

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN RENTANG KENDALI TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Kasus pada Toserba Gunasalma Kawali)

Fazar Ali¹, Enjang Nursolih², Nina Herlina³
¹²³Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis
enjangnorsolih1972@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini difokuskan pada Penurunan kinerja tersebut disebabkan oleh kurangnya kedisiplinan, tanggung jawab, dan inisiatif dalam diri karyawan itu sendiri. Selain penurunan kinerja terdapat kenaikan kinerja di katagori di bawah standar, pada semester 1 tahun 2020 jumlah karyawan yang mendapatkan kategori dibawah standar berjumlah lima belas orang, tetapi pada semester 2 tahun 2020 mengalami kenaikan yaitu berjumlah duapuluh tujuh orang yang mencapai kinerja di bawah standar. Kenaikan yang terjadi ini tentu memiliki efek yang bersipat negatif karena terjadi di tingkat nilai di bawah standar. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat banyak karyawan yang belum mampu memenuhi standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh manajemen Toserba Gunasalma Kawali. Metode yang digunakan dalam penelitian ini analisis desain deskriptif dengan penyebaran kuesioner. Sedangkan untuk menganalisis data yang diperoleh digunakan analisis regresi ganda, koefisien korelasi product moment, uji koefisien determinasi, uji hopotesis menggunakan uji signifikansi (uji t) dan uji F. 3)Struktur organisasi dan rentang kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali dengan besarnya pengaruh sebesar 50,50%. Semakin baik struktur organisasi dan rentang kendali maka akan semakin meningkat pula kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali. Begitupula sebaliknya, semakin menurun struktur organisasi dan rentang kendali produk maka semakin menurun pula tingkat kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali.

Kata Kunci : *struktur organisasi, rentang kendali dan kinerja*

Pendahuluan

Pada era globalisasi perkembangan bisnis ritel menunjukkan pertumbuhan yang signifikan khususnya di Indonesia. Industri bisnis ritel adalah kegiatan usaha menjual barang atau jasa kepada perorangan untuk keperluan diri sendiri, keluarga, atau rumah tangga. Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) memproyeksikan pada 2020 industri ritel masih bertumbuh. Hanya saja, sepanjang 2020 pertumbuhan ritel hanya akan mencapai sekitar 3-3,5% atau melemah dibandingkan pertumbuhan tahun lalu yang berkisar 8% sampai 8,5%. (<https://investor.id/business/aprindo-proyeksikan-2020-ritel-tumbuh-melemah>).

Meningkatnya bisnis ritel di Indonesia melahirkan banyak perusahaan, seperti PT. Matahari Putra Prima Tbk, PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, PT. Indomarco Prismaatama, PT. Sumber Alfaria Trijaya, Yogya Group, dan lain-lain. Salah satu perusahaan lokal yang bergerak di bidang usaha ritel adalah Toserba Gunasalma Kawali. Meningkatkan kinerja adalah hal yang mutlak dan harus dilakukan, karena hal tersebut merupakan faktor kunci kesuksesan suatu perusahaan. Maka dari itu penilaian kinerja merupakan tolok ukur utama

dalam pengembangan sumber daya manusia. Yang akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis. Berdasarkan data sekunder, terdapat beberapa kategori kinerja yang berbeda.

Berikut merupakan data yang diperoleh penulis mengenai kategori kinerja di Toserba Gunasalma Kawali pada semester 1 dan 2 tahun 2020:

Tabel 1: Katagori penilaian kinerja di Toserba Gunasalma Kawali

Range Nilai	Kinerja	Keterangan
9,10 - 10	K1	Luar biasa
8,00 – 9,09	K2	Di atas standar
6,00 – 7,99	K3	Sesuai standar
4,10 – 5,99	K4	Di bawah standar
0,00 – 4,09	K5	Sangat tidak memuaskan

Sumber: Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan Toserba Gunasalma Kawali, 2020.

Tabel 1 merupakan penilaian akhir, dari penilaian kinerja yang diterapkan di Toserba Gunasalma Kawali. Setiap kriteria memiliki nilai masing-masing atau kontribusi nilai, penilaian dilakukan dengan menggunakan skala *likert*, dalam prosedur penilaian kinerja yang dilakukan pihak Toserba Gunasalma Kawali, dari setiap nilai tersebut dijumlahkan secara keseluruhan dan dibagi 50, hasil dari pembagian tersebut mengacu pada nilai akhir yang ada di tabel 1. Penilaian kinerja pada Toserba Gunasalma Kawali dilakukan setiap 6 bulan sekali (persemester).

Berikut data sekunder yang diperoleh penulis mengenai kinerja organisasi Toserba Gunasalma Kawali semeseter 1 dan 2 tahun 2020.

Table 2: Rekapitulasi Hasil Kinerja Toserba Gunasalma Kawali Periode 2020

Semester 1 tahun 2020			Semester 2 tahun 2020		
Nilai Kinerja	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)	Nilai Kinerja	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
K1	4	3,53	K1	2	1,76
K2	35	30,97	K2	25	22,12
K3	56	49,55	K3	58	51,32
K4	15	13,27	K4	27	23,89
K5	3	2,65	K5	1	0,88
Total	113	100	Total	113	100

Sumber: Penilaian Kinerja Karyawan Toserba Gunasalma Kawali, 2020.

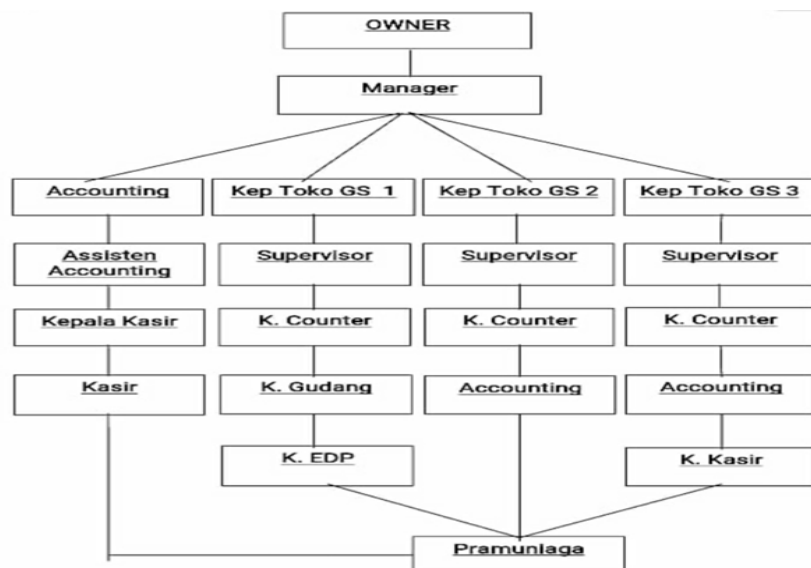
Berdasarkan pada tabel 2 terlihat jelas bahwa penilaian kinerja Toserba Gunasalma Kawali dalam 2 semester terakhir. Bisa dilihat adanya penurunan kinerja pada kategori luar

bisaa, pada semester 1 tahun 2020 jumlah karyawan yang mampu mencapai kategori luarbisaa adalah sebanyak 4 orang, tetapi pada semester 2 tahun 2020 mengalami penurunan yaitu berjumlah dua orang yang mampu mencapai kinerja luar bisaa. Selain itu penurunan kinerja juga terjadi pada katagori di atas standar pada semester 1 jumlah karyawan yang mampu mencapai katagori diatas standar sebanyak 35 orang, tetapi pada semester 2 menjadi 25 orang.

Penurunan kinerja tersebut disebabkan oleh kurangnya kedisiplinan, tanggung jawab, dan inisiatif dalam diri karyawan itu sendiri. Selain penurunan kinerja terdapat kenaikan kinerja di katagori di bawah standar, pada semester 1 tahun 2020 jumlah karyawan yang mendapatkan kategori dibawah standar berjumlah lima belas orang, tetapi pada semester 2 tahun 2020 mengalami kenaikan yaitu berjumlah duapuluh tujuh orang yang mencapai kinerja di bawah standar. Kenaikan yang terjadi ini tentu memiliki efek yang bersipat negatif karena terjadi di tingkat nilai di bawah standar. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat banyak karyawan yang belum mampu memenuhi standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh manajemen Toserba Gunasalma Kawali.

Lebih lanjut, Robbins (2015: 284) menjelaskan bahwa: “Setiap organisasi di dalamnya memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi adalah sebuah penentuan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dan dikelompokkan secara formal”. Struktur organisasi disusun oleh dua orang atau lebih yang diatur secara sadar dan digunakan sebagai dasar secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Struktur organisasi juga memberikan gambaran tentang aturan sebuah organisasi yang menjelaskan tinggi rendahnya suatu jabatan dalam suatu organisasi. Mengenai struktur organisasi, Ivancevich dalam Anto (2014: 235) menjelaskan bahwa: Struktur organisasi merupakan rancangan dari pemimpin organisasi sehingga mampu menentukan harapan-harapan mengenai apa yang akan dilakukan individu-individu dan kelompok-kelompok tersebut dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Mengenai struktur organisasi dan uraian tugas pada Toserba Gunasalma Kawali dapat dilihat pada gmabar berikut:



Sumber: Toserba Gunasalma, 2021.

Gambar 1: Struktur Organisasi Toserba Gunasalma Kawali

Berdasarkan gambar 1, Struktur organisasi Toserba Gunasalma Kawali berbentuk organisasi garis dimana wewenang mengalir dari atas ke bawah, yang setiap bagian mempunyai masing-masing pimpinan tertentu dan bertanggung jawab kepada seorang atasan. Struktur organisasi seperti ini baik bagi organisasi yang kompleksitas pekerjaannya masih sangat sederhana atau dengan kata lain cocok untuk organisasi yang berskala kecil dan menengah.

Selain struktur organisasi, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi juga dapat dilakukan dengan meningkatkan rentang kendali perusahaan. Sebagaimana penjelasan Ivancevich dalam Anto (2015: 97) bahwa: “Rentang kendali adalah jumlah individu yang bertanggung jawab pada manajer tertentu. Rentang kendali sangat menentukan kemampuan untuk mengendalikan tanggung jawab dalam organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja”. Lebih lanjut, Herlambang (2014:123) menjelaskan bahwa: “Rentang kendali (*Span of Control*) merupakan jumlah optimal bawahan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan atau pemimpin dalam sebuah organisasi”. Berdasarkan penjelasan tersebut, diketahui bahwa rentang kendali merupakan kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif, yang sebagian besar tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Rentang kendali akan berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan sangat menentukan tingkat keberhasilan sebuah organisasi.

Selama ini, permasalahan yang dihadapi oleh Toserba Gunasalma Kawali dalam hal rentang kendali adalah terlalu panjangnya alur pelaporan permasalahan sebelum sampai pada manajer sebagai pengambil keputusan. Hal tersebut karena banyaknya tahapan organisasi yang ada dari mulai tingkatan owner kemudian manajer sampai tingkatan paling bawah yakni pramuniaga. Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa struktur organisasi, rentang kendali dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perlu dilakukan penelitian untuk menilai apakah struktur organisasi dan rentang kendali dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan melihat kondisi tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Struktur Organisasi dan Rentang Kendali terhadap Kinerja Organisasi Studi Kasus pada Toserba Gunasalma Kawali”.

Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:2) bahwa “Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Dalam penelitian ini menggunakan metoda deskriptif dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Pendekatan Deskriptif menurut Sugiyono (2018:35) adalah: Metode penelitian deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih variabel yang berdiri sendiri atau variabel bebas tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan variabel lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini analisis desain deskriptif dengan penyebaran kuesioner. Sedangkan untuk menganalisis data yang diperoleh digunakan analisis regresi ganda, koefisien korelasi *product moment*, uji koefisien determinasi, uji hopotesis menggunakan uji signifikansi (uji t) dan uji F.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali

Struktur organisasi adalah sebuah penentuan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dan dikelompokkan secara formal (Robbins, 2007: 284). Struktur organisasi disusun oleh dua orang atau lebih yang diatur secara sadar dan digunakan sebagai dasar secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Struktur organisasi juga memberikan gambaran

tentang aturan sebuah organisasi yang menjelaskan tinggi rendahnya suatu jabatan dalam suatu organisasi. Griffin dan Moorhead (2009: 407) menjelaskan bahwa: Struktur organisasi adalah sistem tugas, pelaporan dan wewenang hubungan di mana pekerjaan organisasi dilakukan. Dengan demikian, struktur mendefinisikan bentuk dan fungsi kegiatan organisasi. Tujuan struktur organisasi adalah untuk memesan dan mengkoordinasikan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Rentang Kendali terhadap Kinerja Organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali

Dalam setiap organisasi, efektivitas merupakan unsur pokok dalam mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan dalam perencanaan dengan pencapaian sasaran atau tujuan yang akan dicapai. Secara sederhana efektivitas dapat diartikan sebagai suatu bentuk penyelesaian yang telah ditentukan sebelumnya. Faktor pemilihan individu yang tepat dalam posisi yang tepat (*the right man on the right place*) sangat menentukan tingkat keberhasilan sebuah organisasi. Pemilihan individu yang tepat dapat dilakukan dengan cara rentang kendali organisasi.

Berdasarkan pendapat Herlambang (2014:123), Rentang kendali (*Span of Control*) merupakan; “Jumlah optimal bawahan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan atau pemimpin dalam sebuah organisasi”. Jumlah bawahan yang dapat dikendalikan antara perusahaan satu dengan perusahaan lain tidak sama, hal ini lebih disebabkan pada keluasan atau besar tidaknya perusahaan itu berkecimpung. Namun banyak pendapat yang menyatakan bahwa manajemen puncak sebaiknya membawahi secara langsung antara empat sampai delapan orang. Rentang kendali akan berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan sangat menentukan tingkat keberhasilan sebuah organisasi. Jumlah bawahan yang dapat dikendalikan antara perusahaan satu dengan perusahaan lain tidak sama, hal ini lebih disebabkan pada keluasan atau besar tidaknya perusahaan itu berkecimpung. Namun banyak pendapat yang menyatakan bahwa manajemen puncak sebaiknya membawahi secara langsung antara empat sampai delapan orang.

Gitosudarmo dan Mulyono (2001: 132), menjelaskan bahwa: Pada rentang kendali (*span of control*) sering terjadi adanya penerapan dari asas hierarki tersebut yang terlampaui luas sehingga berakibat adanya pembagian hierarki organisasi yang mengakibatkan adanya rentang kendali struktur organisasi yang terlampaui lebar. Dengan terlampaui lebarnya rentang kendali organisasi maka dapat berakibat terjadinya keterbatasan pengendalian dari atasan

terhadap bawahannya (*Span of Control*). Dalam hal ini seorang akan memiliki batas kendali terhadap bawahannya. Semakin banyak bawahan yang harus diawasi dan dikoordinasikan maka akan banyak yang tidak dapat dikendalikannya karena akan banyak yang berada di luar batas pengendaliannya. Oleh karena itu pula diusahakan agar seorang atasan tidak membawahi terlalu banyak bawahan, pada umumnya batas pengendalian seseorang berkisar antara empat sampai enam bawahan.

Pengaruh Struktur Organisasi dan Rentang Kendali terhadap Kinerja Organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali

Persoalan menyusun organisasi yang sesuai di dalam manajemen dapat mendorong pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan kontinuitas organisasi tetap bertahan. Struktur organisasi mengindikasikan alur perintah yang mengindikasikan jabatan pekerjaan yang harus dipertanggung jawabkan oleh masing-masing tipe karyawan. Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membimbing kearah efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi. Rentang kendali akan berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pemilihan individu yang tepat dalam posisi yang tepat (*the right man on the right place*) sangat menentukan tingkat keberhasilan sebuah organisasi. Mathis dan Jackson (2009:113), ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu:

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Usaha yang dicurahkan. Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi namun tidak memiliki upaya yang tinggi juga maka kinerja tidak akan menjadi baik. Dukungan organisasional dalam dukungan organisasional perusahaan menyediakan fasilitas karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali dengan besarnya pengaruh sebesar 45,02%. Semakin baik struktur organisasi maka akan semakin meningkat pula kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali. Rentang kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali dengan besarnya pengaruh sebesar 33,41%. Semakin baik rentang kendali maka akan semakin meningkat pula kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali. Struktur organisasi dan rentang kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali dengan besarnya pengaruh sebesar 50,50%. Semakin baik struktur organisasi dan rentang kendali maka akan semakin meningkat pula kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali. Begitupula sebaliknya, semakin menurun struktur organisasi dan rentang kendali produk maka semakin menurun pula tingkat kinerja organisasi pada Toserba Gunasalma Kawali.

Daftar Pustaka

- Gitosudarmo, Indriyo dan Agus Mulyono. 2011. Prinsip Dasar Manajemen. Yogyakarta: BPFE.
- Herlambang, Susatyo. 2014. Perilaku Organisasi Cara Mudah Mempelajari Perilaku Manusia Dalam Sebuah Organisasi. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moorhead, Gregory & Ricky W. Griffin. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen. 2012. Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi. Jakarta: Prenhallindo.
- Sugiyono. 2018. Statistika untuk Penelitian, Bandung: Alfabeta.