

IX. KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

KOORDINASI

Koordinasi (coordination) → proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) untuk mencapai tujuan secara efisien.



Koordinasi sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

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

- Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence).
- Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependence).
- Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence).



RENTANG MANAJEMEN

Rentang manajemen (rentang kendali) berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer (atasan).

Rentang manajemen sering disebut dengan istilah-istilah :

- span of control,
- span of authority,
- span of attention,
- span of supervision.



Berapa jumlah rentangan yang ideal ?

Ada dua alasan mengapa penentuan Rentangan yang tepat adalah penting.

- a. Rentang manajemen mempengaruhi pelaksanaan kerja yang efektif bawahan.
- b. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.



Menurut Henri Fayol →

jumlah maksimum bawahan yang dapat dikendalikan oleh setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20 sampai 30 karyawan, sedang setiap kepala pengawas dapat mengawasi hanya 3 atau 4 pengawas produksi.



Pendekatan Graicunas ini menunjukkan kekompleksan tugas-tugas pengawasan manajer, dan secara matematik hubungan-hubungan tersebut dapat dinyatakan dengan rumus :

$$R = n(2n-1 + n - 1)$$

di mana R = jumlah hubungan
 n = jumlah bawahan

Bila ada 5 bawahan akan ada 100 hubungan.



Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rentang Manajemen

- a. Kesamaan fungsi-fungsi.* Semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin melebar.
- b. Kedekatan geografis.* Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin melebar.



c. *Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan.* Semakin sedikit pengawasan langsung yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

d. *Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan.* Semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.



- e. Perencanaan yang dibutuhkan manajer. Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

- f. Bantuan organisasi yang tersedia bagi pengawas. Lebih banyak beban yang diterima pengawas (pelaksana) dalam fungsi-fungsi mis. penarikan, latihan dan pengawasan mutu, rentangan semakin melebar.



X. WEWENANG, DELEGASI DAN DESENTRALISASI

PENGERTIAN WEWENANG, KEKUASAAN DAN PENGARUH

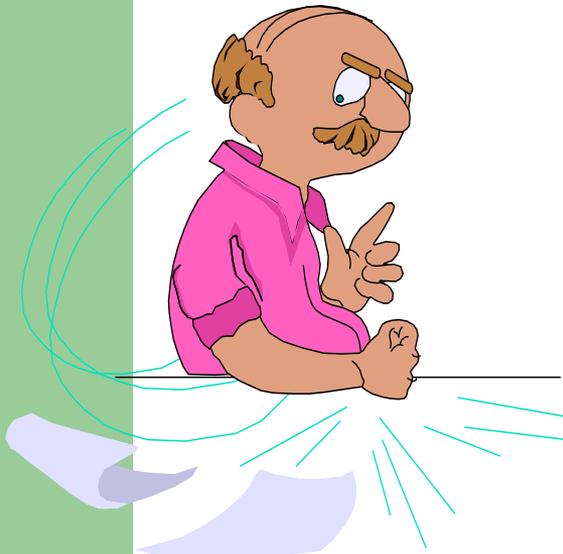
Wewenang (authority) → adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari atasan ke bawahan.



Kekuasaan (power) sering dicampur adukkan dengan wewenang. Meskipun kekuasaan dan wewenang sering ditemui bersama, tetapi keduanya berbeda.

Wewenang → adalah hak untuk melakukan sesuatu.

Kekuasaan → adalah *kemampuan* untuk melakukan hak tersebut.



Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu :

Teori formal,
wewenang → adalah di anugerahkan, ada wewenang karena diberi atau dilimpahi atau diwarisi. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat tertinggi, kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat ke tingkat.



Teori penerimaan (teori perilaku),
Wewenang timbul hanya apabila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan.

Pandangan ini menyatakan kunci dasar wewenang ada dalam diri yang dipengaruhi (influencee), bukan yang mempengaruhi (influencer).

Jadi, wewenang itu ada atau tidak ada tergantung pada penerima (reciever), yang memutuskan untuk menerima atau menolak.



Wewenang →

hak untuk melakukan sesuatu

Kekuasaan →

Untuk melakukan hak tersebut

Kekuasaan →

Kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan, dll.

Wewenang tanpa kekuasaan,

Kekuasaan tanpa wewenang

akan timbul konflik
dalam organisasi



STRUKTUR LINI DAN STAF

Organisasi Lini →
rantai perintah jelas, dan mengalir
kebawah melalui tingkatan-tingkatan
manajerial.
Individu-individu dalam departemen/
bagian melaksanakan kegiatan-kegi-
atan utama perusahaan.
Setiap orang mempunyai hubungan
pelaporan hanya dengan satu atasan
sehingga ada kesatuan perintah.



Staf → merupakan individu atau kelompok terdiri para ahli yang struktur utamanya memberikan saran dan pelayanan kepada fungsi lini.

Karyawan staf tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan utama organisasi atau departemen.

Ada 2 tipe staf :

- ← staf pribadi (asisten),
- ← staf spesialis,



WEWENANG LINI, STAF DAN FUNGSIONAL

Wewenang Lini

Wewenang Lini (line authority) → adalah wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung. Diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan kebawah.



Wewenang Staf

Wewenang staf (staff authority) → adalah hak yang dimiliki oleh satuan-satuan staf atau spesialis untuk memberi saran, rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia lini.

Ini tidak memberikan wewenang kepada anggota staf untuk memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.



Wewenang Staf Fungsional

Wewenang staf fungsional → adalah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini.

Bila dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staf spesialis mempunyai hak untuk memerintah satuan lini sesuai kegiatan fungsional.

