

TUGAS AKHIR
ANALISIS PERILAKU ORGANISASI KONTRAKTOR
DI YOGYAKARTA



Disusun Oleh :

Nama : **M. YAZID RIZAL**
No. Mhs : **92 310 107**
NIRM : **920051013114120107**

Nama : **N. MAULA ADAM**
No. Mhs : **92 310 169**
NIRM : **920051013114120169**

JURUSAN TEKNIK SIPIL
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
1999

TUGAS AKHIR
ANALISIS PERILAKU ORGANISASI KONTRAKTOR
DI YOGYAKARTA

Diajukan kepada Universitas Islam Indonesia
untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh
derajat Sarjana Teknik Sipil

Oleh :

Nama : **M. YAZID RIZAL**
No. Mhs : **92 310 107**
NIRM : **920051013114120107**

Nama : **N. MAULA ADAM**
No. Mhs : **92 310 169**
NIRM : **920051013114120169**

JURUSAN TEKNIK SIPIL
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
1999

TUGAS AKHIR
ANALISIS PERILAKU ORGANISASI KONTRAKTOR
DI YOGYAKARTA

Nama : M. YAZID RIZAL
No. Mhs : 92 310 107
NIRM : 920051013114120107

Nama : N. MAULA ADAM
No. Mhs : 92 310 169
NIRM : 920051013114120169

Telah diperiksa dan disetujui oleh :

Ir. Endang Tantrawati, MT
Dosen Pembimbing I

Ir. Tadjuddin BMA, MS
Dosen Pembimbing II



Tanggal : 19 - 2 - '99

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Analisis Perilaku Organisasi Kontraktor di Yogyakarta” dengan baik.

Penulisan Tugas Akhir ini dalam rangka melengkapi persyaratan guna memperoleh derajat keserjanaan (S1) pada Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia.

Bersama ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah memberikan kesempatan, bantuan dan pengarahan serta bimbingan juga dorongan hingga terselesaikannya tugas akhir ini, yaitu kepada :

1. Bapak Ir. Widodo PhD, selaku Dekan Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Tadjuddin BMA, MS, selaku Ketua Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Universitas Islam Indonesia dan selaku Dosen Pembimbing II.
3. Ibu Ir. Endang Tantrawati MT, selaku Dosen Pembimbing I.
4. Bapak / Ibu Pimpinan Perusahaan Kontraktor di Yogyakarta yang telah membantu dalam pengumpulan data-data yang dibutuhkan.
5. Bapak, Ibu, Kakak, Adik dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan bagi terselesaikannya tugas akhir ini.

6. Keluarga besar Perum Pamungkas E.26 : Dany Alif atas pinjaman komputernya, Abdul Al-ausath trim's atas doanya, Rizal makasih spiritnya, Ogie dan Wahid kamu pasti bisa !.
7. Toek Kekasih saya Ochie, terima kasih atas segalanya yang telah kau berikan padaku.
8. Buat Kekasihku Eno, terima kasih atas motivasi tiada henti yang telah kau berikan selama ini.
9. Keluarga besar Teratai D.11 : Jody, Budi Gambleh, Donald dll.
10. Keluarga besar Tutul 10 : Edi, Jatmiko, Widi dll trim's atas bantuannya selama penyusunan tugas akhir.
11. Semua pihak yang telah memberi bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penulisan tugas akhir ini dapat terselesaikan.

Mengingat terbatasnya waktu dan kemampuan yang ada, penyusun menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan.

Akhirnya semoga penulisan Tugas Akhir ini bermanfaat bagi penyusun dan bagi rekan-rekan mahasiswa pada umumnya.

Yogyakarta, Desember 1998
Hormat Kami,

Penyusun

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR LAMPIRAN	vi
ABSTRAKSI	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Perumusan Masalah	3
I.3. Tujuan Penelitian	3
I.4. Batasan Masalah	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	6
II.1. Organisasi	6
II.2. Perilaku Organisasi	7
II.3. Variabel-variabel dalam Struktur Organisasi	8
BAB III. LANDASAN TEORI	11
III.1. Tinjauan Umum Organisasi	11
III.1.1. Teori Organisasi Klasik	12
III.1.2. Teori Organisasi NeoKlasik	15
III.1.3. Teori Organisasi Modern	20
III.2. Perilaku Organisasi	22

III.2.1. Strategi dan Struktur Organisasi	27
III.2.2. Lingkungan Eksternal dan Struktur	29
III.2.3. Teknologi dan Struktur	30
III.2.4. Orang dan Struktur	31
III.2.5. Variabel-variabel dalam Struktur Organisasi	31
 BAB IV. METODOLOGI PENELITIAN	 39
IV.1. Pengumpulan data	39
IV.2. Daftar Pertanyaan	40
IV.3. Pengolahan Data	42
IV.4. Hipotesa	45
IV.5. Cara Penyimpulan Hasil	45
 BAB V. PEMBAHASAN	 46
V.1. Umum	46
V.2. Analisis Data dan Pengolahannya	47
V.2.1. Penafsiran dari data-data yang diperoleh	47
V.2.2. Hasil perhitungan data Kuisisioner	47
V.2.3. Diagram-diagram Tebar (<i>Scatter Plot</i>)	52
V.2.4. Analisis Indeks Rata-rata Variabel Struktural Organisasi	53
V.2.5. Analisis Korelasi antar Variabel Struktural Organisasi	57
 BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	 69
 DAFTAR PUSTAKA	
 LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Halaman
A	Tabel coding Variabel Struktural Organisasi	1
B	Tabel Statistik Frekuensi Data	4
C	Tabel Statistik Deskriptif Kuisisioner	5
C	Tabel Statistik Deskriptif Variabel Struktural	5
D	Tabel Korelasi Antar Soal Sentralisasi	6
D	Tabel Korelasi Antar Soal Kerumitan	6
D	Tabel Korelasi Antar Soal Koordinasi	7
D	Tabel Korelasi Antar Soal Formalisasi	7
E	Tabel Indeks Rata-rata Variabel Struktural Tiap Responden	8
E	Tabel Indeks Rata-rata Variabel Struktural Tiap Perusahaan	8
F	Tabel Statistik Deskriptif Variabel Struktural Tiap Perusahaan	9
F	Tabel Koefisien Korelasi Pearson Variabel Struktural Organisasi	9
G	Diagram Tebar (<i>Scatter Plot</i>) : Jumlah Karyawan dengan Sentralisasi	10
H	Diagram Tebar (<i>Scatter Plot</i>) : Jumlah karyawan dengan Kerumitan	11
I	Diagram Tebar (<i>Scatter Plot</i>) : Jumlah Karyawan dengan Koordinasi	12
J	Diagram Tebar (<i>Scatter Plot</i>) : Jumlah Karyawan dengan Formalisasi	13
K	Grafik Korelasi Variabel Struktural : Jumlah Karyawan Tetap dengan Indeks Rata-rata Sentralisasi	14
L	Grafik Korelasi Variabel Struktural : Jumlah Karyawan Tetap dengan Indeks Rata-rata Kerumitan	15
M	Grafik Korelasi Variabel Struktural : Jumlah Karyawan Tetap dengan Indeks Rata-rata Koordinasi	16
N	Grafik Korelasi Variabel Struktural : Jumlah karyawan Tetap dengan Indeks Rata-rata Formalisasi	17
O	Daftar Pertanyaan (Kuisisioner)	18

ABSTRAKSI

Dalam industri jasa konstruksi di Indonesia permasalahan mengenai sumber daya manusia, teknologi dan manajerial masih dirasakan menjadi kendala utama. Dalam penelitian ini akan mengetengahkan masalah perilaku organisasi yang merupakan bagian dari permasalahan manajerial, yang mempelajari aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu dan juga bagaimana individu-individu yang berinteraksi dalam organisasi tersebut dapat mempengaruhi tujuan akhir dari organisasi.

Metodologi penelitian yang digunakan dalam Tugas Akhir ini yaitu dengan sistem tinjauan daftar pertanyaan (kuisisioner). Setelah seluruh data yang diinginkan sudah terkumpul selanjutnya dilakukan analisis dan pengolahan data. Dalam penelitian ini digunakan program aplikasi komputer SPSS 6.0 for Windows untuk menyelesaikan permasalahan statistik. Kemudian hasil dari pengolahan data dengan program komputer di atas kita tafsirkan menurut ikhtisar kepustakaan yang ada serta landasan teori yang mendukungnya. Selanjutnya dapat dirumuskan hipotesis berdasarkan landasan teori. Tahapan terakhir dalam penelitian ini yaitu menyusun kesimpulan yang diambil dari hasil analisis yang diperoleh dengan hasil pengujian dari hipotesa yang telah diambil.

Dari hasil penelitian ternyata yang menjadi faktor utama dalam variabel struktural organisasi perusahaan kontraktor adalah Koordinasi, ternyata tingkat koordinasi dalam organisasi perusahaan kontraktor di Yogyakarta cukup tinggi. Dan dari hasil pengolahan data terdapat korelasi antar variabel struktural organisasi, namun terdapat beberapa perbedaan dalam besar dan arahnya. Hal ini menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi korelasi yang terjadi, diantaranya adalah norma sosial dan budaya yang ada di dalam masyarakat dimana organisasi perusahaan kontraktor itu berada.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan laju pembangunan di Indonesia pada saat ini dan masa yang akan datang, khususnya dalam menghadapi era globalisasi, menuntut sektor jasa konstruksi untuk meningkatkan peranannya guna menjawab tantangan yang akan dihadapi. Peningkatan ini diikuti pula dengan tuntutan akan hasil yang optimal. Oleh karena itu proyek konstruksi dewasa ini membutuhkan penanganan yang profesional.

Profesionalisme dalam pengelolaan proyek oleh para kontraktor masih lemah, hal ini didasarkan pada data Bappenas yang menyatakan bahwa untuk anggaran 1989/1990 sampai 1991/1992 terdapat 22,4 % proyek yang terlambat. Dimana keterlambatan proyek tersebut diakibatkan oleh lemahnya manajemen pengelolaan proyek (sebesar 55%), yakni diakibatkan diantaranya oleh pengorganisasian yang kurang baik (Makalah Seminar Nasional oleh DR. Ir Bun Yamin Ranto, SE).

Dalam industri jasa konstruksi, semakin besar proyek dan organisasinya, semakin rumit teknologinya, semakin kompleks saling ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya serta variasi-variasi dalam hubungan antara

organisasi dan lembaganya, serta semakin bertambahnya peraturan-peraturan dan persyaratan pemerintah.

Organisasi kontraktor pada pelaksanaan proyek konstruksi dapat berubah sesuai dengan kemajuan pekerjaan yang dicapai, sehingga diperlukan struktur organisasi yang tepat agar dapat dilakukan pengaktifan sumber daya untuk mempermudah pengendalian.

Tujuan yang diharapkan dari pembentukan struktur organisasi kontraktor adalah agar proyek dapat selesai dengan waktu, biaya dan standar pelaksanaan proyek yang telah disepakati serta manajemen dari sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Perilaku organisasi merupakan faktor yang penting harus dipahami agar organisasi dapat dikendalikan karena dapat mempengaruhi efektifitas organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi kontraktor dipengaruhi oleh faktor-faktor baik dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Faktor-faktor dari luar itu antara lain adalah struktur masyarakat, nilai-nilai dan sikap masyarakat, taraf homogenitas lingkungan maupun perubahan teknologi. Sedangkan faktor-faktor dari dalam adalah variabel struktural (ukuran besar organisasi, sentralisasi, formalisasi, kerumitan, keanekaan tugas, komunikasi dan koordinasi), gaya kepemimpinan dan kepribadian.

Pentingnya masalah ini dikemukakan sebagai materi dari tugas akhir adalah untuk menganalisa bagaimanakah perilaku organisasi kontraktor yang ada di

Yogyakarta dalam kaitannya dengan variabel-variabel yang mempengaruhinya sehingga dari hasil yang diperoleh diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi dunia rekayasa sipil dan pembaca lainnya.

Kegunaan yang diharapkan dari pembahasan materi tugas akhir ini, agar dapat memberikan sumbangan atau masukan berarti bagi dunia rekayasa sipil dan sekaligus dapat menjadi bahan untuk mengamati dan menganalisa organisasi, untuk mengetahui kesalahan pada masalah dan menyarankan cara memecahkan masalah.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan pada uraian latar belakang diatas, muncul beberapa permasalahan, yaitu :

1. Bagaimanakah perilaku organisasi kontraktor yang ada di Yogyakarta.
2. Adakah hubungan atau korelasi antara ukuran besar organisasi dengan kerumitan, sentralisasi, formalisasi dan koordinasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis perilaku organisasi kontraktor yang ada di Yogyakarta.
2. Mencari hubungan atau korelasi antara ukuran besar organisasi dengan kerumitan, sentralisasi, formalisasi, dan koordinasi.

1.4 Batasan Masalah

Dalam hal ini penulis memberikan batasan pada masalah yang akan dibahas agar penulisan ini tidak terlalu luas sehingga tidak menyimpang dari tujuan penelitian itu sendiri.

1. Obyek organisasi : Struktur organisasi kontraktor.
2. Sasaran penelitian : Perilaku organisasi.
3. Metode penelitian : Analisis Statistik.
4. Variabel organisasi : Variabel struktural organisasi.
5. Data yang digunakan : Data primer (kuisisioner).

Batasan masalah dari variabel-variabel yang digunakan :

1. Ukuran besar organisasi.

Dalam penelitian ini ukuran besar organisasi diukur sebagai jumlah total karyawan tetapnya.

2. Kerumitan.

Kerumitan organisasi didekati dari sejumlah perspektif, yaitu :

- a. Sistem teknik-teknik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran-keluaran organisasi.
- b. Banyak divisi-divisi atau departemen yang ada.
- c. Pembagian kerja, spesialisasi yang ada dalam organisasi.

3. Sentralisasi.

Sentralisasi dalam penelitian ini mempunyai pengertian :

- a. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan.

- b. Berkaitan dengan wewenang, pengendalian dan komunikasi dalam organisasi.
4. Formalisasi.

Dalam hal ini formalisasi berarti sejauh mana aturan-aturan, prosedur-prosedur, perintah-perintah dan komunikasi digunakan dalam organisasi.
5. Koordinasi.

Koordinasi berkaitan dengan kerjasama, komunikasi, pengaturan sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif.
6. Responden

Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah orang-orang yang terlibat dalam struktur organisasi pada organisasi kontraktor-kontraktor yang ada di Yogyakarta dalam hal ini adalah pimpinan-pimpinan dalam organisasi kontraktor.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi

Teori organisasi Klasik dipelopori oleh Lyndall Urwick, Max Weber, Henry Fayol, Mooney dan Reiley, mengatakan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang bekerja bersama.

Teori organisasi Neoklasik dipelopori oleh Hugo Munsterberg, Elton Mayo, William J. Dickson, F.J. Roethlisberger mendefinisikan suatu organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan sama.

Teori organisasi Modern dipelopori oleh Chester I. Barnard, teori modern mendefinisikan organisasi sebagai proses-proses yang tersusun dalam suatu sistem dimana orang-orang didalamnya berinteraksi untuk mencapai tujuan.

Organisasi itu sendiri mempunyai banyak definisi. Hampir setiap disiplin ilmu pengetahuan mencoba untuk mendefinisikan apa arti dari organisasi dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu. Tetapi organisasi secara umum mempunyai ciri-ciri diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Organisasi adalah lembaga sosial yang terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Organisasi dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.
3. Organisasi secara sadar dikoordinasikan dan dengan sengaja disusun.

4. Organisasi adalah instrumen sosial yang mempunyai batasan-batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai basis yang relatif permanen.

Dari keterangan diatas hakekat suatu organisasi (Reksohadiprodo dan Handoko, 1990) adalah adanya orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja bersama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

2.2. Perilaku Organisasi.

Larry L. Cummings seorang presiden dari akademi manajemen di Amerika Serikat menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahannya.

Joe Kelly guru besar manajemen pada Sir George William University mengatakan bahwa perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti: bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang, dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok, pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar.

Pengertian perilaku organisasi dalam hal ini adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi

terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi (Thaha, 1983).

2.3. Variabel-variabel Dalam Struktur Organisasi.

Dalam penelitian ini kami mengacu pada penelitian tentang perilaku organisasi sebelumnya yang dilakukan oleh DR. Budhi Paramita Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Permasalahan yang diteliti dibatasi pada variabel-variabel dalam struktur organisasi, yaitu :

A. Ukuran besar organisasi.

Dalam studi penelitian ini mendefinisikan ukuran besar organisasi sebagai jumlah total karyawan tetapnya. Weber, Pugh, Blau, Schoenherr, Tsouderos dan Caplow menyarankan bahwa ukuran besar organisasi merupakan faktor utama dalam menentukan perbedaan kerumitan, formalisasi bahkan bentuk dari suatu organisasi disamping mempengaruhi pengambilan keputusan.

B. Kerumitan.

Penelitian mendefinisikan kerumitan sebagai tingkat perbedaan internal dari organisasi. Kerumitan merupakan suatu konsep multi-dimensional, yang dimensi-dimensi utamanya mencakup perbedaan vertikal kedalam tingkat-tingkat wewenang hierarkis, perbedaan horisontal kedalam divisi-divisi, departemen-departemen, atau peran-peran dan penyebaran dalam ruang berupa cabang-cabang dan perwakilan-perwakilan.

C. Sentralisasi.

Penelitian ini memandang sentralisasi sebagai tempat wewenang untuk membuat keputusan-keputusan mengenai organisasi dan tanggungjawab. Perhatian utamanya adalah mengenai distribusi wewenang, pengaruh dan tanggungjawab pengendalian dan otonomi dalam mengambil keputusan.

D. Formalisasi.

Formalisasi didefinisikan sejauh mana aturan-aturan, prosedur-prosedur, perintah-perintah dan komunikasi itu ada dan digunakan. Peraturan-peraturan ada yang sifatnya tertulis dan ada yang tidak tertulis, kadang kala peraturan yang tidak tertulis sering sama mengikatnya seperti yang tertulis, karena menunjukkan adanya penerimaan kelompok terhadap norma-norma perilaku melalui praktek-praktek yang diterima. Peletakan aturan-aturan merupakan teknik organisasi yang digunakan untuk mengatur kelakuan para karyawan, bagaimana, kapan dan oleh siapa tugas-tugas harus dilakukan.

E. Koordinasi

Salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi, yaitu merangkai-rangkaikan segala sesuatu, mengatur sumberdaya dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif.

Koordinasi merupakan pengejawantahan bagian-bagian sesuai dengan beberapa asas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga hubungan-hubungan antara para anggota organisasi menjadi stabil, konsisten dan teratur yang akhirnya dapat mencapai efektivitas organisasi.

Dalam pengumpulan data Kami menggunakan Tinjauan Daftar Pertanyaan (Kuisisioner). Teknik dengan wawancara mengenai peninjauan yang merupakan tindak lanjut mungkin akan dapat berguna tetapi memerlukan banyak waktu dan menimbulkan kesulitan-kesulitan operasional.

Daftar Pertanyaan (Kuisisioner) telah disusun dan diuji coba keabsahannya (*Validiy*) oleh DR. Budhi Paramita berdasarkan bukunya yang berjudul Struktur Organisasi di Indonesia, cetakan Tahun 1985.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Tinjauan Umum Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial (*social animal*) yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Sebagai makhluk sosial, manusia cenderung untuk mengembangkan kerjasama dan hubungan yang saling bergantung dengan manusia lain, serta mempunyai kecenderungan untuk mengatur dan mengorganisasi kegiatan-kegiatannya (*organizing animal*) dalam mencapai suatu tujuan.

Perilaku manusia senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi kemampuan kerja setiap manusia terbatas baik fisik, daya pikir, waktu, tempat, pendidikan dan banyak faktor lain yang membatasi kegiatan manusia. Adanya keterbatasan tersebut menyebabkan manusia tidak dapat mencapai sebagian besar tujuannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal tersebut diatas merupakan dasar penting mengapa manusia selalu hidup dalam berbagai macam organisasi, termasuk didalamnya organisasi perusahaan dalam industri jasa konstruksi.

Organisasi mempunyai banyak definisi, karena hampir setiap disiplin ilmu pengetahuan mencoba untuk mendefinisikan dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu. Dari sekian banyak definisi organisasi yang ada itu benar, apabila rumusannya mempunyai dasar yang dapat diterima. Adapun ciri-ciri organisasi adalah :

1. Organisasi adalah lembaga sosial yang terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Organisasi dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Organisasi secara sadar dikoordinasikan dan dengan sengaja disusun.
4. Organisasi adalah instrumen sosial yang mempunyai batasan-batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai basis yang relatif permanen

Dari yang telah diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa hakekat suatu organisasi (perusahaan) adalah adanya orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerjasama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

3.1.1 Teori Organisasi Klasik

Dalam teori organisasi klasik, organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis sebagai sangat tersentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi. Dalam teori ini ditekankan pentingnya rantai perintah dan penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi-organisasi agar beroperasi lebih efisien. Teori klasik memberikan petunjuk *mekanistik* struktural yang kaku, bukan kreatifitas. Dalam teori klasik berkembang 3 (tiga) aliran :

A. Teori Birokrasi

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1990), model organisasi birokratik mempunyai karakteristik-karakteristik struktural tertentu yang dapat diketemukan dalam setiap organisasi kompleks dan modern yaitu antara lain :

1. Pembagian kerja yang jelas. Pembagian kerja atau spesialisasi hendaknya sesuai dengan kemampuan teknisnya,
2. Hirarki wewenang yang dirumuskan secara baik. Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki, dimana ada pemisahan yang jelas antara tingkat-tingkat atasan dan bawahan, agar koordinasi terjamin,
3. Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi. Seleksi dan promosi personalia organisasi didasarkan atas kecakapan teknis dan pendidikan latihan serta persyaratan lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas,
4. Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja. Perlu adanya catatan tertulis demi kontinuitas, keseragaman dan untuk maksud-maksud transaksi,
5. Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan,
6. Hubungan-hubungan antar pribadi yang bersifat *impersonal*. Ada pemisahan antara masalah-masalah pribadi dengan persoalan-persoalan resmi (formal) organisasi,

Jadi birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Misal organisasi perusahaan, sekolah-sekolah, pemerintah dan sebagainya.

B. Teori Administrasi

Teori ini dikembangkan oleh Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley di Amerika (Reksohadiprodje dan Handoke, 1990). Fayol mengemukakan dan membahas 14 (empat belas) kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi, yaitu :

1. Pembagian kerja (*division of work*). Dengan adanya pembagian kerja atau spesialisasi akan meningkatkan produktifitas, karena seseorang dapat memusatkan diri pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, sehingga pekerjaan teknis dan manajerial dapat dilaksanakan lebih efisien dengan spesialisasi.
2. Wewenang dan tanggungjawab (*authority and responsibility*). Wewenang adalah hak untuk memberi perintah. Seorang anggota suatu organisasi mempunyai tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kedudukannya. Dalam hal ini diperlukan adanya sanksi yang tepat untuk pelaksanaan kegiatan yang baik maupun yang kurang baik.
3. Disiplin (*discipline*). Harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan-tujuan organisasi
4. Kesatuan perintah (*unity of command*). Untuk mengurangi kekacauan, kebingungan dan konflik, setiap organisasi harus menerima perintah-perintah dari dan bertanggungjawab kepada hanya satu alasan.
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*). Suatu organisasi akan efektif bila anggota-anggotanya bekerja bersama berdasarkan tujuan-tujuan yang sama.
6. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (*subordination of individual interest to general interest*). Kepentingan seseorang atau sekelompok karyawan tidak diperlakukan lebih tinggi daripada kepentingan organisasi.

7. Balas jasa (*remuneration of personel*) Pembayaran upah atau gaji harus bijaksana, adil, tidak eksploif dan sedapat mungkin memuaskan kedua pihak dan harus ada penghargaan atas pelaksanaan tugas yang baik.
8. Sentralisasi (*centralisasi*). Organisasi perlu mengatur tingkat keseimbangan optimum antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. Rantai skalar (*skalar chain*). Hubungan antara tugas-tugas disusun atas dasar suatu hirarki dari atas ke bawah.
10. Aturan (*order*). Konsepsi Fayol menyatakan bahwa harus ada suatu tempat untuk setiap orang dan setiap orang harus menduduki tempat yang memang seharusnya jadi tempatnya.
11. Keadilan (*equity*). Adanya kesamaan perlakuan dalam organisasi.
12. Kelanggengan personalia (*stability of tenure of personel*). Penting adanya kelangsungan, keamanan dan kepastian kerja.
13. Inisiatif (*initiative*). Dalam setiap tugas hari ada kemungkinan untuk menunjukkan inisiatif sendiri dalam menyelesaikan dan mengerjakan rencana di setiap tingkat.
14. Semangat korps (*esprit de corps*). Peraturan adalah kekuatan, perlu adanya kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggotanya.

Di Amerika Serikat, James D. Mooney dan Allen Reiley menerbitkan buku *Onward Industri*, mereka menyebutkan bahwa koordinasi sebagai faktor terpenting dalam perencanaan organisasi. Mereka menekankan 3 (tiga) prinsip dalam organisasi :

1. Prinsip koordinasi. Organisasi akan berjalan bila orang-orang sebagai anggota mengkombinasikan usaha-usaha mereka untuk suatu tujuan tertentu.

Atas dasar prinsip ini, usaha-usaha tersebut harus dikoordinasikan agar tujuan bersama tercapai.

2. Prinsip skalar. Prinsip skalar, kadang-kadang disebut prinsip hirarkis berarti bahwa pembagian tugas atau kerja dilakukan atas dasar derajat wewenang dan hubungan tanggungjawab.
3. Prinsip fungsional. Istilah fungsionalisme dalam hal ini berarti perbedaan diantara macam-macam tugas.

C. Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah dikembangkan sekitar tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor, dalam literatur manajemen ilmiah sering diartikan berbeda. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedang arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Dalam bukunya yang berjudul *Scientific Management*, Taylor mencoba mengembangkan metoda kerja yang lebih efisien dengan mengadakan pendekatan ilmiah terhadap masalah-masalah manajemen. Taylor juga menyatakan bahwa efisiensi terbesar dapat dicapai dengan pembagian kerja atau spesialisasi. Empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi adalah :

1. Menggantikan metoda kerja dalam praktek dengan berbagai metoda yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar.

2. Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.
3. Pengembangan ilmu tentang kerja serta seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, sehingga para karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai tingkat upah yang tinggi, sementara manajemen dapat menekan biaya produksi menjadi rendah. Di samping itu perlu adanya pembagian kerja dan tanggungjawab yang seimbang diantara semua karyawan maupun manajer. Hal ini untuk menghindari adanya tugas dan tanggungjawab yang seluruhnya dibebankan pada para karyawan.
4. Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan melalui pendekatan antara karyawan dan manajer sebagai upaya untuk menimbulkan suasana kerja sama yang baik.

Teori organisasi klasik hampir sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok organisasi formal yang selalu muncul dalam literatur-literatur manajemen adalah :

1. Sistem kegiatan yang terkoordinasi. Organisasi, dalam kenyataannya, selalu terdiri dari bagian-bagian dan hubungan-hubungan. Bagian-bagian organisasi merupakan kegiatan-kegiatan atau fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan saling berhubungan.
2. Kelompok orang. Dibutuhkan adanya sekelompok orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi.

3. Kerjasama untuk mencapai tujuan. Organisasi tersusun atas dasar hubungan atasan dan bawahan. Sehingga kekuasaan adalah suatu unsur organisasi formal yang harus ada. Kepemimpinan mencerminkan kualitas orang yang tepat dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan.

Jadi, definisi dari organisasi formal adalah sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan di bawah kekuasaan dan kepemimpinan.

Menurut para pengikut aliran teori klasik dasar-dasar organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kekuasaan, dalam hal ini bisa demokratis atau otokratis yang merupakan sumber pengorganisasian tertinggi.
2. Saling melayani, yang merupakan legitimasi sosial pada organisasi, karena pelayanan terhadap kepentingan-kepentingan sosial.
3. Doktrin, merupakan rumusan tujuan organisasi. Kebijakan, prosedur, peranan dan peraturan-peraturan organisasi harus didasarkan pada doktrin organisasi.
4. Disiplin, diartikan sebagai perilaku yang ditentukan oleh perintah atau pengendalian diri. Disiplin sangat diperlukan agar organisasi dapat diarahkan, dapat dipercaya dan mendapat dukungan dari orang-orang yang berpartisipasi di dalamnya.

Dasar-dasar ini dapat diterapkan untuk merancang struktur dan bentuk organisasi. Para ahli teori organisasi klasik percaya bahwa hal ini merupakan "jalan terbaik" untuk mencapai kondisi adanya organisasi atau koordinasi. Pada akhirnya mereka menetapkan tiang dasar bagi teori organisasi formal, yaitu sebagai berikut :

1. Pembagian kerja. Pertimbangan adanya pembagian kerja adalah bahwa dengan mengembangkan pekerjaan-pekerjaan teknis organisasi akan dicapai perbaikan hasil kerja.
2. Proses skalar dan fungsional. Proses-proses ini adalah proses pertumbuhan vertikal dan horisontal organisasi. Proses skalar adalah mengenai perkembangan rantai perintah yang menghasilkan penambahan tingkat-tingkat pada struktur organisasi melalui proses pendelegasian wewenang. Proses fungsional adalah cara organisasi untuk berkembang horisontal melalui proses pembagian kerja.
3. Struktur. Struktur adalah hubungan antara berbagai kegiatan berbeda yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Tujuan struktur adalah menyediakan atau memberi wadah pada fungsi-fungsi organisasi, agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif.
4. Rentang kendali (*span of control*). Konsep rentang kendali berhubungan dengan berapa banyak seorang atasan dapat mengendalikan bawahan secara efektif. Rentang kendali ini dapat bersifat luas, yaitu struktur *flat* (pendek) atau struktur *tall* (panjang).

RENTANG KENDALI DAN STRUKTUR ORGANISASI

STRUKTUR TALL					STRUKTUR FLAT				
			X				X		
	X			X	X	X	X	X	X
X		X		X					
XX	XX	XX	XX	XX					
tingkat	tingkat
rentang	rentang
				4					2
				2					10

Gambar 3. 1. Rentang Kendali dan struktur Organisasi

3.1.2 Teori Organisasi Neoklasik

Teori neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Teori neoklasik mendefinisikan suatu organisasi sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama. Teori neoklasik banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan (atau organisasi informal) dan aspek psikologis (emosi). Pelopor dari teori organisasi neoklasik diantaranya adalah Hugo Munsterberg, F.J. Roethlisberger, Elton Mayo, William J. Dickson.

Aliran neoklasik bukan merupakan atau mencetuskan suatu teori murni seperti yang dilakukan aliran klasik. Pengikut aliran neoklasik adalah mereka yang membahas kelemahan model klasik pada perilaku organisasi, tetapi tidak menentang seluruh teori klasik. Kritik dan perubahan-perubahan yang "diusulkan" oleh teori organisasi klasik adalah sebagai berikut :

A. Pembagian Kerja (*Division of Labour*)

Dalam pembagian kerja sering timbul masalah *anomie*, yaitu situasi dimana pedoman kerja tidak ada (*lack of rule*) dan disiplin diri menjadi berkurang (*lack of self-discipline*), disamping itu orang menjadi bingung, takut bertanya dan merasa dirinya diabaikan (*aloness among many*) sehingga mengakibatkan timbulnya gejala *dipersonalisasi* dan *dysfunction*, sehingga orang tidak lagi kooperatif. Oleh karena itu teori neoklasik mengemukakan perlunya :

1. Partisipasi atau melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, agar merasa terlibat dalam pekerjaannya dan berkepentingan dalam masalah perusahaan.

2. Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, agar orang menjadi tidak terlalu spesialis tetapi dapat memperluas kemampuan dan keahlian dalam bidang lain.
3. Manajemen *bottom-up* yang memberi kesempatan kepada para *junior* untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

B. Proses-proses Skalar dan Fungsional (*scalar and functional processes*)

Proses skalar dan fungsional menimbulkan berbagai masalah dalam pendelegasian wewenang dan tanggungjawab. Pada teori klasik menganggap bahwa wewenang cenderung sama dengan kapasitas orang yang ditunjukan oleh fungsi-fungsi dalam organisasi. Menurut teori neoklasik proses skalar dan fungsional ini secara teoritis adalah benar, tetapi cenderung memburuk dalam prakteknya, oleh karena itu kapasitas dan kekuasaan tak dapat dikompensasikan, karena bukan merupakan satu-satunya hubungan, ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan terutama kegiatan yang dihasilkan.

C. Struktur Organisasi

Teori neoklasik menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan penyebab terjadinya pergeseran-pergeseran internal diantara orang-orang yang melaksanakan fungsi yang berbeda-beda. Pergeseran ini terutama terjadi diantara orang-orang operasional dan orang-orang staf. Hal ini menurut Melville Dalton penyebabnya adalah :

1. Perbedaan tugas antara orang lini dan staf, orang lini lebih teknis dan generalis sedang staf spesialis.

2. Perbedaan umur dan pendidikan, orang lini biasanya sudah cukup umur dan berpengalaman, orang staf masih muda tetapi lebih berpendidikan.
3. Perbedaan sikap, dimana staf harus membuktikan eksistensi mereka dan orang staf merasa selalu dibawah perintah orang lini, dilain pihak orang lini selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.

Untuk mengatasi hal tersebut neoklasik memberikan rumusan usulan yang akan membuat struktur menjadi harmonis, yaitu partisipasi, manajemen *bottom-up*, panitia bersama, penghargaan akan martabat manusia, pemberian kesempatan dan komunikasi yang baik.

D. Rentang Kendali

Penerapan ratio penentuan fungsi manusia yang pasti ini adalah tidak masuk akal, karena penentuan rentang sangat tergantung pada perbedaan individu dalam kemampuan manajemennya, tipe orangnya, efektivitas komunikasi, fungsi pengawasan formal, serta derajat sentralisasi, dimana neoklasik mengusulkan pengawasan bebas demokratis, sedang klasik memilih pengawasan ketat. Penggunaan struktur *flat* ataupun *tail* tergantung situasional. Rentang yang pendek mengakibatkan pengawasan yang ketat, rentang yang luas memerlukan pendelegasian yang baik dengan mengurangi pengawasan. Rentang kendali tidak dapat ditetapkan secara kaku karena perbedaan individu dan organisasi.

3.1.3 Teori Organisasi Modern

Teori organisasi modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah suatu sistem terbuka yang harus bila ingin mempertahankan kelangsungan

hidupnya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Interaksi dinamis antara proses-proses, bagian-bagian dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, maupun dengan organisasi lain, dan dengan lingkungan, merupakan inti pembahasan teori modern.

Teori organisasi modern adalah multidisipliner yang konsep-konsep dan teknik-tekniknya dikembangkan dari banyak bidang studi, seperti sosiologi, teori administrasi, ekonomi, psikologi, dan banyak bidang-bidang lainnya. Teori organisasi modern berusaha untuk memberikan sintesa yang menyeluruh bagian-bagian yang berhubungan dengan semua bidang studi tersebut untuk mengembangkan suatu teori organisasi yang diterima umum. Hal ini sering disebut analisis sistem pada organisasi.

Macam-macam unsur yang tercakup dalam analisis sistem, yaitu :

A. Bagian-bagian dari sistem pada organisasi ;

1. Individu dan struktur kepribadiannya yang diberikan kepada organisasi.
Unsur utama kepribadian individu adalah motif dan sikap yang dipengaruhi oleh harapannya untuk memperoleh kepuasan melalui partisipasinya dalam organisasi.
2. Penentuan fungsi-fungsi formal yang biasa disebut organisasi formal.
Organisasi formal merupakan pola hubungan antar pekerjaan-pekerjaan yang membangun struktur pada suatu sistem. Disini penting dijalin keselarasan interaksi antara permintaan organisasi dan individu.
3. Organisasi informal. Individu mempunyai harapan untuk memuaskan kebutuhan melalui kontaknya dengan orang lain dalam pekerjaannya. Ini menimbulkan pola interaksi antara individu dan kelompok informal.

4. Struktur status dan peranan. Harus ada peleburan pola perilaku timbal balik peranan yang dinainkan oleh organisasi formal dan organisasi informal serta persepsi individu yang khas akan peranan.
5. Lingkungan fisik pelaksanaan pekerjaan. Walaupun hal ini implisit pada organisasi formal dan fungsi-fungsinya, tetapi penting untuk dipisahkan.

B. Proses-proses hubungan dalam sistem :

1. Komunikasi, sebagai mekanisme yang menghubungkan bagian-bagian sistem secara bersama yang dipandang lebih menekankan pada analisisnya. Komunikasi dipandang sebagai cara yang kegiatannya ditimbulkan oleh bagian-bagian sistem, juga sebagai pengendali dan pengkoordinasi mekanisme hubungan-hubungan dalam sistem untuk suatu pola hubungan yang sinkron.
2. Konsep keseimbangan, adalah mengenai penyeimbangan mekanisme yang dicapai dengan jalan menjaga hubungan struktural yang harmonis antar bagian-bagian dalam sistem, berusaha memelihara integritas sistem dalam menghadapi perubahan baik internal maupun eksternal, yang mempengaruhi sistem.
3. Proses pengambilan keputusan adalah variabel internal dalam suatu organisasi yang tergantung pada pekerjaan-pekerjaan, harapan-harapan individu, motivasi dan struktur organisasi.

C. Tujuan-tujuan organisasi.

Organisasi mempunyai tiga tujuan utama yang saling berhubungan, seperti dalam kasus berbagai sistem kompleks, atau hasil akhirnya saling tergantung. Tujuan-tujuan ini adalah pertumbuhan, stabilitas dan interaksi. Oleh karena itu

organisasi merupakan proses-proses yang tersusun dalam suatu sistem di mana orang-orang di dalamnya berinteraksi untuk mencapai tujuan.

3.2 Perilaku Organisasi

Pengertian perilaku organisasi dalam hal ini adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Jack Duncan (Thaha, 1983) adalah :

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi.
2. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggungjawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya diperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
3. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan.

Larry L. Cummings menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara

nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan (Thaha, 1983)
Beberapa sifat dari ilmu perilaku organisasi yang merefleksikan buah pendapat tersebut :

1. Masalah dan persoalan-persoalan dirumuskan secara tipikal dalam bentuk kerangka kerja variabel tak bebas (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*). Model ini berusaha mencari sebab-akibat.
2. Bidang ini mendorong adanya suatu perubahan sebagai suatu hasil yang diinginkan oleh organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi.
3. Bidang ini melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan person dan pencapaian kepuasan diri. Bidang ini pun menekankan sisi lain yakni model belajar yang operan dan modifikasi tingkah laku, yang lebih merefleksi pada pengaruh lingkungan dibanding dengan aktualisasi diri.
4. Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini menjadi lebih berorientasi pada pelaksanaan pekerjaan, dan hampir semua studi memasukkan suatu variabel tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya.
5. Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini banyak dipengaruhi oleh norma-norma yang skeptik, kehati-hatian, replikasi, ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan.

Perilaku organisasi dapat dipahani lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi ini dimulai, tumbuh, berkembang, dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan dipelajari dan disesuaikan dengan lingkungan. Titik berat pemahaman perilaku

organisasi ini adalah pada tingkah laku dari organisasi dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi.

Perilaku organisasi pada hakekatnya tersusun oleh hasil interaksi antara :

1. Perilaku Individu dalam Organisasi

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi hakekatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dengan organisasinya. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya, misalnya seorang kontraktor akan bekerja memberikan jasa dalam bidang konstruksi. Ilmu perilaku telah banyak mengembangkan cara-cara untuk memahami sifat-sifat manusia, salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ini adalah dengan menganalisa kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari padanya.

2. Perilaku Kelompok dalam Organisasi

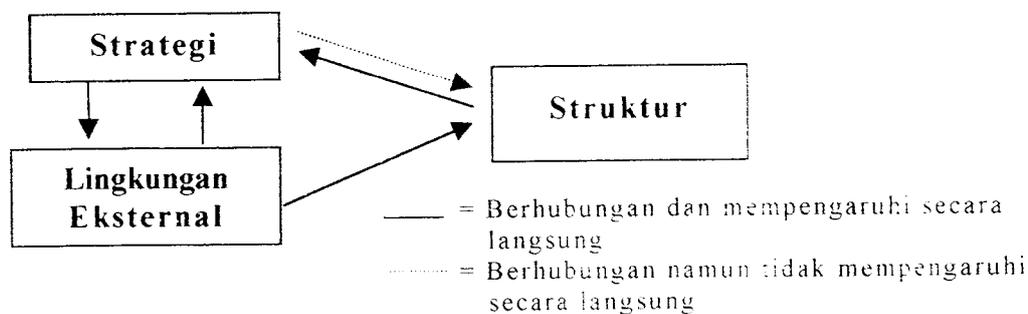
Kelompok adalah merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktifitas kelompok. Demikian pula kelompok adalah merupakan bagian kehidupan organisasi, dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat, seringnya berjumpa dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbul kedekatan satu sama lain dan mulailah mereka membentuk kelompok dalam organisasi.

3.2.1 Strategi dan Struktur Organisasi

Kita perlu memahami tentang mengapa dan bagaimana perilaku organisasi itu jika menginginkan adanya sekedar kemampuan mengendalikan organisasi. Blau dan

Schoenherr menyatakan bahwa struktur organisasi itu penting karena ia mencerminkan dan menjadi pejabat dari banyak perilaku para anggotanya. Meski ciri apapun dari suatu organisasi itu merupakan hasil dari keputusan-keputusan yang diambil masing-masing anggota, struktur formalnya meletakkan kendala-kendala kuat terhadap keputusan-keputusan itu. Jadi struktur organisasi meletakkan batas-batas terhadap kebebasan memilih seorang manajer. Penemuan-penemuan empiris akan merupakan batu ujian terhadap asumsi bahwa banyak dari variasi dalam efisiensi dan efektivitas organisasi dapat dijelaskan oleh adanya perbedaan-perbedaan kondisi organisasi, tanpa memperhatikan bagaimana masing-masing anggota organisasi-organisasi itu mengambil keputusan. Namun struktur organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Ada banyak faktor yang memberi pengaruh cukup besar terhadap struktur organisasi. Tekanan-tekanan mungkin datang dari luar organisasi, dari dalam organisasi atau dari dua sumber itu. Oleh karena itu diperlukan suatu strategi yang tepat. Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya, para manajer harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat dilihat seperti pada gambar di bawah :



Gambar 3.2. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan.

Keterangan Gambar :

- a. Strategi yang digunakan oleh organisasi perusahaan berhubungan dan mempengaruhi secara langsung Lingkungan eksternal begitu pula sebaliknya Lingkungan eksternal berhubungan dan mempengaruhi secara langsung strategi yang digunakan oleh organisasi perusahaan.
- b. Lingkungan eksternal berhubungan dan mempengaruhi secara langsung struktur organisasi dari suatu organisasi perusahaan.
- c. Struktur organisasi dari suatu organisasi perusahaan berhubungan dan mempengaruhi secara langsung strategi yang digunakan perusahaan tersebut. Namun strategi yang digunakan oleh perusahaan tidak mempengaruhi secara langsung struktur organisasi dari perusahaan tersebut.

Dalam pandangan pertama, organisasi adalah reaktif terhadap lingkungannya : proses perumusan strategi harus memperhatikan lingkungan dimana organisasi beroperasi pada saat sekarang dan akan beroperasi di waktu yang akan datang. Dalam pandangan kedua organisasi adalah proaktif karena proses perumusan strategi mencakup pemilihan lingkungan dimana organisasi akan beroperasi dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Seperti kita ketahui bahwa strategi organisasi dipengaruhi oleh berbagai kesempatan dan ancaman dalam lingkungan eksternalnya, berbagai tujuan, nilai dan kepercayaan para anggota (terutama manajemen puncak) dan berbagai kekuatan dan kelemahannya. Strategi menentukan kegiatan-kegiatan organisasional yang merupakan basis pokok bagi desain organisasi. Strategi mempengaruhi pemilihan teknologi dan orang-orang yang tepat untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut dan selanjutnya mempengaruhi struktur yang sesuai. Strategi menentukan lingkungan spesifik dimana organisasi itu akan beroperasi, hal ini juga mempengaruhi struktur.

3.2.2 Lingkungan Eksternal dan Struktur

Dalam pembahasan pengaruh lingkungan pada desain organisasional secara terperinci kita perlu membedakan tiga tipe lingkungan :

1. Lingkungan stabil, yaitu lingkungan dengan sedikit atau tanpa perubahan yang tidak diperkirakan atau tiba-tiba. Dalam kenyataannya kemajuan teknologi berkembang secara dahsyat sehingga lingkungan ini jarang ditemui.
2. Lingkungan berubah (*changing environment*), yaitu lingkungan dimana inovasi mungkin terjadi dalam setiap atau semua bidang baik produk, pasar, hukum maupun teknologi. Contoh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan ini antara lain adalah industri jasa dan konstruksi.
3. Lingkungan bergejolak (*turbulent environment*). Bila para pesaing melempar produk baru dan tak terduga ke pasaran, hukum sering ganti, kemajuan teknologi berubah secara drastis, organisasi berada dalam lingkungan yang bergejolak.

Burns dan Stalter mengemukakan bahwa sistem mekanistik adalah paling sesuai dengan lingkungan stabil, kegiatan organisasi diperinci menjadi tugas-tugas yang terpisah dan terspesialisasi, berbagai sasaran dan wewenang untuk setiap individu ditentukan sepenuhnya oleh manajer atas. Untuk lingkungan yang bergejolak lebih cocok menggunakan sistem organik, individu-individu lebih cenderung bekerja dalam kelompok, para anggota berkomunikasi dengan semua tingkatan organisasi untuk mendapatkan informasi dan saran. Sedangkan untuk lingkungan yang berubah mungkin dapat menggunakan kombinasi dua sistem tersebut.

3.2.3 Teknologi dan Struktur

Menurut Woodward, ada sejumlah hubungan antara proses teknologi dan struktur organisasi :

1. Semakin kompleks teknologi semakin besar jumlah manajer dan tingkatan manajemen. Struktur organisasi berbentuk *tall* dan diperlukan derajat supervisi dan koordinasi yang lebih besar.
2. Rentang manajemen para manajer lini pertama meningkat dari produksi unit ke massa dan kemudian turun dari produksi massa ke proses. Diperlukan ketrampilan karyawan yang tinggi, dan cenderung membentuk kelompok kerja kecil.
3. Semakin tinggi kompleksitas teknologi perusahaan, semakin besar jumlah staf administrasi dan klerikal.

Setiap perusahaan harus mempunyai struktur yang sesuai dengan teknologinya.

3.2.4 Orang dan Struktur

Nilai-nilai manajerial merupakan faktor yang penting dalam penentuan strategi organisasi. Para manajer organisasi terutama manajer puncak (direktur) mempengaruhi pemilihan strategi secara langsung melalui preferensi mereka. Pengaruh penting lainnya pada struktur dapat berasal dari sikap pribadi manajer terhadap wewenang, perhatian atau ketidakpastiannya terhadap formalitas dan pengalaman-pengalaman dengan tipe-tipe organisasi.

Faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, latar belakang, derajat minat pada pekerjaan para karyawan, dan ketersediaan berbagai alternatif di luar organisasi merupakan faktor-faktor lain penentu struktur organisasi.

3.2.5 Variabel-variabel dalam Struktur Organisasi

Dalam studi ini, permasalahan yang diteliti dibatasi pada variabel-variabel dalam struktur organisasi yaitu :

1. Ukuran Besar Organisasi

Terdapat banyak kesimpulan yang saling bertentangan mengenai hubungan kausal antara ukuran besar organisasi dengan variabel struktural lainnya dalam organisasi. Dalam studi penelitian ini mendefinisikan ukuran besar organisasi sebagai jumlah total karyawan tetapnya. Weber, Pugh dkk., Blau, Schoenherr, Tsouderos dan Caplow menyarankan bahwa ukuran besar organisasi merupakan faktor utama dalam menentukan pembedaan, kerumitan, formalisasi dan bahkan bentuk dari suatu organisasi disamping mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini diperlukan pembagian kerja, karena jika banyak pembagian kerja maka organisasi itu cenderung mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam unit-unit yang homogen untuk meminimalkan biaya koordinasi, dengan demikian organisasi itu lebih banyak pembedaan. Jika ukuran besar organisasi itu bertambah dan lebih banyak pembedaan (dipecah dalam bagian-bagian yang berbeda) maka organisasi itu menjadi lebih rumit, yang berarti dipecah-pecah ke dalam unit-unit spesialisasi secara horisontal atau vertikal.

Dalam studinya, Blau dan Schoenherr berpendapat bahwa ukuran besar organisasi secara tidak langsung meningkatkan rasio jumlah karyawan administrasi melalui pembedaan struktural yang ditimbulkannya. Makin banyak pembedaan strukturnya baik secara horisontal maupun vertikal, maka makin besar rasio administratifnya dan makin sempit rentang pengendaliannya. Kerumitan struktural menimbulkan masalah-masalah komunikasi dalam organisasi yang lebih besar, yang jika tidak diatasi merintangi operasi yang efektif.

Makin kurang variasi dan makin rutin serta berulang sifat tugasnya, makin kurangnya kemungkinan berlebihannya beban komunikasi, karena para karyawan tahu apa yang mereka kerjakan. Dengan pembedaan horisontal yang lebih besar memungkinkan adanya sentralisasi lebih besar. Jika sifat tugasnya lebih

bervariasi dan kurang dapat dianalisa maka kebanyakan dari keputusan-keputusannya harus diserahkan kepada tingkat-tingkat hierarki yang lebih tinggi. Jika jumlah tingkatan dalam hierarki bertambah, efisiensi mengharuskan bahwa banyak banyak wewenang untuk mengambil keputusan itu akan menghasilkan sejumlah pesan-pesan yang tidak teratur diantara berbagai tingkatan. Dengan kata lain, perbedaan vertikal mengharuskan adanya desentralisasi wewenang dan diadakannya aturan-aturan dan program-program yang formal.

Ukuran besar organisasi juga dapat berkaitan dengan produktivitas dan efisiensi, meningkatnya jumlah karyawan memberikan lebih banyak kesempatan untuk memetik keuntungan dari pembagian kerja dan spesialisasi dan pembagian kerja rutin meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas, meningkatkan rasio antara keluaran terhadap masukan.

2. Kerumitan (*complexity*)

Tingkat kerumitan merupakan faktor penting dalam analisa organisasi. Pengertian kerumitan didekati dari sejumlah perspektif, yaitu :

1. Tingkat teknologi, dalam pengertian luas mengenai jumlah ketrampilan atau sistem teknik-teknik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran-keluaran organisasi,
2. Banyaknya fungsi-fungsi utama yang dilakukan organisasi itu,
3. Pembagian kerja, meliputi baik sub-pembagian tugas maupun spesialisasi peran,
4. Tingkat perbedaan struktural dalam arti banyaknya departemen atau lain-lain sub-unit, atau banyaknya tingkat dalam hierarki,
5. Luasnya penyebaran sistem itu dalam ruang,

6. Spesialisasi, dalam arti jumlah spesialis dalam sistem itu dan banyaknya latihan atau pengetahuan yang diperlukan bagi mereka yang men-luduki peran.

Penelitian ini mendefinisikan kerumitan sebagai tingkat perbedaan internal dari organisasi. Kerumitan merupakan suatu konsep multi-dimensional, yang dimensi-dimensi utamanya mencakup perbedaan vertikal ke dalam tingkat-tingkat wewenang hierarkis, perbedaan horisontal ke dalam divisi-divisi, departemen-departemen, atau peran-peran, dan penyebaran dalam ruang berupa cabang-cabang dan perwakilan-perwakilan.

3.Sentralisasi

Konsep sentralisasi itu penting dalam organisasi dan merupakan variabel yang penting dalam semua sistem. Dibidang organisasi, mungkin perbedaan-perbedaan terpenting dalam gaya manajemen adalah yang dapat ditempatkan pada suatu garis urutan yang ujung-ujungnya adalah sentralisasi dan desentralisasi. Hage mengemukakan bahwa perubahan pada tingkat-tingkat sentralisasi mempunyai aspek-aspek ekonomi dan sosial, makin besar sentralisasi, makin besarlah produksi dan efisiensinya tetapi makin kurangnya kepuasan kerja dan penyesuaian kerja. Pengertian sentralisasi dapat dilihat dari sejumlah sudut pandangan yang berbeda yaitu :

1. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan,
2. Dalam kaitannya dengan penyebaran geografis fasilitasnya,
3. Sebagai filsafat kehidupan perusahaannya,
4. Dalam kaitannya dengan teori ekonomi,

5. Dalam kaitannya dengan jaringan komunikasi,
6. Dalam hubungannya dengan analisa interaksi,
7. Bertalian dengan proses-proses pengendalian,
8. Dalam hubungannya dengan pola-pola pengaruh yang dipahami dan pengendalian,
9. Dalam kaitannya dengan dimensi-dimensi strategis dan taktis,
10. Bertalian dengan hubungan wewenang fungsional,
11. Dalam hubungannya dengan bentuk organisasi,
12. Bertalian dengan gaya organisasi.

Penelitian ini memandang sentralisasi sebagai tempat wewenang untuk membuat keputusan-keputusan mengenai organisasi dan tanggungjawab. Perhatian utamanya adalah mengenai distribusi wewenang, pengaruh dan tanggungjawab pengendalian dan otonomi dalam mengambil keputusan. Perbedaan antara sentralisasi dengan desentralisasi agaknya banyak tergantung pada tempat hierarkis dari wewenang dan tanggungjawab untuk membuat keputusan dalam berbagai fungsi usaha itu. Jika pembuatan keputusan dipusatkan pada tingkat manajemen puncak, hasilnya adalah sentralisasi. Jika desentralisasi meningkat, wewenang dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan didelegasikan kepada tingkat-tingkat manajemen yang lebih rendah.

4. Formalisasi

Formalisasi didefinisikan sejauh mana aturan-aturan, prosedur-prosedur, perintah-perintah dan komunikasi itu ada dan digunakan. Peraturan-peraturan ada yang sifatnya tertulis dan ada yang tidak tertulis, kadang kala peraturan yang tidak

tertulis sering sama mengikatnya seperti yang tertulis, karena menunjukkan adanya penerimaan kelompok terhadap norma-norma perilaku melalui praktek-praktek yang diterima. Peletakkan aturan-aturan merupakan teknik organisasi yang digunakan untuk mengatur kelakuan para karyawan, bagaimana, kapan dan oleh siapa tugas-tugas harus dilakukan.

Kodifikasi pekerjaan merupakan ukuran berapa banyak aturan itu menggariskan (menstandarkan) apa yang harus dikerjakan oleh karyawan yang menempati suatu posisi. Karena umumnya tidak semua aturan yang ada dalam organisasi ditaati dan diterapkan, oleh karena itu perlu mendefinisikan ketaatan pada aturan. Banyak yang dapat diperoleh dari aturan-aturan, karena aturan itu dapat membantu mengesahkan diberlakukannya sanksi-sanksi sehingga aturan-aturan itu tidak mudah disalah-tafsirkan seperti halnya perintah lisan dan juga aturan-aturan tentang prosedur dapat membuat pekerjaan teratur dan dapat meningkatkan efisiensi dan koordinasi. Formalisasi bukanlah peletakkan aturan yang permanen karena keadaan yang menentukan tingkat formalisasi yang cocok dapat berubah. Tingkat formalisasi yang tinggi, yaitu dengan terlalu banyaknya aturan dapat membawa ke keterasingan yang diwujudkan kepuasan kerja berkurang.

5. Koordinasi

Salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi, yaitu merangkai-rangkaikan segala sesuatu, mengatur sumberdaya dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Struktur yang terdiri dari banyak bagian, yang ada hubungan satu sama lain mengandung masalah bagaimana mengatur supaya bagian-bagian itu menjadi keseluruhan yang utuh.

Keadaan saling ketergantungan secara fungsional diantara bagian-bagian dan operasi-operasi organisasi menimbulkan keperluan akan proses-proses koordinasi. Koordinasi juga tingkat dalam mana setiap bagian dari berbagai bagian sistem sosial yang saling tergantung bekerja sesuai dengan yang diminta oleh lain-lain bagian dan oleh seluruh sistem.

Pentingnya koordinasi dalam organisasi telah banyak ditekankan sejak dulu oleh para pelopor organisasi. Konsep tentang koordinasi telah didekati dari berbagai pandangan, yaitu :

1. Hubungan antara wewenang atasan dan bawahan,
2. Komunikasi,
3. Nilai-nilai yang bertentangan,
4. Lingkungan organisasi,
5. Faktor-faktor struktural,
6. Teknologi dan arus kerja.

March dan Simon menyarankan bahwa ada dua cara umum untuk mengkoordinasi, yaitu rencana dan umpan balik. Koordinasi dengan rencana terutama dijalankan menurut jadwal-jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya dan melibatkan cara pendekatan yang mengandalkan pada perincian fungsi-fungsi yang harus dihubungkan dengan berbagai peranan yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan diprogramkan, yaitu diberi jadwal waktu dan diatur, dan hubungan-hubungan antara berbagai peranan dalam sistem itu ditetapkan dan dinyatakan supaya sesuai dengan programnya. Di lain pihak, koordinasi dengan umpan balik melibatkan pemindahan informasi baru dan memberi kemungkinan adanya penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan.

kebutuhan organisasi yang timbul dari kegiatan sistem itu sehari-hari, yaitu kebutuhan-kebutuhan yang tak dapat memenuhi perencanaan resmi sebelumnya.

Koordinasi merupakan pengejawantahan bagian-bagian sesuai dengan beberapa asas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga hubungan-hubungan antara para anggota organisasi menjadi stabil, konsisten dan teratur, sehingga dapat mencapai efektivitas organisasi.

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Pengumpulan Data

Pada umumnya, penelitian atau studi tentang masalah organisasi perusahaan termasuk organisasi kontraktor seharusnya berdasarkan data-data dari suatu sampel representatif dari semua jenis organisasi kontraktor yang ada, tetapi hal tersebut tidak memungkinkan untuk dilakukan mengingat banyaknya keterbatasan yang ada serta tergantung dari kesediaan responden untuk dapat memberikan data yang dibutuhkan. Studi ini membatasi penelitiannya pada suatu sampel organisasi-organisasi kontraktor yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dalam hal ini diwakili oleh Kodya Yogyakarta dan Kabupaten Sleman. Kedua daerah tersebut sengaja dipilih karena di kedua daerah tersebut terdapat perusahaan-perusahaan kontraktor yang cukup besar.

Data-data tentang variabel-variabel struktural dalam organisasi (ukuran besar organisasi, Sentralisasi, Kerumitan, Koordinasi dan Formalisasi) diperoleh dari perusahaan-perusahaan kontraktor baik milik swasta maupun pemerintah dengan mengisi daftar pertanyaan (kuisisioner) tentang struktur organisasi kontraktor. Daftar pertanyaan atau kuisisioner ini telah disusun dengan sedemikian rupa sehingga diharapkan dapat memudahkan responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Tiap responden memerlukan antara 10 sampai 15 menit untuk menyelesaikan semua jawaban atas daftar pertanyaan tersebut. Daftar pertanyaan atau kuisisioner tersebut mulai dikirim pada tanggal 1 Agustus 1998 dengan jalan mendatangi langsung pada perusahaan-perusahaan kontraktor tersebut.

Daftar alamat perusahaan-perusahaan kontraktor diperoleh dari buku Daftar Rekanan Mampu yang dikeluarkan oleh Gapensi cabang Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pada pelaksanaan, untuk perusahaan-perusahaan kontraktor yang cukup besar, setiap perusahaan dikirim 5 (lima) bendel kuisisioner dan 1 (satu) lembar isian perusahaan. Sedangkan untuk perusahaan-perusahaan yang lebih kecil, jumlah kuisisioner yang dibagikan lebih sedikit. Pengiriman kuisisioner diantarkan langsung oleh peneliti ke perusahaan-perusahaan kontraktor. Hal ini dilakukan agar dapat bertemu langsung dengan pimpinan perusahaan atau yang berkepentingan langsung dengan penelitian ini sekaligus meminta ijin untuk melakukan penelitian pada perusahaan tersebut serta memberikan penjelasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Dari sekitar 14 buah perusahaan kontraktor yang dikirim kuisisioner yang bersedia mengisi kuisisioner berjumlah 10 buah perusahaan kontraktor atau responden sebanyak 32 responden.

4.2 Daftar Pertanyaan

Data-data untuk mengukur variabel organisasi dapat dikumpulkan dari dokumen-dokumen, observasi (pengamatan), peninjauan dan dengan daftar pertanyaan. Tetapi mengingat keadaannya, maka metoda utama yang paling cocok untuk memperoleh data-data yang sesuai bagi penelitian ini dalam batas-batas yang dimungkinkan oleh dana dan waktu adalah dengan tinjauan daftar pertanyaan. Teknik dengan wawancara mengenai peninjauan yang merupakan tindak lanjut mungkin akan sangat berguna tetapi memerlukan banyak waktu dan menimbulkan kesulitan-kesulitan operasional. Tetapi tidak menutup kemungkinan adanya wawancara-wawancara kepada responden untuk melengkapi data-data yang

dibutuhkan. Tinjauan dengan daftar pertanyaan atau kuisioner menguntungkan karena lebih cepat, lebih murah, respondennya anonim (tak dikenal), dan lebih dapat diperbandingkan dan dicocokkan dengan lain-lain penelitian. Berarti bahwa alat-alat penelitian yang sebelumnya telah dikembangkan dapat digunakan secara luas. Ini dapat berakibat keabsahan (*validity*) yang lebih besar dan pengumpulan data yang efektif.

Sebelum daftar pertanyaan dikirimkan ke perusahaan-perusahaan kontraktor oleh peneliti, daftar pertanyaan (kuisioner) tersebut telah diuji coba pada beberapa responden dan hasilnya responden tidak menemui kesulitan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan (kuisioner).

Dalam pertanyaan (kuisioner) ditujukan kepada para pimpinan dan kepala bagian dalam organisasi perusahaan kontraktor. Penemuan-penemuan dalam penelitian ini penting karena merupakan sarana untuk menghasitkan dan memeriksa kebenaran atau penyimpangan dari dasar teori dan dapat diperoleh pengetahuan kumulatif yang dapat diandalkan. Pengukuran yang digunakan dalam daftar pertanyaan ini adalah dengan skala ordinal karena pengukuran dengan interval dan rasio pada umumnya belum dikembangkan bagi konsep-konsep yang digunakan untuk mempelajari organisasi. Dengan menggunakan prosedur-prosedur penskalaan kumulatif, setiap variabel dikembangkan menjadi variabel yang merupakan bagian dalam rangkaian kesatuan, yang menguntungkan untuk menggunakan analisis statistik yang sederhana sebagai metoda dasar untuk menyelidiki tata hubungan diantara variabel-variabel yang diteliti. Dalam daftar pertanyaan penelitian ini, variabel-variabel struktural dalam organisasi (Ukuran besar organisasi, Sentralisasi,

Kerumitan, Koordinasi dan Formalisasi) diwakili masing-masing oleh beberapa pertanyaan yaitu : (lihat pada lampiran no.10).

1. Variabel struktural Ukuran besar organisasi diwakili oleh pertanyaan mengenai jumlah karyawan tetap.
2. Variabel struktural Sentralisasi diwakili oleh pertanyaan no. 1-5 dalam daftar pertanyaan (kuisisioner).
3. Variabel struktural Kerumitan diwakili oleh pertanyaan no. 6-10 dalam daftar pertanyaan (kuisisioner).
4. Variabel struktural Koordinasi diwakili oleh pertanyaan no. 11-15 dalam daftar pertanyaan (kuisisioner).
5. Variabel struktural Formalisasi diwakili oleh pertanyaan no. 16-20 dalam daftar pertanyaan (kuisisioner).

4.3 Pengolahan Data

Setelah seluruh data yang diperoleh melalui kuisisioner terkumpul, kemudian dilakukan tahapan penelitian selanjutnya yaitu dilakukan teknik analisis data atau pengolahan data dari data-data yang telah terkumpul. Langkah-langkah pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Menyusun dalam daftar tabel.

Dari data-data yang diperoleh disusun ke dalam tabel *coding* dan dikelompokkan menurut masing-masing variabel yang diteliti sehingga dapat dilihat gambaran kasar yang ada.

2. Menggunakan metode Indeks.

Dari data yang telah dikelompokkan tersebut dicari indeksnya, kemudian dari indeks yang diperoleh dari masing-masing variabel struktural diberi

rangking sehingga diperoleh faktor utama dari perilaku Organisasi Kontraktor di Yogyakarta.

Cara mencari indeks dari variabel-variabel struktural :

Misal variabel struktural Sentralisasi, nilai-nilai variabel struktural Sentralisasi diwakili oleh pertanyaan nomor 1 sampai 5 yang dalam tabel diberi simbol Q_1 , Q_2 , Q_3 , Q_4 , Q_5 . Jumlah nilai Q_1 adalah jumlah skor dari seluruh responden yang ada yang diisikan pada pertanyaan nomor 1 dalam kuisisioner. Jumlah nilai Q_2 adalah jumlah skor dari seluruh responden yang ada yang diisikan pada pertanyaan nomor 2 dalam kuisisioner. Demikian juga untuk jumlah nilai Q_3 , Q_4 , dan Q_5 .

Setelah diperoleh jumlah nilai Q_1 , Q_2 , Q_3 , Q_4 , dan Q_5 , kemudian dicari rata-ratanya :

$$\text{Rata-rata Nilai } Q_1 = \frac{\text{Jumlah nilai } Q_1}{\text{Jumlah responden}}$$

Demikian pula untuk nilai rata-rata Q_2 , Q_3 , Q_4 , dan Q_5 .

Setelah diperoleh nilai rata-rata Q_1 , Q_2 , Q_3 , Q_4 , dan Q_5 , kemudian menghitung indeksnya dengan membandingkan nilai rata-rata masing-masing pertanyaan (Q_1 , Q_2 , Q_3 , Q_4 , dan Q_5) dengan skala skor tertinggi dalam kuisisioner yaitu 10, sehingga dapat ditulis dengan rumus :

$$\text{Indeks } Q_1 = \frac{\text{Nilai rata-rata } Q_1}{10}$$

Demikian juga dihitung untuk indeks Q_2 , Q_3 , Q_4 , dan Q_5 .

Selanjutnya dihitung indeks rata-rata Sentralisasi, yaitu dengan rumus :

$$\text{Indeks rata-rata Sentralisasi} = \frac{\text{Indeks } Q_1 + \text{Indeks } Q_2 + \dots + \text{Indeks } Q_5}{5}$$

Untuk variabel-variabel struktur lainya seperti Kerumitan, Koordinasi dan Formalisasi juga dihitung dengan cara yang sama seperti diatas. Setelah semua indeks rata-rata dari semua variabel struktur dihitung dan hasilnya kemudian diberi rangking, maka faktor utama dari Perilaku Organisasi Kontraktor adalah indeks tertinggi dari variabel-variabel struktural.

3. Menganalisis melalui metode statistik

Dari data-data yang terkumpul dari jawaban kuisisioner yang kemudian telah disusun dalam tabel seperti pada langkah pertama, dimasukkan dalam diagram statistik untuk mencari apakah ada hubungan antara Ukurann besar organisasi dengan variabel-variabel struktural lainnya seperti Sentralisasi, Kerumitan, Koordinasi dan Formalisasi. Misal untuk mencari hubungan antara Ukuran besar organisasi dengan variabel struktural Sentralisasi. Langkah pertama yang dilakukan adalah menghitung nilai rata-rata dari jumlah skor nilai dari soal-soal Sentralisasi (Q_1 , Q_2 , Q_3 , Q_4 dan Q_5) tiap-tiap perusahaan. Demikian juga untuk variabel struktural Kerumitan, Koordinasi dan Formalisasi.

Hal yang diperoleh dimasukkan dalam tabel bersama dengan ukuran besar organisasi (Jumlah karyawan tetap), dan kemudian dibuat diagram statistik

untuk mencari apakah ada ketergantungan dari masing-masing variabel struktural dengan ukuran besar organisasi.

4.4 Hipotesa

Dalam penelitian ini diambil hipotesa sementara yang nantinya akan diuji berdasarkan dari data yang diperoleh. Hipotesa ini diambil berdasarkan landasan teori yang ada yaitu :

- A. Hipotesa (1) : Semakin bertambah ukuran besar organisasi, semakin besar tingkat sentralisasinya.
- B. Hipotesa (2) : Semakin bertambah ukuran besar organisasi, semakin tinggi kerunitannya.
- C. Hipotesa (3) : Semakin bertambah ukuran besar organisasi, semakin tinggi koordinasinya.
- D. Hipotesa (4) : Semakin bertambah ukuran besar organisasi, semakin besar formalisasinya.

4.5 Cara Penyimpulan Hasil

Kesimpulan diambil dari pembahasan hasil analisa yang diperoleh dan hasil pengujian dari hipotesa yang telah diambil serta penemuan-penemuan lain yang mendukung penelitian.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Umum

Pada bab ini akan disajikan pembahasan dan analisis dari data yang diperoleh dari kuisioner. Pembahasan dilakukan dengan metode yang telah dijelaskan pada bab yang terdahulu untuk mencari faktor utama dari perilaku organisasi yang paling mempengaruhi perusahaan kontraktor di Yogyakarta, serta mencari apakah ada korelasi antara ukuran besar organisasi dengan variabel-variabel struktural organisasi (Sentralisasi, Kerumitan, Koordinasi, Formalisasi).

Dalam bab ini terdiri dari tiga bagian, bagian pertama berisi sifat data yang dikumpulkan dibahas dan diproses awal (*preprocessed*). Langkah analisis pertama dalam bagian ini adalah penafsiran dari data yang telah diperoleh dan kendala yang terjadi.

Kemudian pada bagian kedua berisi penerapan data kedalam diagram tebar dan juga penggunaan analisis faktor terhadap data. Pada bagian ketiga dalam bab ini akan dibahas mengenai analisis indeks rata-rata variabel struktural organisasi kontraktor. Dari hasil yang diperoleh kemudian diinterpretasikan sesuai dengan ikhtisar kepustakaan dan dasar teori yang mendukungnya.

Dalam bagian keempat dari bab ini, dilakukan analisis korelasi Pearson diantara variabel-variabel struktural organisasi yang telah dihipotesakan dan

Dibandingkan dengan riset kepustakaan yang ada yang berkaitan dengan masalah dalam studi ini serta penemuan-penemuan lain yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

5.2. Analisis Data dan Pengolahannya

5.2.1. Penafsiran dari Data yang Diperoleh

Dari keseluruhan data yang diajukan dalam kuisisioner kepada para responden, pada umumnya dapat dijawab dengan baik, namun juga terdapat beberapa responden yang kesulitan dalam menginterpretasikan pertanyaan yang diajukan untuk hal itu peneliti berusaha memberikan penjelasan mengenai apa yang dimaksud oleh pertanyaan tersebut.

Dari seluruh perusahaan yang diberi kuisisioner hanya ada 10 buah perusahaan yang bersedia mengisi kuisisioner hal ini dimungkinkan karena hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. Dan hal tersebut merupakan kendala terbesar yang dialami oleh peneliti dalam melakukan pengumpulan data.

5.2.2. Hasil Perhitungan Data Kuisisioner

Contoh mencari indeks rata-rata dari variabel struktural Sentralisasi :

A. Tahap 1 : Mencari rata-rata nilai pertanyaan 1 (Q_1) sampai dengan pertanyaan 5 (Q_5)

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata Nilai } Q_1 &= \frac{\text{Jumlah Nilai } Q_1}{\text{Jumlah Responden}} \\ &= \frac{192}{32} = 6,00 \end{aligned}$$

$$\text{Rata-rata Nilai } Q_2 = \frac{168}{32} = 5.25$$

$$\text{Rata-rata Nilai } Q_3 = \frac{172}{32} = 5.38$$

$$\text{Rata-rata Nilai } Q_4 = \frac{199}{32} = 6.22$$

$$\text{Rata-rata Nilai } Q_5 = \frac{236}{32} = 7.38$$

B. Tahap 2. Mencari indeks Nilai $Q_1 - Q_5$

$$\text{Indeks } Q_1 = \frac{\text{Nilai Rata-rata } Q_1}{10}$$

$$= \frac{6.00}{10} = 0.6$$

$$\text{Indeks } Q_2 = \frac{5.25}{10} = 0.525$$

$$\text{Indeks } Q_3 = \frac{5.38}{10} = 0.538$$

$$\text{Indeks } Q_4 = \frac{6.22}{10} = 0.622$$

$$\text{Indeks } Q_5 = \frac{7.38}{10} = 0.738$$

C. Tahap 3. Menghitung rata-rata Variabel Sentralisasi

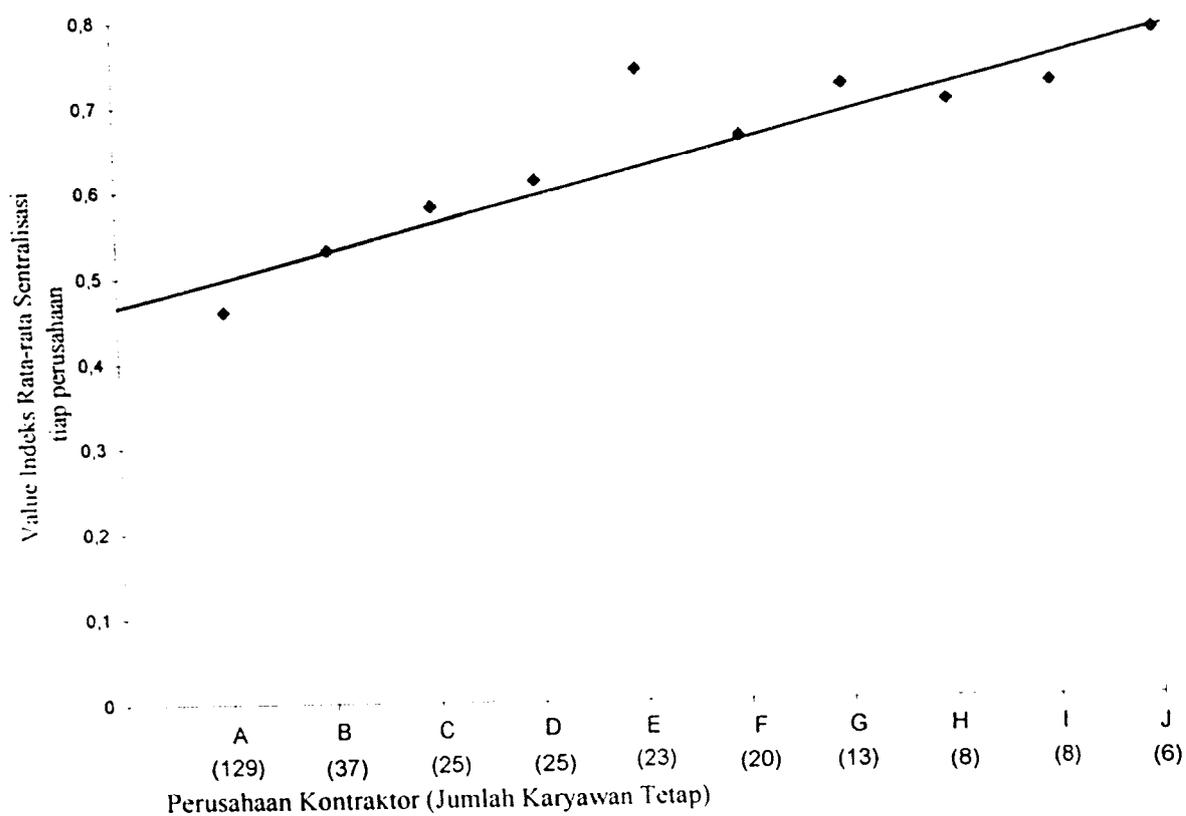
$$\begin{aligned} \text{Indeks rata-rata Sentralisasi} &= \frac{\text{Indeks } Q_1 + \dots + \text{Indeks } Q_5}{5} \\ &= \frac{0.6 + 0.526 + 0.538 + 0.622 + 0.738}{5} \\ &= 0.65 \end{aligned}$$

D.Tahap 4. Mencari Korelasi antara besar ukuran organisasi dengan Sentralisasi.

Hasil dari Indeks rata-rata Sentralisasi dimasukkan dalam tabel bersama dengan ukuran besar organisasi (jumlah karyawan tetap).

Grafik Korelasi Variabel Struktural

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Sentralisasi



Gambar 5.1. Grafik Korelasi antara jumlah karyawan tetap dengan Indeks Rata-rata Sentralisasi.

Grafik Korelasi Variabel Struktural lainnya terdapat dalam Lampiran.

Tabel 5.1. Rata-rata Nilai Variabel

Variabel	Rata-rata Nilai Variabel
Q1	6.00
Q2	5.25
Q3	5.38
Q4	6.22
Q5	7.38
Q6	5.91
Q7	5.75
Q8	5.66
Q9	6.13
Q10	4.31
Q11	7.19
Q12	6.53
Q13	6.75
Q14	6.75
Q15	5.97
Q16	7.50
Q17	6.69
Q18	6.91
Q19	6.84
Q20	6.94

Keterangan : Q = Pertanyaan Kuisisioner

Tabel 5.2. Indeks Nilai Variabel.

Variabel	Indeks Nilai Variabel
Q1	0.600
Q2	0.525
Q3	0.538
Q4	0.622
Q5	0.738
Q6	0.591
Q7	0.575
Q8	0.566
Q9	0.613
Q10	0.431
Q11	0.719
Q12	0.653
Q13	0.675
Q14	0.675
Q15	0.597
Q16	0.750
Q17	0.669
Q18	0.691
Q19	0.684
Q20	0.694

Keterangan : Q = Pertanyaan Kuisisioner

Tabel 5.3. Indeks Rata-rata Variabel Struktural

Variabel	Rata-rata Variabel
ir. Sentralisasi	0.65
ir. Kerumitan	0.50
ir. Koordinasi	0.70
ir. formalisasi	0.69

Keterangan : ir = Indeks Rata-rata

5.2.3. Diagram-diagram Tebar (*Scatter Plot*)

Salah satu tujuan utama dari penelitian ini adalah mencari apakah ada korelasi antara ukuran besar organisasi dengan variabel-variabel struktural organisasi. Dalam pembahasan dasar teori, ukuran besar organisasi diperkirakan sebagai pengaruh utama terhadap kerumitan. Ukuran besar organisasi juga dihipotesakan mempunyai pertalian erat dengan Koordinasi dan Formalisasi.

Dari hasil diagram tebar yang telah diperoleh dengan mengkorelasikan indeks rata-rata variabel struktural yang ada dengan ukuran besar organisasi, terjadi korelasi-korelasi yang agak rendah, hal ini mungkin disebabkan oleh jenis hubungan yang berbentuk kurva linier antara kedua variabel sehingga tidak menghasilkan suatu garis lurus atau koefisien = 0 (lihat gambar diagram Scatter Plot pada lampiran 10)

5.2.4. Analisis Indeks Rata-rata Variabel Struktural Organisasi

Dari perhitungan yang telah dilakukan dengan program SPSS 6.0 for windows diperoleh hasil IR SENTR sebesar 0.65 ; IR KERMT sebesar 0.50 ; IR KOORD sebesar 0.70 dan IR FORML sebesar 0.69. Hasil tersebut kemudian diberi ranking untuk mengetahui indeks rata-rata variabel struktural terbesar. Ranking I adalah indeks rata-rata Koordinasi, ranking II adalah indeks rata-rata Formalisasi, ranking III adalah indeks rata-rata Sentralisasi dan ranking keempat adalah indeks rata-rata Kerumitan (lihat Tabel Statistik Deskriptif Variabel Struktural tiap perusahaan pada lampiran no. 5).

Jadi yang menjadi faktor utama dari perilaku organisasi kontraktor di Yogyakarta adalah variabel struktural Koordinasi hal ini menginterpretasikan bahwa pada umumnya koordinasi dalam perusahaan-perusahaan kontraktor yang ada di Yogyakarta mempunyai sistem Koordinasi yang cukup baik. Koordinasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam organisasi yang berkaitan dengan komunikasi, karena untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan diperlukan suatu koordinasi dan komunikasi intern yang sangat baik. Suatu struktur organisasi yang terdiri dari banyak bagian, yang ada hubungannya satu sama lain mengandung banyak masalah bagaimana mengatur supaya bagian-bagian tersebut dapat menjadi suatu keseluruhan yang utuh. Pengaturan dan penggunaan sistim organisasi yang baik dan tepat sangat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Bidang jasa konstruksi termasuk dalam lingkungan eksternal yang berubah (*changing environment*), yaitu lingkungan dimana

inovasi mungkin terjadi dalam setiap atau semua bidang, sehingga dibutuhkan suatu komunikasi intern yang baik antar bagian-bagian yang saling terkait. Dalam suatu proyek konstruksi diperlukan koordinasi yang baik antara pimpinan proyek dengan kepala-kepala bagian yang ada dalam proyek itu baik secara horisontal maupun vertikal, demikian juga dengan kepala-kepala bagian yang ada harus saling berkomunikasi dan berkoordinasi dengan bawahan-bawahannya.

Masalah koordinasi mencakup komunikasi individu-individu yang terlibat dalam organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial budaya dimana organisasi tersebut berada. Masyarakat di Yogyakarta umumnya adalah orang yang menjunjung tinggi sosialisasi dalam kehidupan bermasyarakat dan hal ini sangat mempengaruhi komunikasi yang terjadi diantara individu-individu yang ada.

Sistem koordinasi dari suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain berbeda-beda, suatu sistem koordinasi yang baik untuk suatu perusahaan belum tentu cocok jika diterapkan untuk perusahaan lain. Sistem koordinasi yang baik adalah yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada umumnya untuk perusahaan yang besar dan bersifat massal dibutuhkan koordinasi yang ketat karena banyaknya bagian-bagian dan spesialisasi yang ada sangat membutuhkan komunikasi dan koordinasi antar bagian yang lebih sering untuk menghindari adanya kesalahan komunikasi yang hal ini dapat dicapai dengan melalui rapat-rapat atau diskusi yang diadakan secara rutin.

Pada peringkat kedua faktor yang cukup mempengaruhi perilaku organisasi kontraktor di Yogyakarta adalah Formalisasi. Variabel struktural

Formalisasi mempunyai hubungan yang cukup erat dengan koordinasi. Formalisasi didefinisikan sebagai sejauh mana aturan-aturan, prosedur-prosedur, perintah-perintah dan komunikasi digunakan. Formalisasi tidak hanya berupa aturan-aturan tertulis saja tetapi juga adanya norma-norma yang tidak tertulis yang dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi itu berada. Penerapan aturan-aturan merupakan teknik-teknik dalam organisasi yang digunakan untuk mengatur kelakuan para karyawan, bagaimana, kapan dan oleh siapa tugas-tugas harus dilakukan. Dalam penelitian ini variabel formalisasi berada pada peringkat kedua dengan indeks rata-rata 0.69, hal ini berarti bahwa tingkat formalisasi dari perusahaan kontraktor di Yogyakarta cukup tinggi. Formalisasi dapat mengendalikan kelakuan secara langsung dengan membatasi pembuatan keputusan pada tingkat-tingkat yang cukup tinggi. Menurut Blau dan Scott (1962) kombinasi antara sentralisasi dan formalisasi adalah koordinasi. Dengan formalisasi yang tinggi dapat berakibat keterbatasan pada perkembangan keahlian tetapi akan dihasilkan efisiensi prestasi kerja yang lebih besar dengan kesalahan yang sedikit. Namun dengan formalisasi yang tinggi, yaitu dengan banyaknya aturan juga berakibat munculnya keterasingan yang diwujudkan dengan kepuasan dan kreatifitas kerja yang kurang. Jadi tingkat formalisasi organisasi kontraktor di Yogyakarta sudah cukup baik karena tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah.

Variabel struktural organisasi yang menjadi peringkat ketiga dalam perilaku organisasi kontraktor di Yogyakarta adalah Sentralisasi. Sentralisasi dalam penelitian ini berkaitan dengan peranan dalam pengambilan keputusan

didalam organisasi. Indeks rata-rata sentralisasi sebesar 0.65, berarti bahwa pada perusahaan kontraktor di Yogyakarta mempunyai sistem pengambilan keputusan berada diantara sentralisasi dan desentralisasi. Dikatakan sentralisasi tinggi apabila pembuatan keputusan dipusatkan pada manajemen puncak, dikatakan desentralisasi jika wewenang dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan didelegasikan kepada tingkat-tingkat yang lebih rendah. Hal ini dapat dilihat , bahwa pada perusahaan industri jasa konstruksi pada umumnya mempunyai divisi-divisi atau bagian-bagian tertentu yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan sendiri. Namun untuk masalah-masalah tertentu, beberapa keputusan berada ditangan manajemen puncak. Para ahli dalam bidang organisasi mengatakan bahwa tidak ada perusahaan yang sepenuhnya disentralisasikan atau didesentralisasikan, dengan pengambilan keputusan yang tepat dapat meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja.

Peringkat terakhir dari variabel struktural organisasi kontraktor di Yogyakarta adalah Kerumitan dengan indeks rata-rata sebesar 0.50, hal ini berarti bahwa tingkat kerumitan dari organisasi kontraktor di Yogyakarta relatif cukup rendah. Kerumitan dalam penelitian ini berarti bagaimanakah sistem yang ada dan juga apakah pembagian kerja yang ada dapat berjalan dengan baik. Kerumitan mempunyai hubungan negatif dengan koordinasi, jika koordinasi dapat berjalan dengan baik maka tingkat kerumitan yang ada dalam organisasi akan rendah. Pada industri jasa konstruksi umumnya semua pekerjaan adalah rutin, misalnya staf bagian teknik akan mengurus hal-hal yang berhubungan dengan bidang keteknikan saja sehingga jarang menemui kesulitan, jika terdapat kesulitan

umumnya dapat segera diatasi karena sudah merupakan bidangnya sendiri-sendiri. Selain hal di atas jumlah karyawan tetap dalam perusahaan juga mempunyai tingkat kerumitan yang tinggi karena dengan banyaknya jumlah karyawan tetap maka terdapat banyak pula pembagian kerja atau divisi-divisi yang ada sehingga kerumitannya pun semakin bertambah. Pada perusahaan kontraktor di Yogyakarta hanya sedikit sekali perusahaan yang mempunyai jumlah karyawan di atas 50 orang, sehingga tingkat kerumitan yang ada juga relatif rendah.

5.2.5. Analisis Korelasi Antar Variabel Struktural Organisasi

Dari data yang telah diperoleh melalui kuisioner kemudian diolah dengan program pengolahan data SPSS 6.0 For Windows untuk membuktikan adanya korelasi diantara variabel-variabel struktural organisasi pada perusahaan kontraktor di Yogyakarta. Dalam bagian ini akan disajikan pembahasan hubungan atau korelasi yang terjadi untuk menguji hipotesa-hipotesa yang berdasar studi-studi sebelumnya yang telah dikemukakan pada penelitian ini. Disamping itu analisis korelasi dalam penelitian ini memungkinkan adanya studi perbandingan dengan hubungan dimana variabel-variabel lain dikendalikan dan untuk memahami berapa besar pengaruh yang langsung dan tidak langsung (hasil perhitungan dengan program SPSS dapat dilihat pada lampiran no. 4).

Matriks dari hasil korelasi Pearson yang dihitung melalui program SPSS untuk semua hubungan yang dihipotesakan ditunjukkan dalam tabel koefisien korelasi Pearson variabel struktural organisasi.

A. Hipotesa (1) : Semakin bertambah ukuran besar suatu organisasi, semakin besar tingkat sentralisasinya.

Ukuran besar organisasi diukur dari besarnya jumlah karyawan tetap dalam perusahaan berdasarkan hasil analisis korelasi pearson, jumlah karyawan tetap mempunyai korelasi negatif dengan indeks rata-rata sentralisasi yang besarnya - 0.7916 pada tingkat keyakinan (signifikan) sebesar 0.01. Hubungan ini berarti bahwa untuk perusahaan kontraktor yang diteliti, semakin besar ukuran besar organisasi (semakin banyak jumlah karyawan tetapnya), semakin rendah tingkat sentralisasinya. Hal ini dimungkinkan dengan banyaknya jumlah karyawan tetap maka semakin banyak pula pembagian kerja (divisi / bagian) yang ada sehingga sentralisasi semakin berkurang karena adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari pimpinan puncak ke masing-masing bagian yang ada (desentralisasi semakin besar).

B. Hipotesa (2) : Semakin bertambah besar ukuran besar suatu organisasi, semakin tinggi tingkat kerumitannya.

Berdasarkan dari hasil korelasi pearson diperoleh hasil bahwa ukuran besar organisasi (jumlah karyawan tetap) mempunyai korelasi positif dengan tingkat kerumitan organisasi perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari tabel koefisien korelasi Pearson dengan dengan indeks rata-rata kerumitan sebesar 0.7446 pada tingkat keyakinan (signifikan) sebesar 0.05. Hasil ini mendukung hipotesa yang ada, bahwa semakin besar jumlah karyawan tetap yang ada maka tingkat kerumitannya juga bertambah hal ini diakibatkan oleh semakin banyaknya

pembagian kerja (bagian / divisi) yang ada sehingga dibutuhkan koordinasi yang cukup baik yang dapat mengurangi tingkat kerumitan yang ada.

C. Hipotesa (3) : Semakin bertambah ukuran besar suatu organisasi, semakin tinggi tingkat koordinasinya.

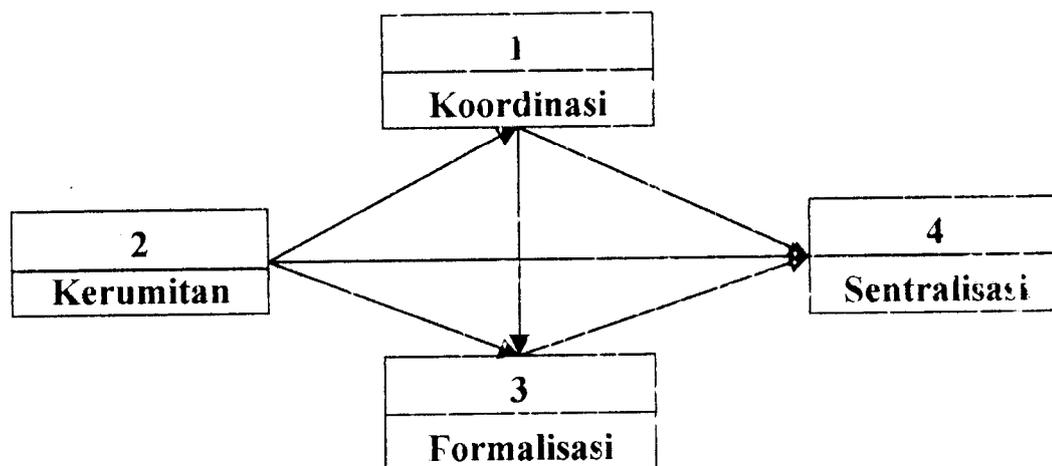
Dalam hal ini korelasi Pearson yang terjadi adalah korelasi negatif. Koefisien indeks rata-rata variabel struktural koordinasi besarnya adalah -0.7102, pada tingkat keyakinan (signifikan) 0.05. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel tersebut namun berbeda arahnya, jadi semakin besar jumlah karyawan tetapnya maka tingkat koordinasinya semakin kurang. Hal ini dimungkinkan karena semakin banyaknya jumlah karyawan suatu perusahaan, semakin banyak pula bagian atau divisi yang ada maka makin sulit untuk mengkoordinasi karyawan tersebut. Dibutuhkan suatu komunikasi yang baik antar bagian atau divisi dalam organisasi tersebut. Pada perusahaan dengan jumlah karyawan yang kecil, tingkat koordinasinya cukup tinggi karena frekuensi komunikasi diantara para karyawan semakin sering sehingga tingkat koordinasinya pun menjadi tinggi.

D. Hipotesa (4) : Semakin bertambah ukuran besar suatu organisasi, semakin besar tingkat formalisasinya.

Hasil dari tabel koefisien korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang cukup kuat antara jumlah karyawan tetap dengan indeks rata-rata variabel struktural formalisasi. Besarnya koefisien korelasi Pearson yang terjadi adalah 0.6946 dengan tingkat keyakinan sebesar 0.05. Hal ini mendukung

hipotesa yang telah diambil yaitu dengan semakin banyaknya jumlah karyawan maka juga akan meningkatkan tingkat formalisasinya karena dengan banyaknya karyawan yang ada maka dibutuhkan peraturan-peraturan, uraian tugas-tugas atau prosedur-prosedur yang cukup kompleks untuk mengendalikan perilaku dari para anggota organisasi.

Selain hal-hal di atas, juga ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel itu sendiri yang ditunjukkan dalam tabel koefisien korelasi pearson dan diagram hubungan antar variabel tersebut seperti gambar dibawah ini :



Gambar 5 2. Hubungan antar Variabel Struktural

Keterangan :

A. Hubungan korelasi antara koordinasi dengan kerumitan (1 dengan 2).

1. Apabila hubungan korelasi antara koordinasi dengan kerumitan nilainya positif, ini menunjukkan bahwa semakin baiknya koordinasi yang terjadi pada karyawan maka akan diikuti pula dengan tingginya kerumitan, perusahaan kontraktor yang mengalami hal ini disebabkan oleh faktor-

faktor lain seperti jumlah tenaga kerja yang tidak mencukupi dan tingkat keahlian (*skill*) karyawan yang rendah.

2. Apabila hubungan korelasi antara koordinasi dengan kerumitan nilainya negatif, ini menunjukkan bahwa semakin baiknya koordinasi yang terjadi pada karyawan maka semakin sedikit kerumitan yang terjadi, karena pada dasarnya kerumitan yang terjadi dalam suatu organisasi disebabkan karena kurangnya koordinasi dan kerjasama diantara divisi-divisi yang ada baik antar karyawan itu sendiri maupun dengan pimpinan.

Dari hasil penelitian ternyata terdapat korelasi negatif yang sangat kuat antara koordinasi dengan kerumitan yang besarnya -0.9684 pada tingkat keyakinan atau taraf signifikan 0.01 .

B. Hubungan korelasi antara koordinasi dengan formalisasi (1 dengan 3)

1. Apabila hubungan korelasi antara koordinasi dengan formalisasi nilainya positif berarti dengan semakin tingginya koordinasi yang terjadi pada karyawan maka diikuti pula dengan tingkat formalisasi yang tinggi hal ini menunjukkan perusahaan kontraktor tersebut bekerja secara profesional yakni dengan diterapkannya prosedur-prosedur dengan baik. Keadaan ini dapat dipengaruhi oleh latar belakang kultur sosial perusahaan kontraktor itu berada.
2. Apabila hubungan korelasi antara koordinasi dengan formalisasi bernilai negatif, hal ini menunjukkan semakin tinggi koordinasi yang terjadi baik diantara karyawan itu sendiri maupun dengan pimpinan perusahaan dapat mengakibatkan terjadinya hubungan non formal yang terjadi sehingga

dapat mengesampingkan aturan atau prosedur yang ada dalam perusahaan. Formalisasi yang tinggi yaitu terlalu banyaknya aturan, membawa keterasingan yang diwujudkan dengan kepuasan kerja yang berkurang. Dalam beberapa hal formalisasi dapat mengakibatkan semakin berkurangnya komunikasi yang terjadi.

Dari hasil penelitian ini ternyata terdapat korelasi negatif antara koordinasi dengan formalisasi yang besarnya -0.7264 pada tingkat keyakinan 0.01 .

C. Hubungan korelasi antara koordinasi dengan sentralisasi (1 dengan 4)

1. Apabila hubungan korelasi antara koordinasi dengan sentralisasi bernilai positif hal ini berarti semakin tinggi tingkat sentralisasinya maka membutuhkan koordinasi yang semakin tinggi, karena dalam pengambilan keputusan atau kebijaksanaan perusahaan diperlukan pertimbangan-pertimbangan lain dari bawahnya, yang tidak dapat diputuskan langsung oleh pimpinan, sehingga hal ini diperlukan koordinasi yang tinggi dengan karyawan -karyawan bawahnya. Hal ini yang mungkin menyebabkan sentralisasi mempunyai hubungan yang erat positif dengan koordinasi.
2. Apabila hubungan korelasi antara koordinasi dengan sentralisasi bernilai negatif maka dengan semakin tinggi tingkat koordinasi diikuti melemahnya sentralisasi berarti perusahaan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya dilaksanakan oleh masing-masing divisi/bagian dalam arti pengambilan keputusan didelegasikan kepada divisi-divisi dibawahnya. Faktor yang menyebabkan adalah jumlah karyawan yang banyak.

Dari hasil penelitian ini ternyata menghasilkan korelasi positif yang sangat kuat antara koordinasi dengan sentralisasi yang besarnya 0.8829 pada tingkat keyakinan 0.01.

D. Hubungan korelasi antara kerumitan dengan formalisasi (2 dengan 3)

1. Apabila hubungan korelasi antara kerumitan dengan formalisasi bernilai positif, maka semakin tinggi formalisasi atau semakin diterapkannya peraturan atau prosedur yang ada kadang-kadang dapat menimbulkan suatu benturan pada pelaksanaan aturan tersebut sehingga terkesan lebih rumit dalam pelaksanaannya. Hal ini sering terjadi dalam masalah-masalah administrasi.
2. Apabila hubungan korelasi antara kerumitan dengan formalisasi bernilai negatif, berarti dengan semakin tinggi formalisasinya dimana peraturan/prosedur perusahaan dilaksanakan dengan baik maka pelaksanaan pekerjaan dari karyawan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan dengan demikian kerumitan yang terjadi dapat dihindarkan.

Dari hasil penelitian ini ternyata menghasilkan korelasi positif antara kerumitan dengan formalisasi yang besarnya 0.7031 dengan tingkat keyakinan 0.01.

E. Hubungan korelasi antara kerumitan dengan sentralisasi (2 dengan 4).

1. Apabila hubungan korelasi antara kerumitan dengan sentralisasi bernilai positif, berarti dengan semakin tinggi kerumitan yang terjadi pada karyawan maka tingkat sentralisasinya juga tinggi, dengan demikian perusahaan tersebut dalam hal pengambilan keputusan berada ditangan

pimpinan maka koordinasi antara atasan dan bawahan tidak begitu bagus karena timbul kekecewaan dan kurang puasnya karyawan dalam bekerja sehingga koordinasi antar karyawan menjadi buruk otomatis menimbulkan kerumitan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Apabila hubungan korelasi antara kerumitan dengan sentralisasi bernilai negatif, berarti semakin tingginya sentralisasi, dalam hal ini pengambilan keputusan perusahaan berada ditangan pimpinan, maka kerumitannya akan semakin berkurang karena segala keputusan perusahaan diambil oleh seorang pimpinan perusahaan saja, dan begitu juga sebaliknya. Sentralisasi berarti hilangnya kebebasan untuk membuat keputusan, yang berhubungan dengan pekerjaan, yang berarti meningkatnya kesatuan kebijaksanaan.

Dari hasil penelitian ini terdapat korelasi negatif antara kerumitan dengan sentralisasi yang besarnya -0.9093 dengan tingkat keyakinan 0.01 .

F. Hubungan korelasi antara formalisasi dengan sentralisasi (3 dengan 4).

1. Apabila hubungan korelasi antara formalisasi dengan sentralisasi bernilai positif, berarti dengan tingginya formalisasi diikuti pula dengan tingginya tingkat sentralisasi dengan demikian perusahaan kontraktor dalam pengambilan keputusan berada dalam pimpinan, agar keputusan tersebut dapat sampai ketingkat bawahan serta dapat dilaksanakan, maka perlu diterapkannya aturan/prosedur yang resmi agar dapat tercapai tujuan dari organisasi. Hal ini terjadi disebabkan jumlah karyawan yang banyak.
2. Apabila hubungan korelasi antara formalisasi dengan sentralisasi nilainya negatif berarti semakin terpusatnya pengambilan keputusan maka secara

otomatis aturan-aturan atau prosedur pengambilan keputusan semakin kurang formalitasnya karena hanya dipusatkan oleh seorang pimpinan saja. Dari hasil penelitian ini terdapat korelasi negatif antara formalisasi dengan sentralisasi yang besarnya -0.5419 pada tingkat keyakinan 0.01 . Perhitungan dan grafik selengkapnya dapat kita lihat pada bagian lampiran tugas akhir ini.

Dari hasil yang telah diperoleh dalam penelitian, didapat suatu implementasi praktis yang dapat diterapkan pada perusahaan-perusahaan industri jasa konstruksi, yaitu bahwa :

1. Suatu perusahaan konstruksi, dalam hal pengambilan keputusan atau kebijaksanaan perusahaan hendaknya jangan terlalu sentralisasi dan juga jangan terlalu desentralisasi, dengan pendelegasian wewenang kepada bawahan sebagian keputusan dapat diambil langsung oleh tingkat manajemen yang lebih rendah. Hal ini akan lebih efektif dan efisien daripada jika segala sesuatunya diputuskan oleh manajemen puncak (pimpinan perusahaan) dan juga para karyawan bawahannya akan merasa ikut membuat keputusan atau kebijaksanaan perusahaan sehingga mereka akan melaksanakan keputusan atau kebijaksanaan tersebut dengan senang hati. Tetapi dalam hal-hal tertentu adakalanya keputusan atau kebijaksanaan perusahaan harus diputuskan sendiri oleh pimpinan perusahaan. Penentuan sistem sentralisasi atau desentralisasi perusahaan tergantung dari masalah

yang akan diputuskan dan kondisi lingkungan dimana perusahaan itu berada.

2. Dalam suatu perusahaan konstruksi yang besar diperlukan adanya pembagian kerja (spesialisasi) atau divisi-divisi tertentu, hal ini dilakukan untuk memudahkan pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efektif karena dengan adanya spesialisasi maka pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih teliti dan cermat karena sudah merupakan keahliannya. Tetapi dengan sistem pembagian kerja (spesialisasi) atau divisi-divisi ini, diperlukan koordinasi dan kerjasama yang baik sehingga dari pembagian kerja atau divisi - divisi dalam perusahaan dapat saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Semakin banyak jumlah karyawan dalam perusahaan konstruksi maka diperlukan adanya pembagian kerja atau spesialisasi untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan.
3. Dalam suatu perusahaan konstruksi masalah koordinasi mutlak diperlukan, karena dengan koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan, antara divisi yang satu dengan yang lainnya dan juga antar karyawan dalam perusahaan akan tercipta suatu sistem perusahaan yang baik dan lancar sehingga hubungan yang terjadi menjadi stabil / mantap, konsisten dan teratur sehingga dapat mencapai efektifitas perusahaan. Semakin besar jumlah karyawan yang ada dalam organisasi maka semakin diperlukan suatu koordinasi yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Penerapan aturan-aturan atau prosedur-prosedur perusahaan hendaknya disesuaikan dengan kondisi yang ada, karena adakalanya formalisasi yang

tinggi dapat menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dari karyawan dan juga dapat mengakibatkan semakin berkurangnya komunikasi yang terjadi.

Dalam hal ini penulis juga mendapatkan beberapa hal penting yang dapat menjadi masukan bagi kesempurnaannya penelitian kami, yaitu :

A. *Strength* (Kelebihan penelitian)

1. Menggambarkan secara jelas dengan disertai data yang akurat korelasi antara ukuran besar organisasi dengan kerumitan, sentralisasi, koordinasi dan formalisasi.
2. Menjelaskan faktor utama variabel struktural (sentralisasi , kerumitan , koordinasi dan formalisasi) dalam organisasi perusahaan kontraktor di Yogyakarta.

B. *Weakness* (Kelemahan penelitian)

1. Dalam penelitian ini tidak dibahas mengenai faktor-faktor apa yang menyebabkan atau mempengaruhi besar kecilnya nilai indeks Sentralisasi, Kerumitan, Koordinasi dan formalisasi.
2. Dalam penelitian ini tidak ada perbandingan yang dapat dilakukan dengan organisasi kontraktor di kota lain.
3. Dalam penelitian ini tidak dibahas mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi korelasi yang terjadi antar Variabel Struktural.

C. *Oppurtunity* (Kemudahan penelitian)

1. Pengumpulan data menggunakan tinjauan daftar pertanyaan (kuisisioner) dengan alasan lebih cepat, lebih mudah dan respondennya anonoim (tidak dikenal).
2. Klasifikasi kontraktor sejenis yakni kelas A, bergerak dibidang bangunan gedung dan berdomisili di Yogyakarta.
3. Proses pengolahan data dilakukan dengan cepat dan akurat karena menggunakan program SPSS for Windows 6.0.

D. *Threatness* (Kendala penelitian)

1. Banyak responden yang kesulitan dalam menginterpretasikan pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner.
2. Banyak perusahaan kontraktor yang tidak bersedia mengisi kuisisioner dengan alasan dapat merugikan perusahaannya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Studi penelitian ini dimaksudkan untuk menyelidiki bagaimanakah perilaku organisasi kontraktor yang ada di Yogyakarta, dan untuk melihat bagaimanakah hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel struktural organisasi yaitu hubungan antara Ukuran besar organisasi dengan variabel Sentralisasi, Kerumitan, Koordinasi dan Formalisasi dalam organisasi perusahaan kontraktor di Yogyakarta. Hubungan tersebut diteliti dalam kepustakaan yang ada dan diolah dengan komputer melalui program pengolah data SPSS 6.0 For Windows.

Secara umum penelitian ini dapat berjalan dengan lancar, dari perhitungan dan pembahasan yang diperoleh pada bab pembahasan diperoleh suatu kesimpulan, yaitu antara lain :

1. Dalam penelitian ini diperoleh hasil dari empat variabel dalam struktur organisasi perusahaan yakni sentralisasi, kerumitan, koordinasi dan formalisasi yang menjadi faktor utama adalah variabel koordinasi dengan indeks rata-rata tertinggi yaitu 0.70, diikuti formalisasi dengan indeks rata-rata 0.69, kemudian sentralisasi dengan indeks rata-rata 0.65 dan terakhir adalah Variabel kerumitan dengan indeks rata-rata 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat koordinasi dalam organisasi perusahaan

kontraktor di Yogyakarta cukup tinggi. Namun, tingkat kerumitan organisasi perusahaan kontraktor di Yogyakarta rendah hal ini karena perusahaan kontraktor di Yogyakarta yang mempunyai jumlah karyawan diatas 50 orang hanya sedikit sekali.

2. Dari hasil pengolahan dengan program SPSS diperoleh korelasi-korelasi yang berarti diantara variabel-variabel struktural organisasi sebagaimana yang telah dihipotesakan namun terdapat beberapa perbedaan dalam besar dan arahnya. Ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi korelasi-korelasi yang terjadi diantaranya adalah norma sosial dan budaya yang ada di dalam masyarakat dimana organisasi perusahaan kontraktor tersebut berada. Hal ini perlu untuk diketahui oleh para pemimpin organisasi sebagai pertimbangan dalam pengambilan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.

6.2 Saran-saran

Pada saat melaksanakan penelitian ini terdapat beberapa penemuan baru di lapangan yaitu diantaranya bahwa terdapat beberapa perusahaan kontraktor yang sudah tidak ada tetapi masih terdaftar dalam Daftar Rekanan Mampu (DRM) yang diterbitkan oleh Gapensi hal ini diketahui oleh peneliti setelah menghubungi alamat-alamat kontraktor tersebut dari DRM. Disamping itu terdapat banyak kontraktor yang kurang memberikan respek terhadap penelitian-penelitian semacam ini. Untuk itu peneliti memberikan beberapa saran-saran, yaitu :

1. Perlu diadakannya pendataan lagi yang menyeluruh dan teliti terhadap kontraktor-kontraktor di Yogyakarta. Hal ini perlu dilakukan sehingga memudahkan pihak yang ingin menghubungi perusahaan kontraktor tersebut.
2. Perlunya dikaji lebih lanjut untuk penelitian yang akan datang mengenai faktor-faktor apa yang menyebabkan besar kecilnya nilai indeks variabel struktural organisasi.
3. Perlunya dilakukan perbandingan yang dapat dilakukan dengan organisasi kontraktor di kota lain, dalam hal ini penulis mengharapkan adanya suatu penelitian serupa di daerah lain sehingga didapatkan suatu perbandingan tentang perilaku organisasi kontraktor.

DAFTAR PUSTAKA

1. Dale, Ernest, 1967, **ORGANIZATION**, American Management Association, New York.
2. Gibson, L. James, Ivancevich, M. John, et al, 1989, **ORGANISASI : PERILAKU, STRUKTUR , PROSES**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
3. Koontz, Harold, O'Donell, Caryl, Weihrich, Heinz, 1984, **MANAGEMENT' : A SYSTEMS APPROACH**, Mc Graw-Hill, Inc, New York.
4. Nazir, Moh., 1985, **METODE PENELITIAN**, Ghalia Indonesia.
5. Paramita, Budhi, 1985, **STRUKTUR ORGANISASI DI INDONESIA**, Lembaga penerbit Fakultas ekonomi Universitas Indonesia.
6. Ramto, Yamin, Bun, Makalah Seminar Nasional : **EVALUASI TERHADAP PERANAN TEKNIK SIPIL SECARA UMUM DAN MANAJEMEN KONSTRUKSI SECARA KHUSUS DALAM RANGKA MENJAWAB ERA GLOBALISASI TAHUN 2020**, Yogyakarta, 9 Maret 1996.
7. Reksohadiprodjo, Sukanto, Handoko, Hani, T, 1990, **ORGANISASI PERUSAHAAN : TEORI, STRUKTUR DAN PERILAKU** , BPFE, Yogyakarta.
8. Sarwoto, 1977, **DASAR-DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN**, Ghalia, Indonesia.

9. Thoha, Miftah, 1983, **PERILAKU ORGANISASI : KONSEP DASAR DAN APLIKASINYA**, CV. Rajawali, Jakarta.
10. Thoha, Miftah, 1989, **PEMBINAAN ORGANISASI : PROSES DIAGNOSA DAN INTERVENSI**. CV. Rajawali, Jakarta.
11. Wahana Computer, Andi, 1997, **PANDUAN LENGKAP SPSS 6.0 FOR WINDOWS**, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.

LAMPIRAN

TABEL CODING VARIABEL STRUKTURAL ORGANISASI

c:\spss6.win\dbaru.sav

	resp	milik	status	j kary	univ	sma	jabtn	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
1	1	2	1	129	50	79	1	4	2	3	4	7	10	10	9
2	1	2	1	129	50	79	1	3	3	4	5	7	7	7	8
3	1	2	1	129	50	79	1	4	3	3	4	6	8	8	7
4	1	2	1	129	50	79	2	5	4	5	6	7	7	6	8
5	1	2	1	129	50	79	2	5	5	5	5	7	6	7	6
6	2	2	3	37	7	30	1	3	4	2	3	7	6	6	7
7	2	2	3	37	7	30	2	6	5	4	5	6	7	6	7
8	2	2	3	37	7	30	2	6	6	5	6	7	6	7	7
9	2	2	3	37	7	30	1	5	6	5	6	8	7	7	6
10	2	2	3	37	7	30	2	5	5	6	5	6	7	5	5
11	3	2	3	25	7	8	1	5	3	3	4	8	5	6	5
12	3	2	3	25	7	8	2	6	6	4	7	8	7	7	7
13	3	2	3	25	7	8	2	7	5	6	6	7	7	6	6
14	3	2	3	25	7	8	2	6	6	5	7	6	8	8	7
15	3	2	3	25	7	8	2	6	6	5	6	7	8	8	8
16	4	2	1	25	20	5	1	6	5	5	2	8	4	4	6
17	4	2	1	25	20	5	2	7	6	6	7	8	4	7	5
18	4	2	1	25	20	5	2	7	5	5	6	7	6	5	6
19	4	2	1	25	20	5	2	6	4	7	7	7	5	7	6
20	4	2	1	25	20	5	2	6	6	6	6	7	5	5	5
21	5	2	1	23	14	9	1	7	6	6	9	9	6	6	5
22	6	2	1	20	15	5	2	7	5	6	7	8	5	6	5
23	6	2	1	20	15	5	2	6	6	5	7	6	5	5	5
24	6	2	1	20	15	5	2	7	6	6	8	10	6	5	2
25	6	2	1	20	15	5	1	6	5	6	7	8	3	4	6
26	6	2	1	20	15	5	2	7	6	6	7	7	4	7	3
27	7	2	3	13	3	9	2	7	6	7	9	7	5	5	4
28	8	2	3	8	2	6	1	7	7	8	8	8	4	4	4
29	8	2	3	8	2	6	2	7	6	5	7	7	2	3	5
30	9	2	3	8	2	6	2	8	6	7	7	8	4	2	4
31	10	2	3	6	2	3	1	7	7	9	9	9	4	2	3
32	10	2	3	6	2	3	2	8	7	7	7	8	4	3	4

TABEL CODING VARIABEL STRUKTURAL ORGANISASI

c:\spss6.win\dbaru.sav

	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	j_sentr	j_kermt	j_koord
1	9	6	7	5	7	6	5	9	8	8	8	7	20	44	30
2	8	6	7	7	6	6	2	9	8	8	8	7	22	36	28
3	6	5	7	6	6	4	4	8	7	7	7	8	20	34	27
4	6	6	6	6	6	5	7	8	8	8	8	7	27	33	30
5	7	5	6	5	7	6	5	7	8	7	8	8	27	31	29
6	7	4	6	7	7	7	6	8	7	7	7	8	19	30	33
7	8	5	6	7	6	6	6	8	8	7	7	7	26	33	31
8	6	5	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	30	31	32
9	8	6	7	5	6	7	5	7	6	6	7	7	30	34	30
10	6	5	6	6	7	6	5	6	7	8	8	7	27	28	30
11	7	3	8	8	8	9	2	9	7	8	8	8	23	26	35
12	5	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	31	31	31
13	7	5	6	5	5	6	6	7	6	7	8	7	31	31	28
14	8	4	7	9	7	8	3	8	8	8	6	10	30	35	34
15	8	6	7	4	4	4	6	7	5	7	7	5	30	38	25
16	7	5	8	6	6	6	6	7	9	8	8	7	26	26	32
17	5	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	34	27	31
18	6	4	8	5	6	6	5	6	6	6	7	6	30	27	30
19	6	4	7	6	7	7	6	8	6	7	7	6	31	29	33
20	6	5	6	6	7	7	7	7	7	6	8	7	31	27	33
21	5	2	7	7	7	6	7	8	7	7	8	7	37	24	34
22	7	5	7	7	5	7	8	5	6	6	3	3	33	28	34
23	6	5	7	5	6	7	6	7	7	9	7	7	30	26	31
24	4	2	10	10	10	8	7	9	5	7	5	10	37	19	45
25	5	4	6	2	4	8	8	4	6	6	6	1	32	27	28
26	6	2	9	10	9	9	6	9	5	6	7	9	33	22	43
27	6	4	7	8	8	7	7	9	6	6	7	8	36	24	37
28	5	4	8	8	8	7	8	8	7	7	6	7	38	21	39
29	4	2	9	8	8	8	6	7	5	6	6	7	32	16	39
30	4	3	8	8	8	8	7	8	6	6	6	7	36	17	39
31	4	2	9	7	8	9	8	8	6	6	6	7	41	15	41
32	4	3	9	8	7	8	8	8	6	6	5	7	37	18	40

TABEL CODING VARIABEL STRUKTURAL ORGANISASI

c:\spss6.win\dbaru.sav

	j_forml	ir_sentr	ir_kermt	ir_koord	ir_forml
1	40	0.40	0.88	0.60	0.80
2	40	0.44	0.72	0.56	0.80
3	37	0.40	0.68	0.54	0.74
4	39	0.54	0.66	0.60	0.78
5	38	0.54	0.62	0.58	0.76
6	37	0.38	0.60	0.65	0.74
7	37	0.52	0.66	0.62	0.74
8	35	0.60	0.62	0.64	0.70
9	33	0.60	0.68	0.50	0.66
10	36	0.54	0.56	0.60	0.72
11	40	0.46	0.52	0.70	0.80
12	32	0.62	0.62	0.62	0.64
13	35	0.62	0.62	0.56	0.70
14	40	0.60	0.70	0.68	0.80
15	31	0.60	0.76	0.50	0.62
16	39	0.52	0.52	0.64	0.78
17	35	0.68	0.54	0.62	0.70
18	31	0.60	0.54	0.60	0.62
19	34	0.62	0.58	0.66	0.68
20	35	0.62	0.54	0.66	0.70
21	37	0.74	0.48	0.68	0.74
22	23	0.66	0.56	0.68	0.46
23	37	0.60	0.52	0.62	0.74
24	36	0.74	0.38	0.90	0.72
25	23	0.64	0.54	0.56	0.46
26	36	0.65	0.44	0.86	0.72
27	36	0.72	0.48	0.74	0.72
28	35	0.76	0.42	0.78	0.70
29	31	0.64	0.32	0.78	0.62
30	33	0.72	0.34	0.78	0.66
31	33	0.82	0.30	0.82	0.66
32	32	0.74	0.36	0.80	0.64

TABEL STATISTIK FREKUENSI DATA

RESP Responden

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PT. Perwita Karya	1	5	15.6	15.6	15.6
PT. Yasa Pola Remaja	2	5	15.6	15.6	31.3
PT. Trikarsa Nusantara	3	5	15.6	15.6	46.9
CV. Gita	4	5	15.6	15.6	62.5
Biro Bangunan dan Teknik Haka	5	1	3.1	3.1	65.6
PT. Prima Kurnia Sejahtera	6	5	15.6	15.6	81.3
PT. Sinar Waluyo	7	1	3.1	3.1	84.4
PT. Rahmat Adhimitra	8	2	6.3	6.3	90.6
PT. Dirgantara Utama	9	1	3.1	3.1	93.8
PT. Andika Kancah Adhi	10	2	6.3	6.3	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Valid cases 32 Missing cases 0

MILIK Kepemilikan

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Swasta	2	32	100.0	100.0	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Valid cases 32 Missing cases 0

STATUS Status Perusahaan

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Induk	1	16	50.0	50.0	50.0
Tunggal	3	16	50.0	50.0	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Valid cases 32 Missing cases 0

JABATAN Jabatan Dalam Organisasi

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Top Manager	1	11	34.4	34.4	34.4
Down Manager	2	21	65.6	65.6	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Valid cases 32 Missing cases 0

10 Jan 99 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 1:57:15

TABEL STATISTIK DISKRIPSI KUISIIONER

Number of valid observations (listwise) = 32.00

Variable	Mean	Std Dev	Variance	Minimum	Maximum	Sum	Valid N
Q1	6.00	1.27	1.61	3	8	192.00	32
Q2	5.25	1.24	1.55	2	7	168.00	32
Q3	5.38	1.50	2.24	2	9	172.00	32
Q4	6.22	1.66	2.76	2	9	199.00	32
Q5	7.38	.94	.89	6	10	236.00	32
Q6	5.91	1.67	2.80	2	10	189.00	32
Q7	5.75	1.81	3.29	2	10	184.00	32
Q8	5.66	1.62	2.62	2	9	181.00	32
Q9	6.13	1.39	1.92	4	9	196.00	32
Q10	4.31	1.33	1.77	2	6	138.00	32
Q11	7.19	1.12	1.25	6	10	230.00	32
Q12	6.53	1.68	2.84	2	10	209.00	32
Q13	6.75	1.30	1.68	4	10	216.00	32
Q14	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32
Q15	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32
Q16	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32
Q17	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32
Q18	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32
Q19	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32
Q20	6.75	1.27	1.61	4	9	216.00	32

TABEL STATISTIK DISKRIPSI VARIABEL STRUKTURAL

Number of valid observations (listwise) = 32.00

Variable	Mean	Std Dev	Variance	Minimum	Maximum	Sum	Valid N
J_KARY	39.13	40.27	1621.85	6	129	1252.00	32
UNIV	16.31	15.89	252.42	2	50	522.00	32
SMA	21.16	26.78	717.43	3	79	677.00	32
J_SENTR	30.22	5.51	30.37	19.00	41.00	967.00	32
J_KERMT	27.75	6.67	44.45	15.00	44.00	888.00	32
J_KOORD	33.19	4.89	23.90	25.00	45.00	1062.00	32
J_FORML	34.88	4.14	17.15	23.00	40.00	1110.00	32
IR_SENTR	.60	.11	.01	.38	.82	19.34	32
IR_KERMT	.55	.13	.02	.30	.88	17.76	32
IR_KOORD	.66	.10	.01	.50	.90	21.24	32
IR_FORML	.70	.08	.01	.46	.80	22.32	32

TABEL KORELASI ANTAR SOAL SENTRALISASI

- - Correlation Coefficients - -

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	1.0000 (32) P= .	.7553 (32) P= .000	.7464 (32) P= .000	.6884 (32) P= .000	.4045 (32) P= .022
Q2	.7553 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.6925 (32) P= .000	.6752 (32) P= .000	.3303 (32) P= .065
Q3	.7464 (32) P= .000	.6925 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.7444 (32) P= .000	.4003 (32) P= .023
Q4	.6884 (32) P= .000	.6752 (32) P= .000	.7444 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.3996 (32) P= .023
Q5	.4045 (32) P= .022	.3303 (32) P= .065	.4003 (32) P= .023	.3996 (32) P= .023	1.0000 (32) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

TABEL KORELASI ANTAR SOAL KERUMILTAN

- - Correlation Coefficients - -

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q6	1.0000 (32) P= .	.6938 (32) P= .000	.7026 (32) P= .000	.6178 (32) P= .000	.5500 (32) P= .001
Q7	.6938 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.6510 (32) P= .000	.7188 (32) P= .000	.5547 (32) P= .001
Q8	.7026 (32) P= .000	.6510 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.6959 (32) P= .000	.7255 (32) P= .000
Q9	.6178 (32) P= .000	.7188 (32) P= .000	.6959 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.6431 (32) P= .000
Q10	.5500 (32) P= .001	.5547 (32) P= .001	.7255 (32) P= .000	.6431 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

TABEL KORELASI ANTAR SOAL KOORDINASI

- - Correlation Coefficients - -

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q11	1.0000 (32) P= .	.6124 (32) P= .000	.6116 (32) P= .000	.5557 (32) P= .001	.1131 (32) P= .538
Q12	.6124 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.8021 (32) P= .000	.5164 (32) P= .002	-.0422 (32) P= .819
Q13	.6116 (32) P= .000	.8021 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.5687 (32) P= .001	.0119 (32) P= .949
Q14	.5557 (32) P= .001	.5164 (32) P= .002	.5687 (32) P= .001	1.0000 (32) P= .	.1410 (32) P= .441
Q15	.1131 (32) P= .538	-.0422 (32) P= .819	.0119 (32) P= .949	.1410 (32) P= .441	1.0000 (32) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

TABEL KORELASI ANTAR SOAL FORMALISASI

- - Correlation Coefficients - -

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q16	1.0000 (32) P= .	.1076 (32) P= .558	.2428 (32) P= .181	.2555 (32) P= .158	.7659 (32) P= .000
Q17	.1076 (32) P= .558	1.0000 (32) P= .	.6243 (32) P= .000	.4796 (32) P= .005	.1576 (32) P= .389
Q18	.2428 (32) P= .181	.6243 (32) P= .000	1.0000 (32) P= .	.4807 (32) P= .005	.2901 (32) P= .107
Q19	.2555 (32) P= .158	.4796 (32) P= .005	.4807 (32) P= .005	1.0000 (32) P= .	.2669 (32) P= .140
Q20	.7659 (32) P= .000	.1576 (32) P= .389	.2901 (32) P= .107	.2669 (32) P= .140	1.0000 (32) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

10 Jan 99 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 1:57:15

TABEL INDEKS RATA-RATA VARIABEL STRUKTURAL TIAP RESPONDEN

	RESP	IR_SENTR	IR_KERMT	IR_KOORD	IR_FORML
1	1	.40	.88	.60	.80
2	1	.44	.72	.56	.80
3	1	.40	.68	.54	.74
4	1	.54	.66	.60	.78
5	1	.54	.62	.58	.76
6	2	.38	.60	.66	.74
7	2	.52	.66	.62	.74
8	2	.60	.62	.54	.70
9	2	.60	.68	.60	.66
10	2	.54	.56	.60	.72
11	3	.46	.52	.70	.80
12	3	.62	.62	.62	.64
13	3	.62	.62	.56	.70
14	3	.60	.70	.68	.80
15	3	.60	.76	.50	.62
16	4	.52	.52	.64	.78
17	4	.68	.54	.62	.70
18	4	.60	.54	.60	.62
19	4	.62	.58	.66	.68
20	4	.62	.54	.66	.70
21	5	.74	.48	.68	.74
22	6	.66	.56	.68	.46
23	6	.60	.52	.62	.74
24	6	.74	.38	.90	.72
25	6	.64	.54	.56	.46
26	6	.66	.44	.86	.72
27	7	.72	.48	.74	.72
28	8	.76	.42	.78	.70
29	8	.64	.32	.78	.62
30	9	.72	.34	.78	.66
31	10	.82	.30	.82	.66
32	10	.74	.36	.80	.64

Number of cases read: 32 Number of cases listed: 32

TABEL INDEKS RATA-RATA VARIABEL STRUKTURAL TIAP PERUSAHAAN

	COMP	J_KARY	IR_SENTR	IR_KERMT	IR_KOORD	IR_FORML
1	129	.46	.71	.58	.78	
2	37	.53	.62	.62	.71	
3	25	.58	.64	.61	.71	
4	25	.61	.54	.64	.70	
5	23	.74	.48	.68	.74	
6	20	.66	.49	.72	.62	
7	13	.72	.48	.74	.72	
8	8	.70	.37	.78	.66	
9	8	.72	.34	.78	.66	
10	6	.78	.33	.81	.65	

Number of cases read: 10 Number of cases listed: 10

10 Jan 99 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 1:57:15

Page

TABEL STATISTIK DISKRIPTIK VARIABEL STRUKTURAL TIAP PERUSAHAAN

Number of valid observations (listwise) = 10.00

Variable	Mean	Std Dev	Variance	Minimum	Maximum	Sum	Valid N
IR_SENTR	.65	.10	.01	.46	.78	6.50	10
IR_KERMT	.50	.13	.02	.33	.71	5.00	10
IR_KOORD	.70	.08	.01	.58	.81	6.96	10
IR_FORML	.70	.05	.00	.62	.78	6.95	10

TABEL KOEFISIEN KORELASI PEARSON VARIABEL STRUKTURAL ORGANISASI

-- Correlation Coefficients --

	J_KARY	IR_SENTR	IR_KERMT	IR_KOORD	IR_FORML
J_KARY	1.0000	-.7997**	.7477*	-.7102*	.6946*
IR_SENTR	-.7916**	1.0000	-.9093**	.8829**	-.5419
IR_KERMT	.7446*	-.9093**	1.0000	-.9684**	.7031*
IR_KOORD	-.7102*	.8829**	-.9684**	1.0000	-.7264*
IR_FORML	.6946*	-.5419	.7031*	-.7264*	1.0000

* - Signif. LE .05 ** - Signif. LE .01 (2-tailed)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

DIAGRAM TEBAR (SCATTERPLOT)

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Sentralisasi

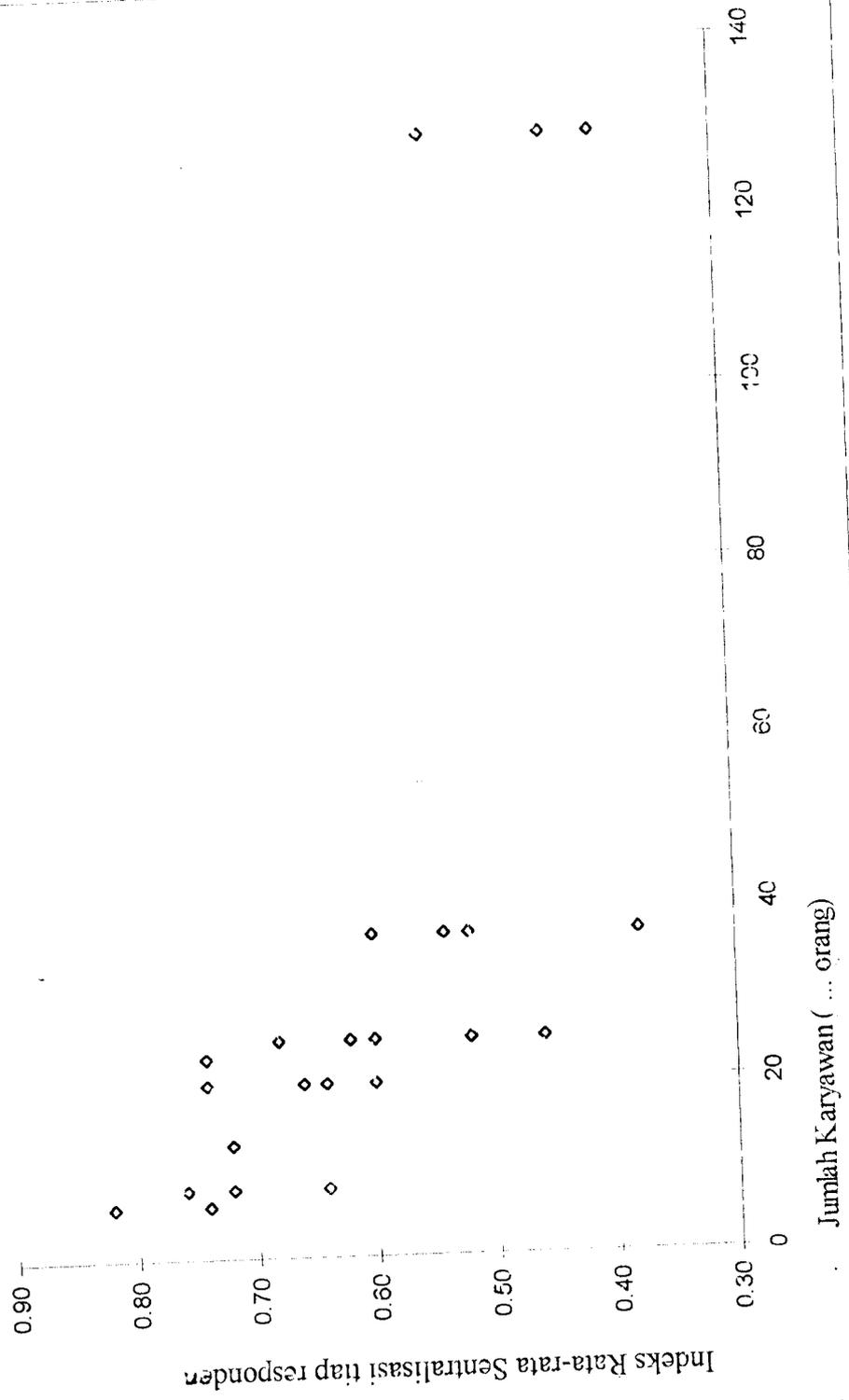


DIAGRAM TEBAR (SCATTERPLOT)

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Kerumitan

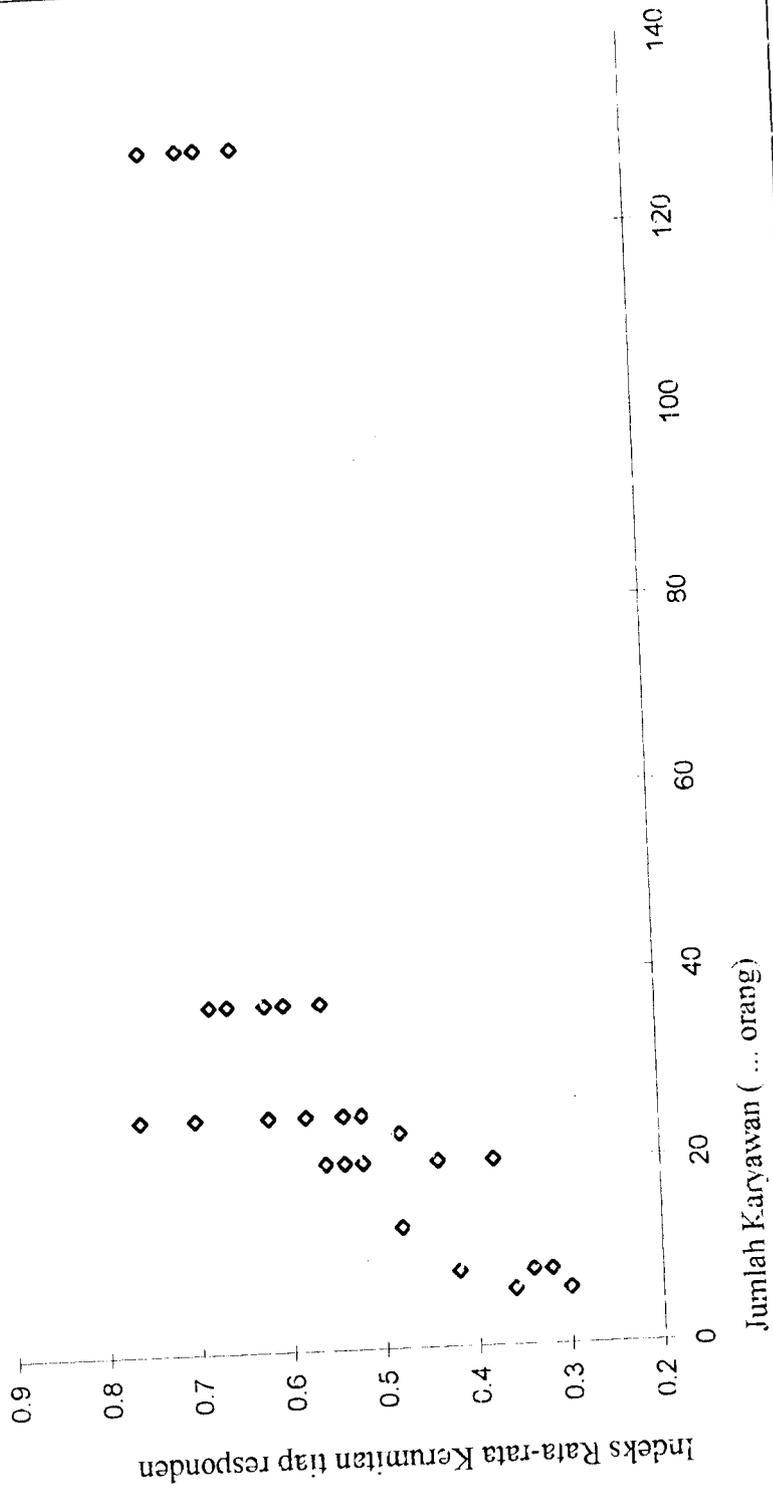


DIAGRAM TEBAR (SCATTERPLOT)

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Koordinasi

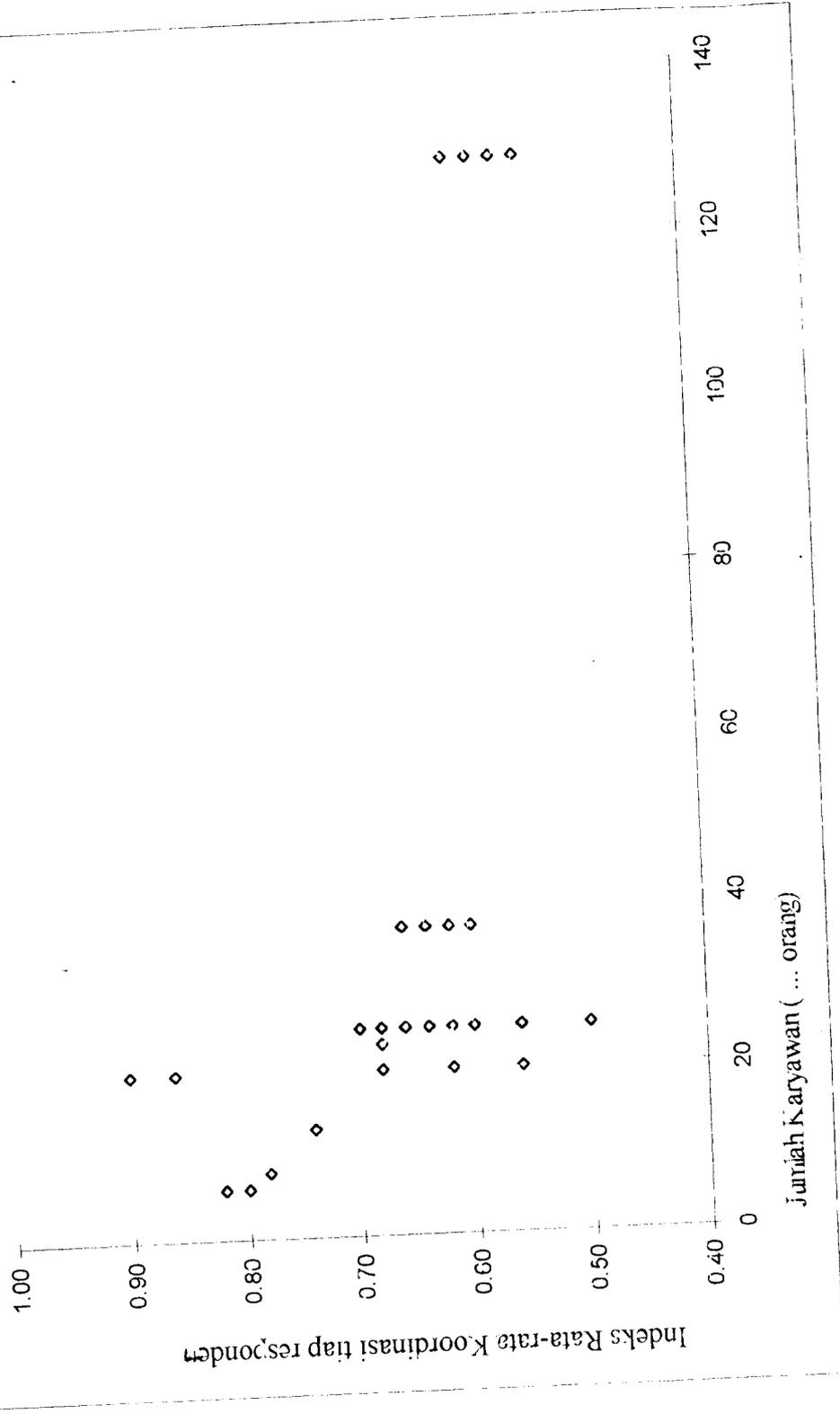
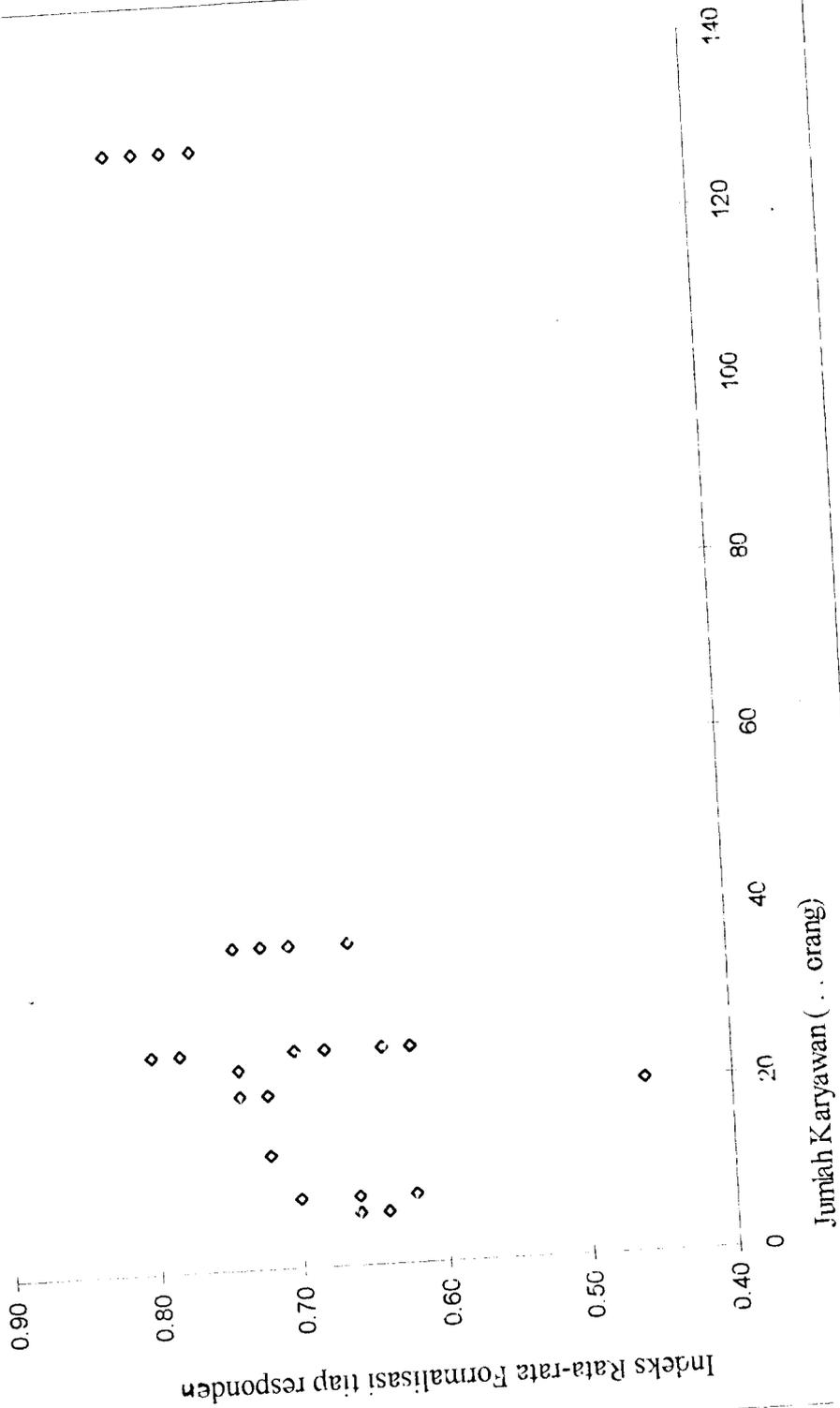


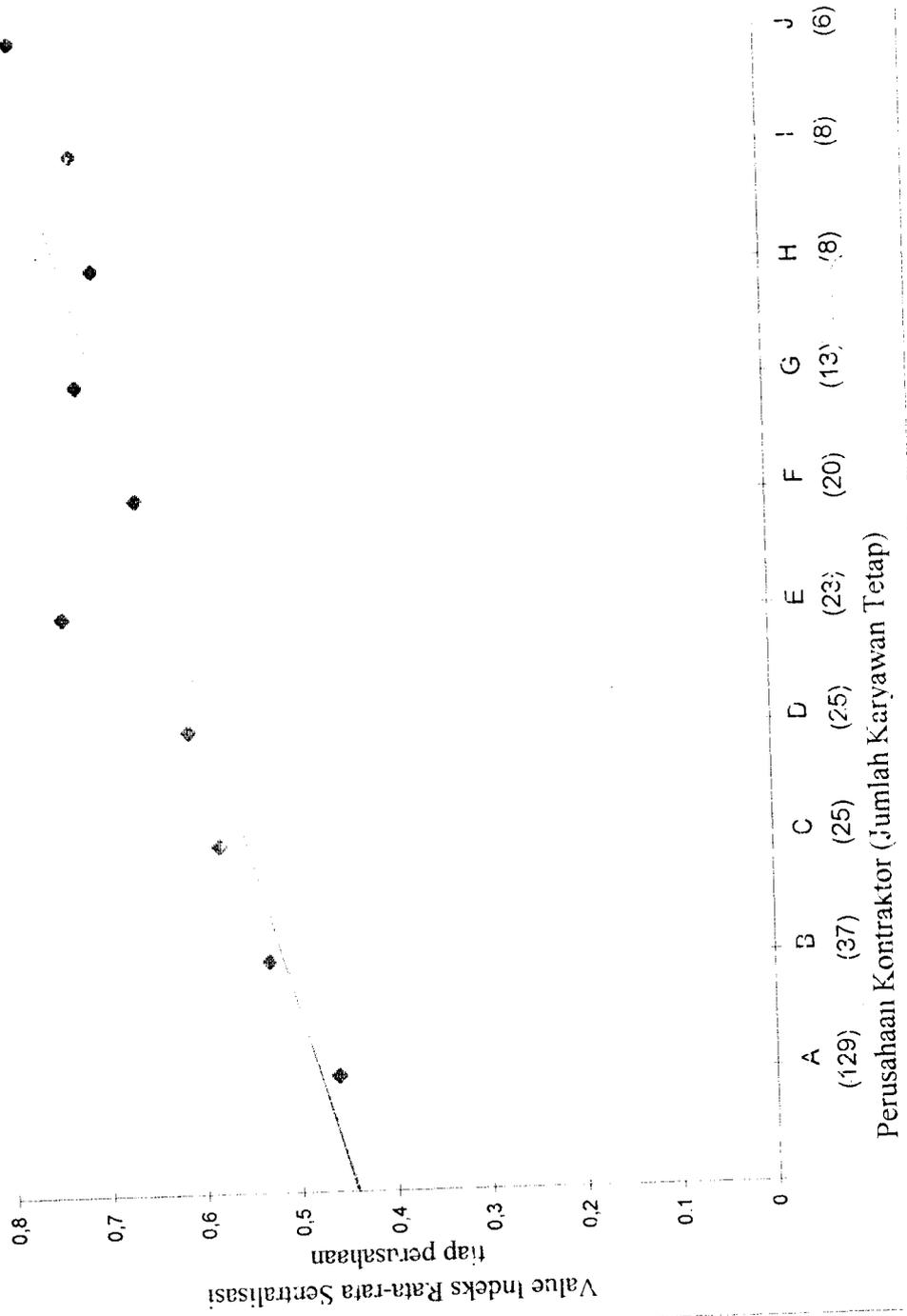
DIAGRAM TEBAR (SCATTERPLOT)

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Formalisasi



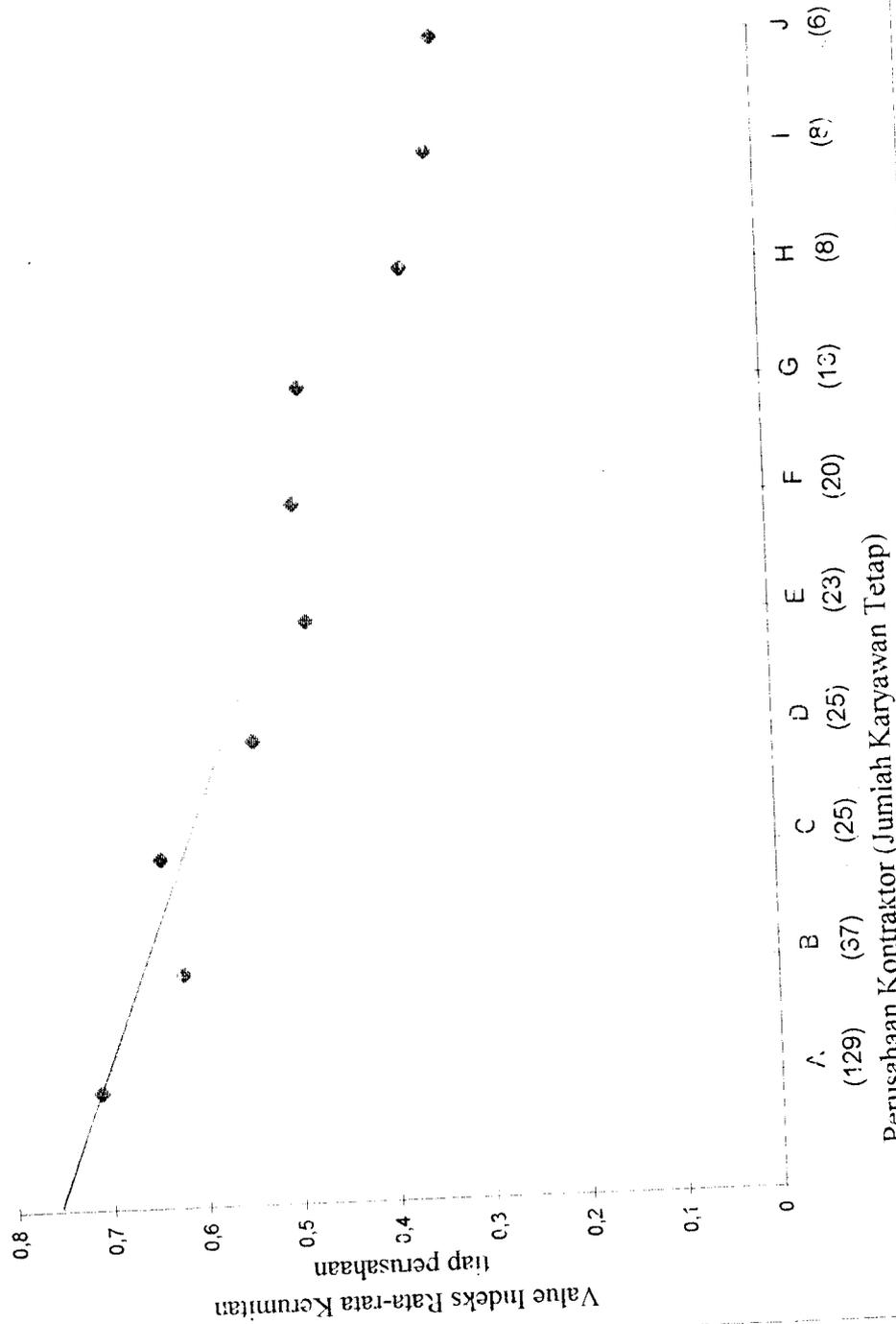
Grafik Korelasi Variabel Struktural

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Sentralisasi



Perusahaan Kontraktor (Jumlah Karyawan Tetap)

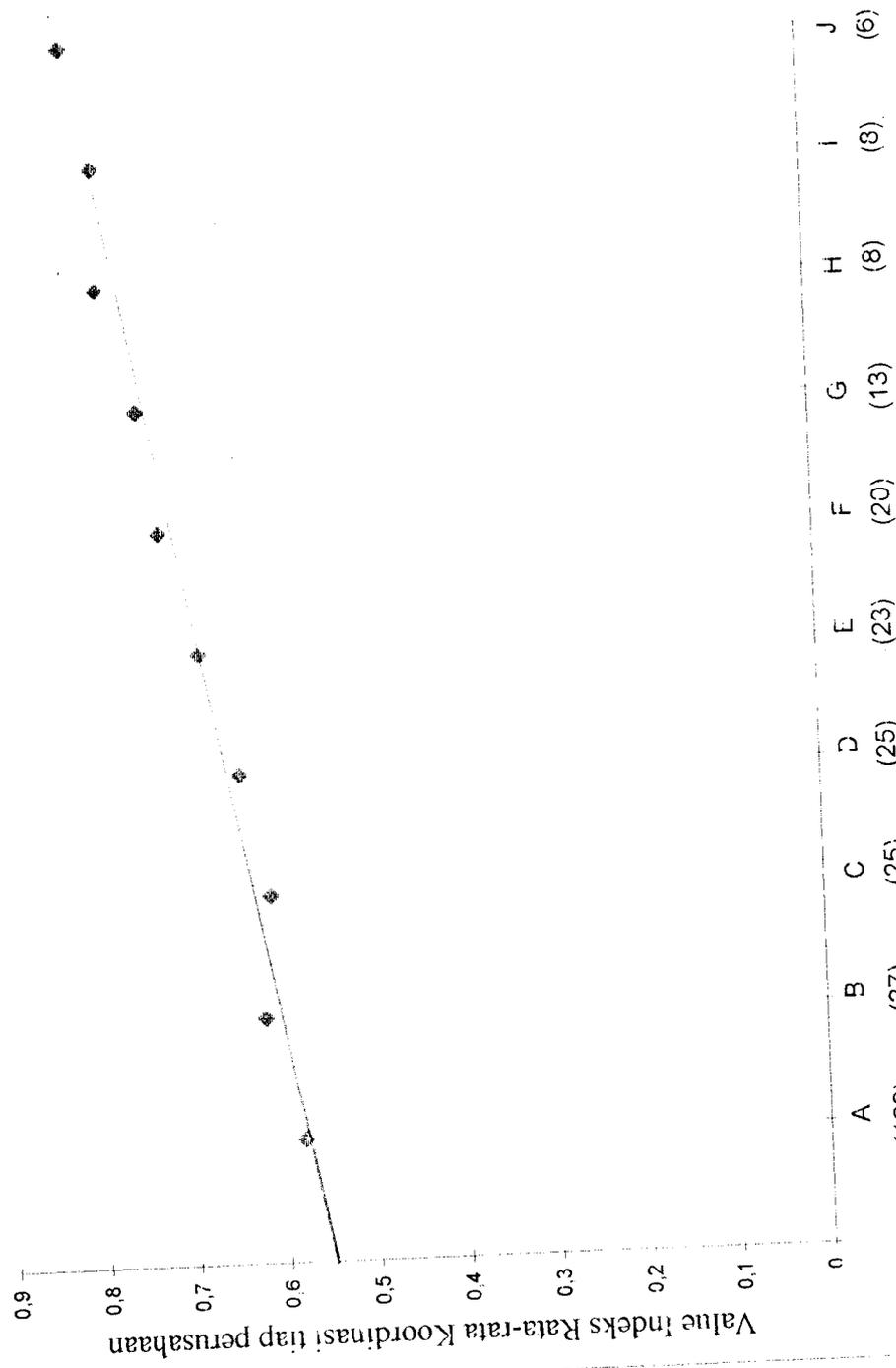
Grafik Korelasi Variabel Struktural
 Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Kerumitan



Perusahaan Kontraktor (Jumlah Karyawan Tetap)

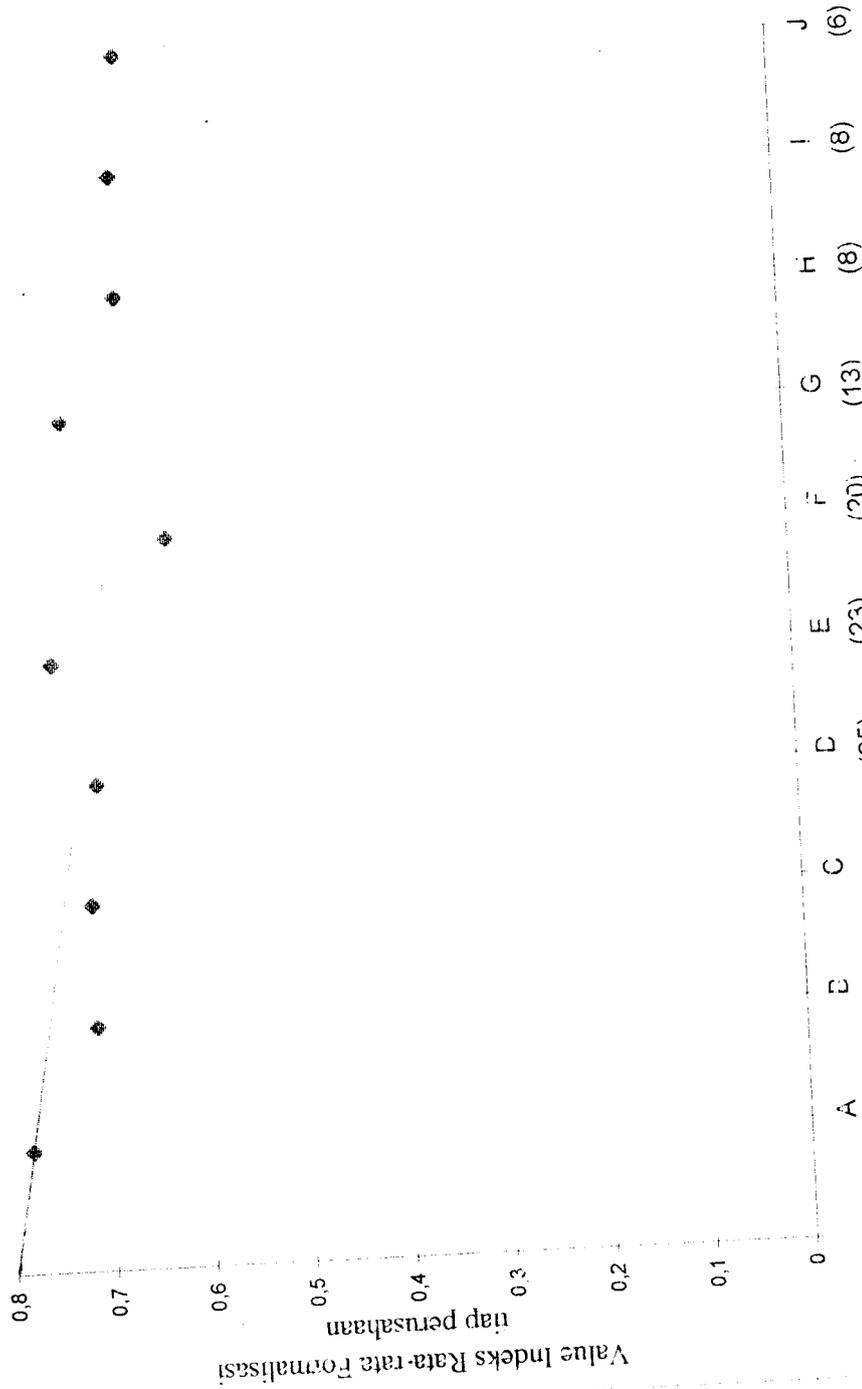
Grafik Korelasi Variabel Struktural

Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Koordinasi



Perusahaan Kontraktor (Jumlah Karyawan Tetap)

Grafik Korelasi Variabel Struktural
 Jumlah Karyawan Tetap - Indeks Rata-rata Formalisasi



Perusahaan Kontraktor (Jumlah Karyawan Tetap)

KUISIONER PERILAKU ORGANISASI KONTRAKTOR DI YOGYAKARTA

PETUNJUK PENGISIAN

1. Daftar pertanyaan ini ditujukan kepada seluruh pimpinan-pimpinan dalam organisasi perusahaan kontraktor di Yogyakarta.
2. Jawablah pertanyaan-pertanyaan dalam daftar pertanyaan/kuisisioner ini dengan melingkari salah satu angka skala yang dikehendaki.

misal :

Tanpa persetujuan atasan hanya sedikit tindakan yang dapat diambil sendiri ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									benar
salah									

- Semakin ke kanan jawaban saudara, maka anda semakin memilih jawaban pernyataan di atas adalah *benar*, begitu pula sebaliknya semakin ke kiri, maka anda semakin setuju jika pernyataan di atas salah.
3. Berikanlah jawaban yang sejujurnya, jangan melewatkan pertanyaan-pertanyaan hanya atas dasar kurang tepatnya jawaban saudara. Dalam hal demikian hendaknya saudara memberikan perkiraan saudara sebaik-baiknya.
 4. Kegunaan maksimal daripada jawaban saudara hanya dapat dicapai dengan mengisi daftar pertanyaan/kuisisioner ini seluruhnya. Setelah saudara mengisi daftar pertanyaan/kuisisioner ini diharapkan meneliti sekali lagi apakah semua pertanyaan-pertanyaan sudah dijawab.
 5. Atas bantuan, partisipasi dan kerjasamanya kami ucapkan banyak terimakasih.

DATA PERUSAHAAN KONTRAKTOR

1. Nama Perusahaan :
2. Alamat Perusahaan :
3. Milik Perusahaan : a. Pemerintah b. Swasta c. Semi-pemerintah
d. Asing (swasta/pemerintah)
4. Status Perusahaan : a. Organisasi Induk b. Cabang
c. Perusahaan Tunggal d. Lain-lain.
5. Jumlah Pegawai Tetap :
 - Jumlah seluruh pegawai :
 - Lulusan Universitas :
 - Lulusan Sekolah menengah :

DAFTAR PERTANYAAN

DATA UMUM RESPONDEN

- 1. Nama Perusahaan :
- 2. Alamat Perusahaan :
- 3. Kedudukan atau Jabatan dalam Struktur Organisasi :

DATA KHUSUS RESPONDEN

- 1. Tanpa persetujuan atasan hanya sedikit tindakan yang dapat diambil sendiri ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
salah benar
- 2. Mengenai hal kecil pun harus dinyatakan kepada atasan untuk persetujuan terakhir ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
salah benar
- 3. Seringkah anda ikut dalam memutuskan pengambilan kebijaksanaan baru ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
tidak pernah kadang-kadang selalu
- 4. Saya harus menanyakan atasan saya sebelum saya dapat melaksanakan sesuatu ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
tidak benar
- 5. Apakah seseorang yang hendak membuat keputusan-keputusan sendiri akan segera diberitahukan bahwa tindakan tersebut tidak dibenarkan ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
tidak ya
- 6. Apakah menurut saudara sistem yang digunakan dalam organisasi dapat menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
tidak ya
- 7. Apakah pembagian kerja yang ada dalam organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
tidak ya

8. Berdasarkan pengalaman dan informasi saudara bagaimana saudara menilai tentang keseluruhan efektifitas dari unit/divisi yang ada ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak efektif efektif
9. Apakah anda jarang mengalami kesulitan pada saat anda mengerjakan pekerjaan ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 sering jarang
10. Apakah anda selalu dapat mengatasi masalah pada saat anda mengerjakan pekerjaan anda ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak selalu selalu
11. Apakah sistem pekerjaan rutin antara pelbagai bagian dapat berjalan dengan baik ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya
12. Apakah para pegawai dari berbagai bagian yang harus bekerja sama melaksanakan tugas mereka dengan tepat tanpa saling menghambat ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya
13. Apakah tugas-tugas dari para pegawai dari berbagai bagian bekerja secara berencana dan teratur ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya
14. Apakah informasi dari bagian lain dapat dengan cepat sampai ke bagian anda ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya
15. Apakah orang-orang dari berbagai bagian yang saling berhubungan berusaha menghindarkan persoalan-persoalan atau mencampuri tugas dan tanggung jawab satu sama lain ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya
16. Apakah anda selalu mengikuti prosedur-prosedur pelaksanaan secara teliti ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya
17. Organisasi disini memiliki data-data tertulis mengenai hasil kerja setiap pekerja ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 tidak ya

