

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Telaah Pustaka

Agtrisari Warastuti yang dikutip dalam skripsi "Pengaruh Struktur Organisasi dan Lingkungan Organisasi terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan bagian Keperawatan pada Rumah Sakit Umum Ambarawa Semarang Jawa Tengah" tahun 2003. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel struktur organisasi dan lingkungan organisasi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, adapun hasil dari penelitian tersebut adalah :

1. Dari hasil perhitungan menggunakan analisis korelasi parsial, maka diketahui ada pengaruh masing-masing variabel struktur organisasi dan lingkungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keperawatan RSUD Ambarawa, koefisien korelasi parsial untuk variabel struktur organisasi (X_1) sebesar 0,5920, koefisien parsial variabel lingkungan organisasi (X_2) sebesar 0,4994. Hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ternyata variabel struktur organisasi (X_1) yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) jika dibandingkan dengan variabel lingkungan organisasi (X_2). Hal ini terjadi karena karyawan lebih banyak memperhatikan spesialisasi pekerjaan, rantai perintah, rentang kendali, dan formalisasi kepada hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasannya.

2. Dari hasil analisis koefisien korelasi berganda diketahui bahwa determinasi (R^2) sebesar 0,742. Hal ini berarti bahwa variabel struktur organisasi dan lingkungan organisasi secara bersamaan mempengaruhi sebesar 72,4 persen terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Sisanya 27,6 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hal ini secara teori dapat dibenarkan mengingat variabel system organisasi yang digunakan hanya menyangkut variabel struktur organisasi dan lingkungan organisasi dan tidak melibatkan sistem organisasi yang lainnya, seperti teknologi, budaya perusahaan, stress kerja dan sebagainya
3. Dari perhitungan dengan menggunakan Uji t juga diketahui bahwa variabel struktur organisasi (X_1) dengan probabilitas $0,0000 < 0,05$ dan variabel lingkungan organisasi (X_2) dengan probabilitas $0,0000 < 0,05$ adalah keduanya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari analisis ini dapat disimpulkan bahwa sistem organisasi pada bagian keperawatan RSUD Ambarawa membawa karyawan kearah peningkatan kepuasan kerja karyawan
4. Dengan menggunakan Uji F, diketahui bahwa $F_{hit} = 140,604$ dan $F_{tab} = 3,07$ maka dapat disimpulkan bahwa $F_{hit} = 140,604 > F_{tab} = 3,07$. jadi ada hubungan yang nyata antara variabel struktur organisasi dan lingkungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara struktur

organisasi dan lingkungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keperawatan RSUD Ambarawa terbukti

5. Dengan memandang Uji t, diketahui bahwa $F_{hit}(X_1) = 7,598$ dan $T_{tab}(X_1) = 1,980$ dapat disimpulkan bahwa $Thit = 7,598 > Ttab = 1,980$, begitu juga dengan $Thit(X_2) = 5,963$ dan $Ttab(X_2) = 1,980$ dapat disimpulkan bahwa $Thit = 5,963 > Ttab = 1,980$. Keduanya dengan probabilitas yang sama yaitu 0,0000. Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa variabel struktur organisasi (X_1) dan variabel lingkungan organisasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel struktur organisasi (X_1) merupakan variabel yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Y). Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan variabel lingkungan organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keperawatan RSUD Ambarawa tidak terbukti.

Tabel 2.1. Perbandingan dengan peneliti sebelumnya

Peneliti	Variabel Struktur	Variabel Lingkungan kerja	Metode Pengujian
Agtrisari (2003)	Spesialisasi Pekerjaan, Rantai Perintah, Rentang Kendali, Formalisasi	Lingkungan Organisasi Kuat/Lemah	Regresi Linier Berganda
Penelitian ini (Farah)	Struktur Organisasi Mekanik, Struktur Organisasi Organik	Tidak diteliti	Regresi Linier Berganda dan ANOVA

2.2. Landasan teori

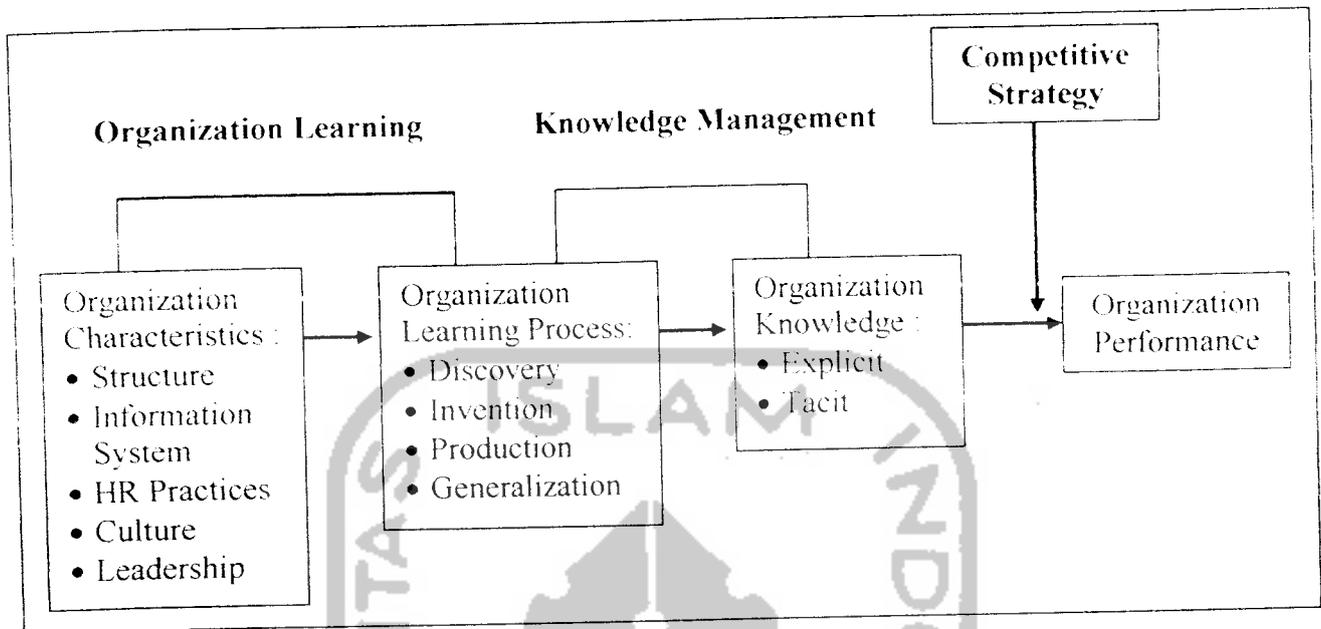
2.2.1 Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan unit sosial yang di koordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada pada suatu basis yang bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan (Robbins, 1998, hal: 2). Dari pengertian diatas terdapat empat unsur organisasi yaitu sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan organisasi. Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut, istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi (Simamora, 2001, 2).

Tidak peduli apa keunggulan lain yang dimiliki organisasi, organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan organisasi.

Pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan untuk merubah dan memperbaiki diri secara berkesinambungan dapat diarahkan pada intervensi perubahan organisasi. Hal ini termasuk dalam dua proses perubahan yang saling berhubungan, seperti dilihat pada gambar :

Gambar 2.1 How Organization Learning Affects Organization Performance



Sumber : W. Snyder dan T. Cummings, (1998:499)

Gambar diatas merupakan gabungan kerangka pikir untuk memahami pembelajaran intervensi organisasi dan manajemen pengetahuan, dari proses perubahan dan memperlihatkan bagaimana mereka digabungkan untuk mempengaruhi kinerja organisasi (*organization performance*). Digambarkan bahwa hubungan antara pengetahuan organisasi dan kinerja tergantung pada strategi kompetensi, pengetahuan organisasi berperan penting terhadap tingginya kinerja pada tingkatan yang relevan dan dipakai secara efektif untuk strategi.

Gambar 2.1 dapat juga menggambarkan bagaimana *learning organization* (LO) dan *knowledge management* (KM) saling berhubungan. Intervensi OL ditujukan pada bagaimana karakteristik organisasi bisa di desain untuk memperkenalkan proses belajar yang efektif dan bagaimana proses belajar mereka bisa di perbaiki kearah

kinerja organisasi. Intervensi KM fokus pada hasil dari proses belajar, terdapat pada bagaimana pengetahuan yang berkaitan secara strategid dan seluruhnya digunakan pada organisasi. Kunci dari masing-masing elemen OL dan KM adalah karakteristik organisasi.

Ada beberapa ciri organisasi yang dapat diperkenalkan dalam proses belajar efektif termasuk struktur, sistem informasi, pelatihan sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan. Intervensi manajemen SDM, kinerja secara terpisah, sistem *reward* dan pengembangan serta perencanaan, dapat meningkatkan motivasi anggota agar dapat menambah pengetahuan dan keterampilan baru. Praktisi OL mengkombinasikan banyak intervensi dalam desain dan implementasi menuju organisasi pembelajar. Ini adalah sebuah organisasi dimana keterampilan dalam menciptakan, mendapatkan, menginterpretasikan, memindahkan, memelihara pengetahuan dengan tujuan membentuk kebiasaan untuk menggambarkan pengetahuan baru dan wawasan.

Ada pertumbuhan bersama diantara penelitian dan praktisi tentang ciri-ciri organisasi yang memberi ciri pada organisasi pembelajar. Kualitas di kuatkan secara berkesinambungan dan termasuk dalam lima katagori yang berhubungan :

Pertama, struktur organisasi yang menekankan pada kerja tim, sedikit pekerja, hubungan yang kuat, dan jaringan kerja. Ciri ini memperkenalkan pembagian informasi, keterlibatan dalam membuat keputusan, cara berpikir dan pendelegasian.

Kedua, sistem informasi. Pembelajaran organisasi melibatkan perkumpulan dan proses informasi, sistem informasi yang menyediakan prasarana untuk organisasi

pembelajar. Fasilitas sistem cepat bertambah, proses, berbagi informasi yang kompleks, dan memungkinkan orang untuk mengatur pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif.

Ketiga, pelatihan Sumber Daya Manusia. *Reward* dan pelatihan di desain untuk menghitung kinerja dalam jangka waktu panjang dan pengembangan pengetahuan. Hal ini menguatkan pada penambahan keterampilan dan pengetahuan baru.

Keempat, budaya organisasi. Organisasi pembelajar mempunyai budaya kuat yang terbuka, kreatif dan berlatih antar sesama anggota. Nilai dan aturan itu menyediakan kebutuhan akan dukungan sosial untuk pembelajaran yang sukses. Mereka mendorong anggota untuk mendapatkan, melakukan proses dan berbagi informasi untuk sesuatu yang baru, resiko kegagalan dan belajar dari kesalahan.

Kelima, kepemimpinan. Hampir seperti ditunjukan pada perubahan organisasi, OI, dan KM bergantung pada kepemimpinan yang efektif dari seluruh elemen organisasi. Pemimpin dalam LO dengan aktif terbuka, mengambil resiko menggambarkan kebutuhan untuk belajar. Pemimpin selalu mengkomunikasikan sebuah visi yang memaksakan pada organisasi pembelajar dan memiliki empati, dukungan dan kebutuhan pembelaan individu untuk memimpin yang lain dalam tujuan organisasi.

Gambar 2.2 juga menggambarkan proses yang terdiri dari perbaikan, intervensi, hasil dan penyamarataan. Belajar di mulai dari perbaikan, yaitu ketika dirasakan adanya kesalahan atau *gap* antara harapan dan kondisi yang ada. Termasuk

juga menemukan solusi penyebab terjadinya *gap* serta menciptakan solusi untuk itu. Proses hasil, melibatkan implementasi solusi dan penyamarataan termasuk kesimpulan tentang efek dari solusi, dan menyampaikan pengetahuan untuk kondisi yang relevan. Proses belajar memungkinkan membangkitkan kebutuhan pengetahuan untuk berubah dan memperbaiki organisasi.

2.2.2. Pengertian Persepsi

Persepsi, menurut Rakhmat (1998: 51), adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Menurut Ruch (1967: 300), persepsi adalah suatu proses tentang petunjuk-petunjuk inderawi (*sensory*) dan pengalaman masa lampau yang relevan diorganisasikan untuk memberikan kepada kita gambaran yang terstruktur dan bermakna pada suatu situasi tertentu. Senada dengan hal tersebut Atkinson dan Hilgard (1991: 201) mengemukakan bahwa persepsi adalah proses dimana kita menafsirkan dan mengorganisasikan pola stimulus dalam lingkungan. Gibson dan Donely (1994: 53) menjelaskan bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Dikarenakan persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Dalam hal ini persepsi diartikan sebagai proses mengetahui atau mengenali obyek dan kejadian obyektif dengan bantuan indera (Chaplin, 1989: 358) Sebagai cara pandang, persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diartikan, ditafsirkan serta

diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi (Atkinson dan Hilgard, 1991 : 209). Dalam hal ini, persepsi mencakup penerimaan stimulus (*inputs*), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap, sehingga orang dapat cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri (Gibson, 1986: 54).

Pembentukan Persepsi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Proses pembentukan persepsi dijelaskan oleh Feigi (dalam Yusuf, 1991: 108) sebagai pemaknaan hasil pengamatan yang diawali dengan adanya stimuli. Setelah mendapat stimuli, pada tahap selanjutnya terjadi seleksi yang berinteraksi dengan "*interpretation*", begitu juga berinteraksi dengan "*closure*". Proses seleksi terjadi pada saat seseorang memperoleh informasi, maka akan berlangsung proses penyeleksian pesan tentang mana pesan yang dianggap penting dan tidak penting. Proses *closure* terjadi ketika hasil seleksi tersebut akan disusun menjadi satu kesatuan yang berurutan dan bermakna, sedangkan interpretasi berlangsung ketika yang bersangkutan memberi tafsiran atau makna terhadap informasi tersebut secara menyeluruh. Menurut Asngari (1984: 12-13) pada fase interpretasi ini, pengalaman masa silam atau dahulu, memegang peranan yang penting. Faktor-faktor fungsional yang menentukan persepsi seseorang berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal lain termasuk yang kita sebut sebagai faktor-faktor personal (Rakhmat 1998: 55). Selanjutnya Rakhmat menjelaskan yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimuli, tetapi karakteristik orang yang memberi respon terhadap stimuli.

Persepsi meliputi juga kognisi (pengetahuan), yang mencakup penafsiran objek, tanda dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan (Gibson, 1986 : 54). Selaras dengan pernyataan tersebut Krech, dkk. (dalam Sri Tjahjorini Sugiharto 2001: 19) mengemukakan bahwa persepsi seseorang ditentukan oleh dua faktor utama, yakni pengalaman masa lalu dan faktor pribadi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan faktor pribadi adalah faktor internal anggota Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM)

2.2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawiah memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia. Berdasarkan kedua konsep tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen juga akan mengolah sumber daya manusia didalam organisasi. Seorang manajer akan dinilai berhasil apabila dalam mencapai tujuan tidak bekerja sendirian melainkan mampu menggerakkan orang lain dan mengelola sumber-sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan mengelola, menggerakkan, mengarahkan, dan mengintegrasikan sumber-sumber daya, baik SDM maupun sumber-sumber daya non manusia supaya terjadi sinkronisasi adalah merupakan pekerjaan manajer.

Dalam menggunakan pendekatan SDM, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan (Syafaruddin,2001.hlm 21)

1. Karyawan adalah investasi bagi organisasi sehingga mereka bukanlah alat produksi tetapi sebagai partner bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kebijakan manajer melalui implementasi fungsi-fungsi MSDM harus menciptakan kepuasan baik secara ekonomi maupun kebutuhan emosional karyawan yang seimbang dengan kebutuhan organisasi
3. Kualitas lingkungan kerja harus mampu menciptakan peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan dan penggunaan keahlian dan kemampuan secara optimal.
4. Anggapan dasar dari pendekatan SDM dilihat dari sisi karyawan, bahwa semakin tinggi kompensasi dan pengakuan yang diberikan organisasi, semakin besar motivasi karyawan menggunakan kemampuannya. Semakin tinggi motivasi, akan semakin meningkat pula kualitas dan kuantitas kerja. Dari sisi organisasi, kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena tanpa Manajemen Sumber Daya Manusia semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengarahkan dan memberdayakan orang/karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dengan segala pengetahuan dan kemampuannya. Sehingga dengan memiliki Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan mampu mengikuti perubahan-perubahan sebuah organisasi akan mampu bertahan dan tetap bersaing searah dengan misi dan tujuan organisasi. Maka jelaslah Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan-tujuan

organisasi terutama didalam mengatur, menjaga, memelihara dan memberdayakan hubungan antara karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan karyawan sehingga akan tercipta suatu kondisi kerja yang harmonis.

Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Ada hal banyak yang harus dipertimbangkan guna melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik, seperti lingkungan organisasi. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang memiliki tingkat kemampuan dan ketrampilan yang dapat meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia juga bisa berubah seiring dengan perkembangan. Ada banyak sekali contoh dari peran baru SDM dalam organisasi modern ini. Pertama, SDM dan pendorongan produktivitas. Peningkatan produktivitas adalah penting dalam lingkungan kompetitif global dewasa ini, dan SDM memainkan peran yang sangat penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. SDM membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tekanan yang semakin meningkat dalam departemen mereka yang dirampingkan, dengan membantu mereka belajar memprioritaskan tugas dan mengurangi stress pekerjaan. Kedua, SDM dan ketanggapan. Membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologis merupakan tujuan dasar dari banyak perubahan manajemen yang disebutkan sebelumnya. Dengan demikian, perampingan, pendataran piramida, pemberian kuasa kepada karyawan, dan pengorganisasian disekitar tim diarahkan

pada memudahkan komunikasi dan lebih memudahkan pengambilan keputusan dan bagi perusahaan untuk cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaingnya. Ketiga, SDM dan jasa. Perilaku karyawan terutama penting dalam perusahaan-perusahaan jasa seperti bidang pendidikan. Organisasi jasa memiliki sedikit untuk dijual selain jasa baik mereka, dan itu membuat mereka secara unik terikat pada sikap dan motivasi karyawan mereka dan pada manajemen SDM. Oleh karena itu, SDM memainkan peran penting dalam perusahaan-perusahaan jasa. Keempat, SDM dan komitmen karyawan. Persaingan global yang intensif dan kebutuhan akan lebih banyak ketanggapan memberikan satu premi pada komitmen karyawan. Membangun kesetiaan karyawan, menciptakan sebuah sintesis dari tujuan karyawan dan majikan sehingga karyawan ingin melakukan pekerjaan mereka seolah-olah mereka memiliki perusahaan, upaya dalam dimana SDM memainkan peran sentral. Kelima, SDM dan strategi perusahaan. Namun barangkali perubahan paling mencolok dalam peran SDM adalah semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Sekarang ini segalanya berbeda. Strategi-strategi semakin tergantung pada soal memperkuat ketanggapan organisasi dan pada pembentukan tim kerja yang setia, dan ini menempatkan SDM dalam sebuah peran yang sentral. Dengan demikian sekarang sudah lazim untuk melibatkan SDM dalam tahap paling awal dari pengembangan dan pengimplementasian rencana strategic perusahaan lebih dari sekedar membiarkan SDM bereaksi terhadapnya.

2.2.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (Robbins, 1996.hlm166) adalah bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan terkoordinasi secara formal. Pengertian ini mengacu pada struktur organisasi secara keseluruhan. Masing-masing organisasi mempunyai spesialisasi pekerjaan, departemantalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, maupun formalisasi yang secara keseluruhan menciptakan suatu struktur organisasi yang dapat mengarahkan karyawan untuk bisa melakukan pekerjaannya dengan spesifikasi yang jelas. Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Pembentukan struktur organisasi menghadapi dua hal pokok , pertama, deferensiasi atau pembagian tugas di antara para anggota organisasi, dan kedua, intergrasi atau koordinasi atas apa yang dilakukan dalam pembagian tugas tersebut. Oleh karenanya, bidang struktur organisasi membahas cara bagaimana organisasi membagi tugas di antara anggota organisasi dan menghasilkan koordinasi di antara tugas-tugas tersebut. Lima keputusan desain diperlukan untuk menciptakan struktur organisasi.

Lima keputusan desain tersebut meliputi pembagian tugas, departementalisasi, rentang pengendalian, delegasi wewenang, dan mekanisme koordinasi.

Ciri penting struktur organisasi (Robbin,2003.hlm176) adalah :

1. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja atau pembagian tenaga kerja untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi

pekerjaan-pekerjaan yang terpisah-pisah. Pada hakikat, spesialisasi kerja adalah individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan. Dalam kebanyakan organisasi, beberapa tugas menuntut ketrampilan yang tinggi, yang lain dapat dikerjakan oleh mereka yang terlatih.

Spesialisasi tugas yang tinggi dapat juga menimbulkan kebosanan. Akan tetapi ada keuntungan tertentu dari spesialisasi tugas yang tinggi, keuntungan utamanya adalah produktivitas yang tinggi. Ada beberapa alasan mengapa spesialisasi dapat meningkatkan produktivitas (Robbin, 2003. hlm 177):

- Dapat meningkatkan keahlian karena melakukan aktivitas yang berulang-ulang
- Mengurangi kebutuhan akan pelatihan untuk memantapkan tugasnya
- Mengurangi waktu terbuang dari tugas yang satu ke tugas yang lainnya
- Dapat dikembangkan alat otomatis khusus untuk menyelesaikan suatu tugas
- Pengendalian kualitas yang baik

2. Departementalisasi

Dasar yang dipakai dalam pengelompokan pekerjaan. Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah menurut *fungsi* yang

dijalankan. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialisasi yang sama. Departementalisasi fungsional mengusahakan tercapainya skala ekonomi dengan menempatkan orang dengan ketrampilan dan orientasi yang sama kedalam unit-unit bersama. Departemen fungsional memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulan yang paling utama adalah bahwa departemen fungsional meningkatkan keahlian, karena mereka menghadapi permasalahan yang sama sehingga terdapat peluang untuk bekerja sama. Bentuk fungsional juga memungkinkan penggunaan sumber-sumber secara maksimal dan mendorong penggunaan keahlian dan peralatan tertentu. Komunikasi dan prestasi biasanya meningkat karena atasan memberikan andil keahliannya kepada bawahannya. Kelemahan departementalisasi fungsional adalah mengurangi komunikasi dan kerja sama antardepartemen dan menimbulkan perspektif yang sempit. Masing-masing departemen cenderung mengejar kepentingannya sendiri-sendiri dengan mengorbankan organisasi secara keseluruhan.

3. Rantai Komando

Rantai komando merupakan garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa. Ada dua konsep komplementer, yaitu *wewenang* dan *kesatuan komando*. Wewenang mengacu kepada hak-hak yang inheren dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu

dipatuhi. Asas kesatuan komando membantu mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan. Kesatuan ini menyatakan bahwa seseorang seharusnya mempunyai satu dan hanya satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung.

4. Rentang Kendali

Jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer. Rentang yang kecil ada keuntungannya. Dengan menjaga rentang kendali dari lima atau enam karyawan, seorang manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab. Tetapi rentang yang kecil mempunyai tiga cacat utama. Pertama, seperti telah dideskripsikan, rentang ini mahal karena menambahkan tingkat-tingkat manajemen. Kedua, rentang ini membuat komunikasi vertikal dalam organisasi menjadi lebih rumit. Tingkat-tingkat hierarki tambahan memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung memencilkan manajemen atas. Ketiga, rentang kendali yang kecil mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonomi karyawan. Rentang kendali yang lebar itu konsisten dengan upaya perusahaan akhir-akhir ini untuk mengurangi biaya, menekan overhead, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, lebih dekat ke pelanggan, dan memberdayakan para karyawan.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya

mencakup wewenang formal, yaitu, hak-hak yang inheren dalam posisi seseorang. Sebaliknya, makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau sebenarnya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan, makin ada desentralisasi. Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara inheren dari organisasi yang didesentralisasikan.

6. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat dimana pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksanaan pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakannya.

Secara garis besar susunan organisasi (struktur) itu dapat dibedakan ke dalam dua jenis desain atau pola, yaitu struktur mekanistik dan struktur organik.

Ciri-ciri organisasi yang berstruktur mekanistik (Sigit 2003 : 242) yakni :

- Kompleksitas tinggi (sebagian besar diferensiasi horizontal)
- Formalisasi tinggi, jaringan informasi terbatas (pada umumnya komunikasi ke bawah)
- Sedikit partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan (sentralisasi)

Susunan organisasi mekanistik ini sering disebut sebagai susunan pyramid yang kaku

Ciri-ciri organisasi yang berpola organik (Sigit 2003 : 242) ialah:

- Kompleksitas rendah, lebih banyak diferensiasi vertikal
- Formalisasi rendah, jaringan informasi mendalam, komunikasi lateral
- Partisipasi dalam pengambilan keputusan tersebar (desentralisasi)

Susunan organisasi organik dapat dikatakan sebagai susunan organisasi yang fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan situasi.

Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar pada anggotanya. Sebagian orang dapat menjadi sangat produktif dan puas jika tugas-tugas pekerjaan distandardisasi dan ambiguitas diminimalkan, seperti pada struktur mekanik. Jadi, diskusi tentang pengaruh desain organisasi terhadap perilaku karyawan harus memperhatikan perbedaan individu. Fakta pada umumnya menunjukkan bahwa spesialisasi pekerjaan memberikan kontribusi yang besar terhadap produktivitas secara terus-menerus. Permasalahan muncul ke permukaan, dan produktivitas mulai terganggu, ketika kerugian yang disebabkan oleh kebosanan melakukan tugas rutin dan berulang-ulang melebihi keuntungan yang didapatkan dari spesialisasi pekerjaan. Karena tenaga kerja semakin terdidik dan memiliki motivasi yang tinggi, yang secara intrinsik menguntungkan, titik dimana produktivitas mulai menurun nampaknya lebih cepat dicapai dibandingkan pada dekade masa lalu. Tidak diragukan lagi bahwa orang-orang sekarang kurang toleran dengan spesialisasi pekerjaan dibandingkan

dengan orang-orang dahulu, tetapi adalah naif untuk mengabaikan kenyataan bahwa masih ada tenaga kerja yang menyenangi pekerjaan rutin yang berulang-ulang dan sangat terspesialisasi. Beberapa individu menginginkan pekerjaan yang membutuhkan pekerjaan yang hanya sedikit pemikiran dengan melakukan pekerjaan-pekerjaan rutin. Bagi orang-orang ini, pekerjaan dengan spesialisasi yang tinggi adalah sumber kepuasan bekerja. Sebuah kajian menunjukkan bahwa adalah aman untuk menyatakan tidak ada bukti yang mendukung hubungan antara rentang kendali dan kinerja karyawan. Secara intuitif, menarik untuk dikatakan bahwa rentang kendali yang luas memberikan jarak supervisi yang lebih dekat dan kesempatan yang lebih besar bagi munculnya inisiatif individu.

Pada umumnya, organisasi yang kurang tersentralisasi mempunyai jumlah partisipasi pengambilan keputusan yang lebih besar. Dan bukti menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif berhubungan dengan kepuasan bekerja. Tetapi sekali lagi perbedaan individu muncul. Hubungan kepuasan dengan desentralisasi sangat kuat pada pekerja yang memiliki penghargaan diri yang rendah. Karena individu yang seperti ini memandang rendah kemampuannya sendiri, mereka menempatkan penilaian yang tinggi pada pengambilan keputusan bersama dengan tujuan bahwa mereka tidak bertanggung jawab sendirian atas akibat dari keputusan yang diambil.

2.2.5. Kinerja Organisasi

Menurut Lewin dan Minton (1986) yang membuat pemetaan kriteria efektivitas organisasi yang dilihat dari 4 fungsi yakni, fungsi sumber daya manusia,

fungsi adaptasi, fungsi integrasi dan fungsi pencapaian tujuan. Dari sisi fungsi sumber daya manusia maka efektifitas organisasi dilihat dari beberapa hal, yaitu keadilan, stabilitas dan inisiatif, *esprit de corps*, produktifitas yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja karyawan, kohesifitas, loyalitas, keterbukaan, produktifitas melalui orang.

2.2.5.1. Kepuasan Kerja Karyawan

Teori Motivasi dan Pemeliharaan dari Frederick Herzberg

Teori motivasi dari Herzberg yang sering disebut sebagai teori dua faktor sebenarnya merupakan teori yang parallel dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow. Herzberg dalam teorinya membagi motivasi menjadi dua golongan: yaitu *motivational factors (satisfier)* sebagai faktor-faktor pemuas dan *maintenance factors (hygienic factors)* sebagai faktor pemeliharaan.

1). Faktor pemuas (*Motivational Factors*)

Kebutuhan dalam *motivational factors* akan mendorong kearah ketidakpuasan bila tidak terpenuhi, tetapi bila terpenuhi akan menimbulkan motivasi kerja yang kuat, oleh karenanya seringpula disebut *motivators* atau *satisfiers*. *Motivational factors* ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dimana imbalan terjadi bersamaan dengan dilaksanakannya pekerjaan, maka disebut juga *job content*. Jadi *motivational factors* merupakan *intrinsic motivation*.

fungsi adaptasi, fungsi integrasi dan fungsi pencapaian tujuan. Dari sisi fungsi sumber daya manusia maka efektifitas organisasi dilihat dari beberapa hal, yaitu keadilan, stabilitas dan inisiatif, *esprit de corps*, produktifitas yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja karyawan, kohesifitas, loyalitas, keterbukaan, produktifitas melalui orang

2.2.5.1. Kepuasan Kerja Karyawan

Teori Motivasi dan Pemeliharaan dari Frederick Herzberg

Teori motivasi dari Herzberg yang sering disebut sebagai teori dua faktor sebenarnya merupakan teori yang parallel dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow. Herzberg dalam teorinya membagi motivasi menjadi dua golongan: yaitu *motivational factors (satisfier)* sebagai faktor-faktor pemuas dan *maintenance factors (hygienic factors)* sebagai faktor pemeliharaan.

1). Faktor pemuas (*Motivational Factors*)

Kebutuhan dalam *motivational factors* akan mendorong kearah ketidakpuasan bila tidak terpenuhi, tetapi bila terpenuhi akan menimbulkan motivasi kerja yang kuat, oleh karenanya seringpula disebut *motivators* atau *satisfiers*. *Motivational factors* ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dimana imbalan terjadi bersamaan dengan dilaksanakannya pekerjaan, maka disebut juga *job content*. Jadi *motivational factors* merupakan *intrinsic motivation*.

2). Faktor pemelihara (*Maintenance Factors*)

Maintenance factors disebut juga dengan *hygiene factors*. *Maintenance factors* biasanya berhubungan dengan faktor eksternal seperti kondisi kerja, gaji, status dan lainnya. Jadi tidak langsung berhubungan dengan isi pekerjaan dimana terjadi sesudah atau jauh dari pekerjaan. Oleh karena itu disebut dengan *job context*, yaitu faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja. Kebutuhan dalam *maintenance factors* apabila tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfier*), tetapi sebaliknya bila dipenuhi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2.2. Faktor-Faktor dan Pemeliharaan dalam Kerja

Faktor-Faktor Pemuas	Faktor-Faktor Pemeliharaan
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Penghargaan • Pekerjaan kreatif dan menantang • Tanggung jawab • Kemajuan dan peningkatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan administratif perusahaan • Kualitas Pengendalian teknik • Kondisi kerja • Hubungan Kerja • Status Pekerjaan • Keamanan kerja • Kehidupan pribadi • Penggajian

Sumber: Handoko, 1995: 260

Menurut Caugemi dan Claypool (dalam As'ad, 1987: 115) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya adalah: prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, serta pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, diantaranya adalah;

kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Dari faktor-faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja yang dikemukakan oleh Caugemi dan Claypool tersebut ternyata memiliki kesamaan item-item pendorong kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang sama dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan teori motivasi-higienisnya. Sedangkan menurut Vroom faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah (Liliweri, 1997: 331):

1. Gaya supervisi atau kepemimpinan

Gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, dimana hal tersebut didukung oleh pendapat dari Zander, yang menyatakan bahwa para pengawas yang selalu memperlihatkan minat terhadap bawahan, kemudian mendukung mereka untuk melaksanakan tugas-tugasnya maka dia telah memuaskan bawahan (Liliweri, 1997:332). Juga penelitian yang dilakukan oleh Fournet, Distefano, dan Pryer (Liliweri, 1997:332), yang menyatakan bahwa tingkat kebebasan yang diberikan kepada para karyawan tidak selamanya meningkatkan kepuasan kerja (.). Dari pendapat dua penelitian tersebut, mengimplikasikan bahwa memang gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, meskipun untuk versi gaya supervisi atau kepemimpinan tersebut berbeda antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, bisa saja karyawan menyukai gaya

supervisi atau kepemimpinan yang ketat, longgar, transparan, tertutup, teratur, ataupun model yang tidak teratur.

2. Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya

Minat intrinsik yang terkandung dalam diri karyawan merupakan faktor yang cukup menentukan kepuasan kerja karyawan. Implikasinya bahwa seorang karyawan yang memiliki minat yang sesuai dengan apa yang menjadi pekerjaannya saat ini akan memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Faunce (Liliweri, 1997: 333), yang melakukan penelitian pada kelompok karyawan di dua pabrik mobil, penelitian yang dilakukan menghasilkan tersebut menyimpulkan pada pabrik mobil yang bersistem kerja otomatis, para pekerja yang berpendidikan tinggi kurang puas dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Jumlah tantangan atau perubahan

Jumlah tantangan atau perubahan tentu saja juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan, seperti halnya sifat dasar manusia yang cenderung menyukai adanya perubahan serta tantangan, begitu juga dengan karyawan dalam suatu perusahaan, apalagi jika diperusahaan yang bersangkutan terdapat spesifikasi pekerjaan yang cenderung repetitif yang akan meningkatkan faktor kebosanan kerja yang pada akhirnya adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

4. Keterpaduan kelompok kerja

Kohesivitas atau keterpaduan kelompok kerja dalam suatu perusahaan menentukan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Argumen yang paling dekat untuk menjelaskan hakikat kohesi kelompok, bahwa para anggota dalam sebuah organisasi harus memiliki dan merasa adanya jalinan hubungan yang harmonis diantara mereka (Liliweri, 1997:334). Hal senada juga diungkapkan oleh Chodry dan Pal (Liliweri, 1997: 334), yang melakukan penelitian sejauh mana perbedaan penerapan teknik manajerial di dua pabrik tekstil orang Indian di Amerika Serikat, penemuan dalam penelitian ini adalah bahwa karyawan yang selalu merasa puas adalah karyawan yang mempunyai individu yang stabil dalam kelompok kerjanya, karyawan seperti itu cenderung menjaga kepuasan dan stabilitas kelompok. Dari penelitian tersebut berimplikasi bahwa para anggota yang berada dalam satu kelompok yang kohesif akan mempunyai daya tahan terhadap perubahan yang melanda pekerjaannya. Jadi semakin tinggi tingkat kohesivitas, maka para anggota dalam suatu kelompok akan memiliki ketahanan yang lebih terhadap adanya perubahan, baik yang datang dari dalam ataupun datang dari luar organisasi.

5. Beban kerja dan tekanan

Beban kerja dan tekanan dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada seorang karyawan, semakin tinggi beban kerja yang diterima

oleh seorang karyawan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

6. Martabat atau status pekerjaan yang dikaitkan dengan jenis status yang lain
 Status dan martabat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Status dan martabat itu memiliki kontribusi bagi tingkat kepuasan kerja. Seperti hasil dari berbagai penelitian yang menyimpulkan bahwa:

Orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, dan pekerjaan yang lebih baik (*White Collar*) cenderung dianggap lebih tinggi dan lebih baik *prestise*-nya dalam masyarakat. Akibatnya diapun secara pribadi merasa lebih puas dan akan lebih sungguh-sungguh daripada orang yang kedudukannya lebih rendah (Liliweri, 1997:335-336).

Untuk itulah kenapa dalam suatu organisasi terdapat adanya pemberian gelar-gelar, seperti, manajer, *supervisor*, *foreman*, direktur, presiden direktur, komisaris, pini sepuh, dan lain sebagainya. Dimana hal tersebut salah satu maksudnya adalah agar dalam masyarakat memiliki *prestise* yang menggambarkan status sosial karyawan yang bersangkutan, dan juga dalam organisasi hal tersebut juga sebagai alat pemicu bagi peningkatan prestasi.

7. Jenis tingkat imbalan kerja

Kompensasi atau *reward* imbalan kerja merupakan pemberian penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sebagai sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Liliweri, 1997:337). Karena menyangkut aspek keadilan, maka kompensasi atau *reward* imbalan kerja tersebut

sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan dalam bekerja. dalam artian terdapat adanya kesesuaian antara *reward* yang diberikan oleh organisasi dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan dalam bekerja. maka karyawan akan semakin puas dalam bekerja.

8. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Faktor yang juga ikut berperan dalam pencapaian kepuasan kerja seorang karyawan adalah berkaitan dengan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap operasionalisasi serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam artian bahwa semakin tinggi intensitas karyawan dalam pembuatan berbagai kebijakan dalam organisasi, maka akan semakin tinggi juga tingkat kesadaran dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal tersebut tentu saja dipicu oleh sifat dasar manusia yang memiliki kecenderungan untuk lebih dianggap atau diperhatikan eksistensinya, terlebih ditempat kerja. Oleh karena itu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan suatu faktor penting pencapaian kepuasan kerja karyawan.

2.2.5.2 Produktifitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan

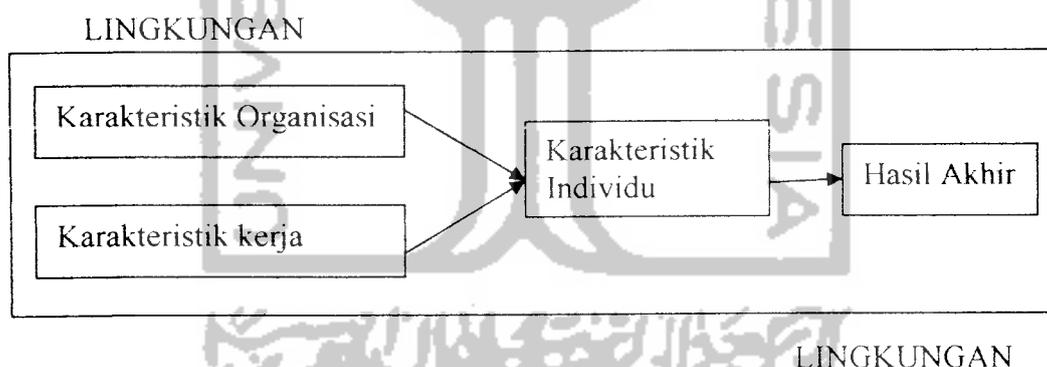
Kopelman (Mulyono 1990: 5) mengartikan Produktivitas sebagai suatu konsepsi sistem, dimana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya- sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan

rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi (Sinungan 1995: 17).

Perubahan- perubahan pada lingkungan organisasi tidak akan pernah surut dan bahkan selalu muncul dalam berbagai keragaman. Proses adaptasi terhadap bentuk-bentuk perubahan itu dengan sendirinya tidak bisa dihindari dan malahan terus ditingkatkan. Proses adaptasi terhadap setiap perubahan di lingkungan organisasi bertujuan selain untuk menjamin kelangsungan hidup (*survival*) organisasi juga untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Ada empat variabel penentu produktivitas dalam organisasi yang akan diuraikan sebagai berikut:

Gambar 2.2. Skema Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi



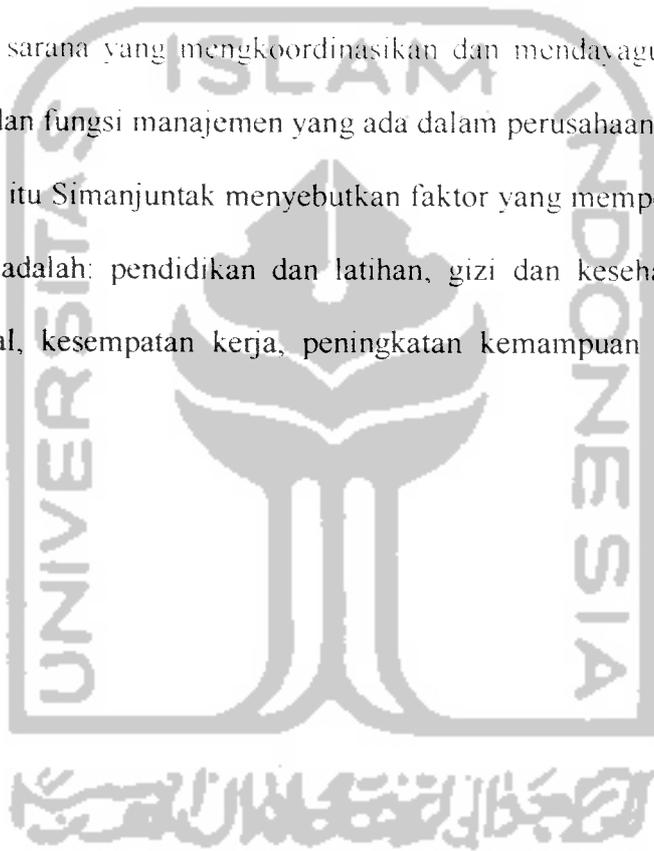
Gambar 1: Skema penerapan Produktivitas dalam organisasi
Sumber : Mulyono.1990 :53

Faktor kerja dan manusia tidak dapat dipisahkan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi. Kedua hal tersebut saling

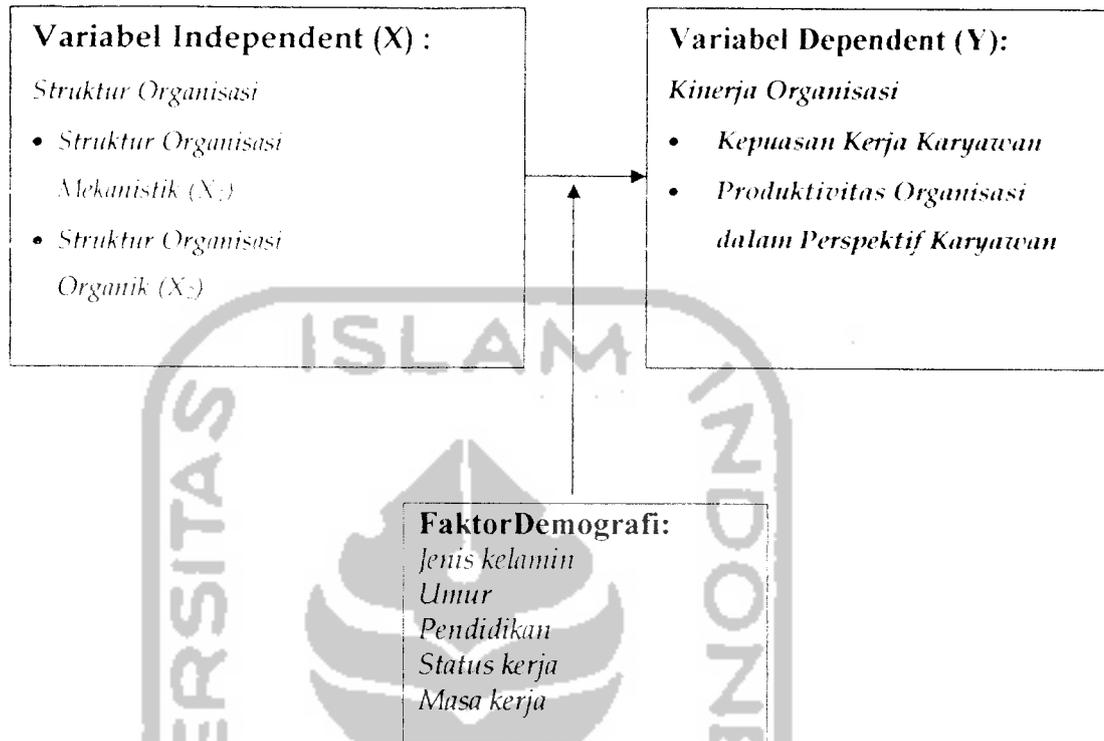
berkaitan erat, karena manusia lah yang mengadakan perubahan- perubahan dan menghasilkan dinamika organisasi. Menurut simanjuntak (Setiawati 2006 :48) membagi produktivitas dalam tiga hal, yakni:

1. Sarana yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan
2. Sarana pendukung yang meliputi lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan
3. Supra sarana yang mengkoordinasikan dan mendayagunakan semua sumber daya dan fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan.

Selain itu Simanjuntak menyebutkan faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah: pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, penghasilan dan jaminan sosial, kesempatan kerja, peningkatan kemampuan manajerial, kebijakan pemerintah.



2.3. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.3. Kerangka Pikir Penelitian

2.4. Hipotesa Penelitian

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari struktur organisasi terhadap kinerja organisasi.
2. Struktur organisasi FE UII menggunakan standar organisasi organik.
3. Tidak ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII?