

# Bab 7

## **KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN**

# Koordinasi

- *Koordinasi* (coordination) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

# Pentingnya Koordinasi

- Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percecokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan pekerjaan.
- Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
- Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

# Kebutuhan Akan Koordinasi

Ada 3 macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi:

- ◉ Saling ketergantungan yang menyatu
- ◉ Saling ketergantungan yang berurutan
- ◉ Saling ketergantungan timbal balik

**KOORDINASI** → proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien

**RENTANG MANAJEMEN** → jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan

# Rentang Manajemen

- **Rentang manajemen** (*span of management*) merupakan jumlah karyawan yang bertanggung jawab kepada supervisor. Kadang disebut dengan rentang pengawasan (*span of control*), salah satu ciri dari struktur ini menentukan seberapa dekat seorang supervisor dapat mengawasi bawahannya

# Lanjutan...

- Rentang manajemen dan koordinasi adalah saling berhubungan erat; ada anggapan bahwa semakin besar jumlah rentang semakin sulit untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif. Tetapi hubungan tersebut tidak semudah itu. Karena bila jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer lebih banyak, organisasi hanya membutuhkan sedikit manajer. Dengan sedikit pandangan manajerial yang terlibat, para manajer mungkin mungkin akan lebih mudah mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan antar departemen

# Pentingnya Penentuan Rentang yang Tepat

- Rentang manajemen, mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.
- Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi



# Jumlah Rentang Manajemen Ideal

- Jumlah maksimum bawahan yang dapat dikendalikan oleh pengawasan produksi dalam organisasi adalah 20 sampai 30 karyawan, sedangkan setiap kepala pengawas (superintenden) dapat mengawasi hanya 3 atau 4 pengawas produksi (Hanri Faloy dalam Handoko, 2000)

# Lanjutan...

- ◉ Dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan suatu dengan satu secara langsung dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih. Jadi, dengan tiga karyawan seorang manajer mempunyai hubungan dengan setiap individu, dan dengan tiga kelompok yang berbeda, yaitu kombinasi dari setiap dua karyawan, dengan kelompok yang terdiri dari ketiganya (V.A. Graicunas dalam Handoko, 2000)

# Rentang Manajemen Lebar vs Sempit

- **Struktur tinggi** (*tall structure*) merupakan struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang sempit secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relatif besar atau lebih banyak
- **Struktur datar** (*flat structure*) merupakan struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang luas secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relatif kecil atau lebih sedikit

# Alasan digunakan rentang manajemen melebar

- Bahwa tingkatan hirarki yang semakin tinggi cenderung mengurangi kecepatan waktu penyebaran informasi dari atas ke bawah. Lebih banyak jumlah tingkatan yang harus dilalui informasi, lebih besar kemungkinan penyimpanan atau distorsi. Penambahan tingkatan gaji menajerial. Rentang manajemen yang melebar berarti penggunaan sumber daya manajer secara efisien

# Alasan digunakan rentang manajemen menyempit

- Pada umumnya moral dan produktifitas karyawan akan meningkatkan dalam organisasi-organisasi kecil daripada dalam organisasi-organisasi besar. Penggunaan rentangan yang terlalu melebar berarti bahwa manajer tidak akan dapat menjalankan fungsinya dengan efektif, dan mencurahkan perhatiannya kepada seluruh bawahan secara perorangan. Koordinasi dan kooperasi berkembang baik, karena setiap individu harus mengelola fungsi sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan

# Faktor yang Mempengaruhi Rentang Manajemen

- Kesamaan fungsi-fungsi
- Kedekatan geografis
- Tingkatan pengawasan langsung yang dibutuhkan
- Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan
- Perencanaan yang dibutuhkan manajer
- Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas

# 1. Faktor Berhubungan dengan Situasi

Rentang manajemen dapat relatif melebar bila:

- Pekerjaan bersifat rutin
- Operasi-operasi stabil
- Pekerjaan bawahan sejenis
- Bawahan dapat bekerja tidak tergantung satu dengan yang lain
- Prosedur-prosedur dan metoda-metoda dibuat secara baik dan telah diformalisasi
- Pekerjaan tidak membutuhkan tingkat pengawasan yang tinggi

## 2. Faktor Berhubungan dengan Bawahan

Rentang manajemen dapat relatif melebar bila:

- Bawahan adalah terlatih baik untuk pekerjaan tertentu
- Bawahan lebih senang bekerja tanpa pengawasan ketat



# 3. Faktor Berhubungan dengan Atasan

Rentang manajemen dapat relatif melebar bila:

- ◉ Manajer adalah terlatih baik dan berkemampuan tinggi
- ◉ Manajer menerima bantuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengawasan
- ◉ Manajer tidak mempunyai kegiatan-kegiatan tambahan selama pengawasan dilaksanakan
- ◉ Manajer lebih menyukai gaya pengawasan yang lepas daripada ketat

## Rentang manajemen dan koordinasi saling berhubungan erat :

- Semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif.
- Jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer lebih banyak, organisasi hanya membutuhkan sedikit manajer → lebih mudah mengkoordinasi kegiatan-kegiatan antar departemen.

# BERAPA JUMLAH RENTANGAN YG IDEAL ?

Ada 2 alasan utama penentuan rentangan yang tepat penting:

1. Rentangan manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.
  - >Terlalu melebar → tidak efisien
  - >Terlalu sempit → manajer tidak digunakan sepenuhnya
2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi

- Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "**TALL**"
- Semakin lebar rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "**FLAT**"

RUMUS :

$$R = n (2^{n-1} + n - 1)$$

R = Jumlah hubungan

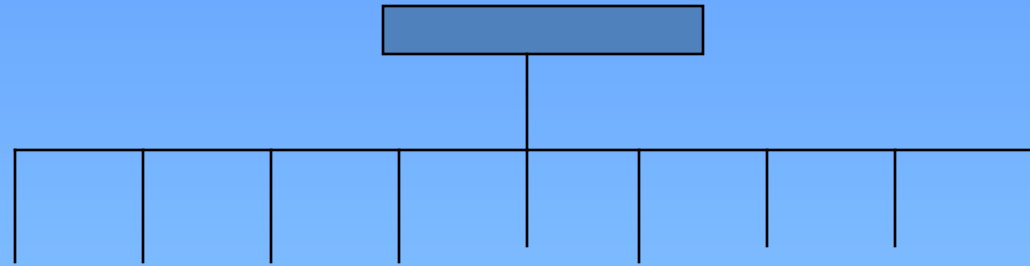
n = Jumlah bawahan

Jika ada 5 bawahan → ada 100 hubungan

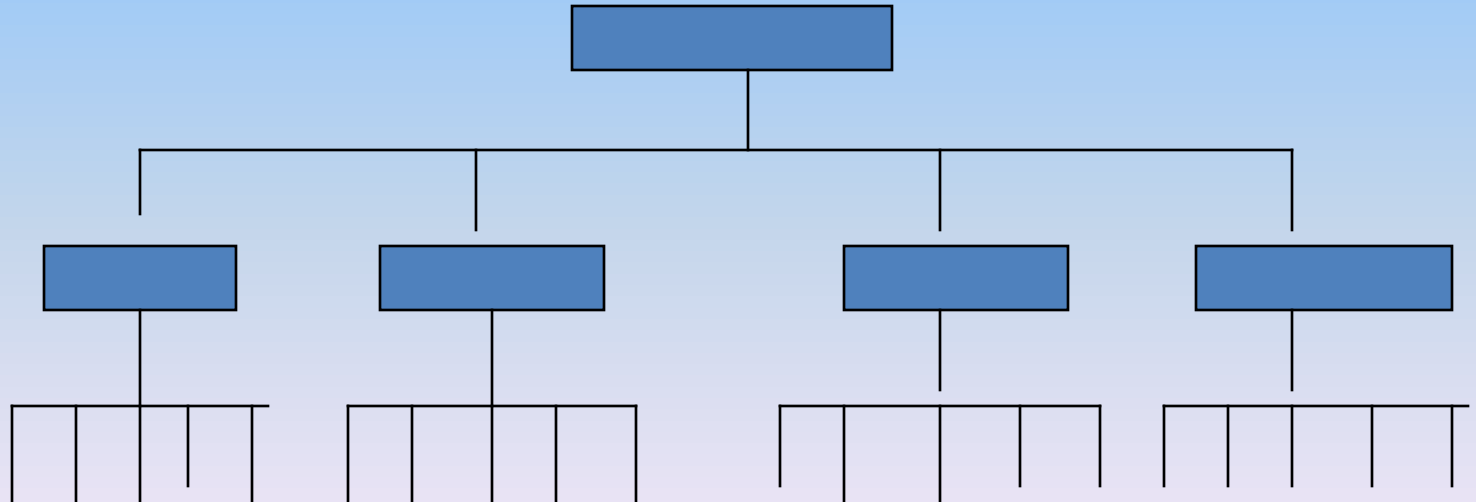
# HUBUNGAN ANTARA RENTANG MANAJEMEN DAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Rentangan datar (*Flat*) → 1 Tingkatan manajemen  
1 Manajer
2. Rentangan lebih tinggi → 2 Tingkatan manajemen  
4 Manajer
3. Rentangan tinggi (*Tall*) → 3 Tingkatan manajemen  
9 Manajer

## 1. Tingkatan manajemen, 1 Manajer



## 2. Tingkatan manajemen, 4 Manajer



# Tipe Sistem

---

- ❑ S. tertutup: sistem yang 'tidak' merespon segala sesuatu di luar dirinya sendiri
- ❑ S. terbuka: sistem yang dalam melaksanakan kegiatannya merespon pengaruh luar (lingkungan)
- ❑ Organisasi = sistem terbuka