang dalam birokrasi dipecah-pecah menjadi tugas-tugas yang sederhana, rutin, dan terdefinisi dengan jelas.
- *Well-defined authority hierarchy* (jenjang otoritas yang jelas): Struktur formal yang bersifat multi-jenjang, dimana hirarki posisi atau bagian menunjukkan bahwa jejang yang lebih rendah berada dalam kontrol dan pengawasan jenjang yang lebih tinggi.
- *High formalization* (fomalisasi tinggi): Ketergantungan pada aturan-aturan dan prosedur formal untuk menjamin keseragaman dan mengatur perilaku para pemegang jabatan.
- *Impersonal Nature* (bersifat impersonal): Sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan impersonal untuk menghindari keterlibatan kecenderungan-kecenderungan pribadi dan subyektivitas para anggota.
- *Employment decisions based on merit* (keputusan-keputusan berdasarkan prestasi): Seleksi dan promosi didasarkan kepada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja para calon.
- *Career tracks for employees* (jenjang karir bagi para pegawai): Para anggota diharapkan mengejar karir dalam organisasi. Sebagai imbal-baliknya, para pegawai mendapat jaminan kerja seumur hidup. Mereka tetap akan dipakai oleh organisasi dalam situasi atau kondisi apa pun.
- *Distinct separation of members' organizational and personal lives* (pemisahan kehidupan pribadi dan organisasi): Tuntutan-tuntutan dan kepentingan-kepentingan pribadi sepenuhnya dipisahkan dari pekerjaan agar tidak mengganggu sifat rasional-impersonal dari aktivitas-aktivitas organisasi. (Robbins)

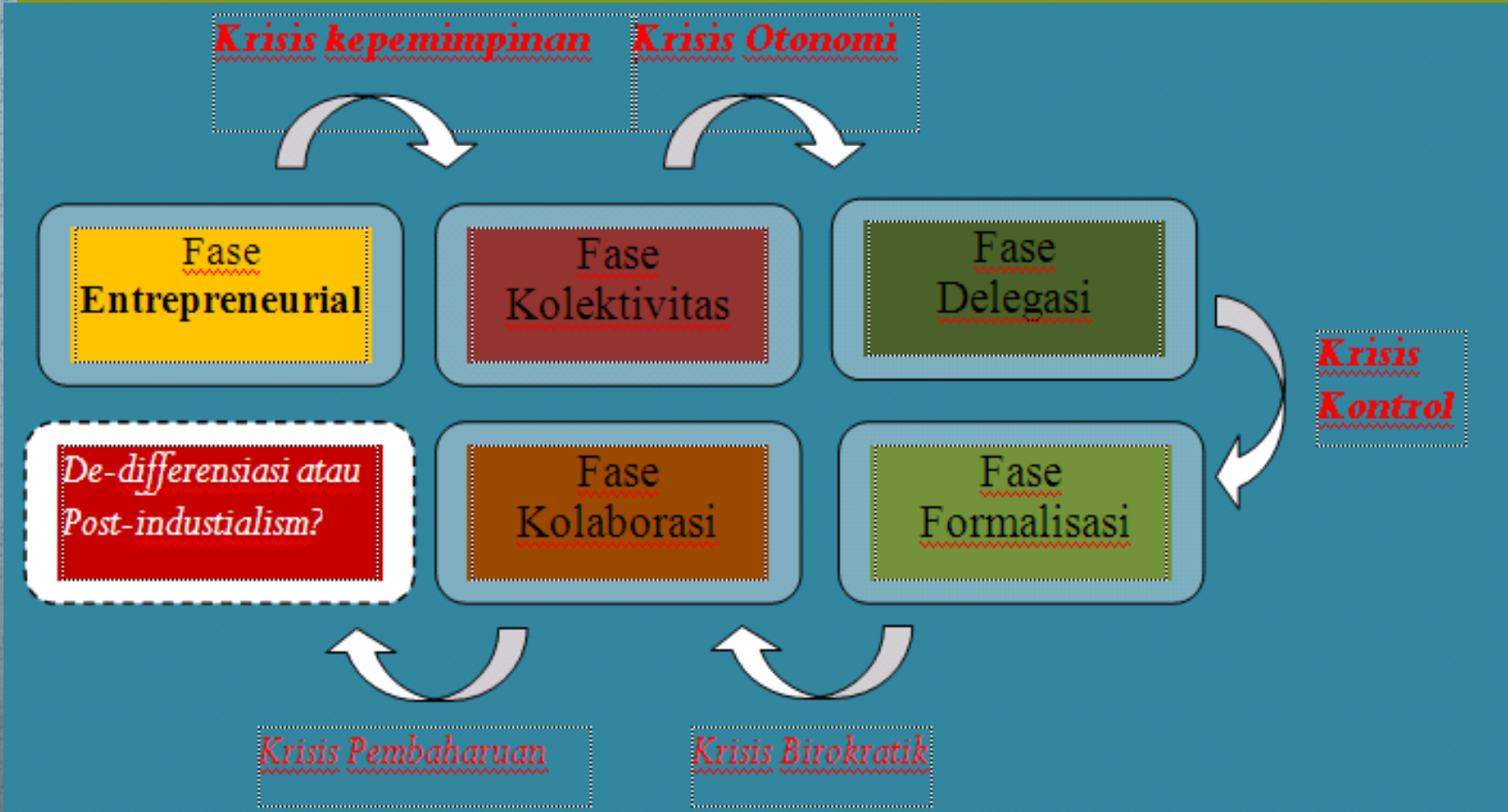
Kelemahan Birokrasi

- o *Goal Displacement* (Penghilangan Tujuan)
- o *Inappropriate Application of Rules and Regulations* (Penerapan Aturan-aturan dan Prosedur secara Berlebihan atau Tidak Tepat)
- o *Employee Alienation* (Keterasingan Pegawai)
- o *Concentration of Power* (Pemusatan Kekuasaan)
- o *Non-member Frustration* (Keluhan Pengguna)

DAUR KEHIDUPAN ORGANISASI

- o Greiner mempunyai gagasan yang sederhana, bahwa organisasi pada umumnya mengalami suatu proses perkembangan sejalan dengan waktu dan bertambahnya ukuran organisasi itu sendiri.
- o Seperti makhluk hidup, organisasi dapat dibayangkan mengalami proses pertumbuhan dari masa kelahiran, kanak-kanak, remaja, hingga akhirnya dewasa.
- o Greiner menyebut masing-masing tahap sebagai fase entrepreneurial, kolektivitas, delegasi, formalisasi dan kolaborasi.

• Gambar : Model Daur Kehidupan Organisasi Greiner



1. Fase entrepreneurial,

- Dimulai ketika organisasi didirikan. Biasanya ukuran organisasi masih kecil, pengelolaan dilakukan secara langsung oleh pemilik secara personal. Pada fase ini tidak sedikit organisasi yang gagal.
- Ketika aktivitas organisasi meluas, munculah krisis kepemimpinan, karena pengelola tidak mampu lagi sendirian atau secara personal mengendalikan aktivitas organisasi.

2. Fase Kolektivitas.

- o Jika krisis kepemimpinan terlewati, maka organisasi masuk ke fase kolektivitas.
- o Tugas manajemen profesional membangun integrasi kolektif di antara unit-unit operatif dalam organisasi, yang mulai diperjelas struktur dan fungsi-fungsinya, walaupun masih bersifat informal. Kreativitas dan inovasi masih menjadi ciri yang dominan
- o Di ujung fase kolektivitas, sekali lagi terjadi krisis, yaitu krisis otonomi, dimana beberapa unit operatif mulai merasa perlu memiliki wewenang yang lebih besar untuk mengelola aktivitasnya, dan tidak bersedia lagi dikontrol melalui pengambilan keputusan yang terpusat.

3. Fase Delegasi

- Jika krisis otonomi bisa dipecahkan, maka organisasi masuk ke fase delegasi.
- Di sini organisasi mulai mendelegasikan keputusan-keputusan ke bawah, dan aturan-aturan dan prosedur dibuat lebih formal, dengan tujuan mempertahankan efisiensi dan stabilitas organisasi.
- Ketika organisasi mengalami pertumbuhan yang lebih kompleks, maka terjadilah krisis kontrol . Ini akibat desentralisasi pengambilan keputusan .

4. Fase Formalisasi

- Jika krisis kontrol bisa diatasi maka organisasi masuk fase formalisasi.
- pada fase ini cara-cara kontrol birokratik mulai diterapkan, dengan melakukan standarisasi terhadap berbagai aktivitas.
- Kontrol . yang berlebihan menyebabkan kurangnya daya adaptasinya terhadap lingkungan. Ini menimbulkan krisis yang disebut krisis birokratik.

5. Fase Kolaborasi

- Pada fase ini , cara kerja birokrasi yang terlalu rasional dan impersonal, diganti dengan kerja tim. Tugas yang telah diferensiasi disatukan kembali dalam gugus pekerjaan yang dikelola oleh tim.
- Ketika kerja tim semakin intensif dilakukan, mengakibatkan kelelahan secara fisik maupun psikologis. Ketika Upaya penyegaran tidak mampu lagi mengatasi kejenuhan maka lahirlah krisis pembaharuan (*renewal crisis*).

Beberapa catatan kritis tentang daur kehidupan organisasi diberikan oleh Robbins (1990: 21-22):

- o *Tidak semua organisasi dapat melewati kelima tahap tersebut.* Sejumlah organisasi telah mencapai usia lebih tua daripada rata-rata umur manusia.. Banyak diantaranya yang tidak meneruskan ke fase 5. Artinya mereka berhenti pada model birokratik, dan bertahan pada fase ini tanpa mengalami penurunan.
- o *Fase-fase pertumbuhan organisasi tidak harus bersifat kronologis.* Sejumlah organisasi sengaja mempertahankan fase tertentu selama mungkin. Ada organisasi mencapai tahap 3 atau 4 dalam waktu kurang dari 5 tahun. Namun ada juga yang berumur 40 tahun, namun masih bertahan di fase 2. Artinya, fase-fase pertumbuhan tidak identik dengan usia kronologis organisasi.
- o *Fase penurunan (decline) atau bahkan kematian organisasi.* Berbeda dengan makhluk hidup yang pasti mengalami kematian setelah melewati suatu fase penurunan atau penuaan, organisasi tidak harus demikian. Organisasi. DAPAT mengalami kematian seperti halnya makhluk hidup.

tugas

- Apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan atau memperpanjang daur hidup