

**“PENGKOORDINASIAN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**PENGKOORDINASIAN**

**PENDAHULUAN**

Pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Tanpa adanya koordinasi maka kegiatan dalam suatu organisasi ataupun antar organisasi tidak akan efisien dan efektif.

**Pengertian Koordinasi**

Koordinasi bertalian dengan usaha mensinkronkan dan memadukan kegiatan sekelompok orang. Kegiatan yang dikoordinasikan adalah kegiatan yang harmonis, dirangkai satu dan disatupadukan mengarah kepada tujuan bersama.

Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksodiprodjo M, Com, PhD. dalam Dajtmiko (2008) ”Koordinasi merupakan proses peningkatan kegiatan khusus individu dan kelompok satu dengan yang lainnya dan menjamin tercapainya tujuan bersama”.

Menurut **G.R. Terry** koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut **E.F.L. Brech**, koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri (Hasibuan, 2007:85).

Menurut **Mc. Farland (Handayaningrat, 1985:89)** koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, **Handoko (2003:195)** mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Menurut **Handoko (2003:196)** kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksananya. Handoko (2003:196) juga menyebutkan bahwa derajat koordinasi yang tinggi sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Hal ini juga ditegaskan oleh **Handayaningrat (1985:88)** bahwa koordinasi dan komunikasi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu, Handayaningrat juga mengatakan bahwa koordinasi dan kepemimpinan (leadership) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi.

Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson (Handoko, 2003:196), yaitu:

* + - 1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
      2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependece*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
      3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.  
         Ketiga hubungan saling ketergantungan ini dapat digambarkan seperti terlihat pada diagram berikut ini.

Pooled

interdependence

Reciprocal

Interdepandence

o

ffff

Sequential

interdependence

Divisi Produk A

Divisi Produk B

Departemen Pembelian

Departemen Produksi

Departemen Pembelian

Departemen Pembelian

Gambar Tiga ketergantungan satuan organisasi

**Masalah-Masalah dalam Koordinasi**

Peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan koordinasi. Tetapi semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari satuan-satuan yang berbeda.

Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch (Handoko, 2003:197) mengungkapkan 4(empat) tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja yang mempersulit tugas pengkoordinasian, yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Misalnya bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualtias produk. Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting sukses organisasi.

1. Perbedaan dalam orientasi waktu.  
   Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.
2. Perbedaan dalam orientasi antar-pribadi.

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

d. Perbedaan dalam formalitas struktur.

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

**Tipe-Tipe Koordinasi**

Menurut Hasibuan (2007:86-87) terdapat 2 (dua) tipe koordinasi, yaitu:  
1. Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unti, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.  
2. Koordinasi horisontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat.

**Sifat-Sifat Koordinasi**

Menurut Hasibuan (2007:87) terdapat 3 (tiga) sifat koordinasi, yaitu:  
1. Koordinasi adalah dinamis bukan statis.  
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.  
3. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.  
Asas koordinasi adalah asas skala (hirarki) artinya koordinasi itu dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda-beda satu sama lain. Tegasnya, asas hirarki ini bahwa setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasikan bawahan langsungnya.

**Syarat-Syarat Koordinasi**

Menurut Hasibuan (2007:88) terdapat 4 (empat) syarat koordinasi, yaitu:

1. Sense of cooperation (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.

2. Rivalry, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.

3. Team spirit, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.

4. Esprit de corps, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

Koordinasi adalah suatu istilah yang mengandung pengertian koperasi (cooperation), sebab tanpa adanya koperasi tidak mungkin dapat dilakukan. Mc. Farland (Handayaningrat, 1985:90) mendefinisikan koperasi merupakan kehendak dari individu-individu untuk menolong satu sama lain.  
Namun antara koordinasi dan koperasi berbeda. Menurut Handayaningrat (1985:90) pada koperasi terdapat unsur kesukarelaan atau sifat suka rela (voluntary attitude) dari orang-orang di dalam organisasi. Sedangkan koordinasi tidak terdapat unsur kerjasama secara suka rela, tetapi bersifat kewajiban (compulsory).

**Ciri-Ciri Koordinasi**

Menurut Handayaningrat (1985:89-90) koordinasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bahwa tanggungjawab koordinasi adalah terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi adalah merupakan tugas pimpinan. Koordinasi sering dicampur-adukkan dengan kata koperasi yang sebenarnya mempunyai arti yang berbeda. Sekalipun demikian pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerjasama. Oleh kaerna itu, maka kerjasama merupakan suatu syarat yang sangat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi.

2. Adanya proses (*continues process*). Karena koordinasi adalah pekerjaan impinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.

3. Pengaturan secara teratur usaha kelompok. Oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan di dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah individu yang bekerjasama, di mana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi.

4. Konsep kesatuan tindakan. Hal ini adalah merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha, berarti bahwa harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil.

5. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, kesatuan dari usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok di mana mereka bekerja.

**Pendekatan-pendekatan untuk Pencapaian Koordinasi yang Efektif**  
*Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif*. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasi, semakin membutuhkan informasi. Pada dasarnya koordinasi merupakan pemrosesan informasi.

Tiga Pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif:

**1. Pendekatan Pertama: TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN DASAR**  
Dengan mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar : hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur.

**2. Pendekatan Kedua: MENINGKATKAN KOORDINASI POTENSIAL**  
Menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi.

**3. Pendekatan Ketiga: MENGURANGI KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI**  
Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengkoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan smber daya-sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau penglompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

**Mekanisme – Mekanisme Pengkoordinasian Dasar**

Dalam pengkoordinasian dasar kita harus mengetahui Mekanisme-mekanisme apa saja yg harus di perhatikan

1. **Hirarkimanajerial.**  
   Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenag formal, hubungan tanggung jawab dan akuntanbilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
2. **Aturan dan prosedur.**  
   Adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
3. **Rencana dan penetapan tujuan.**  
   Pengembangannya dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarah seluruh satuan orgaisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan oraganisasi.

**Pedoman Koordinasi**

1. Koordinasi harus **terpusat,**  sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda.
2. Koordinasi harus **terpadu,** keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.
3. Koordinasi harus **berkesinambungan,** yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.
4. Koordinasi harus **menggunakan pendekatan multi instansional,** dengan ujud saling memberikan informasi yang relevan untuk menghindarkan saling tumpang tindih tugas yang satu dengan tugas yang lain.

**Kebaikan dan Hambatan Koordinasi yang efektif**

***Kebaikan :***

1. Beban tiap bagian tidak terlalu berat, karena adana keseimbangan antar bagian.
2. Tiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas dalam partisipasi pencapaian tujuan dan tahu perannya masing-masing sehingga dapat memberikan saran dan komentar terhadap kemungkinan ketidakserasian antar bagian.
3. Skedul kerja saling terkait sehingga menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.

***Kelemahan :***

1. Perbedaan tiap bagian dalam orientasi pencapaian tujuan.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu.
3. Perbedaan orientasi antar pribadi.
4. Perbedaan dalam formalitas struktur.

**Pendekatan untuk mencapai Koordinasi yang efektif**

1. ***Menggunakan pendekatan teknik-teknik dasar manajemen*** yang berupa hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai dasar bertindak.

Hirarki manajerial terdiri atas rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab, dan akuntabilitas yang jelas sehingga menimbulkan integritas bila diformulasikan dengan jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.

Aturan dan prosedur adalah keputusan-keputusan yang dibuat untuk mengatur kejadian-kejadian rutin.

Rencana dan penetapan tujuan dilakukan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan dalam mencapai sasaran yang sama untuk tiap satuan organisasi.

1. ***Meningkatkan koordinasi potensial*** bila tiap bagian saling tergantung satu dengan lainnya serta lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Koordinasi ini dapat ditingkatkan dengan melalui dua cara, yaitu

**9**

8

Pendekatan I : TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN DASAR

1. Aturan dan prosedur
2. Hirarki manajemen
3. Penerap dan rencana

Pendekatan II : MENINGKATKAN KOORDINASI POTENSIAL

1. Investasi dalam sistem informasi vertikal
2. Penciptaan hubungan-hubungan ke samping.

Pendekatan III : MENGURANGI KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI

1. Penciptaan sumber daya-sumber daya tambahan.
2. Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.

*Gambar Tiga pendekatan koordinasi yang efektif*

1. ***Sistem informasi vertikal,*** penyaluran data-data melalui tingkatan-tingkatan organisasi. Komunikasi ini bisa di dalam atau diluar rantai perintah.
2. ***Hubungan lateral (horizontal),*** dengan membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat dimana informasi diperlukan. Ada beberapa hubungan lateral
3. Hubungan langsung
4. Hubungan kelompok langsung
5. Hubungan silang
6. ***Mengurangi kebutuhan akan koordinasi,*** ada dua metode pengurangan kebutuhan koordinasi, yaitu :
7. Penciptaan sumber daya tambahan yang memberikan kelonggaran bagi satuan kerja, misal penambahan kerja, bahan dasar dan pembantu, modal, pengurangan tugas dan masalah-masalah yang timbul sekarang.
8. Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri, dengan mengubah karakter satuan organisasi.

**Rentang Manajemen**

**Pengertian Rentang Manajemen**

*Rentang manajemen atau rentang kendali adalah* kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik.  
  
Istilah-istilah lain rentang manajemen:  
1. span of control  
2. Span of authority  
3. Span of attention atau span of supervision  
  
Hubungan rentang manajemen dan koordinasi:  
”Semakin besar jumlah rentang, semakin sulit untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif.”

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Pengertian rentang manajemen dapat bermacam-macam ada yang mengatakan span of control, span of authority, span of attention atau span of supervision,

Berapa sebenaranya bawahan seorang manajer agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Disini belum ada ketentuan yang pasti berapa seharusnya bawahan yang ada dalam tanggung jawabnya. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. Ada dua alasan mengapa penentuan rentang yang baik dan tepat. **\*9** Pertama rentang manajemen memperngaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Kedua, adanya hubungan antara rentang manajemen dengan struktur organisasi, dimana semakin sempit rentang manajemen struktur organisasi akan berbentuk “tall” sedang rentang manajemen yang melebar akan membentuk struktur organisasi “flat” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

Untuk memilih suatu rentang manajemen, manajer harus mempertimbangkan hubungan manajer dengan bawahan dalam dua kelompok dua atau lebih, juga memeperhatikan hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan. Secara matematik V.A. Graicunas menetapkan rumus matematikan untuk menghitung jumlah hubungan yang akan dilakukan, yaitu :

**R = n (2n1 + n 1)**

Dimana R = Jumlah hubungan

n = Jumlah bawahan

**Alasan Penentu Rentang Manajemen yang tepat**

1. Retang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentang berarti manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Sebaliknya jika rentang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.

2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.  
Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbebtuk ”tall” dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah. Sedangkan rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk ”flat” yang berarti tingkat manajemen semakin sedikit dan akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.

**Faktor - Faktor yang mempengaruhi Rentang Manajemen**

*Pada dasarnya faktor-faktor pengaruh yang dipertimbangkan adalah:*  
1. Kesamaan fungsi-fungsi  
Semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin melebar.

2. Kedekatan geografis  
Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin melebar.

3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan  
Semakin sedikit pengawasan lengsung dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

4. Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan  
Semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

5. Perencanaan yang dibutuhkan manajer.  
Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

6. Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas.

Lebih banyak bantuan yang diterima pengawas dalam fungsi-fungsi seperti penarikan, latihan, dan pengawasan mutu, rentangan semakin melebar.

**KOORDINASI**

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

Tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:  
**1. Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence)**  
**2. Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependence)**  
**3. Saling ketergantungan timbal balik (raciprocal interdependence)**

Empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi menurut Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch adalah:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.  
2. Perbedaan dalam oriantasi waktu  
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.  
4. Perbedaandalam formalitas struktur.

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metoda-metoda dan standar-standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

*Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif*. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasi, semakin membutuhkan informasi. Pada dasarnya koordinasi merupakan pemrosesan informasi.

Tiga Pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif:  
  
**1. Pendekatan Pertama: TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN DASAR**  
**2. Pendekatan Kedua: MENINGKATKAN KOORDINASI POTENSIAL**  
**3. Pendekatan Ketiga: MENGURANGI KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI**  
  
Mekanisme-mekanisme Pengkoordinasian Dasar  
1. Hirarki manajerial.  
2. Aturan dan prosedur.  
3. Rencana dan penetapan tujuan..  
  
Penentuan Mekanisme Koordinasi yang Tepat  
Pertimbangan penting dalam penentuan pendekatan yang paling baik untuk koordinasi adalah menyesuaikan kapasitas organisasi untuk koordinasi dengan kebutuhan koordinasi. Bila kebutuhan lebih besar dari kemampuan, organisasi harus menentukan pilihan: meningkatkan koordinasi potensial atau mengurangi kebutuhan. Sebaliknya, terlalu besar kemampuan pemrosesan informasi relatif terhadap kebtuhan secara ekonomis tidak efisien, karena untuk menciptakan dan memelihara mekanisme-mekanisme tersebut adalah mahal. Kegagalan untuk mencocokkan kemampuan pemrosesan informasi dengan kebutuhan akan menyebabkan penurunan prestasi.  
  
**RENTANG MANAJEMEN**  
*Rentang manajemen atau rentang kendali adalah* kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya.   
Istilah-istilah lain rentang manajemen:  
1. span of control  
2. Span of authority  
3. Span of attention atau span of supervision  
  
Hubungan rentang manajemen dan koordinasi:  
”Semakin besar jumlah rentang, semakin sulit untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif.”  
  
Alasan mengapa penentuan rentang yang tepat sangat penting adalah:  
1. Retang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka..  
2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.

*FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENTANG MANAJEMEN*

1. Kesamaan fungsi
2. Kedekatan geografis.
3. Tingkat pengawasan langsung.
4. Tingkat koordinasi pengawasan.
5. Perencanaan.

Bantuan organisasi yang tersedia

**MANFAAT PENGKOORDINASIAN**

Beberapa manfaat pengkoordinasian adalah:

a. Menciptakan keseimbangan tugas maupun hak antara setiap bagian dalam organisasi maupun antara setiap anggota dalam bagian-bagian tersebut.

b. Mengingatkan setiap anggota bahwa mereka bekerja untuk tujuan bersama.

c. Menciptakan efisiensi yang tinggi.

d. Menciptakan suasana kerja yang rukun, damai dan menyenangkan.

**JENIS-JENIS KOORDINASI**

Ada 2 jenis koordinasi yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Koordinasi vertikal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok sepanjang hierarki kewenangan. Koordinasi horizontal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok yang bekerja dekat atau pada peringkat yang sama dalam hierarki.

Koordinasi vertikal mencakup rantai komando, tentang pengawasan, delegasi, dan masalah sentralisasi- desentralisasi. Koordinasi horizontal mencakup wewenang fungsional serta hubungan garis dan staf.

**VARIASI KEBUTUHAN KOORDINASI**

Menurut Thompson (1967 dalam Djatmiko, 2008), ada 3 (tiga) variasi yang diperlukan oleh unit-unit organisasi dalam menentukan kebutuhan akan koordinasi, yaitu:

a. Ketergantungan yang dikelompokkan, terjadi apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu sama lain untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari, tetapi saling tergantung pada prestasi yang memadai dari setiap unit bagi tercapainya tujuan akhir. Dalam hal ini setiap bagian memberikan kontribusinya masing-masing pada satu keseluruhan. Misalnya LBH cabang Medan, sepenuhnya berfungsi sendiri tanpa ada hubungan dengan cabang lain di Bandung dan Jakarta, tetapi prestasi masing-masing cabang menentukan hidup seluruh cabang LBH di seluruh Indonesia.

b. Ketergantungan sekuensial, yaitu suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitas terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak, misalnya pupuk dan insektisida yang dihasilkan oleh pabrik PUSRI di Palembang dapat digunakan untuk lahan pertanian di Irian, dan sebelum lading pertanian ini dibuka, distributor Merauke tidak akan dapat mendistribusikan apapun.

c. Ketergantungan timbal balik, melibatkan hubungan timbale balik antara sejumlah unit.

**MASALAH-MASALAH MELAKSANAKAN KOORDINASI**

Lawrence dan Lorsch (dalam Djatmiko, 2008) mengidentikasi ada empat jenis perbedaan sikap dan gaya kerja karyawan dan departemen organisasi dalam suatu koordinasi yaitu:

1. Perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu, angota-angota dari sub unit atau departemen yang berbeda mengembangkan pandangan tersendiri tentang cara terbaik untuk meningkatkan kepentingan organisasi.
2. Perbedaan orientasi waktu, misalnya unit produksi menggunakan waktu yang singkat dan segera dalam menangani suatu masalah sehubungan dengan pangsa pasar yang menuntut, sedangkan unit penelitian dan pengembangan memerlukan waktu yang lama untuk memecahkan suatu masalah sehubungan dengan jalur proses yang dihadapi.
3. Perbedaan orientasi antar pribadi, unit produksi memperoleh cara-cara komunikasi yang tiba-tiba dan mendadak. Keputusan dapat diambil dengan cepat sehubungan dengan mempertahankan laju aktivitas. Sedangkan unit penelitian dan pengembangan system komunikasi yang lambat sehubungan dengan masalah yang harus didiskusikan terlebih dahulu.
4. Perbedaan formalitas struktur, setiap jenis sub dalam perusahaan dapat memilki metode dan standar yang berbeda-beda dalam mengevaluasi kemajuan pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasijuga dalam member imbalan pada pegawai.

**CARA-CARA MENDAPATKAN KOORDINASI**

Adapun cara-cara mendapatkan koordinasi adalah:

(1) Organisasi disederhanakan

(2) Strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis

(3) Metode komunikasi yang dirancang bangun dengan baik.

(4) Menciptakan koordinasi sukarela; dan

(5) Supervisi.

Cara-cara tertentu dapat dilakukan terutama untuk membantu terciptanya koordinasi sukarela:

(1) selalu menitikberatkan pada tujuan;

(2) mengembangkan kebiasaan dan syarat-syarat yang diterima umum;

(3) mendorong konteks informal;

(4) menggunakan penghubung dan

(5) memanfaatkan panitia-panitia.

Supervisi dapat pula menciptakan koordinasi. Apabila organisasi yang sederhana, strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis, metode komunikasi yang baik dan usaha kearah koordinasi sukarela itu membantu menciptakan koordinasi yang baik, namun masih saja di dalam praktek diperlukan supervisi, pemeriksaan, pengawasan, dan pengendalian agar sesuatu berjalan sebagaimana diharapkan. Setelah kita mengetahui tentang cara-cara mendapatkan koordinasi maka perlu kiranya kita menghayati jenis-jenis koordinasi. Koordinasi merupakan proses mengkaitkan kegiatan khusus individu dan kelompok satu dengan lainnya dan menjamin tujuan bersama tercapai. Koordinasi memungkinkan komunikasi tiap komponen organisasi,memungkinkan mereka mengerti masing-masing kegiatan dan membantu mereka saling bekerjasama.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok dan buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian pengkoordinasian.

2. Sebutkan jenis-jenis pengkoordinasian.

3. Sebutkan kegunaan pengkoordinasian.

TES FORMATIF Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Koordinasi ada 2 macam yaitu koordinasi vertikal dan horizontal.

2. B S Supervisi dapat menciptakan koordinasi.

3. B S Salah satu cara melakukan koordinasi sukarela adalah menggunakan penghubung.

4. B S Kegunaan koordinasi adalah supaya tujuan organisasi dicapai secara efisien dan efektif.

5. B S Koordinasi vertikal mecakup wewenang fungsional serta hubungan garis dan staf.

DAFTAR BACAAN

Djatmiko, Y.H.2008, *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.

Manullang, M.1987, *Dasar-Dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Reksohadiprodjo, S.1990, *Pengantar Manajemen*. Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta,

Wijayanti, I, D, S.2008, *Manajemen*. Mitra Cendikia, Yogyakarta.

Handayaningrat, Soewarno (1985). Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen. Cetakan Keenam. Jakarta: PT Gunung Agung.

Handoko, T. Hani (2003), Manajemen. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. (2007), Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Jakarta: Bumi Aksara.

<http://aditiaa.blogspot.com/2009/03/koordinasi-dan-rentang-manajemen.html>

Mukhyi, Muhammad Abdul dan Imam Hadi Saputro, Pengantar Manajemen Umum. Depok : Universitas Gunadarma