

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Penataan Struktur Organisasi

2.1.1 Penataan (Pengorganisasian)

Penataan dalam KBBI adalah proses, cara, perbuatan menata, pengaturan, penyusunan, yang dimana dalam ilmu manajemennya penataan juga sering dikaitkan atau sering juga disebut pengorganisasian yang merupakan salah satu bagian tugas dari pemimpin organisasi, yang dimana pengorganisasian disini fungsinya untuk mengelompokkan pekerjaan. Seperti yang didefinisikan Handoko (2016:3) “Manajemen mencakup fungsi- fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan” yang dimana pada keseluruhannya pemimpin organisasi harus melakukan tahap atau tugas pengorganisasian.



Gambar 1.1. Kegiatan dalam fungsi- fungsi manajemen

Sumber : Syahifudin lubis.dkk, Pengantar manajemen Hal.15

Penataan (pengorganisasian) merupakan proses yang diperlukan dalam setiap organisasi, dimana tujuannya agar setiap proses dalam organisasi tersebut, dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan. Seperti definisi pengorganisasian menurut Terry (2014: 170) “pengorganisasian adalah suatu proses mendistribusikan pekerjaan dan tugas- tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan.” Yang dimana harus dicapai dalam pengorganisasi adalah efektif dan efisiensi artinya tepat guna dan tepat sasaran dalam pembagian atau pun pengalokasian pegawai.

Tidak adanya tumpang tindih pekerjaan yang mengakibatkan ketidak efektifan dalam bekerja, dan juga penataan (pengorganisasian) sering disebut bagian terpenting dalam organisasi. Yang dimana penataan (pengorganisasian) mengandung makna hubungan- hubungan diantara fungsi- fungsi, jabatan, tugas- tugas dan para karyawan, penataan (pengorganisasian) menjamin setiap orang akan melakukan tugas sesuai wewenang dan tanggung jawabnya.

Menurut Terry (2019:23) “pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan- hubungan kelakuan yang efektif antara orang- orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas- tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.”

Pengorganisasian atau yang sering disebut organizing berasal dari kata “organism” yang berarti menciptakan struktur dengan bagian- bagian yang diintegrasikan, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Menurut Manullang (2014:171) “pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi.”

Dalam pengorganisasian sering dikaitkan dengan pembagian beban kerja yang diterima oleh pegawai dikarenakan pengorganisasian juga merupakan alat untuk penentu pekerjaan- pekerjaan menjadi kelompok kecil seperti defenisi Budiono (2016: 67) “pengorganisasian adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan untuk menentukan pekerjaan- pekerjaan menjadi beberapa kelompok terkecil secara khusus.” Artinya memaksimalkan seluruh proses organisasi menjadi lebih efektif tanpa membuat ruang kerja yang terlalu besar yang menimbulkan banyaknya proses kerja yang harus dilalui.

Dengan demikian pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses utama yang harus ditempuh oleh seluruh pemimpin organisasi untuk pencapaian organisasi yang efektif dalam bentuk output yang dicapai adalah struktur organisasi, penataan (pengorganisasian) tersebut memiliki fungsi untuk membuat atau menata pembagian beban kerja yang diterima pegawai, hubungan antara atasan dan bawahan. Membuat ruang kerja semakin maksimal dan tidak adanya tumpang tindih pekerjaan dengan penerapan penataan (pengorganisasian) yang baik dan tepat.

2.1.2 Tahapan Penataan (Pengorganisasian)

Penataan (pengorganisasian) yang baik tidak akan luput dari beberapa tahapan yang memang harus dilalui oleh pemimpin organisasi yang dimana dalam tahapan yang akan dilalui oleh pemimpin organisasi ini lah yang akan dikaji dan dibagi menjadi beberapa bagian- bagian, yang dimana keputusan yang diambil oleh pemimpin organisasi tersebut akan menentukan efektif nya pengorganisasian

yang akan ditempuh, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Dengan demikian ada 3 tahapan dalam penataan (pengorganisasian) yang harus ditempuh oleh pemimpin organisasi antara lain perincian pekerjaan, pembagian beban kerja, pengadaan dan pengembangan yang berkaitan dengan hubungan antar pimpinan dan bawahan dalam organisasi.

1. Perincian semua pekerjaan yang dimana dalam hal ini tujuannya adalah untuk pencapaian tujuan organisasi, dimana dalam perincian pekerjaan pemimpin organisasi akan lebih mendetailkan atau menjabarkan pekerjaan yang diemban oleh pegawai.
2. Pembagian beban kerja dalam tahap ini pemimpin akan menentukan besar kecilnya beban yang akan diterima oleh pegawai, dan juga pemimpin akan dituntut untuk bijak dan banyak pertimbangan baik itu dalam pengefisienan biaya yang diperlukan.
3. Pengadaan dan pengembangan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan semua anggota sehingga menjadi kesatuan yang komprehensif dan harmonis, yang dimana tahap ini merupakan tahap yang menentukan keharmonisan hubungan antara atasan dengan bawahan dan juga antara bawahan dengan atasan, tahap ini sangat diperlukan agar tidak terjadi miskomunikasi yang mengakibatkan kesalahpahaman dalam penyampaian pekerjaan yang akan diterima pegawai.

Tahapan dalam penataan (pengorganisasian) ini sangatlah penting diterapkan agar maksimalnya pencapaian yang akan diterima oleh pemimpin organisasi

Sedangkan menurut Terry (2014;171-172) terdapat 6 cara mengorganisasi yaitu :

1. *Know the organization's objectives (mengetahui tujuan organisasi)*
2. *Breakdown the work to be done into component activities*
3. *Group the activities into practical unit (mengelompokkan kegiatan pada unit /bagian/ bidang masing- masing)*
4. *Define clearly the duties to be carried out and indicate by whom*
5. *Assign qualified personnel*
6. *Delegate the require authoirity to the assigned personnel*

Ad.1 *Know the organization's objectives (mengetahui tujuan organisasi)*

Usaha pengorganisasian harus sejalan dengan pekerjaan yang akan di kerjakan atau diselesaikan. Pemimpin organisasi harus menyesuaikan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai sebelum pengorganisasian, karena dalam pengorganisasian kita akan mengatur seefektif mungkin dan senyaman mungkin bagj pegawai agar dapat bekerja secara maksimal.

Ad.2 *Breakdown the work to be done into component activities*

Susunlah kegiatan yang di lakukan secara berurut , tahapan ini memiliki tujuan agar setiap pembagian kerja tidak ada yang timpang tindih atau serupa, dan akan menghasilkan susunan yang teratur sesuai dengan tupoksi yang sudah ditetapkan, agar setiap langkah pengorganisasian yang ingin dilakukan berjalan sesuai dengan yang sudah di tetapkan.

Ad.3 *Group the activities into practical unit*

Mengelompokkan kegiatan pada unit atau bagian yang sesuai bidang masing- masing, dimana agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai

dengan bidang yang sudah ditetapkan, agar tidak ada lagi bagian yang memiliki pekerjaan yang serupa. Bagian yang sudah dikelompokkan kegiatannya hanya memiliki tanggung jawab dan wewenang sejauh yang memang sudah dikelompokkan kegiatannya.

Ad.4 Define clearly the duties to be carried out and indicate by whom

Penguraian secara jelas definisi tugas yang akan dilaksanakan, dalam hal ini agar setiap bagian memahami bagian tugas dan fungsinya, penguraian tugas ini dapat membantu pemimpin organisasi dalam penentuan pegawai yang akan ditetapkan untuk mengemban tugas tersebut sesuai dengan *skill* yang dimiliki pegawai tersebut. Ini bermanfaat untuk memaksimalkan kinerja pegawai yang di mana apabila beban tugas sesuai dengan *skill* yang dimiliki maka pegawai akan gemar melakukannya, sehingga dapat memaksimalkan kinerja pegawai tersebut.

Ad.5 Assign qualified personnel

Penentuan pegawai yang akan melaksanakan tugas yang sudah ditetapkan, ditahap ini pemimpin pasar harus mengambil keputusan yang tepat karena dalam penentuan pegawai merupakan kunci utama keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, yang dimana penetapan pegawai dalam melaksanakan tugas tersebut harus sesuai dengan *skill* yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan paling utama sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai. Tujuannya agar pegawai lebih menguasai tugas yang akan diembannya, sehingga dapat lebih memudahkan pemimpin organisasi dalam memuwjkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan

Ad.6 Delegate the require authority to the assigned personnel

Mendelegasikan kewenangan atau kekuasaan kepada pegawai yang telah di tunjuk untuk melaksanakan tugas, agar pada tahap ini setiap pegawai memahami apa tugas yang akan mereka emban nantinya serta mengetahui posisi jabatan yang mereka duduki dan agar pemahaman tentang struktur organisasi yang akan menjadi output dari tahapan tersebut gampang di pahami. Semua beban kerja yang sudah di delegasikan kepada pegawai yang menjadi kewenangannya sehingga tugas yang pegawai emban menjadi teratah.

Setelah beberapa tahapan yang ditempuh maka output dari penataan (pengorganisasian) ialah struktur organisasi. Dimana dengan adanya tahapan tersebut akan memudahkan setiap pemimpin organisasi dalam penataan (pengorganisasian), dan juga pencapaian tujuan organisasi akan semakin mudah apabila mengikuti tahapan- tahapan yang sudah ada, sehingga tahapan ini haruslah di tempuh oleh seluruh pemimpin organisasi nantinya.

2.1.3 Defenisi Struktur Organisasi

Salah satu fungsi utama dari birokrasi pemerintahan adalah menyusun struktur organisasi, yang dimana sangat dibutuhkan didalam sebuah instansi pemerintahan, agar setiap pegawai memiliki porsi kerja tersendiri yang terarah sesuai dengan tujuan instansi tersebut. Maka dari itu struktur organisasi mempengaruhi efektifitas pegawai dalam melakukan pekerjaannya, Sehingga bisa dikatakan struktur organisasi adalah alat pengukur besarnya bobot pekerjaan yang diterima setiap instansi atau pegawai. Adapun struktur organisasi dapat menggambarkan secara garis besar hal- hal berikut ini :

1. Aktivitas kerja masing-masing unit suatu organisasi
2. Hubungan diantara masing- masing unit aktivitas
3. Jenis- jenis pekerjaan yang akan dilakukan oleh masing- masing kelompok
4. Menentukan wewenang dan tanggung jawab masing- masing unit
5. Memperjelas kordinasi antara masing- masing unit.

Dalam hal ini maka struktur organisasi merupakan hal yang menentukan pencapaian pemimpin dalam pelaksanaan strategi.

Menurut Rekshohadiprodjo dan Handoko (2017: 60) : "Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi, hubungan antar fungsi serta wewenang dan tanggung jawabnya." Yang dimana keseluruhan hubungan itu terangkum dengan satu struktur yang menggambarkan besar kecilnya sebuah organisasi.

Sedangkan Ivancevich (2015;123) menyatakan: "Struktur organisasi adalah sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen." Menjadikan struktur organisasi sebagai alat untuk penentuan keputusan yang akan diambil oleh pemimpin organisasi dalam pembagian proyek pekerjaan sesuai dengan yang sudah ditetapkan nantinya dalam proses penataan (pengorganisasian) .

Robbins dan Coulter (2015;124) mengartikan : "kerangka kerja formal organisasi dengan mana pekerjaan tugas- tugas pekerjaan dibagi- bagi, dan dikoordinasikan." Struktur organisasi yang dijadikan sebagai alat untuk pembagian tugas- tugas menjadi lebih kecil yang dimana dapat diatur dengan

mudah yang tujuannya memperjelas dalam melakukan koordinasi antara bawahan maupun pimpinan.

Stoner dan Wankell (2015:36) menyatakan : “Struktur organisasi adalah susunan serta hubungan antar orang atau antar kelompok dalam organisasi”

Dari beberapa pendapat para ahli sebelumnya maka struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja yang keseluruhannya merupakan proses penentuan keputusan, dimana yang menggambarkan susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Struktur organisasi merupakan hal- hal yang paling mendasari bagi organisasi dalam pencapaian tujuan yang efektif. Struktur organisasi harus mampu menggambarkan hubungan- hubungan yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan menurut Kinsay (2017:60) struktur organisasi didefinisikan sebagai 7S yaitu :

- A. *Strategy*
- B. *Structure*
- C. *Staf*
- D. *Skills*
- E. *Shares*
- F. *Style dan system*
- G. *Survive*

Ad.A. *Strategy*

Dimana strategi digunakan sebagai alat untuk menghantarkan organisasi mencapai tujuannya sesuai dengan SWOT organisasi. Medasari dengan mempertimbangkan kemampuan, kelemahan, peluang, dan acaman bagi organisasi tersebut. Sehingga menghasilkan struktur yang efektif dalam

pencapaian tujuan organisasi. Ada tiga strategi yang dapat digunakan yaitu *Cost leadership, focus, product differentiated*.

Ad.2 *Structure*

Dimana ada empat hal yang harus diperhatikan yaitu *span of control*, departementalisasi, sentralisasi- desentralisasi dan juga koordinasi. Dalam struktur organisasi tersebut harus memperhatikan pembagian kerja yang memang sesuai dengan kapasitas yang seharusnya diterima oleh pegawai dan juga harus memperhatikan pengelompokan bagian- bagian, bagaimana kordinasi antara bawahan dengan pemimpin

Ad.3 *Staff*

Proses pemilihan staff harus sesuai dengan strategi yang digunakan, yang dimana kemampuan yang dimiliki staf sesuai dengan standart yang sudah ditetapkan, dan juga merupakan ahli dalam bidang yang sudah ditetapkan dan mampu mengembannya.

Ad.4 *Skill*

Harus disesuaikan dengan stratergi yang digunakan organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi, yang dimana dalam hal ini *skill* merupakan bagian paling utama yang harus dimiliki oleh pegawai yang akan melaksanakan tugasnya. Karena dalam pengembanan tugas yang harus cepat dan tepat. Agar tercapailah tujuan organisasi sesuai dengan yang sudah dirancang oleh pemimpin organisasi.

Ad.5 *Shares value*

Memasukkan konsep struktur organisasi yang menekankan tentang kebutuhan sosial, yang dimana struktur organisasi mampu memberikan kesejahteraan sosial bagi para pegawai yang disesuaikan dengan strategi yang sudah ditetapkan oleh pemimpin organisasi.

Ad.6 *Style dan System*

Selalu menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan yang pada dasarnya akan berubah sesuai dengan berjalannya waktu. Tujuan dalam penyesuaian ini adalah agar dapat lebih *adaktif* atau mudah menyesuaikan diri dengan keadaan yang baru.

Ad.7 *Survive*

Kombinasi dari kompetisi global, komputerisasi dalam proses manufaktur dan komunikasi instan mempunyai implikasi. Merupakan bentuk perubahan sistem yang secara menyeluruh dan perkembangan teknologi yang mengakibatkan persaingan secara besar-besaran yang memaksa pemimpin organisasi untuk memilih strategi yang tepat yang mampu menghasilkan organisasi yang *survive* atau organisasi yang bertahan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa struktur organisasi dapat menghantarkan organisasi mencapai tujuan organisasi dengan SWOT organisasi, yang dimana alat untuk mengetahui perkembangan organisasi tersebut ialah yang sudah dicapai dan apakah sudah mampu mengikuti perkembangan-perkembangan sistem komputerisasi dan proses perubahan yang secara menyeluruh atau global yang dapat mensejahterakan pegawainya.

2.1.4 Manfaat Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dibangun pasti akan memberikan manfaat, baik itu kepada organisasi itu sendiri, pemimpin organisasi dan juga kepada pegawai, yang memberikan banyak dampak positif dan negative bagi organisasi tersebut, yang dimana struktur organisasi mampu memberikan informasi.

Menurut Hasibuan (2019:34-35) Ada sepuluh informasi yang dapat disampaikan oleh struktur organisasi yaitu :

- A. tipe organisasi
- B. pendepartemenan organisasi
- C. kedudukan
- D. jenis wewenang
- E. rentang kendali
- F. manajer dan bawahan
- G. tingkatan manajer
- H. bidang pekerjaan
- I. tingkatan manajemen
- J. pimpinan organisasi

Ad.A. Tipe Organisasi

Struktur organisasi akan memberikan informasi tentang tipe organisasi yang dipergunakan oleh perusahaan. Merupakan alat pembantu bagi setiap orang yang melihat struktur organisasi tersebut, jadi capaiannya adalah dengan melihat struktur organisasi yang sudah di bangun orang akan mengetahui tipe organisasi yang digunakan.

Ad.B. Pendepartemenan Organisasi

Struktur akan memberikan informasi dasar pendepartemenan (bagian) berdasarkan fungsi- fungsi manajemen, wilayah, produksi, shif dan lain sebagainya. Bahwa struktur organisasi akan menyampaikan informasi tentang bagaimana bagian-bagian dan tugas yang akan dilaksanakan oleh pegawai, dan

akan mempermudah lingkungan organisasi dalam komunikasi dan berhubungan, karena fungsi dan tugas pegawai akan terarah.

Ad.C. Kedudukan

Struktur organisasi memberikan informasi mengenai kelompok atau bagian apakah seseorang termasuk kelompok manajerial atau karyawan. Dimana dengan struktur organisasi kita dapat mengetahui posisi kita dalam organisasi tersebut dengan hanya melihat struktur organisasi, dimana dalam struktur organisasi akan jelas posisi yang kita emban nantinya, dan kita akan mengetahui kepada siapa kita memiliki tanggung jawab.

Ad.D Jenis Wewenang

Struktur organisasi memberikan informasi tentang wewenang yang dimiliki seseorang apakah *line authority*, *staff authority* atau *functional authority*, yang dimana *line authority* mempunyai tanggung jawab langsung atas tercapainya tujuan organisasi yang dimana tugasnya adalah pengambil keputusan, sedangkan *staff authority* memiliki tanggung jawab atas kelancaran kegiatan *line authority* yang dimana *staff authority* hanya memiliki hak untuk memberi saran dan masukan untuk mencapai tujuan organisasi tetapi tidak dapat mengambil keputusan. *Funcitional authority* memiliki hak untuk memerintah bagian- bagian yang lain sepanjang mengenai hal khusus. Jadi dengan demikian bisa dikatakan struktur organisasi akan memberikan informasi dimana bagian atau pun wewenang pegawai tersebut sesuai dengan yang sudah ditetapkan oleh pemimpin organisasi.

Ad.E. Rentang Kendali

Struktur organisasi memberikan informasi mengenai jumlah karyawan dalam setiap departemen (bagian). Dengan adanya struktur organisasi maka seseorang akan lebih mudah mengetahui jumlah karyawan yang dimiliki oleh setiap bagian organisasi. Fungsinya adalah membantu pemimpin organisasi untuk mengendalikan secara efektif.

Ad.F. Manajer dan Bawahan

Struktur organisasi memberikan informasi mengenai garis perintah, dan tanggung jawab, siapa atasan dan bawahan. Maka struktur organisasi adalah penentu hubungan antara bawahan dan atasan sebagai mana yang sudah ditetapkan pada struktur organisasi. Yang dapat dilihat nantinya dalam susunan struktur organisasi tersebut.

Ad.G. Tingkatan Manajer

Informasi yang diberikan oleh struktur organisasi dalam tingkatan manajer adalah siapa yang menduduki manajer baik sebagai *top manajer*, maupun *middle manajer* dan *lower manajer*, yang di mana akan dapat dilihat dari struktur organisasi dan siapa yang dia bawahi, dan bagaimana hubungan yang dimiliki antara *top manajer* dengan *middle manajer* begitu juga dengan *lower manajer*.

Ad.H. Bidang Pekerjaan

Setiap susunan organisasi memberikan informasi mengenai tugas dan pekerjaan serta tanggung jawab yang dilakukan pada bagian tersebut. Yang di mana ini sangat diperlukan dalam susunan struktur organisasi agar tidak terjadi

penyelewengan- penyelewengan tugas, yang di mana pegawai sudah memiliki pekerjaannya sendiri dan tidak ada campur tangan bagian lain.

Ad. I. Tingkatan Manajemen

Sebuah bagan yang tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan secara perorangan, tetapi hirarki manajemen secara keseluruhan yang artinya struktur organisasi memberikan informasi keseluruhan tentang organisasi baik dalam posisi maupun kategori yang dimiliki oleh pegawai yang dibentuk oleh pemimpin organisasi menjadi suatu kumpulan.

Ad. J. Pimpinan Organisasi

Struktur organisasi memberikan informasi tentang bagaimana pimpinan tunggal atau pimpinan kolektif atau presidium, dimana ada organisasi pengambil keputusan sendiri tanpa bantuan orang lain, ada juga organisasi yang sistem kepemimpinan yang melibatkan para pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan, dan ada sistem organisasi yang keseluruhan keputusan di ambil oleh satu orang saja pengambil keputusan tersebut sudah dipilih oleh keseluruhan pimpinan organisasi. Keseluruhan sistem ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang telah disusun.

Struktur organisasi yang telah disusun tidak hanya akan memberi informasi baik kepada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut atau pun orang yang diluar organisasi tersebut, namun struktur organisasai masih memiliki beberapa manfaat lagi yang memang dapat diberikan oleh struktur organisasi tersebut.

Adapun beberapa manfaat lain yang dapat diberikan oleh struktur organisasi adalah :

1. Kemudahan pimpinan untuk mengetahui tugas, tanggung jawab dan wewenang.
2. Menghindari terjadinya konflik yang berhubungan dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab
3. Efisiensi biaya, yang di peroleh dengan meletakkan individu yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manfaat struktur organisasi mampu memberikan informasi yang memang detail tentang organisasi tersebut dan juga memudahkan seluruh yang terlibibat dalam organisasi tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing- masing. Dan juga mengefisiensikan biaya kenapa dikatakan mengefisiensi biaya karna dalam penyusunan struktur organisasi memaksa pemimpin organisasi memilih pegawai yang memang memiliki *skill* pada pekerjaan tersebut, untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi tersebut. Karna apabila pekerjaan tidak tecapai pada waktu yang sudah ditentukan akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi tersebut, dengan demikian semakin cepat tercapainya tujuan organisasi maka semakin sedikit pula biaya yang akan dikeluarkan nantinya.

2.1.5 Ragam Struktur Organisasi

Dengan adanya perbedaan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap bagian organisasi dan perbedaan besar kecilnya organisasi maka menimbulkan ragam atau jenis struktur oganisasi yang dimana ragam struktur

organisasi tersebut disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap bagian organisasi.

Menurut Syamsi (2014: 90) struktur organisasi dibagi menjadi 3 jenis yaitu :

1. Struktur Linier (*Line Structure*)
2. Struktur Line dan Staff (*Line and Staff Structure*)
3. Struktur Fungsional (*Functional structure*)

Ad.1 Struktur Linier (*Line Structure*)

Struktur organisasi yang polanya sederhana yang dimana pada dasarnya diterapkan pada organisasi yang jumlah anggotanya relatif sedikit dan struktur linier memiliki beberapa ciri-ciri :

1. Mempunyai wewenang dan tanggung jawab secara langsung secara vertikal yang dikaitkan dengan jabatan dan tugas tiap tingkatan. Yang dimana pada jenis struktur organisasi ini hubungan antara pimpinan dan bawahan memiliki hubungan secara langsung dalam pekerjaan-pekerjaannya.
2. Bawahan hanya mempunyai satu atasan yang di mana bisa diartikan seluruh sistem yang berjalan pada organisasi diputuskan oleh satu orang saja.
3. Kesatuan komando atau perintah, pekerjaan yang dilakukan dengan teknik-teknik yang sama, sesuai yang sudah dianjurkan oleh pemimpin organisasi

4. Digunakan pada organisasi yang masih kecil dan sederhana, dimana pemimpin organisasi masih mampu mengawasi secara efektif perjalanan organisasi tersebut.



Gambar 1.2. Struktur organisasi linier (Organisasi Garis)

Sumber : Karyoto (2016: 39)

Dilihat dari gambar di atas dimana pemimpin organisasi memiliki hubungan secara langsung ke bawahannya tanpa adanya perantara. Dengan demikian jenis struktur organisasi ini menyerahkan keseluruhan kelangsungan organisasi kepada pemimpin organisasi tersebut, dimana keputusan pemimpin organisasi lah yang akan dilaksanakan oleh bawahan pada organisasi yang menggunakan struktur organisasi linier. Walaupun pada struktur linier ini cenderung keputusan organisasi diputuskan oleh pemimpin organisasi itu sendiri sering juga tidak selamanya efektif dan efisien karna struktur linier memiliki beberapa kekuarangan yaitu :

1. Hanya cocok untuk organisasi yang masih sederhana yang pada dasarnya hanya memiliki kapasitas bawahan yang sedikit saja. Karena dalam struktur ini hanya memiliki satu orang pemimpin organisasi saja, apabila kapasitas bawahan semakin bertambah maka struktur ini tidak akan efektif

lagi digunakan Karena cakupan dan keterbatasan pengawasan yang di miliki pemimpin organisai tersebut.

2. Pemimpin organisasi akan mengalami kesulitan apabila oraganisasi ini berkembang, karena otomatis dalam perkembangan organisasi tersebut akan menambah cakupan yang harus di kuasai oleh pemimpin organisasi, dan mengingat keterbatasan yang di miliki oleh pemimpin organisasi, sehigga tidak memaksimalkan kinerja yang dimiliki oleh pemimpin organisasi nantinya
3. Mengalirnya jalur perintah secara hirarki yang kadang akan menghambat kelancaran kegiatan apabila suatu pekerjaan dilakukan secara segera. Karena bawahan harus menunggu terlebih dahulu dari atasan tentang bagai mana teknik yang akan diterapkan nantinya sesuai dengan komando pemimpin organisasi, setelah dikeluarkan perintah maka bawahan dapat melaksanakannya.

Adapun demikian struktur linier juga memiliki beberapa kelebihan sehingga masing sering di terapkan oleh beberapa organisasi adapun kelebihan yang di miliki oleh struktur linier yaitu :

1. Sederhana dan jelas, setiap orang yang melihat struktur linier ini akan cenderung merasa gampang dalam mengetahui jabatan yang dimiliki oleh orang yang ada dalam organisasi tersebut nantinya, dan dikatakan jelas karena hubungan keseluruhan bawahan hanya kepada satu orang pemimpin organisasi saja dan dalam penyampaian informasi cenderung akan lebih efektif bagi bawahan.

2. Wewenang dan tanggung jawab mengalir dengan jelas, dengan arti keseluruhan kerja yang diatur oleh pemimpin organisasi akan ditujukan langsung kepada yang membawahi tanggung jawab tersebut, dengan demikian akan memperkecil terjadinya mis komunikasi antara bawahan dengan pemimpin organisasi, dan juga akan cenderung tidak terjadinya penyelewengan pekerjaan.
3. Mata rantai perintah menghubungkan semua pekerjaan beserta pejabat satu dengan yang lainnya secara menyeluruh, dimana dalam struktur *linier* ini memperlihatkan hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan bawahannya bersifat langsung atau sangat lah dekat, karena perintah kerja langsung dari atasan.
4. Semua intruksi penugasan dan laporan pertanggungjawaban dapat terlaksana dengan cepat dikarenakan tidak adanya perantara pimpinan organisasi dengan bawahannya, sehingga penyampaian informasi akan lebih cepat.
5. Adanya kesatuan pengarahan sehingga tidak membingungkan bawahannya, yang dimana dikarenakan perintah kerja yang di dapat langsung dari atasan yang menjadikan tidak akan ada mis komunikasi atau pun kesalahan informasi yang diterima dari pimpinan organisasi apa bila pun ada kesalahan informasi dari pimpinan organisasi dapat secara langsung menginformasikannya.
6. Adanya kesatuan perintah, yang di mana satu atasan satu bawahan (*one man one boss relationship*) sehingga tidak membutuhkan tenaga staff

penasehat yang berarti keputusan dipegang penuh oleh pemimpin organisasi.

Ad. 2 Struktur Line dan Staff (*Line and Staff Structure*)

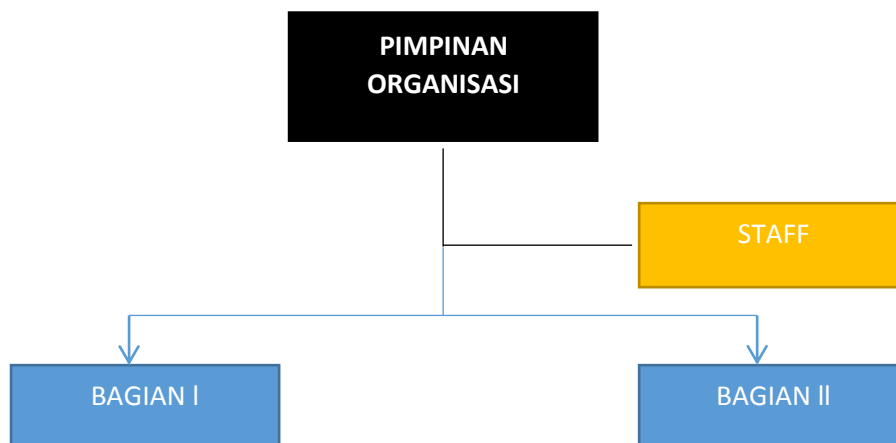
Jenis struktur ini merupakan pengembangan dari struktur Linier yang dimana dalam struktur ini keputusan yang diambil oleh pemimpin organisasi tidak langsung diputuskan begitu saja atau sepihak, yang dimana struktur ini pemimpin di bantu oleh staff ahli yang difungsikan sebagai penasehat organisasi tersebut. Dikarenakan adanya perkembangan organisasi yang mengakibatkan beban kerja yang meningkat sehingga dalam proses kerja, tingkat kesulitan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi semakin bertambah dan juga tanggung jawab yang dimiliki oleh pemimpin organisasi semakin besar sehingga pemimpin organisasi membutuhkan staff ahli sebagai pembantu pekerjaan pemimpin.

Adapun beberapa ciri- ciri yang di miliki oleh struktur line dan staff antara lain adalah :

1. Ukuran organisasi relatif besar, dimana penggunaan jenis struktur ini dikarenakan keterbatasan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi yang di mana semakin besarnya organisasi maka otomatis akan terjadi peningkatan diberbagai sektor pekerjaan, jumlah pekerja, jumlah kelompok kerja sehingga dalam apabila kita menggunakan jenis struktur linier otomatis berkesan tidak akan efektif. Dikarenakan keterbatasan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi tersebut maka

dibutuhkan lah staff pembantu dalam agar efektif dalam pengambilan keputusan yang digunakan pemimpin organisasi.

2. Jumlah anggota yang relatif banyak, dikarenakan semakin banyaknya tanggung jawab yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Ini juga adalah salah satu faktor yang menjadi pertimbangan pemimpin organisasi dalam penggunaan struktur organisasi jenis ini.
3. Perintah kerja atasan disampaikan melalui staff, penyampaian yang sebelumnya langsung disampaikan oleh pemimpin atasan kini melalui staff yang sudah di tetapkan.
4. Hubungan atasan dengan bawahan bersifat tidak langsung, dikarenakan dalam penyampaian informasi dilakukan oleh staff dan dalam pengambilan keputusan juga harus di ketahui oleh staff ahli sebagai penimbang keputusan yang di ambil oleh pemimpin organisasi.
5. Peranan spesialisasi rendah, pembagian tenaga kerja rendah dikarenakan sudah banyaknya tenaga kerja yang digunakan dalam struktur organisasi ini. Sehingga tingkat kesulitan dalam penempatan tenaga kerja semakin bertambah.



Gambar 1.3. Struktur organisasi linier dan staff

Sumber : Dr. Syamsir (2014: 92)

Dapat dilihat dari susunan struktur di atas maka kita akan dapat mengetahui hubungan- hubungan yang ada dalam organisasi tersebut, yang dimana hubungan antara pemimpin organisasi dengan staff sangatlah dekat. Walaupun struktur organisasi ini merupakan struktur yang kerap kali digunakan dalam organisasi yang besar masih juga memiliki beberapa kekurangan diataranya kekurangan yang dimiliki oleh struktur jenis ini adalah :

1. Persoalan organisasi lambat penyelesaiannya, dikarenakan harus melalui beberapa tahap, yang di mana apabila bawahan mengalami kendala maka harus melalui staff terlebih dahulu, dan staff lah yang akan berkordinasi dengan pimpinan organisasi mengenai permasalahan tersebut, dan setelah di putuskan penyelesaiannya maka staff akan menginfokannya kembali, sehingga mengakibatkan kurang efektifnya kerja bawahan.
2. Solidaritas pekerja rendah, ini diakibatkan adanya rasa ingin bersaing yang tidak sehat di lingkungan bawahan, dikarenakan dalam struktur ini akan memberikan kesempatan untuk bawahan mengembangkan karier

3. Proses pengambil keputusan yang lambat, yang dimana pada jenis ini maka proses pengambil keputusan tidak semerta- merta dapat langsung di putuskan oleh pemimpin organisasi namun harus ada kordinasi dengan staff, sehingga terlihat lambat dengan jenis struktur linier yang keputusannya di putuskan langsung oleh pemimpin organisasi tanpa banyak pertimbangan.

Sehingga kekurangan tersebut dapat menimbulkan ketidak efektifan pada organisasi dalam segi waktu yang digunakan karena cenderung lambat, dan juga kurangnya kepuasan kerja bawahan. Namun walaupun demikian beberapa kelebihan juga dimiliki jenis struktur linier dan staff ini yang sangat juga di perlukan oleh pemimpin organisasi, adapun beberapa kelebihan struktur jenis ini ialah :

1. Prospek organisasi tidak bergantung kepada seorang pemimpin, yang di mana masa depan organisasi tidak bergantung penuh kepada keputusan yang diambil oleh pemimpin organisasi, yang di mana kecenderungan masa depan dalam organisasi bergantung kepada keseluruhan yang berperan pada organisasi tersebut.
2. Keputusan yang diambil lebih sempurna, dikarenakan adanya team staff pembantu yang dapat memberikan saran dan masukan dalam pengambilan keputusan yang diambil oleh pemimpin organisasi, yang dimana pada dasarnya apabila pemimpin organisasi ingin mengambil keputusan, pemimpin organisasi tersebut akan melakukan kordinasi dengan staff ahli

sehingga dikatakan lebih sempurna dikarenakan adanya pertimbangan dan masukan yang diterima oleh pemimpin organisasi itu sendiri

3. Pekerja berpeluang untuk mengembangkan karier, dikarenakan pada dasarnya jenis struktur ini memiliki banyak bagian yang mengakibatkan pemimpin organisasi harus menimbangkan bagaimana meningkatkan status dan gaji bawahannya sehingga loyalitas bawahan dan kepuasan kerja dapat di dapat keseluruhan yang berperan dalam organisasi tersebut. Digunakan organisasi sebagai motivasi untuk mengembangkan kemampuan bawahannya.

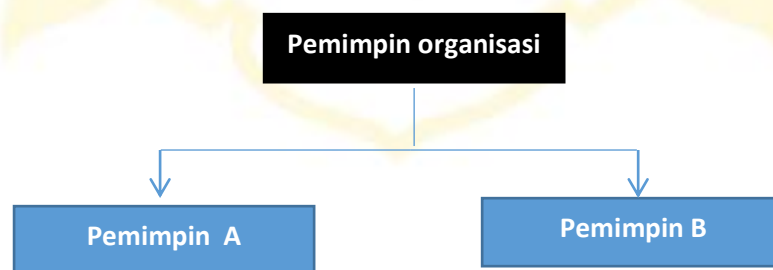
Ad. 3 Struktur Fungsional (*Functional structure*)

Jenis struktur ini merupakan jenis ketiga dari jenis struktur organisasi yang dimana anggotanya dalam disusun berdasarkan fungsi- fungsi yang dibutuhkan organisasi dalam menangani pekerjaan tertentu, struktur ini memberikan memberikan wewenang kepada masing- masing kepala bagian untuk memberikan intruksi meminta laporan sesuai dengan bidang fungsinya. Yang di mana strur jenis ini memiliki ciri- ciri antara lain ialah :

1. Ukuran organisasi kecil, jenis ini cenderung digunakan pada organisasi kecil dikarenakan sistem yang digunakan masing cenderung sama dengan jenis liner yang dimana bagian- bagian masing sedikit dan masih mampu di *control* oleh pemimpin organisasi, jadi jenis struktur ini cenderung di gunakan pada organisasi kecil
2. Jumlah anggota relatif sedikit, dikarenakan jenis ini cocok digunakan pada organisasi yang ukuran organisasinya kecil, dan masih dapat di kelola oleh

pemimpin organisasi, yang dimana pemimpin organisasi sebagai pemberi informasi langsung

3. Perintah kerja langsung dari atasan, sama seperti struktur jenis linier bahwa informasi yang disampaikan langsung dari atasan dikarenakan pemimpin organisasi memiliki hubungan langsung dengan bawahannya tanpa memiliki perantara dalam penyampaian informasi.
4. Hubungan atasan dengan bawahan bersifat langsung, karena segala program kerja, arahan dan informasi atau pun perubahan system kerja langsung disampaikan oleh pemimpin organisasi. Maka semua informasi disampaikan langsung oleh pemimpin organisasi sehingga tidak ada perantara pemimpin organisasi dengan bawahan.
5. Spesialisasi rendah, dimana organisasi dalam bentuk pembagian kerjanya rendah, yang dimana organisasi membatasi usaha produktif bagi karyawan yang cenderung bawahan akan susah berkembang.



Gambar 1.4. Struktur Fungsional

Sumber : Dr. Syamsir (2014: 92)

Dilihat dari gambar 1.4 di atas menggambarkan bagaimana hubungan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi tanpa adanya perantara, namun demikian ada beberapa kelemahan dan kelebihan yang dimiliki jenis struktur fungsional antara lain adalah :

1. Kelemahan

- a. Kepercayaan pemimpin berkurang
- b. Pengambil keputusan lambat
- c. Pekerjaan tidak berpeluang dalam karier

2. Kelebihan

- a. Kesatuan perintah terjamin
- b. Prospek organisasi tidak bergantung kepada seorang pemimpin
- c. Persoalan organisasi dapat segera diketahui dan diselesaikan
- d. Spesialisasi kerja tinggi
- e. Pekerja saling mengenal

Dalam jenis ini para ahli melaksanakan tugas sesuai bidang keahliannya, melayani, memimpin dan mengarahkan para pekerja di berbagai kelompok kerja. Jadi semua sudah memiliki bagiannya tersendiri yang ditetapkan pemimpin organisasi.

Sehingga dapat kita simpulkan pemilihan jenis struktur organisasi yang akan digunakan organisasi nantinya harus sesuai dengan kondisi yang ada dalam organisasi tersebut apakah ukuran yang dimiliki organisasi kecil atau pun besar dan juga jumlah bawahan yang dimiliki oleh organisasi, dan juga tujuan yang

ingin oleh organisasi, yang dimana pemilihan struktur organisasi yang tepat juga akan membawa organisasi lebih mudah untuk mencapai tujuannya.

2.1.6 Variabel penting Struktur Organisasi

Dalam penataan struktur organisasi yang baik maka ada beberapa hal yang penting dimiliki atau pun perlu dipertimbangkan dalam penataan struktur organisasi tersebut, yang dimana didalam kantor sekretariat daerah Kabupaten Karo memiliki beberapa asas yang dituangkan pada

Perda Kabupaten Karo no 05 tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Karo yang dimana digunakan sebagai alat untuk menetapkan besaran dan susunan perangkat daerah antara lain ialah :

- A. Urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah
- B. efisiensi
- C. efektivitas
- D. pembagian habis tugas
- E. rentang kendali
- F. tata kerja yang jelas
- G. fleksibilitas

Asas tersebut juga tidak akan terlepas dari variable- variable penting yang juga mempengaruhi efektifitas maupun efisiensi yang akan dimiliki oleh struktur organisasi tersebut dan juga didalam variabel tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan nantinya. Jadi pemimpin organisasi penting mempertimbangkan beberapa variabel tersebut.

Dalam hal ini Robbins (2015:72) mengemukakan 6 variabel penting yang perlu diperhatikan dalam pembentukan struktur organisasi yang dimana antara lain adalah :

1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja
2. Departementalisasi
3. Rantai komando
4. Rentang kendali
5. Sentralisasi dan desentralisasi
6. Formalisasi

Ad.1 Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja

Spesialisasi pertama di kenal sejak awal abad ke-20 yang diterapkan oleh Hendry Ford pada perusahaannya yang dimana ford memperlihatkan bahwa pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat jika karyawan di perbolehkan berspesialisasi. Spesialialisasi atau pembagian tenaga kerja ini lebih memfokuskan bawahan kepada aktivitas kerja yang sudah di tentukan sehingga mengurangi beban kerja dan juga terarahnya pekerjaan yang dimiliki oleh bawahan.

Pada abad ke-20 para manajer memandang spesialis kerja sebagai sumber peningkatan produktivitas yang tidak habis- habisnya. Dikarenakan para manajer memfokuskan pekerjaan pada ketrampilan bawahannya sehingga membuat pekerjaan semakin efisien, dan kepuasan kerja bawahan tercapai. Spesialisasi kerja merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu, artinya pekerjaan dapat di pecah menjadi tugas atau proyek tertentu, dalam hal ini pembagian pekerjaan dibagi menjadi beberapa kategori yaitu :

1. Keahlian personal
2. Aktivitas yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pabrik
3. Aktivitas *vertical*.

Perancangan spesialisasi pemimpin organisasi harus merumuskan secara spesifik aktivitas- aktivitas yang harus dilakukan bawahannya dan tanggung jawab bawahannya dalam mengendalikan beban kerja tersebut. Beberapa manfaat

spesialisasi kerja yang akan di dapat oleh organisasi yang dimana seperti yang dikemukakan

Smith (2015: 74) ada enam manfaat yang akan didapat oleh organisasi antara lain ialah :

1. Mengurangi waktu belajar untuk penyelesaian aktivitas tertentu
2. Waktu pelatihan relatif singkat dan bisa memanfaatkan tenaga *unskilled*
3. Lebih ekonomis karena waktu tidak produktif seperti *set up* bisa dikurangi
4. Kecepatan kerja bisa dikembangkan
5. Memungkinkan diaplikasikan proses mekanisme atau otomatisasi untuk kegiatan yang sederhana yang harus dikerjakan berulang-ulang
6. Tanpa supervisi yang terlalu ketat.

Dapat kita lihat dari ke-enam manfaat yang diberikan oleh adanya spesialisasi pekerjaan, yang di mana memberikan keuntungan yang besar kepada organisasi dan mengurangi pembiayaan yang seharusnya dikeluarkan oleh organisasi. Namun walaupun semerta- merta menguntungkan organisasi masih ada juga dampak negatif yang diberikan dengan adanya spesialisasi kerja yang dimana dampak negatif tersebut antara lain :

1. Pengembangan ketrampilan lain di luar spesialisasi jadi terhambat
2. Suasana kerja jadi monoton, membosankan sehingga menyebabkan *labor turn over* dan ketidakhadiran menjadi tinggi.

Sehingga bawahan cenderung tidak dapat berkembang dengan situasi monoton yang dimana menuntut bawahan focus kepada satu ketrampilan saja. Dan dapat disimpulkan spesialisasi kerja adalah sistem yang digunakan manajer dalam peningkatan produktivitas pencapaian organisasi, yang dimana manajer akan lebih memfokuskan bagaimana beban dan ketrampilan kerja bawasanya,

sehingga adanya spesialisasi kerja membantu manajer dalam pemberian kompensasi dan juga membantu manajer dalam penempatan posisi jabatan yang akan diterima oleh bawahannya.

A.d 2 Departementalisasi

Departementalisasi sering juga disebut sebagai langkah kedua setelah spesialisasi, pada departementalisasi akan terjadi proses pengelompokan kerja, dimana kita dapat mendepartmentalisasikan pekerjaan berdasarkan tipe produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi nantinya, dan juga memudahkan pemimpin organisasi dalam mengetahui bagian mana atau kelompok yang menangani tanggung jawab yang dia perlukan nantinya. Dalam departementalisasi fungsi tiap bawahan akan dibagi dalam struktur sehingga masing- masing memiliki peran sesuai dengan deskripsi tugas dan tanggung jawab.

Namun dalam pembentukan departementalisasi terdapat beberapa cara pengelompokan yang beragam antara lain :

1. *Fungsional* dimana departemen dibagi dalam fungsi- fungsi yang sama, sehingga dalam satu kelompok kerja memiliki ketrampilan yang sama dan tanggung jawab yang sama juga.
2. Produk atau jasa departemen dibagi melalui produk atau jasa yang dihasilkan, sesuai dengan yang dibutuhkan oleh kelompok kerja yang sudah di tetapkan.
3. Wilayah melakukan pengelompokan melalui wilayah kerjanya, yang dimana kerap kali digunakan oleh organisasi yang sudah besar, atau pun

sudah memimiliki cabang organisasi, sehingga tanggung jawab kerja harus di tentukan berdasarkan wilayahnya.

4. Proses arus produk atau peralatan di mana pekerjaan dibagi melalui proses yang dikerjakan oleh sekelompok anggota didalamnya misalnya bagian adminitrasi dan lainnya
5. Pelanggan, berdasarkan pelanggan yang dilayani apakah masyarakat, atau pun sejajaran dalam organisasi
6. Waktu kerja harus disesuaikan dengan kemampuan bawahan seperti pemberian shift kerja
7. Pelayanan yang paling monton dilihat pada organisasi yang berhadapan langsung dengan masyarakat, sehingga pelayanan sangat dipertimbangkan

Dari ke-tujuh cara pengelompokan kegiatan diatas dapat kita simpulkan bahwa departementalisasi memiliki fungsi yang menentukan arah kerja para bawasanya, dan juga departementalisasi sebagai bagian utama pembagian tim kerja yang dapat mempengaruhi cepat dan lambanya suatu bagian dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, sebagai sarana untuk mengkoordinasikan tugas- tugas yang dimiliki oleh kelompok tersebut sesuai yang sudah ditetapkan oleh organisasi, sehingga terarah dan akurat.

A.d 3 Rantai Komando

Sebuah pondasi dasar dalam penataan struktur organisasi yang dimana memiliki pengertian sebagai garis kewenangan yang tidak terputus yang

menghubungkan antara organisasi puncak hingga pegawai terendah dan didalam rantai komando juga seseorang akan mengetahui atau mendapat informasi bagai mana proses pelaporan atau hubungan yang terjadi dalam organisasi sehingga kita tau siapa melapor ke siapa, sehingga dengan adanya rantai komando akan memperjelas mekanisme pelaporan dalam organisasi tersebut. Dalam rantai komando memiliki prinsip dari kesatuan komando yang dimana membantu dalam mengamankan konsep dari garis kewenangan yang tak terputus, jikalau kesatuan komando terpecah maka seorang pekerja harus mampu mengatasi tuntutan atau prioritas yang bertentangan dari beberapa atasan, sebagaimana sering terjadi pada diagram struktur organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan kenapa rantai komando sangat penting dalam struktur organisasi, dikarenakan dalam rantai komando akan diatur bagai sistem pelaporan atau hubungan yang berjalan dalam organisasi jadi apabila rantai komando tidak diterapkan dengan baik akan menimbulkan ketidak efektifitasan dalam bekerja, dikarenakan pemimpin tidak akan mengetahui bagaimana atau sejauh mana organisasinya sudah berjalan dan bagaimana perkembangan dalam organisasi tersebut.

A.d 4 Rentang kendali

Rentang kendali merupakan proses dimana penentuan banyaknya tingkatan dan pemimpin organisasi yang harus dimiliki oleh organisasi tersebut atau juga sering diartikan sebagai jumlah anggota yang bertanggung jawab pada seorang pemimpin organisasi tertentu. Dalam rentang kendali ada beberapa

faktor yang mempengaruhi dalam proses penentuan besaran rentang kendali yang dimana anatara lain adalah :

1. Kesamaan fungsi- fungsi, dimana semakin sejenis fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja maka rentangan akan semakin lebar
2. Kedekatan geografis, semakin dekat dengan kelompok kerja di tempatkan secara fisik rentang semakin melebar
3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan, rentangan akan semakin melebar ketika pengawasan semakin sedikit
4. Tingkat kordinasi pengawasan yang dibutuhkan rentangan semakin melebar ketika semakin berkurang kordinasi yang diperlukan
5. Perencanaan yang dibutuhkan manajer, rintangan akan semakin melebar ketika semakin sedikit perencanaan yang di perlukan
6. Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas rentangan akan semakin melebar ketika semakin banyak bantuan yang diterima pengawas seperti rekrutmen, pelatihan pengawasan mutu.

Dapat kita simpulkan rentang kendali merupakan tempat dimana tahap penentuan jumlah bawahan yang bertanggung jawab atas beban kerja yang di berikan oleh pemimpin organisasi, yang dimana dalam rentang kendali menuntu agar manajer focus terhadap organasisasi tersebut.

Ad. 5 Sentralisasi dan desentralisasi

Salah satu faktor penting yang menentukan efektifitasnya pendelegasian wewenang yang dimana desentralisasi merupakan penyebaran atau pelimpahan secara meluas dan pembuatan keputusan kepada tingkatan- tingkatan yang lebih rendah, dalam prosesnya adalah pembagian jabatan yang dilakukan oleh organisasi sehingga informasi siapa yang berada paling bawah sampai paling atas struktur organisasi tercapai, dan juga dalam pengertian sentralisasi merupakan pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atau suatu organisasi lebih detail yang dimana mengacu pada kondisi yang mana pengambilan keputusan di pusatkan pada satu titik tunggal dalam organisasi.

Prinsipnya bawahan hanya melaksanakan pengarahan dari pemimpin organisasi, apabila suatu organisasi terdesentralisasi akan dapat bertindak dengan lebih cepat untuk memecahkan permasalahan, desentralisasi sering kali diperlukan bagi perusahaan dengan lokasi di luar negeri karena keputusan yang bersifat lokal diperlukan untuk memberikan tanggapan terhadap peluang keuntungan tiap- tiap daerah, sedangkan pengawasan tersentralisasi diperlukan untuk mempertahankan para pemimpin regional yang bertanggung jawab.

Dapat disimpulkan sentralisasi adalah sistem pengawasan yang dimiliki organisasi yang dimana cenderung mengarahkan pemimpin organisasi mengambil keputusan yang tepat diakarenakan sebagai pertahanan organisasi dan penilaian organisasi kepada pemimpin- pemimpin yang memang loyal kepada organisasi, dan dimana disentralisas proses pengambilan keputusan yang

sifatnya memperbesar peluang bagi setiap daerah organisasi, sehingga cenderung peluang yang didapat organisasi dapat diambil menjadi keuntungan dan kelebihan organisasi, jadi dengan demikian maka sentralisasi dan desentralisasi sangat diperlukan dalam struktur organisasi.

A.d 6 Formasi

Formasi merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan dalam suatu aturan yang mengacu kepada keadaan pekerjaan dalam organisasi telah terstandarisasi, yang dimana apabila penerapan formasi dalam suatu organisasi baik maka pemimpin organisasi akan memiliki keluasaan yang minimal atas apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dimana apabila tingkat formalisasi rendah maka perilaku pekerjaan secara relatif tidak terprogram, dan para pekerja memiliki sejumlah besar kebebasan untuk menjalankan kebijakan dalam pekerjaannya.

Formasi bukan hanya menghilangkan kemungkinan para pekerja untuk terlibat dalam alternative- alternative perilaku tetapi bahkan menghapuskan kebutuhan bagi para pekerja untuk mempertimbangkan alternatif yang ada yang dimana derajat formasi dapat bervariasi secara luas di antara dan didalam organisasi. Yang dimana dapat kita simpulkan bahwa formasi merupakan alat organisasi sebagai pengontrol setiap kegiatan yang dilakukan organisasi yang dimana pemimpin organisasi akan mempertimbangkan kelihaihan dari seorang bawahan, dan juga dengan adanya formasi maka semakin rendahlah kemungkinan- kemungkinan penyelewengan yang akan terjadi nantinya.

Kemudian Robbins merangkum ke- enam variable menjadi lebih sederhana yang dimana

Robbins (2014: 83) menetapkan 3 variabel struktur organisasi yaitu:

1. Kompleksitas yaitu tingkatan diferensiasi pada sebuah organisasi
2. Formalisasi menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi mendasari aktivitasnya pada norma atau apa yang dapat dan yang tidak dapat dilakukakn dan prosedur untuk mengatur perilaku pengurus dan anggotanya
3. Sentralisasi menggambarkan posisi pusat pengambil keputusan

Kemudian ketiga poin tersebut ditambahkan satu variable, yang dimana Johnson menambahkan variable yaitu:

1. Ukuran organisasi yang dimana menurut Scott (2014: 90) Ukuran organisasi adalah suatu variable konteks yang mengukur tuntutan pelayanan atau prosedur organisasi.

Dengan variable penting tersebut apa bila diterapkan dengan baik oleh pemimpin organisasi tidak akan menutup kemungkinan jikalau tujuan organisasi akan tercapai dengan sebaik mungkin, sehingga mewujudkan struktur organisasi yang efektif dan efisiensi yang dimana memiliki keuntungan timbal balik antara organisasi dan juga yang terlibat dalam organisasi tersebut, dengan kata lain walaupun memiliki beberapa hambatan dalam penerapan variable- variable ini organisasi tetap menuntut pemimpin organisasi menerapkannya agar tercapai

struktur organisasi yang efektif dan juga kepuasan kerja bawahan yang menimbulkan loyalitasnya kepada organisasi tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Tahun	Isi
penelitian	Penelitian		
Viqri Yordhanda	Penataan Struktur Organisasi (Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman Tahun 2016)	2018	Berdasarkan hasil penelitian mengenai Penataan Struktur Organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman tahun 2016, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman dalam penataan struktur organisasi mengacu kepada Peraturan Pemerintahan Nomor 18 tahun 2016 tersebut. Dalam konteks penataan struktur organisasi ini Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman melalui Sekretariat Daerah Bagian Organisasi memperhatikan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan, dengan memperhatikan kebutuhan, kemampuan keuangan, cakupan tugas, kepadatan penduduk, potensi, karakteristik serta sarana dan prasarana. Selain itu, Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan juga menjadi faktor penentu dalam penataan struktur organisasi perangkat daerah di Kabupaten Sleman. 2. Dengan mengelompokkan kembali tugas pokok dan fungsi Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu menjadi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu diharapkan oleh pemerintah daerah

Kabupaten Sleman dalam memperbaiki peforma kerja organisasi dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan maksimal, sehingga organisasi ini dapat bersaing dalam memberikan pelayanan kepada publik. Proses penyelenggaraan pelaksanaan pemerintahan daerah, juga dengan adanya fungsi sekretariat yang membantu menyediakan serta mengoordinasikan SKPD dan tenaga ahli membuat Kabupaten Sleman dapat berkembang menjadi salah satu 66 Kabupaten dengan pelayanan yang baik dan mampu bersaing dengan kabupaten lainnya. 3. Pemerintah yang melaksanakan desentralisasi atau mendelegasikan kewenangan kepada unsur-unsur bawahannya antara lain dengan menerapkan pola manajemen partisipatif serta kerjasama kelompok (teamwork) dalam pencapaian sasaran organisasi (Osborne, 2000)”, Kabupaten Sleman pun mengacu kepada peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dalam melakukan restrukturisasi organisasi.

5. Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman dalam perkembangan teknologinya sudah maju. Hal ini terbukti di Kabupaten Sleman dinyatakan sebagai Smart City. Saran Untuk Penataan Struktural Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten 4. Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman Dalam melakukan Penataan Struktur Organisasi Perangkat Daerah mengacu kepada hasil evaluasi internal Sekretariat Daerah Kabupaten Sleman. Hasil evaluasi inilah yang kemudian digunakan untuk meninjau kembali tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan sudah efektif.

Sleman kedepannya harus selalu mengacu kepada Peraturan Pemerintahan dan Pemendagri yang berlaku.

M. Alfian	Analisis	2018	<p>Pemerintah Kabupaten Magelang sebagai institusi mendapat dampak dari pentaan atau reorganisasi yang dikeluarkan pemerintah pusat yaitu PP Nomer 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah. Pemerintah didorong untuk mengagendakan isu tentang penataan perangkat daerah tersebut. Penataan organisasi perangkat daerah dilakukan dengan tujuan untuk lebih mencapai efektivitas dan efisiensi birokrasi dan juga anggran daerah. Hal itu penting untuk upaya mencapai pemerintahan yang baik. Secara menyeluruh penataan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Magelang belum sesuai dengan keinginan dalam tujuan perampingan. Setelah adanya penataan terbaru yaitu Perda Nomer 19 tahun 2016 terlihat Kabupaten Magelang memiliki instansi yang besar dan jumlah jabatan yang banyak. Adapun dari kesimpulan dalam penelitian ini adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara menyeluruh Kabupaten Magelang sudah siap dalam menghadapi isu penataan ini. Hal ini terlihat dengan Kabupaten Magelang membuat satu badan atau isntansi sendiri dalam menangani masalah reorganisasi
Zidni Nuri	Penataan		
	Organisasi		
	Perangkat		
	Daerah		
	Berdasarkan		
	Peraturan		
	Daerah		
	Kabupaten		
	Magelang		
	Nomer 19		
	Tahun		
	2016		
	Tentang		

pembentu
kan Dan
susunan
Perangkat
Daerah

ini yaitu bagian organisasi. Bagian ini yang bertugas mendesain dan menganalisis struktur organisasi sesuai dengan perda Nomer 19 tahun 2016 2. Komunikasi inter organisasi dan kegiatan pengukuran digunakan oleh pelaksana untuk memakai tujuan yang hendak dicapai. Dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, pelaksana kebijakan meliputi Sekretaris Kabupaten Magelang, Bagian Organisasi dan Tatalaksana, serta Bagian Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang membangun koordinasi dan juga komunikasi yang baik. Karena pada dasarnya bagian inilah yang menjadi kunci dalam pelaksanaan kebijakan tentang perampingan organisasi disertai dengan didukung oleh SDM yang berkualitas. 3. Penataan Perangkat Daerah sesuai dengan Perda Nomer 19 tahun 2016 mengakibatkan peningkatan jumlah dinas di KabupatenMagelang. Hal itu juga diikuti oleh peningkatan jumlah jabatan di KabupatenMagelang.

4.Penataan Perangkat daerah mengakibatkan adanya peningkatan jumlah anggaran belanja daerah. Anggaran belanja daerah terkhususnya yaitu anggaran belanja pegawai yang mendominasi 5. Sasaran yang belum terpenuhi pada penataan perangkat daerah di Kabupaten Magelang. Tujuan penataan yang ingin membuat efisiensi anggaran membuat Kabupaten Magelang defisit anggaran semakin besar pada saat penataan OPD 6. Dalam penataan di Kabupaten Magelang sendiri terjadi tidak rampingnya isntansi karena adanya politisasi di tubuh birokrasi. Adapun yang menjadi saran dalam penelitian ini adalah: 1. Keberhasilan penataan secara langsung berkaitan dengan bagaimana pemerintah menganalisis kebutuhan akan daerahnya. Bukan hanya analisis kebutuhan

daerah, namun juga melihat pada kemampuan anggaran daerah.

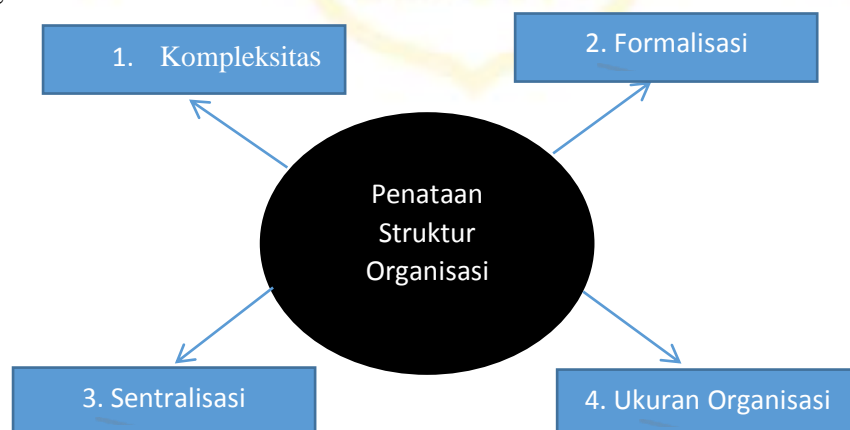
2. Penelaahan ulang menjadi penting bagi pemerintah Kabupaten Magelang sebagai evaluasi dari penataan berdasarkan Perda Nomer 19 tahun 2016.

3. Penelaahan akan pengeluaran biaya juga menjadi fokus yang harus dilakukan pemerintah Kabupaten Magelang sebagai upaya efisiensi biaya. 4. Rolling atau mutasi menjadi alternatif pada pemerintah Kabupaten Magelang sebagai upaya efisiensi dan sebagai langkah pengurangan pegawai.

5. Seharusnya adanya tindakan tegas dari pusat kepada kepala daerah atau oknum- oknum yang masih menggunakan KKN sebagai alat bertahan supaya kekuasaan tidak runtuh.

2.3 Kerangka Berpikir

Bedasarkan uraian sebelumnya peneliti membuat bagan kerangka berfikir sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis (Usman dan Akbar. 2018:38) adalah pernyataan atau jawaban sementara terhadap rumusan penelitian yang dikemukakan. Hipotesis sangat erat kaitannya dengan rumusan masalah yang dikemukakan.

Hipotesis penelitian yang dirumuskan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

H_0 : Penataan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Karo sudah efektif dan efisien.

H_{01} : Penataan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Karo belum efektif dan efisien.

