

KOMPLEKSITAS ORGANISASI DALAM MENGATASI MASALAH ORGANISASI: TINJAUAN DIMENSI PERILAKU, STRUKTUR, DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Ahmad Muksin, Panji Ridwansyah, Elang Dinar Putra Anggriawan, Renita Agustina, Vera Aulia Putri, Adhitya Dwi Anggara

¹ Dosen Prodi Administrasi Publik, Universitas Nasional

^{2,3,4,5,6} Mahasiswa Prodi Administrasi Publik, Universitas Nasional

ARTICLE INFO

Article history:

Received November 2023

Revised November 2023

Accepted November 2023

Available online November 2023

Keywords: Desentralisasi, Sentralisasi, Organisasi non-profit, Rumah Sakit



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Triwikrama

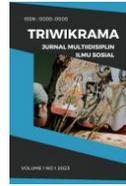
Abstrak

Organisasi adalah sarana dalam pencapaian tujuan, yang merupakan wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan. Keberadaan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Beberapa penyebab umum masalah dalam organisasi antara lain adalah sistem komunikasi yang buruk, perbedaan pola pikir, perubahan struktur organisasi, dan kurangnya kepercayaan. Organisasi bisa dirancang berbentuk tinggi (tall) dengan banyak tingkatan hierarki atau mendatar (flat), di mana hanya terdapat sedikit jumlah tingkatan hierarki. Pilihan bentuk organisasi menjadi tinggi atau mendatar ditentukan oleh besarnya rentang kendali (span of control) yaitu jumlah maksimum bawahan yang masih bisa dipimpin secara efektif oleh seorang atasan. kompleksitas organisasi dalam mengatasi permasalahan organisasi dari dimensi struktur perilaku dan manajemen adalah organisasi dapat mengatasi kompleksitas tersebut dengan menggunakan berbagai metode pengendalian organisasi dengan pendekatan sistem. Kompleksitas suatu organisasi dapat diukur melalui tiga dimensi, yaitu kompleksitas vertikal, horizontal, dan spasial. Struktur dan sistem suatu organisasi juga dapat berkontribusi terhadap kompleksitasnya, dan formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi situasi dan kondisi suatu organisasi.

Abstract

An organization is a means of achieving goals, which is a forum for the activities of people who work together in an effort to achieve goals. The existence of an organization is greatly influenced by several aspects, including the unification of vision and mission and the same goals as the realization of the existence of this group

Korespondensi : Ahmad.muksin@civitas.unas.ac.id, elangdanare@gmail.com, renitaa726@gmail.com, panjisajah05@gmail.com, veraauliaputri197@gmail.com, adhityadwi50@gmail.com



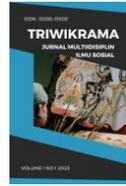
of people in society. Some common causes of problems in organizations include poor communication systems, differences in thought patterns, changes in organizational structure, and lack of trust. Organizations can be designed in a tall form with many hierarchical levels or flat, where there are only a small number of hierarchical levels. The choice of organizational form to be high or flat is determined by the size of the span of control, namely the maximum number of subordinates who can still be led effectively by a superior. organizational complexity in overcoming organizational problems from the dimensions of behavioral structure and management is that organizations can overcome this complexity by using various organizational control methods with a systems approach. The complexity of an organization can be measured through three dimensions, namely vertical, horizontal and spatial complexity. The structure and systems of an organization can also contribute to its complexity, and formalization, centralization, and coordination are important factors that influence the situation and conditions of an organization.

Latar Belakang

Organisasi adalah sarana dalam pencapaian tujuan, yang merupakan wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan. Keberadaan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Beberapa penyebab umum masalah dalam organisasi antara lain adalah sistem komunikasi yang buruk, perbedaan pola pikir, perubahan struktur organisasi, dan kurangnya kepercayaan. Untuk mengatasi masalah tersebut, organisasi dapat melakukan berbagai cara, seperti mencari akar permasalahan, melakukan diskusi, terbuka terhadap kritik, dan mencari solusi terbaik yang dapat diterima oleh semua pihak. Selain itu, organisasi juga dapat memikirkan hubungan baik yang harus dijaga, mencari sumber masalah, serta menyelesaikan masalah secara bersama Dalam kacamata para ahli organisasi.

Dimensi struktur organisasi memiliki kerangka pandangan bahkan dikatakan tidak ada kesepakatan umum di antara para teoritikus mengenai apa yang diartikan sebagai struktur organisasi. Kompleksitas organisasi dalam mengatasi masalah organisasi melibatkan berbagai dimensi, termasuk dimensi perilaku, struktur, dan manajemen. Robbins mengemukakan bahwa ada tiga komponen yang menjadi dimensi struktur organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas organisasi mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi, termasuk tingkat spesialisasi atau kerumitan dalam struktur organisasi.

Dalam mengatasi masalah organisasi, penting bagi organisasi untuk memahami dimensi kompleksitas organisasi, termasuk dimensi perilaku, struktur, dan



manajemen. Dengan memahami dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi pola hubungan antara komponen-komponen organisasi, tingkat formalisasi, dan tingkat sentralisasi, serta merancang strategi manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja Organisasi

Metode

PEMBAHASAN

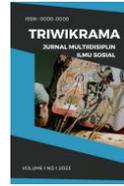
2.1 Kompleksitas Organisasi

Kompleksitas menunjukkan derajat diferensiasi (perbedaan) yang terjadi dalam sebuah organisasi, baik diferensiasi ke arah horizontal, vertikal, maupun spasial (menurut ruang atau daerah). Diferensiasi horizontal menggambarkan derajat perbedaan antara unit-unit organisasi, yaitu unit-unit yang masing-masing menjalankan fungsi berbeda atau menunjukkan perbedaan antarunit-unit organisasi ke arah horizontal. Diferensiasi vertikal menunjukkan banyaknya hierarki atau tingkatan yang terdapat dalam struktur organisasi atau menggambarkan perbedaan antar unit-unit organisasi secara vertikal. Penyebaran atau kompleksitas spasial menunjukkan luas cakupan organisasi secara geografis, baik yang menyangkut personel maupun fasilitasnya. Apabila derajat atau kadar salah satu dari ketiga dimensi tersebut bertambah maka kompleksitas organisasi akan meningkat.

- **Diferensiasi Horizontal**

Diferensiasi horizontal menunjukkan tingkat perbedaan antarunit organisasi menurut orientasi personel, jenis tugas yang dijalankan, maupun persyaratan pendidikan yang diperlukan untuk menjalankan tugas tersebut. Makin banyak terdapat jenis dan tugas berbeda dalam organisasi, yaitu tugas-tugas yang masing-masing memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus (spesialisasi) berarti bahwa Tingkat kompleksitas organisasi semakin tinggi. Tingkat kompleksitas yang lebih tinggi ini terjadi karena perbedaan orientasi antarunit yang semakin kuat dan akan membuat komunikasi antara anggota organisasi yang berada di unit-unit yang berbeda akan menjadi lebih sulit, dan selanjutnya juga akan membuat manajemen menghadapi kesulitan ataupun hambatan yang lebih besar untuk melakukan koordinasi. Semakin banyak posisi atau jabatan spesialisasi yang mengandung tugas-tugas bersifat khusus dalam organisasi maka organisasi akan menjadi semakin kompleks sehingga memerlukan metode koordinasi yang lebih sempurna dan tentunya lebih sulit dilaksanakan.

Cara mengelompokkan para pekerja spesialis ini disebut departementasi, di mana organisasi dibagi menjadi departemen-departemen yang masing-masing

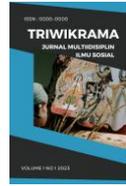


mengerjakan tugas yang bersifat khusus. Dengan demikian, departementasi dapat dikatakan sebagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengkoordinasikan secara horizontal tugas-tugas yang saling berbeda. Departementasi bisa ditetapkan melalui perhitungan sederhana, berdasarkan fungsi, berdasarkan jenis produk atau jasa yang dihasilkan, berdasarkan jenis klien, berdasarkan lokasi ataupun cakupan geografis, dan juga berdasarkan proses. Organisasi berukuran besar biasanya menggunakan lebih banyak cara departementasi. Contoh, segmentasi pertama dilakukan menurut fungsi (misalnya, dalam suatu organisasi muncul fungsi-fungsi keuangan, produksi, pemasaran, penjualan, dan lain-lain). Selanjutnya, fungsi-fungsinya ternyata dibagi-bagi lagi secara geografis, baik menurut lokasinya ataupun menurut besarnya. Organisasi manufaktur ternyata sering kali dibagi-bagi menurut jenis produk yang dihasilkan, sementara fasilitas pabrik dibagi menurut jenis proses yang dikerjakan. Pada organisasi berukuran kecil, pengelompokan pekerja cukup dilakukan secara tidak formal dan hanya dibuat menurut perhitungan sederhana.

- **Diferensiasi Vertikal**

Diferensiasi vertikal menggambarkan tingkat “kedalaman” struktur suatu organisasi atau menunjukkan besarnya jumlah tingkatan hierarki dalam organisasi. Semakin besar diferensiasi vertikal suatu Organisasi berarti akan menambah besar tingkat kompleksitasnya karena terjadi penambahan jumlah tingkatan hierarki dalam organisasi tersebut. Jika dalam suatu organisasi terdapat lebih banyak tingkatan hierarki antara posisi pimpinan puncak dengan tingkatan paling rendah dalam organisasi maka kemungkinan akan terjadi gangguan terhadap komunikasi maupun aliran informasi menjadi lebih besar, koordinasi yang menyeluruh menjadi lebih sulit, dan pimpinan puncak akan mengalami kesulitan untuk mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh keseluruhan bagian dalam organisasi. Diferensiasi vertikal dan horizontal saling mempengaruhi satu sama lain.

Diferensiasi ke arah vertikal juga merupakan cara organisasi bereaksi terhadap meningkatnya diferensiasi ke arah horizontal. Jika kegiatan dalam sebuah organisasi secara horizontal dibagi-bagi menjadi tugas-tugas yang ukurannya lebih kecil maka tingkat kesulitan untuk mengkoordinasikan tugas-tugas berukuran kecil itu akan menjadi lebih besar. Hal ini terjadi karena semakin tinggi diferensiasi ke arah horizontal maka pada setiap bagian akan semakin dibutuhkan tenaga spesialis yang memiliki jenis keterampilan maupun latar belakang pendidikan yang khusus dan saling berbeda. Akibatnya, akan menjadi semakin sulit bagi masing-masing bagian yang saling berbeda itu untuk memahami bahwa tugas-tugas khusus yang mereka tangani akhirnya perlu disatukan dengan tugas-tugas yang ditangani oleh bagian-bagian lain sehingga secara keseluruhan merupakan suatu kesatuan. Organisasi-organisasi yang memiliki jumlah anggota yang sama besarnya, maka tingkat



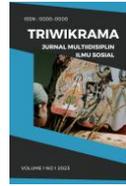
diferensiasi vertikal yang diperlukan pada organisasi-organisasi tersebut belum tentu sama.

Organisasi bisa dirancang berbentuk tinggi (tall) dengan banyak tingkatan hierarki atau mendatar (flat), di mana hanya terdapat sedikit jumlah tingkatan hierarki. Pilihan bentuk organisasi menjadi tinggi atau mendatar ditentukan oleh besarnya rentang kendali (span of control) yaitu jumlah maksimum bawahan yang masih bisa dipimpin secara efektif oleh seorang atasan. Rentang kendali berukuran besar berarti bahwa seorang pimpinan memiliki bawahan langsung dalam jumlah yang besar, sebaliknya jika rentang kendali berukuran kecil berarti bahwa seorang atasan hanya mampu memimpin sejumlah kecil bawahan langsung. Jika rentang kendali berukuran kecil maka bentuk organisasi akan menjadi tinggi, sedangkan organisasi mendatar akan terbentuk apabila rentang kendali berukuran besar. Belum bisa dipastikan bahwa organisasi dengan bentuk struktur yang tinggi (tall) ataupun Organisasi dengan bentuk struktur mendatar (flat) yang lebih efektif.

Bentuk struktur yang tinggi terjadi karena rentang kendali lebih sempit, seorang atasan hanya memimpin sejumlah kecil bawahan langsung sehingga pengawasan atasan terhadap bawahannya menjadi lebih ketat dan organisasi terasa lebih berorientasi kepada atasan. Sementara itu, koordinasi dan komunikasi juga menjadi lebih rumit karena jumlah tingkatan hierarki dalam organisasi menjadi lebih besar. Pada organisasi yang mendatar (flat) komunikasi menjadi lebih sederhana, lebih pendek sehingga lebih mudah dilakukan, sedangkan pengawasan menjadi lebih longgar karena setiap atasan memiliki lebih banyak bawahan. Pada organisasi sejenis ini kemungkinan promosi juga menjadi berkurang karena jumlah tingkatan hierarki menjadi lebih kecil sementara jumlah orang yang berada pada tingkatan hierarki yang sama menjadi lebih besar.

2.2 Kompleksitas Organisasi dalam Mengatasi Masalah Organisasi Tinjauan Dimensi Perilaku.

Istilah perilaku organisasi merupakan terjemahan dari organizational behavior. Menurut Thoha, Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap aspek organisasi. Sedangkan menurut Fred Luthans, perilaku organisasi merupakan pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan dari studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Menurut Joe Kelly, perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari



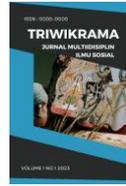
bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Pandangan ini memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (a living system), sebagai suatu raksasa “amoeba” yang hidup di tempat tinggalnya sendiri.

Titik berat dari pemahaman perilaku organisasi adalah pada tingkah laku dari organisasi, dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Hal ini seperti dikemukakan Joe Kelly, bahwa perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya: bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, serta bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar. Pengertian dari rumusan Kelly menjelaskan bahwa perilaku organisasi didalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di pihak lain. Selain hal tersebut, untuk memahami perilaku organisasi sementara sarjana berpendapat, sebaiknya diketahui dari ilmu perilaku itu sendiri (behavioral science). Ilmu ini mencoba menelaah perilaku secara sistematis. Secara umum dikatakan bahwa ilmu perilaku merupakan salah satu dari tiga divisi penelaahan keilmuan yang dua diantaranya ialah ilmu fisik dan biologi. Walaupun dibandingkan dengan biologi dan ilmu fisik, ilmu perilaku masih jauh lebih muda sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan. Sebagai rangkuman perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Ilmu perilaku organisasi merupakan ilmu interdisipliner dengan menitik beratkan pada psikologi sosial.

2.3. Kompleksitas Organisasi dalam Mengatasi Masalah Organisasi Tinjauan Dimensi Struktur Organisasi.

Struktur organisasi merupakan bentuk organisasi yang dirancang dengan memperhatikan akibat dari pengaruh keseluruhan faktor-faktor tersebut secara bersamaan. Struktur organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi. Skema ini memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi, yaitu:

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas-tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.



2. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup. dalam hubungan pelaporan yang resmi ini banyaknya tingkatan hirarki serta besarnya rentang kendali dari semua pimpinan di seluruh tingkatan dalam organisasi.
3. Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian organisasi menjadi suatu organisasi yang utuh.
4. Struktur organisasi menetapkan sistem hubungan dalam organisasi, yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik kearah vertikal maupun horisontal.

Skema organisasi memberikan keterangan mengenai posisi yang ditempati oleh seorang individu dalam organisasi, hubungan individu tersebut dengan anggota organisasi yang lain, tugas dan tanggung jawab individu, serta hubungan pelaporan yang harus ditaatinya.

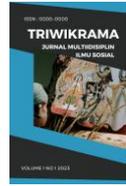
Kompleksitas organisasi dalam mengatasi masalah organisasi dapat dilihat dari tiga dimensi struktur, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi

- **Kompleksitas**

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang terdapat dalam sebuah organisasi. Diferensiasi horisontal memperhatikan tingkat sejauh mana pekerjaan tersebar secara geografis. Diferensiasi ini diukur dengan jumlah pemisahan horisontal di antara unit-unit. Diferensiasi ini diukur dengan mengkalkulasikan jumlah spesialisasi pekerjaan dan waktu rata-rata pelatihan yang dibutuhkan masing-masing. Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman organisasi dan diukur dengan cara menghitung jumlah tingkatan hirarki yang memisahkan chief executive dari pegawai yang bekerja pada bagian keluaran (output) organisasi. Diferensiasi ini diukur berdasarkan jumlah lokasi terpisah, jarak rata-rata tempat-tempat tersebut dari kantor pusat, serta proporsi personalia organisasi yang berlokasi pada unit-unit terpisah tersebut. Makin besar diferensiasi horisontal, dengan mempertahankan rentang kendali yang konstan, maka makin tinggi pula hirarkinya; makin tersebar secara geografis unit-unitnya, makin kompleks pula organisasinya. Dan makin kompleks organisasinya, makin besar pula kesukaran komunikasi, koordinasi dan kontrol.

- **Formalisasi**

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandardisasi. Makin tinggi formalisasinya, makin diatur pula perilaku pegawainya. Formalisasi dapat dicapai dalam pekerjaan. Dalam keadaan yang demikian,



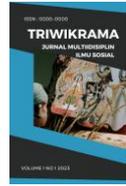
organisasi tersebut akan menggunakan peraturan dan prosedur untuk mengatur apa yang dilakukan oleh para pegawai. Namun sebagai proses formalisasi yang palsu (pseudo) dapat terjadi di luar pekerjaan yaitu pada pelatihan yang diterima para pegawai yang profesional. Profesionalisasi yang mereka peroleh telah mensosialisasikan mereka untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan norma-norma profesi mereka. Teknik-teknik formalisasi yang paling populer adalah proses seleksi (untuk mengidentifikasi para individu yang akan cocok dengan organisasi) persyaratan peran, peraturan prosedur dan kebijakan pelatihan, dan mengatur agar para pegawai menjalani ritual untuk membuktikan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

- **Sentralisasi**

Sentralisasi adalah yang paling problematis di antara ketiga komponen tersebut. Sentralisasi dinyatakan sebagai sejauh mana kekuasaan formal dapat membuat kebijaksanaan kebijaksanaan dikonsentrasikan pada satu individu, sebuah unit, atau suatu tingkat (biasanya pada tingkat tinggi dalam organisasi), dengan demikian pegawai (biasanya berada di bagian bawah organisasi) hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka. Tingkat kontrol yang dimiliki seseorang dalam seluruh proses pengambilan keputusan dapat digunakan sebagai sebuah ukuran mengenai sentralisasi. Kelima langkah proses ini adalah:

- 1) Mengumpulkan informasi untuk diteruskan kepada pengambil keputusan mengenai apa yang dapat dilakukan,
- 2) Memproses dan menginterpretasikan informasi tersebut untuk memberikan saran kepada pembuat keputusan mengenai apa yang harus dilakukan,
- 3) Membuat pilihan mengenai apa yang hendak dilakukan,
- 4) Memberikan wewenang kepada orang lain mengenai apa yang hendak dilakukan, dan
- 5) Melaksanakannya. Pengambilan keputusan akan desentralisasikan jika pengambil keputusan dapat mengendalikan semua langkah tersebut.

Desentralisasi mengurangi kemungkinan terjadinya beban informasi yang berlebihan, memberi tanggapan yang cepat terhadap informasi yang baru, memberi masukan yang lebih banyak bagi sebuah keputusan, mendorong terjadinya motivasi, dan merupakan alat yang potensial untuk melatih para manajer dalam mengembangkan pertimbangan yang baik. Sebaliknya, sentralisasi menambah suatu perspektif yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan dan dapat memberikan efisiensi yang berarti.



2.4 Kompleksitas Organisasi dalam Mengatasi Masalah Organisasi Tinjauan Dimensi Manajemen Perubahan

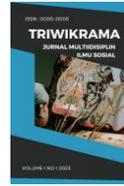
kompleksitas organisasi merupakan salah satu dimensi yang perlu diperhatikan dalam manajemen perubahan, dan pemahaman yang baik terhadap struktur organisasi, perubahan perilaku, dan proses perubahan organisasi dapat membantu organisasi dalam mengatasi permasalahan yang timbul dari perubahan tersebut. Tidak ada satu organisasi sosialpun yang kebal terhadap perubahan. Organisasi sosial akan tenggelam apabila tidak bersedia beradaptasi dengan perkembangan lingkungan sejalan dengan perkembangan jaman. Pada umumnya organisasi sosial yang berhasil adalah organisasi yang memumpun pada mengerjakan apa saja yang sesuai dengan perubahan kondisi organisasi, baik internal maupun eksternal

. Perubahan organisasi bukanlah suatu proses sederhana. Perubahan organisasi adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Lebih jelas kaitan antara apa yang dilakukan dengan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen dan kesenangan selama proses perubahan dimulai dan setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan (Pasmore, 1994:15).

Menurut Gibson (1985: 18) perubahan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi, dengan mengubah struktur, perilaku dan proses. Jika perubahan itu diterapkan secara benar, maka individu, kelompok tentunya bergerak menuju prestasi yang lebih efektif dari sebelumnya.

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa hal berikut:

- a) Memotivasi Perubahan. Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.
- b) Komunikasi, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan, dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan.
- c) Partisipasi, jika ada perubahan sebaiknya melibatkan karyawan dimulai dari persiapan hingga proses pengimplementasian sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan, hal ini juga dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan.
- d) Mengelola Transmisi. Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus



untuk menjamin keberhasilan. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

- e) Melanjutkan Momentum Perubahan. Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan.

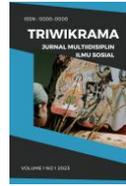
2.5 Organisasi Dapat Mengatasi Masalah Yang Timbul Akibat Kompleksitas

Organisasi dapat menghadapi kompleksitas dengan memahami hubungan antara kompleksitas organisasi dan diferensiasi, serta menerapkan metode pengendalian organisasi dengan pendekatan sistem. Hubungan antara kompleksitas organisasi dan diferensiasi merupakan konsep yang penting dalam memahami dinamika organisasi. Kompleksitas organisasi merujuk pada tingkat kerumitan dan keberagaman dalam struktur, proses, dan aktivitas organisasi. Di sisi lain, diferensiasi mengacu pada perbedaan yang terjadi dalam sebuah organisasi, baik diferensiasi struktural, fungsional, maupun perilaku. Terdapat hubungan erat antara kompleksitas organisasi dan diferensiasi. Semakin kompleks suatu organisasi, semakin besar kemungkinan adanya diferensiasi yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- a) Spesialisasi: Dalam organisasi yang kompleks, terdapat kebutuhan untuk memiliki spesialisasi yang lebih tinggi dalam berbagai bidang.
- b) Struktur organisasi: Kompleksitas organisasi dapat memicu terbentuknya struktur organisasi yang lebih diferensiasi untuk menangani berbagai aspek yang kompleks.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara kompleksitas organisasi dan diferensiasi, organisasi dapat mengelola kompleksitasnya dengan lebih efektif. Ini melibatkan pengelolaan struktur organisasi, pengembangan spesialisasi, serta penyesuaian proses dan aktivitas organisasi sesuai dengan tingkat kompleksitas yang dihadapi. Dengan demikian, pemahaman yang baik tentang hubungan ini dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan kompleksitas yang dihadapinya.

Organisasi dapat mengatasi masalah kompleksitas dengan menggunakan berbagai metode pengendalian organisasi yang mengadopsi pendekatan sistem.



Pendekatan ini memperhatikan kebijakan dan metode komunikasi yang diambil. Beberapa metode pengendalian organisasi yang dapat membantu mengatasi masalah kompleksitas antara lain:

- 1) Pendekatan Sistem. Menggunakan pendekatan sistem memungkinkan organisasi untuk melihat masalah secara holistik, memahami hubungan antara berbagai bagian organisasi, dan mengidentifikasi dampak perubahan di satu bagian terhadap keseluruhan sistem.
- 2) Pengendalian Kualitas. Menerapkan metode pengendalian kualitas seperti Six Sigma atau Total Quality Management (TQM) dapat membantu organisasi dalam memastikan bahwa proses produksi dan layanan berjalan dengan efisien dan konsisten. Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen komprehensif yang berfokus pada pencapaian kesuksesan jangka panjang dengan memberikan kepuasan pelanggan yang tak tertandingi melalui pengiriman produk dan layanan berkualitas tinggi secara berkelanjutan. TQM menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi, mulai dari pekerja tingkat rendah hingga eksekutif puncak, dalam upaya meningkatkan kualitas dan memberikan kepuasan pelanggan. Ini adalah upaya seluruh organisasi untuk perbaikan berkelanjutan, dengan penekanan kuat pada penyederhanaan manajemen rantai pasokan dan mendeteksi, mengurangi, atau menghilangkan kesalahan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan.
- 3) Pengendalian Biaya. Menggunakan metode pengendalian biaya seperti Activity-Based Costing (ABC) atau pengelolaan anggaran yang ketat dapat membantu organisasi dalam mengelola kompleksitas keuangan. (ABC) adalah metode akuntansi yang mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dan kemudian membebankan biaya tidak langsung ke objek biaya, seperti produk atau jasa, berdasarkan sumber daya yang dikonsumsi. Tidak seperti metode penetapan biaya tradisional, yang sering mengalokasikan biaya overhead berdasarkan satu pemicu biaya seperti jam kerja atau jam mesin, ABC mengakui hubungan antara biaya, aktivitas overhead, dan produk manufaktur, sehingga memungkinkan alokasi biaya yang lebih akurat.
- 4) Teknologi Informasi. Penerapan sistem informasi yang canggih dan terintegrasi dapat membantu organisasi dalam mengelola data dan informasi yang kompleks dengan lebih efisien.
- 5) Kebijakan dan Metode Komunikasi. Penting untuk memiliki kebijakan yang jelas dan efektif, serta metode komunikasi yang baik di seluruh organisasi



untuk memastikan bahwa informasi dan keputusan dapat mengalir dengan lancar dan tepat waktu.

Dengan menggabungkan berbagai metode pengendalian organisasi dengan pendekatan sistem dan memperhatikan kebijakan serta metode komunikasi yang diambil, organisasi dapat lebih efektif dalam mengatasi masalah kompleksitas yang dihadapi.

2.6 Strategi Yang Dapat Diterapkan Untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi.

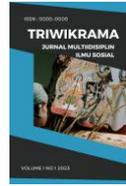
Menurut **Tjuthju Yuniarsih dan Suwatno (2013:111)** menjelaskan keberhasilan perencanaan yang efektif harus diawali oleh perencanaan yang matang atas implementasi dan pembinaan secara berkesinambungan. Dengan demikian peluang-peluang untuk terjadinya penyimpangan, sejak awal sudah dipagari oleh tindakan-tindakan preventif dan solusi yang relevan. Hal ini di dukung oleh tiga unsur penting yaitu:

1. Keberanian pemimpin dalam melakukan penilaian secara obyektif, jujur dan transparan.
2. Keteguhan komitmen bawahan terhadap wewenang dan tanggung jawabnya.
3. Budaya kerja yang kondusif.

Selanjutnya **Gibson dalam Mohamad Pabundu Tika (2006:129)** mengemukakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsure, yaitu produksi, efisiensi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup

- 1) Produksi Sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi.
- 2) Efisiensi Sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.
- 3) Kepuasan Sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau pegawai.
- 4) Keadaptasian sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal.
- 5) Kelangsungan hidup Sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

Richard M. Sterss dalam Lijan Poltak sinambela (2012:177) menjelaskan pemahaman mengenai efektivitas organisasi dengan memahami komponen

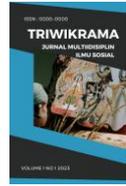


organisasi yang saling berhubungan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan parameter yang terdiri dari optimalisasi tujuan, perspektif sistem, tekanan perilaku manusia dalam organisasi.

- 1) Optimalisasi tujuan Adalah sarana pengimbang berbagai tujuan yang bertentangan, sehingga setiap tujuan menerima cukup perhatian dan sumber daya selaras dengan tingkat kepentingannya bagi organisasi dengan melihat nilai keberhasilan atau kegagalan organisasi tertentu. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan hasil dan tujuan organisasi, seperti pengawasan yang dilakukan, surat peringatan yang diberikan, denda atau pidana yang diberikan serta pembongkaran untuk menindaklanjuti dari upaya pemberian surat peringatan yang diabaikan oleh pemilik ruko. Apa bila semua ini sudah dijalankan dan tercapai yang menghasilkan tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan maka optimalisasi tujuan bisa dikatakan efektif.
- 2) Perspektif sistem Pada analisis efektivitas organisasi adalah dengan menggunakan sistem terbuka. Penggunaan perspektif sistem menekankan pentingnya arti interaksi organisasi lingkungan yang memusatkan perhatian pada hubungan antara komponen-komponen baik yang terdapat di dalam maupun diluar organisasi, sementara komponen-komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Hal ini bisa dilihat sejauh mana komunikasi antar lembaga terkait untuk bersama-sama mengamankan dan menertibkan bangunan ruko demi kebaikan dimasa yang mendatang, serta bagaimana instansi terkait melakukan sosialisasi selain itu kejelasan perintah juga sangat penting supaya pemilik ruko paham dan yang terakhir melihat partisipasi masyarakat untuk tertib hukum. Jika hubungan ini dikenal dengan jelas akan lebih mudah bagi instansi terkait untuk melakukan tindakan tegas untuk memperlancar tujuan yang sudah di tetapkan.
- 3) Tekanan pada perilaku Adalah menekankan mengenai peranan perilaku manusia dengan pengaruhnya pada prestasi organisasi. Dalam penjelasannya peranan manusia sangat berpengaruh terhadap prestasi atau keberhasilan organisasi dalam hal ini bisa dilihat sejauh mana kelengkapan sumber daya manusia serta sarana dan prasarana sebagai alat penunjang kelancaran kerja apakah sudah terpenuhi atau belum. Selain itu bagaimana keseriusan pemerintah dalam melakukan penertiban. Dan yang terakhir sikap aparat dalam melakukan penertiban sebagai cerminan organisasi dalam melakukan tindakan.

Selanjutnya

Korespondensi : Ahmad.muksin@civitas.unas.ac.id, elangdanare@gmail.com, renitaa726@gmail.com, panjisajah05@gmail.com, veraauliaputri197@gmail.com, adhityadwi50@gmail.com



Robbins dalam Kusdi (2009:92) Mengatakan ukuran efektivitas organisasi dapat dilihat dari mewujudkan tujuan dengan baik, sistem, strategi dan competing values.

Jhon M. Ivancevich(2006:23) mengatakan konsep efektivitas organisasi dalam teori sistem menitikberatkan pada dua kesimpulan yang pertama kriteria efektivitas harus merefleksikan keseluruhan siklus inputproses-output. Yang kedua kriteria efektivitas harus merefleksikan hubungan antara organisasi dan lingkungan luar.

Sedangkan ciri organisasi yang efektif menurut **Irine Diana Sari Wijayanti (2008:58)** harus memperhatikan struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dan pemilihan petugas.

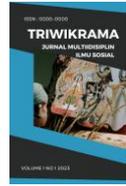
Sedangkan menurut **verma dalam Nevizond chatab (2009:159)** menjelaskan keefektifan organisasi bergantung pada empat faktor diantaranya people factors, structural factors, technological factors dan teamwork.

Jadi, dapat dikatakan bahwa suatu organisasi yang efektif dapat di ukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep efektivitas yang dikemukakan oleh para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan. Dari pendapat diatas menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber daya secara rasional demi tercapainya tujuan yang sudah di tetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep efektivitas organisasi menunjukkan bahwa seberapa jauh organisasi melakukan kegiatan/fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat di capai secara optimal dengan menggunakan alat-alat dan sumber-sumber yang ada, atau seberapa jauh organisasi dapat merealisasikan tujuan yang telah di tetapkan. Kemudian untuk melihat faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi, tidak sedikit pendapat yang mengemukakan faktor penghambat baik secara langsung maupun tidak langsung. Jadi, secara umum ada pandangan bahwa efektivitas dimaksudkan atau dapat didefinisikan dalam batas-batas dari tingkat pencapaian organisasi. Dalam hal Penertiban, maka efektivitas penertiban dapat diartikan sejauh mana suatu penertiban dapat merealisasikan tujuannya.

3.1 Kesimpulan

kompleksitas organisasi dalam mengatasi permasalahan organisasi dari dimensi struktur perilaku dan manajemen adalah organisasi dapat mengatasi kompleksitas tersebut dengan menggunakan berbagai metode pengendalian organisasi dengan

Korespondensi : Ahmad.muksin@civitas.unas.ac.id, elangdanare@gmail.com, renitaa726@gmail.com, panjisajah05@gmail.com, veraauliaputri197@gmail.com, adhityadwi50@gmail.com



pendekatan sistem. Kompleksitas suatu organisasi dapat diukur melalui tiga dimensi, yaitu kompleksitas vertikal, horizontal, dan spasial. Struktur dan sistem suatu organisasi juga dapat berkontribusi terhadap kompleksitasnya, dan formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi situasi dan kondisi suatu organisasi.

Oleh karena itu, mengelola suatu organisasi dengan baik bukanlah suatu pilihan melainkan suatu keharusan, dan organisasi memerlukan manajemen agar dapat berfungsi sesuai tujuan awalnya. Penanganan masalah organisasi memerlukan pemahaman yang holistik terhadap dinamika perilaku, struktur, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Integrasi strategi manajemen yang mencakup dimensi ini dapat memfasilitasi respon yang efektif terhadap tantangan organisasi.

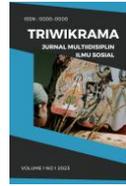
3.2 Saran

Untuk mengatasi masalah organisasi, terutama dalam hal kompleksitas, ada beberapa dimensi yang perlu diperhatikan, yaitu perilaku, struktur, dan manajemen perubahan. Dalam hal perilaku, organisasi perlu memperhatikan budaya kerja yang positif dan membangun, serta mengelola konflik dengan baik. Dalam hal struktur, organisasi perlu memperhatikan kompleksitas sistem dan struktur organisasi, serta formalisasi dalam pelaksanaan peraturan yang berlaku. Dalam hal manajemen perubahan, organisasi perlu memandang organisasi dari sudut pandang sistem, dan dibantu oleh manajemen puncak.

Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan faktor lingkungan organisasi, baik eksternal maupun internal, seperti lingkungan sosial budaya, lingkungan fisik, jenis/tipe organisasi, iklim dan budaya organisasi/perusahaan, serta masukan dan keluaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Struktur Organisasi: Pentingnya Memahami Dimensi dan Desain Organisasi. (2022). UBLIK PENDIDIKAN. [Struktur Organisasi: Pentingnya Memahami Dimensi dan Desain Organisasi - Ubluk Pendidikan](#) (Diakses pada 14 November 2023)
- Putri, Namira Nadya. "Masalah-masalah yang Sering Ditemui dalam Berorganisasi". (2022). Kompasiana.com. [Masalah-masalah yang Sering Ditemui dalam Berorganisasi Halaman 1 - Kompasiana.com](#) (Diakses pada 14 November 2023)



Indra. "Kompleksitas Organisasi". [Kompleksitas Organisasi | PDF \(scribd.com\)](#). (Diakses pada 14 November 2023)

Ahdiyana. Marita. 2011. "Perilaku Organisasi". Progam Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta.

Brunner. I Putu Widjaja Thomas. "Pengembangan Struktur Organisasi Berdasarkan Dimensi Struktural Organisasi Dengan Pendekatan Diagnostik Studi Kasus FTSP ITENAS" <https://media.neliti.com/media/publications/116396-ID-pengembangan-struktur-organisasi-berdasa.pdf> (Diakses pada 14 November 2023)

BAB II PERUBAHAN ORGANISASI. https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/28773/3/BOOK_Umbu%20Tagela_Manajemen%20Perubahan%20Organisasi_Bab%202.pdf (Diakses pada 14 November 2023)

BINUS UNIVERSITY School Of Information Systems. "Mengelola Perubahan Dalam Suatu Organisasi". <https://sis.binus.ac.id/2016/08/09/mengelola-perubahan-dalam-suatu-organisasi/>. (Diakses pada 15 November 2023)

Afifah. N. "JAWABAN! Berikan Analisa Anda Mengenai Hubungan Antara Kompleksitas Organisasi Dengan Diferensiasi" (2023). FOKUS SOLO. [JAWABAN! Berikan Analisa Anda Mengenai Hubungan Antara Kompleksitas Organisasi Dengan Diferensiasi - Fokus Solo](#). (Diakses pada 15 November 2023)

[\[Solved\] hubungan antara kompleksitas organisasi dengan diferensiasi - Organisasi \(EKMA4157\) - Studocu](#) (Diakses pada 15 November 2023)

BAB II LANDASAN TEORI. <https://repository.uin-suska.ac.id/17383/7/7.%20BAB%20II%20%281%29.pdf>. (Diakses pada 15 November 2023)