

Organisasi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam

Ahmat Jaelani^{1*}, Sabarudin²

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Mamba'ul Hikam Pali, Indonesia

² Institut Agama Islam (IAI) An Nur Lampung, Indonesia

 jay.lany91@gmail.com*

Abstrak

Organisasi merupakan wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok dalam berinteraksi ke dalam maupun ke luar organisasi. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi yang senantiasa mengontrol anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi yang kuat merupakan pembentuk kinerja organisasi yang tinggi. Dalam sebuah manajemen organizing/ pengorganisasian merupakan hal yang sangat dibutuhkan. Mengapa demikian karena peorganisasian, termasuk sebuah bentuk realisasi/ menjalankan apa yang menjadi rencana awal sebuah manajemen. Oleh karena itu organizing/ pengorganisasian adalah sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan alat yang tersedia semaksimal mungkin.

Kata Kunci: Organisasi Manajemen, Mutu Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam

Published by
ISSN

Website

This is an open access article under the CC BY SA license

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Mamba'ul Hikam Pali

2807-9302

<https://journal.stitmhpali.ac.id/index.php/ah>

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



PENDAHULUAN

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata¹. Berdasarkan pengetahuan tersebut maka dapat dipahami bahwa manajemen merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan alat yang tersedia semaksimal mungkin. Oleh karena itu mencapai tujuan tersebut yang perlu diperhatikan dalam manajemen atau pengelolaan adalah perencanaan, organisasi, aktualisasi dan pengawasan.

Organisasi/ pengorganisasian menjadi hal terpenting setelah perencanaan karena organisasi merupakan wadah sekumpulan orang yang memiliki fungsi dan kerja berbeda namun dengan satu tujuan. Diharapkan seorang pengelola atau manajer mampu membuat struktur atau susunan keanggotaan dan penempatan orang-orang yang ingin

¹ G.R Terry dan L.W. Rue, *Principle of Management*, Alih Bahasa G.A. Ticoalu, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, Cet. Ke XIV, 2014, hal.1.

melaksanakan tugas tersebut, di bawah kendali atau komando dari sang pengelola/ manajer. Pengorganisasian dalam sebuah kelembagaan merupakan hal terpenting karena unsur yang melaksanakan sebuah perencanaan yang telah disusun. Oleh karena itu manajemen pengorganisasian harus benar-benar mampu menjalankan rancangan perencanaan yang telah disusun diawal.

Organisasi

1) Definisi

Definisi secara bahasa organisasi adalah susunan atau kesatuan dari berbagai-bagai bagian (orang dsb) sehingga merupakan kesatuan yang teratur². Sedangkan secara istilah organisasi adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok³. Pada penjelasan yang lain juga menyebutkan bahwa organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat didapat oleh individu secara sendiri-sendiri.⁴

Berdasarkan uraian tersebut bisa dipahami bahwa organisasi merupakan wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok dalam berinteraksi ke dalam maupun ke luar organisasi. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi yang senantiasa mengontrol anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi yang kuat merupakan pembentuk kinerja organisasi yang tinggi.

2) Kegiatan dalam Pengorganisasian

Di dalam organzing atau pengorganisasian terdapat beberapa aktifitas yang harus dipenuhi untuk melaksanakan tugas-tugas dari manajer yaitu:

- a) Identity yaitu menetapkan dan menentukan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
- b) Break work down yaitu membagi pekerjaan atau tugas kepada setiap anggota.
- c) Menentukan posisi-posisi anggota.
- d) Menentukan persyaratan-persyaratan (kriteria) untuk anggota yang akan mempatai posisi dalam struktur organisasi.
- e) Kelompok-kelompok posisi menjadi satuan-satuan yang dapat dipimpin dan saling berhubungan dengan baik.
- f) Membagi pekerjaan, pertanggungjawaban dan lua kekuasaan yang akan dilaksanakan.
- g) Ubah dan sesuaikan organisasi sebhungan denga hasil-hasil pengawasan dan kondisi-kondisi yang berubah-ubah.
- h) Berhubungan selalu selama proses pengorgansasian.⁵

3) Ciri-Ciri Organisasi

Berdasarkan definisi tersebut, adapu ciri-ciri organisasi yaitu:

1. Lembaga sosial yang terdiri atas kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.

² Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Pusat Bahasa, 2008 hal. 1093

³ G.R Terry dan L.W. Rue, *ibid*, ..., hal.82.

⁴ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, Ed. Ke IV, 2014, hal.170.

⁵ G.R Terry dan L.W. Rue, *ibid*, ..., hal.11.

2. Dikembangkan untuk mencapai tujuan.
3. Secara sadar dikoordinasi dan dengan sengaja disusun.
4. Instrumen sosial yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi.

4) Unsur-unsur Organisasi

Adapun unsur-unsur organisasi yaitu ada orang, ada kerjasama, tujuan bersama, peralatan, lingkungan kekayaan alam dan kerangka atau konstruksi mental organisasi⁶. Unsu-unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri, akan tetapi saling berkaitan atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh.

(a) Orang

Orang (*Man*) dalam organisasi atau ketata lembaga sering disebut dengan istilah pegawai atau personel. Pegawai atau personel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja.

(b) Kerja sama

Kerjasama adalah suatu perbuatan bantu-membantu atau suatu perbuatan yang dilakukan secara besama-sama untuk mencapai tujuan bersama⁷. Oleh karena itu semua anggota bekerja secara bersama sesuai tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manager, dan pekerja (*workers*).

(c) Tujuan bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai, yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan, strategi, anggaran, dan peraturan-peraturan yang ditetapkan.

(d) Peralatan (Equipment)

Peralatan yang dimaksud disini yaitu berupa sarana/ tool, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/ bangunan/ kantor).

(e) Lingkungan (Environment)

Lingkungan disini seperti keadaan sosial, budaya, ekonomis, dan teknologi. Termasuk juga dalam unsur lingkungan, antara lain:

1. Kondisi atau situasi baik langsung atau tidak langsung.
2. Tempat atau lokasi, ini erat kaitannya dengan masalah komunikasi dan transportasi.
3. Wilayah, wilayah disini dibagi menjadi empat bagian yaitu:
 - Wilayah kegiatan
 - Wilayah jangkauan
 - Wilayah personil
 - Wilayah kewenangan

(f) Kekayaan alam

Yang termasuk kekayaan alam misalnya keadaan iklim, udara, air, cuaca, flora, faula dan lain-lain.

(g) Kosntruksi mental organisasi

Konstruksi mental organisasi disini berupa prinsip-prinsip organisasi. Organisasi modern dibangun dan digerakan berdasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Pembagian tugas (*division of work*)
- 2) Pendelegasian wewenang (*delegation of authority*)

⁶ Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar ilmu Organisasi*, Yogyakarta, Penerbit Andi, 2003, hal. 53.

⁷ Ibid, ..., hal. 54.

- 3) Disiplin (*disipline*)
- 4) Kesatuan perintah (*unity of command*)
- 5) Kesatuan arah (*unity of direction*)
- 6) Rentang pengawasan (*span of control*)
- 7) Koordinasi (*coordination*)
- 8) Jenjang organisasi (*hierarchy*)
- 9) Sentralisasi (*centralization*)
- 10) Inisiatif (*inisiative*)
- 11) Kesatuan jiwa korp (*esprit de corp*)

Sistem Organisasi

Sistem adalah sejumlah satuan yang berhubungan antarsatu dengan lainnya sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kesatuan yang biasanya berusaha mencapai tujuan tertentu⁸. Sedangkan organisasi dalam pengertiannya merupakan sebuah wadah sekumpulan orang yang teratur untuk satu tujuan tertentu. Dengan demikian bisa disimpulkan sistem organisasi adalah suatu wadah sekumpulan orang yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing dengan satu tujuan yang sudah teratur atau tertera.

1) Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka dimana organisasi itu beroperasi⁹. Pengertian lain menyebutkan bahwa struktur organisasi yaitu pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi yang biasa digambarkan dengan bagan organisasi¹⁰. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa struktur organisasi adalah sebuah pola atau kerangka yang bisa digambarkan berupa bagan-bagan sesuai jabatannya.

Menurut Jhon R Schermerhorn mengemukakan struktur organisasi adalah "*organizational structure is the system of tasks, workflows, reporting, relationships, and communications channels that link together the work of diverse individuals and groups.*"¹¹ Pendapat ini dapat diartikan bahwa struktur organisasi adalah sistem tugas, alur kerja, pelaporan, dan komunikasi yang memiliki tujuan bersama bagi individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

Sedangkan Gibson mendefinisikan struktur organisasi yaitu "*organizational structure is pattern of job and groups of job in an organization.*"¹² Struktur organisasi merupakan pola pekerjaan dan kelompok pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Artinya struktur organisasi merupakan pola hubungan di antara posisi-posisi dan antara anggota-anggota dalam organisasi.

Dari dua konsep di atas dapat kita simpulkan bahwa struktur organisasi adalah kerangka dasar tentang pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab serta koordinasi kerja yang memungkinkan terjadinya aliran informasi dan komunikasi yang efektif dan efisien dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Sementara itu Robbins dan Coulter, mendefinisikan struktur organisasi adalah "*organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated.*"¹³ Pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa struktur organisasi adalah kerangka kerja formal dan cara di mana tugas dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Hal serupa juga diungkapkan oleh McShane dan Glinow yang

⁸ Veithzal Rivai Zainal dkk, Ibid, ..., hal.359.

⁹ G.R Terry dan L.W. Rue, ibid hal. 120.

¹⁰ Veithzal Rivai Zainal dkk, Ibid, ..., hal.170.

¹¹ Jhon R Schermerhorn, *Management*, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2010, hal. 238.

¹² James L. Gibson, *et al.*, *Organization: Behavior, Structure, Processes*, New York, Mc Graw Hill, 2012, hal. 398.

¹³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson, 2011, hal. 522.

menyatakan bahwa struktur organisasi adalah *“the division of labor as well as the patterns of coordination, communication, workflow and formal power that direct organizational activities.”*¹⁴ Pembagian kerja seperti pola koordinasi, komunikasi, aliran kerja, dan kekuasaan formal yang berhubungan langsung dengan aktivitas organisasi.

Kemudian pendapat Colquitt, Lapine, and Wesson menyimpulkan bahwa struktur organisasi adalah *“organizational structure formally dictates how jobs and tasks are divided and coordinated between individuals and groups within the company.”*¹⁵ Struktur organisasi secara formal menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antar individu dan kelompok dalam organisasi.

Sedangkan Mullins mendefinisikan struktur organisasi sebagai: *Organizational structure is the pattern of relationships among positions in the organisation and among members of the organisation. Structure makes possible the application of the process of management and creates a framework of order and command through which the activities of the organisation can be planned, organised, directed and controlled*¹⁶.

Dari pendapat Mullins di atas dapat dimaknai bahwa struktur adalah pola hubungan antara posisi dalam organisasi dan di antara anggota organisasi. Struktur memungkinkan penerapan proses manajemen dan menciptakan kerangka ketertiban dan perintah melalui mana kegiatan organisasi dapat direncanakan, terorganisir, terarah dan terkendali.

Dari definisi sebagaimana telah dipaparkan, kesemuanya menekankan definisi struktur organisasi pada pola hubungan antar anggota organisasi, tugas-tugas yang harus dijalankan, struktur-struktur satu sama lain yang saling bergantung, aktivitas organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dikendalikan, demi mencapai efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa struktur organisasi, individu tidak akan memahami tugas mereka, apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka melakukan dan dengan siapa mereka bekerja. Artinya dengan tidak adanya struktur organisasi maka akan terjadi ketidakjelasan.

Robbins and Coulter mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses pembuatan struktur organisasi. Proses tersebut penting dan mempunyai berbagai tujuan, diantaranya agar pekerja dapat melakukan pekerjaan dengan efisien dan efektif. Sedangkan struktur organisasi adalah kerangka formal dimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Robbins juga menerangkan terkait dengan hal yang dibutuhkan manajer dalam membangun struktur organisasi, yaitu *“managers need to address six key elements departmentalization, chain of command, span of control, centralization and decentralization, and formalization.”*¹⁷ Dapat diterjemahkan ketika manajer membangun atau mengubah struktur organisasi, mereka sedang melakukan desain organisasi yaitu, suatu proses yang melibatkan keputusan mengenai enam elemen kunci yaitu: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.

2) Faktor-Faktor Pembentuk Struktur Organisasi

Robbins berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi pembentukan struktur organisasi mengatakan *“in this section we present the major causes or determinants of an*

¹⁴ Mc Shane and Glinow, *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill, 2006, hal. 234.

¹⁵ Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lapine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in Workplace*, New York, Mc Graw Hill, 2011, hal. 527.

¹⁶ Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, London, Practic Hall, 2005, hal. 595.

¹⁷ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *ibid*, ..., hal. 522.

organization's structure is strategy, organization size, technology, and environment."¹⁸
Dalam pembentukan struktur organisasi faktor-faktor mendasar yang membentuk organisasi yaitu:

a) *Strategy* (strategi)

Dimana dalam lingkungan yang berubah maka strategi juga berubah sehingga manajer merubah struktur organisasi untuk menyesuaikan dengan strategi yang berjalan.

b) *Organization Size* (ukuran)

Di mana ukuran organisasi dalam arti jumlah variable organisasi seperti aturan prosedur dan intruksi tertulis dapat mempengaruhi bentuk struktur organisasi.

c) *Technology* (teknologi)

Di mana stuktur organisasi dipengaruhi oleh teknologi produksi yang digunakan.

d) *Environment* (lingkungan),

Lingkungan yang dapat dideskripsikan sebagai stabil dan dapat diprediksikan dapat mempengaruhi struktur organisasi.

Selanjutnya dalam pembentukan struktur organisasi perlu dipilih pola yang digunakan. Pola tersebut terdiri dari yaitu: pola fungsional di mana tipe aktivitas atau fungsi digunakan sebagai prinsip pengorganisasian. Dalam hal ini, struktur organisasi disusun berdasarkan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi seperti *marketing*, *manufaturing*, dan keuangan.

3) Dasar-Dasar Struktur Organsiasi

Penjelasan mengenai enam elemen kunci dari struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a) Spesialisasi Kerja

Spesialisasi maksudnya adalah sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan yang terpisah-pisah. Hakikatnya, daripada dilakukan satu individu, lebih baik pekerjaan tersebut dipecah menjadi sejumlah langkah, dan tiap langkah dilaksanakan oleh individu yang berlainan. Spesialisasi meningkatkan efisiensi, tapi pada tingkat tertentu, spesialisasi menimbulkan kerugian-kerugian. Contoh kerugian yang mungkin timbul adalah kebosanan, kelelahan, stres, produktifitas kerja rendah, kualitas kerja buruk, meningkatkan mangkir kerja/membolos, bahkan pada perusahaan swasta bisa meningkatkan jumlah pekerja yang keluar dari perusahaan.

b) Departementalisasi

Departementalisasi maksudnya adalah dasar yang dipakai dalam pengelompokan pekerjaan, sehingga tugas yang sama atau mirip dapat dikoordinasikan dengan lebih baik. Penggolongan pekerjaan dapat dilakukan atas dasar fungsi, produk, lokasi/geografi, pelanggan, atau kategori lain.

c) Rantai Komando

Rantai Komando adalah garis tidak terputus dari wewenang yang tertentu, dari puncak organisasi sampai ke eselon terbawah. Intinya, rantai komando memperjelas siapa melapor ke siapa. Agar berjalan dengan baik, rantai komando memerlukan dua unsur pelengkap, yaitu:

1. Wewenang, yaitu hak-hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan agar perintah itu dipatuhi.
2. Kesatuan komando, yaitu seorang bawahan seharusnya punya satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung.

d) Rentang Kendali

¹⁸ *Ibid.*, hh. 537-540

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diatur manajer secara efektif dan efisien. Dalam rentang kendali yang lebar, terdapat efisiensi dalam hal biaya, tetapi kurang efektif, karena supervisor/atasan tidak punya cukup waktu untuk memberi kepemimpinan dan dukungan kepada bawahan. Sedangkan jika rentang kendalinya kecil, konsekuensinya adalah adanya kontrol yang akrab. Meskipun demikian, akibat negatifnya adalah :

1. Mahal, karena harus menambah tingkat manajemen.
2. Komunikasi vertikal menjadi rumit karena hirarki tambahan memperlambat pengambilan keputusan.
3. Cenderung pengawasannya lebih ketat dan berlebihan sehingga tidak mendorong otonomi karyawan. Kecenderungan dalam praktek manajemen adalah rentang kendali yang lebar.

e) Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Sedangkan dalam desentralisasi ada keleluasaan, dimana pengambilan keputusan didorong ke bawah pada tingkat pekerja terendah.

f) Formalisasi

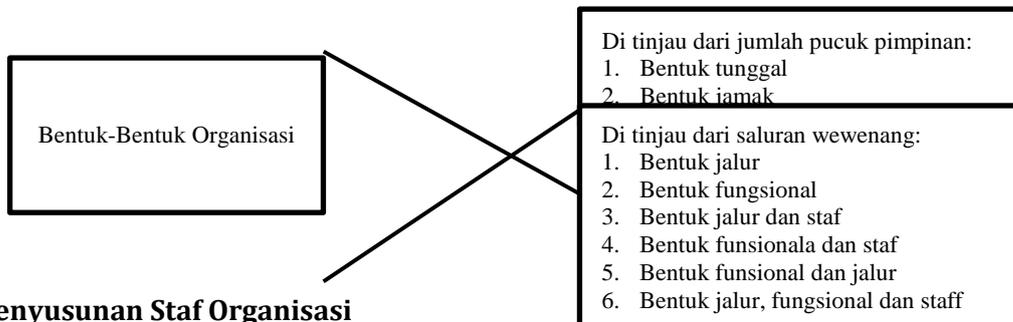
Formalisasi adalah suatu tingkat dimana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan. Jika pekerjaan sangat diformalkan, pelaksana pekerjaan hanya punya sedikit keleluasaan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya mengerjakannya. Dalam formalisasi, siapapun yang melaksanakan pekerjaan, dengan input dan proses yang sama, maka akan menghasilkan output yang konsisten dan seragam. Dalam kondisi formalisasi yang tinggi terdapat:

1. Uraian jabatan yang tersurat,
2. Banyak aturan organisasi,
3. Prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi.¹⁹

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa struktur organisasi adalah kerangka dasar tentang pembagian dan pengkoordinasian tugas, wewenang, serta tanggung jawab antara individu-individu dan kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi agar dapat berjalan secara efisien dan efektif dengan indikator: (a) pembagian tugas; (b) alur kerja; (c) koordinasi; dan (d) pengelompokan pekerjaan.

Bentuk Organisasi

Bentuk organisasi banyak versi menurut para ahli namun pada dasarnya bentuk organisasi hanya dibedakan menjadi dua yaitu dapat dilihat pada bagan berikut²⁰:



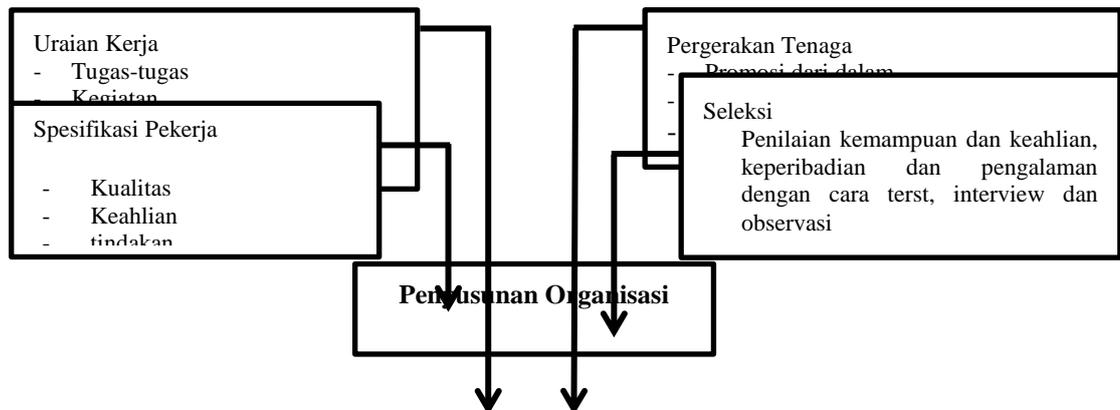
Penyusunan Staf Organisasi

Staffing adalah menempatkan orang-orang yang tepat dalam berbagai pekerjaan²¹.

¹⁹ Ibid., hh. 522-527.

²⁰ Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta, Gadjah Mada Universit Press, Cet. Ke 23, 2015, hal.201

Dalam penyusunan staf atau personalia dalam organisasi hanya ada dua pertimbangan, *pertama*: apa yang diinginkan dan *kedua*: apa yang tersedia.



Staffing bertujuan menempatkan orang-orang yang tepat dalam jabatan-jabatan yang tepat. Mengapa demikian karena staffing yang tidak tepat akan menyebabkan tidak jalannya sebuah organisasi dan pemborosan biaya.

➤ **Peran dan Tugas Staf**

Adapun peran staf yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan tanggapan langsung terhadap pertimbangan dan saran-saran yang datangnya dari eselon bawah untuk kemudian diteruskan kepada pimpinan.
2. Mengikuti pertimbangan keadaan sosial, ekonomi, politik dunia usaha yang sangat penting bagi pimpinan dalam menetapkan suatu kebijaksanaan.
3. Memperkecil waktu yang dibutuhkan untuk pengendalian, pengintegrasian serta koordinasi pelaksanaan tugas operatif.
4. Memperkecil kemungkinan timbulnya kesalahan-kesalahan.
5. Memperkecil pengawasan secara detail oleh pimpinan terhadap hal-hal yang bersifat rutin.

Selain peran, staf juga memiliki tugas yang mana tugas tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan kepentingan organisasi.
- 2) Mengelola dan menyajikan informasi tersebut sehingga menjadi bahan yang lebih berguna bagi pimpinan.
- 3) Membuat berbagai macam alternatif tindakan.
- 4) Mempersiapkan dokumen-dokumen yang dianggap penting.
- 5) Mempersiapkan instruksi-instruksi tertulis yang merupakan perwujudan daripada kebijaksanaan pimpinan.
- 6) Melakukan pengamatan apakah instruksi dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan benar-benar bermanfaat.
- 7) Memberikan saran dan informasi kepada para petugas operasional, tentang sistem dan prosedur pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan.

➤ **Alasan Penggunaan Staf**

Staf disusun dengan tujuan membantu pimpinan melaksanakan tugas pokoknya. Staf digunakan oleh pemimpin dengan pertimbangan-pertimbangan yang berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut²²:

- 1) Tugas pokok pemimpin yang harus segera diselesaikan.

²¹ G.R Terry dan L.W. Rue, *Principle of Management*, ibid hal. 158.

²² Ig. Wursanto, ibid. , hal. 184.

- 2) Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugas pokok pimpinan.
- 3) Titik berat dan perhatian diletakkan pada bidang-bidang usaha yang luas.
- 4) Hukum dan peraturan-peraturan.
- 5) Kebutuhan-kebutuhan khusus dan keinginan pribadi dari pimpinan.

Lima alasan tersebut yang menjadi pertimbangan penggunaan staff karena perkembangan organisasi yang semakin komlek. Akan tetapi perlu diingat meskipun dalam penggunaan staf dalam hal-hal tertentu sangat menguntungkan, namun jika tidak tepat penggunaannya akan berdampak negatif dan terjadi pemborosan anggaran untuk staf.

➤ **Macam dan Fungsi Staf**

Staf pada dasarnya terbagi menjadi dua yaitu staf penasihat dan staf pelayan, yang mana keduanya memiliki fungsi yang berbeda, yaitu sebagai berikut²³:

a) Staf Penasihat

Staf penasihat juga disebut sebagai staf pertimbangan. Dalam bahasa asing disebut sebagai *advisory staff* atau *technical staff*.

Fungsi daripada staf penasihat yaitu memberikan saran-saran kepada pemimpin terhadap semua bidang yang menjadi tanggung jawab pemimpin. Staf penasihat tidak berwenang untuk memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu rencaran.

b) Staf Pelayanan

Staf pelayanan sering disebut dengan berbagai istilah. Ada yang menyebut dengan istilah *service staff*, *auxiliary staff*, *housekeeping staff*, dan ada pula yang menyebutnya dengan *spesial staff*²⁴.

Adapun fungsi utama staf pelayanan yaitu diantaranya:

- Membantu pemimpin dalam melancarkan tugas-tugas organisasi, dengan memberikan berbagai layanan.
- Memberikan layanan sebaik-baiknya bukan memberikan saran atau pertimbangan.
- Kegiatan pelayanannya dalam bentuk operasional.
- Tidak dituntut untuk memberikan sumbangan pemikiran.

Yang termasuk dalam staf pelayanan misalnya bagian kearsipan, ekspedisi, pool kendaraan, kesejahteraan pegawai, pengadaan, rumah tangga, perlengkapan, tata usaha, bagian umum dan lain-lain.

Perlu diketahui selain dari staff penasihat dan staff pelayanan ada juga yang disebut staf pribadi/ staf ahli dalam sebuah organisasi tertentu. Staf pribadi adalah staf yang bersifat perorangan yang memiliki keahlian tertentu dan bertindak sebagai penasihat pemimpin sesuai bidang keahliannya. Staf pribadi tidak terkoordinasi dalam suatu unit organisasi staf. Mereka secara langsung perseorangan memberikan saran dan bertanggung jawab langsung kepada pemimpin sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Departemenisasi

Departementasi merupakan suatu proses di mana orang-orang dan aktivitas-aktivitas disatukan di bawah supervisi seorang manajer umum²⁵.

Departemenisasi aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu²⁶.

1) Departementasi Fungsional

²³ Ig. Wursanto, *ibid.* , hal. 180.

²⁴ *Ibid.*....., hal. 183.

²⁵ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung, CV. Mandar Maju, 2010, hal. 390.

²⁶ Sutarto, *ibid.*, hal. 66.

Departementasi fungsional yaitu menyatukan orang-orang yang berada pada kesatuan organisatoris sama, yang melaksanakan aktivitas-aktivitas serupa, atau yang berhubungan erat satu sama lain²⁷. Departementasi fungsional banyak terdapat dalam organisasi-organisasi bisnis.

Kekuatan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ia memungkinkan tugas-tugas dilakukan sesuai dengan pendidikan dan pelatihan teknikal. 2. Ia menunjang latihan ke dalaman dan pengembangan. 3. Ia mengurangi beban teknikal pihak supervisor. 4. Ia memungkinkan spesialisasi lebih mendalam dalam bidang-bidang ekspertis teknikal. 5. Ia membantu ke arah pemecahan masalah teknikal yang berkualitas tinggi. 6. Ia menyediakan jalur karier di dalam bidang-bidang ekspertis teknikal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ia dapat mengurangi pertanggung jawaban yang menyusut untuk hasil produk atau servis. 2. Dapat terjadi kemacetan komunikasi di antara fungsi-fungsi. 3. Perspektif-perspektif sempit, yang berpusat pada diri sendiri di dalam fungsi-fungsi. 4. Kemungkinan terjadinya overspesialisasi. 5. Terlampau banyak problem disodorkan ke atas pada tangga hierarki. 6. Reaksi lambat apabila ada problem interfungsional.

2) Departementasi Divisional

Departementasi divisional adalah pembentukan departemen-departemen yang didasarkan atas perbedaan-perbedaan produk, pelanggan, daerah, atau waktu, dapat dimanfaatkan guna menghadapi tuntutan-tuntutan demikian²⁸.

Ada beberapa bentuk-bentuk dasar departementasi divisional yaitu diantaranya bentuk *produk*, *wilayah (daerah)*, *klien (pelanggan)*, *waktu*. Adapun perbedaan tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut ini :

²⁷ Winardi, ibid, ... hal. 391.

²⁸ Ibid,, hal. 394

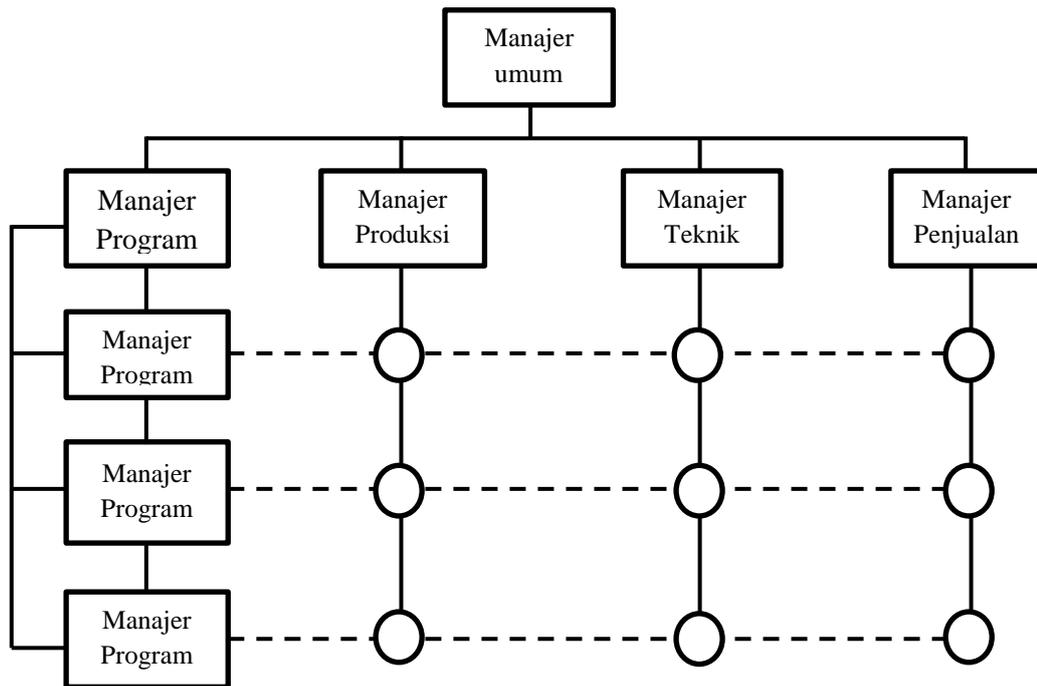
TIPE	FOKUS	CONTOH
PRODUK	Barang atau servis yang dihasilkan	<pre> graph TD P[Presiden] --- B[Barang-barang P& D] P --- O[Obat2an dan Artikel2 Toilet] </pre>
WILAYAH (daerah)	Lokasi Aktivitas	<pre> graph TD P[Presiden] --- D[Divisi Eropa] P --- A[Divisi Asia] </pre>
KLIEN (Pelanggan)	Klien atau pelanggan yang diberi servis	<pre> graph TD A[Administrator] --- P[Pegawai Negeri] A --- S[Pegawai Swasta] </pre>
WAKTU	Waktu pekerjaan dikedul	<pre> graph TD S[Supervisor Bidang Perawatan] --- P[Ploeg Pagi/ Siang hari] S --- M[Ploeg malam] </pre>

Organisasi-organisasi yang menggunakan fokus divisional, mengharapkan bahwa mereka akan mencapai keuntungan-keuntungan yang telah dikemukakan pada tabel tersebut.

3) Departementasi dalam bentuk Matriks

Departementasi matriks mengkombinasikan bentuk-bentuk fungsional dan divisional untuk mencapai keuntungan dari kedua macam bentuk tersebut. Para anggota tim mempunyai tanggung jawab berganda terhadap otoritas yang lebih tinggi, yaitu kepada:

- a. Para manajer mereka masing-masing.
- b. Para manajer program.



Koordinasi

Koordinasi merupakan proses di mana aktivitas-aktivitas individu-individu dan kelompok-kelompok dikaitkan satu sama lain, guna memastikan bahwa dicapai tujuan bersama²⁹. Definisi lain menyebutkan bahwa koordinasi merupakan keselarasan aktifitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat³⁰.

Ada dua macam dimensi koordinasi yang perlu dilaksanakan yaitu koordinasi vertikal dan horisontal.

1) Koordinasi Vertikal

Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para individu dan kelompok-kelompok ke atas dan ke bawah pada hirarki otoritas. Ada empat elemen fundamental pada koordinasi vertikal yaitu:

a. Rantai komando

Rantai komando merupakan sebuah garis yang tidak terputus-putus, yang secara vertikal mengaitkan semua orang di dalam sebuah organisasi dengan tingkat-tingkat otoritas yang makin lama makin tinggi.

b. Rentang pengawasan

Rentang pengawasan atau juga disebut ruang lingkup merupakan jumlah bawahan yang bertanggung jawab langsung kepada seorang manajer tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi ruang lingkup/ rentang pengawasan yaitu:

- 1) Kesamaan fungsi yang ada disupervisi.
- 2) Kedekatan fungsi-fungsi yang akan disupervisi.
- 3) Kompleksitas fungsi-fungsi yang disupervisi
- 4) Koordinasi yang diperlukan antara fungsi-fungsi yang disupervisi.
- 5) Perencanaan yang diperlukan bagi fungsi-fungsi yang disupervisi.

c. Pendelegasian

²⁹ Winardi, *ibid*, ... hal. 389.

³⁰ Sutarto, *Ibid*, ... hal. 145.

Delegasi adalah proses di mana pekerjaan dibagikan dan dipercayakan pelaksanaannya kepada orang lain³¹. Ada tiga macam langka yang berhubungan dengan proses ini yaitu diantaranya³²:

- 1) Sang manajer memberi tugas.
- 2) Sang manajer memberikan otoritas untuk bertindak.
- 3) Sang manajer menciptakan suatu keharusan atau kewajiban untuk bertindak.

d. Sentralisasi dan desentralisasi

2) Koordinasi Horisontal

Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas individu-individu dan kelompok-kelompok yang bekerja pada atau dekat dengan tingkat sama dalam hirarki yang ada.

Dalam hal koordinasi horisontal pada organisasi-organisasi yang perlu dipami yaitu tentang otoritas fungsional dan hubungan-hubungan antara garis (lini) dan staf.

➤ Otoritas fungsional

Otoritas fungsional adalah otoritas untuk bertindak dalam kaitannya dengan aktivitas-aktivitas orang-orang lain atau unit-unit tertentu, yang berada di luar rantai komando formal.

➤ Hubungan-hubungan antara garis (lini) dan staf

Cara lain untuk mencapai koordinasi horizontal adalah apabila digunakan suatu pembagian jelas antara unit-unit lini dan unit-unit staf.

Peranan para manajer staf adalah untuk membantu aktivitas-aktivitas manajer lini dengan jalan memberikan advis dan bantuan teknis dalam bidang ekspertis mereka masing-masing.

Apabila peranan staf demikian dilaksanakan secara efektif pada suatu organisasi, maka hal tersebut membantu pencapaian tindakan-tindakan yang seragam dan terkoordinasi, sehubungan dengan persoalan-persoalan teknis yang bersifat relevan.

3) Cara-Cara berkoordinasi

Berikut ini beberapa usaha atau cara berkoordinasi, diantaranya³³:

- a. Mengadakan pertemuan informal.
- b. Mengadakan pertemuan formal atau rapat terbuka.
- c. Membuat edaran berantai.
- d. Membuat penyebaran kartu.
- e. Mengangkat koordinator.
- f. Membuat buku pedoman organisasi.
- g. Berhubungan melalui alat penghubung.
- h. Membuat tanda-tanda.
- i. Membuat simbol.
- j. Membuat kode.
- k. Menyanyi bersama.

A. Dinamika Konflik Dalam Organisasi

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak³⁴. Timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi, merupakan suatu kelanjutan dari adanya komunikasi dan informasi yang tidak menemui sasarannya.

³¹ Winardi, *ibid*, ... hal. 402.

³² William H. Newman, Kirby E. Warren, Jerome E. Schne, *The Process of Management Strategy, Action, Results*, Printice Hall, Englewood Cliffs, N.J., Ed. Ke-15, 1982, hal. 221.

³³ Sutarto, *ibid*, ... hal. 152-158.

³⁴ Veithzal Rivai Zainal, *ibid*, ..., hal. 274.

Konflik dilatar belakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang di bawa individu dalam suatu interaksi.

1) Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

- a. *Personale conflict*: konflik peranan yang terjadi didalam diri seseorang. Konflik ini pada hakekatnya meminta kesadaran orang untuk menaati peraturan yang ada atau memerlukan kesetiaan orang pada organisasi.
- b. *Inter-role conflict*: konflik antar peranan, yaitu persoalan timbul karena satu orang menjabat satu atau lebih fungsi yang saling bertentangan. Konflik ini dapat dihindari dengan mendefinisikan kembali tugas yang terlebih dahulu telah dispesialisasikan dan dialokasikan pada seorang tertentu sehingga akibat negative dwi fungsi diminimumkan.
- c. *Intersender conflict*: konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang. Ini dapat dihindari dengan memperlakukan sama bagi semua pihak-pihak yang berkepentingan.
- d. *Intrasender conflict*: konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan.

Selain pembagian jenis konflik di atas masih ada pembagian jenis konflik yang dibedakan menurut pihak- pihak yang saling bertentangan, yaitu :

- a. Konflik dalam diri individu yang terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan- perbedaan kepribadian.
- c. Konflik antar individu dan kelompok. Yang berhubungan dengan individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam system perekonomian suatu Negara.

Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak tekanan pengoperasian organisasional yang menyebabkan konflik. Secara lebih konseptual litteral mengemukakan empat penyebab konflik organisasional, yaitu :

- a. Suatu situasi dimana tujuan-tujuan tidak sesuai
- b. Keberadaan peralatan-peralatan yang tidak cocok atau alokasi-alokasi sumber daya yang tidak sesuai
- c. Suatu masalah yang tidak tepatan status
- d. Perbedaan persepsi

Didalam organisasi terdapat empat bidang struktural, dan dibidang itulah konflik sering terjadi, yaitu : 1). Konflik hirarkis adalah konflik antar berbagai tingkatan organisasi, 2). Konflik fungsional adalah konflik antar berbagai departemen fungsional organisasi, 3). Konflik lini-staf adalah konflik antara lini dan staf, 4). Konflik formal informal adalah konflik antara organisasi formal dan organisasi informal.

2) Sumber-Sumber Konflik

Sumber-sumber konflik organisasional, berbagai sumber utama konflik organisasional dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan untuk membagi sumber daya - sumber daya yang terbatas.
- 2) Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan.
- 3) Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja.
- 4) Perbedaan nilai-nilai atau persepsi.
- 5) Kemenduaan organisasional.
- 6) Gaya-gaya individual.

3) Sisi Positif dan Negatif Konflik

Konflik dalam sebuah organisasi mempunyai konotasi positif maupun negatif. Adapun perbedaannya sebagai berikut :

Sisi Negatif	Sisi Positif
<ul style="list-style-type: none">- Penghamburan tenaga.- Menurunkan semangat kerja.- Memilah-milahkan kelompok dan anggota-anggotanya.- Mempertajam perbedaan.- Merusak kerja sama.- Menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan.- Mengurangi produktifitas.	<ul style="list-style-type: none">- Permasalahan yang ada menjadi terbuka dan jelas.- Memperbaiki kualitas pemecahan masalah.- Meningkatkan keterlibatan berkomunikasi.- Memberikan kesempatan berkomunikasi secara spontan.- Menciptakan pertumbuhan dan penguatan hubungan.- Meningkatkan produktivitas.

4) Strategi Penyelesaian Konflik

Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal. Namun bila konflik telah terlalu besar dan disfungsiional, maka konflik perlu diturunkan intensitasnya, antara lain dengan cara :

- a) Mempertegas atau menciptakan tujuan bersama.
Perlunya dikembangkan tujuan kolektif di antara dua atau lebih unit kerja yang dirasakan bersama dan tidak bisa dicapai suatu unit kerja saja.
- b) Meminimalkan kondisi ketidak-tergantungan.
Menghindari terjadinya eksklusivisme di antara unit-unit kerja melalui kerjasama yang sinergis serta membentuk koordinator dari dua atau lebih unit kerja.
- c) Memperbesar sumber-sumber organisasi seperti : menambah fasilitas kerja, tenaga serta anggaran sehingga mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
- d) Membentuk forum bersama untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah bersama.
Pihak-pihak yang berselisih membahas sebab-sebab konflik dan memecahkan permasalahannya atas dasar kepentingan yang sama.
- e) Membentuk sistem banding, dimana konflik diselesaikan melalui saluran banding yang akan mendengarkan dan membuat keputusan.
- f) Pelembagaan kewenangan formal, sehingga wewenang yang dimiliki oleh atasan atas pihak-pihak yang berkonflik dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan perselisihan.
- g) Meningkatkan intensitas interaksi antar unit-unit kerja, dengan demikian diharapkan makin sering pihak-pihak berkomunikasi dan berinteraksi, makin besar pula kemungkinan untuk memahami kepentingan satu sama lain sehingga dapat mempermudah kerjasama.
- h) *Me-redesign* kriteria evaluasi dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran prestasi yang dianggap adil dan *acceptable* dalam menilai kemampuan, promosi dan balas jasa.

KESIMPULAN

Dalam sebuah manajemen organizing/ pengorganisasian merupakan hal yang sangat dibutuhkan. Mengapa demikian karena peorganisasian, termasuk sebuah bentuk realisasi/ menjalankan apa yang menjadi rencana awal sebuah manajemen. Oleh karena itu organizing/ pengorganisasian adalah sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan alat yang tersedia semaksimal mungkin.

Dalam pengorganisasian ada beberapa yang harus perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin/ manajer yaitu staffing, struktur, departementasi, delegasi, koordinasi dan konflik dalam organisasi. Dengan demikian seorang manajer/ pemimpin harus benar-benar selektif dalam membuat/ merancang dan menyusun untuk mengisi tugas dan jabatan dalam sebuah organisasi. Jika tidak tepat maka yang terjadi sebuah manajemen lembaga tersebut terutapa peorganisasiannya akan tidak berjalan sesuai rencana.

Konflik dalam sebuah organisasi pasti ada dan hal itu terjadi baik bersifat pribadi, golongan atau status. Namun yang paling utama adalah pimpinan/ manajer harus peka dan mampu menyelesaikan konflik tersebut agar tujuan yang akan dicapai berhasil. Dan perlu diingat dalam penyelesaian konflik, pimpinan/ manajer harus bersifat adil dan bijaksana serta tidak memihak sehingga dalam penyelesaian konflik tidak ada yang dirugikan.

REFERENSI

- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Pusat Bahasa, 2008.
- G.R Terry dan L.W. Rue, *Principle of Management*, Alih Bahasa G.A. Ticoalu, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, Cet. Ke XIV, 2014.
- James L. Gibson, *et al.*, *Organization: Behavior, Structure, Processes*, New York, Mc Graw Hill, 2012.
- Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in Workplace*, New York, Mc Graw Hill, 2011.
- Jhon R Schermerhorn, *Management*, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2010.
- Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, London, Practic Hall, 2005.
- Mc Shane and Glinow, *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill, 2006.
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta, Gadjah Mada Universit Press, Cet. Ke 23, 2015.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson, 2011.
- William H. Newman, Kirby E. Warren, Jerome E. Schne, *The Process of Management Strategy, Action, Results*, Printice Hall, Englewood Cliffs, N.J., Ed. Ke-15, 1982.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung, CV. Mandar Maju, 2010.
- Wursanto, Ig., *Dasar-Dasar ilmu Organisasi*, Yogyakarta, Penerbit Andi, 2003.
- Zainal Veithzal Rivai dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, Ed. Ke IV, 2014

Copyright Holder :

© Ahmat Jaelani, Sabarudin (2021)

First Publication Right :

© Jurnal Al-Hikam

This article is under:

CC BY SA