



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI
DIREKTORAT INTELIJEN KEIMIGRASIAN**

TESIS

**FIPIT FATIMAH
0806483840**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
JAKARTA
JANUARI, 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI
DIREKTORAT INTELIJEN KEIMIGRASIAN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
(M.Si.)**

**FIPIT FATIMAH
0806483840**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK IMIGRASI
JAKARTA
JANUARI, 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Fipit Fatimah

NPM : 0806483840

Tanda Tangan : 

Tanggal : 04 Januari 2011

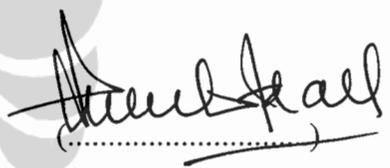
HALAMAN PENGESAHAN

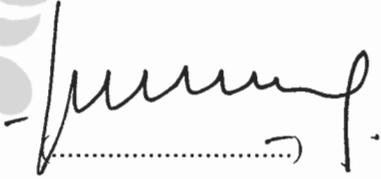
Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Fipit Fatimah
NPM : 0806483840
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Strategik Imigrasi
Judul Tesis : Analisis Struktur Organisasi Direktorat Intelijen
Keimigrasian

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, MSi. ()

Penguji : Dr. Ir. Nunuk Ardiani, MM. ()

Ketua Sidang : Dr. Amy Rahayu, MSi. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 04 Januari 2011

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program studi Pengkajian Ketahanan Nasional pada Fakultas Pascasarjana Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada masa penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Dr. Andro Wahyudi Atmoko,MSi. yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Dr. Ir. Nunuk Ardiani,MM. sebagai dosen penguji dan Dr. Amy Rahayu,MSi sebagai Ketua Sidang yang telah banyak memberikan masukan dan pengarahan dalam tesis saya;
- (3) pihak Direktorat Intelijen Keimigrasian dan Direktorat Jenderal Imigrasi yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (4) orang tua R. Adjat Sudrajat (alm.) yang memberikan dukungan namun tidak dapat melihat akhir dari perjalanan kuliah ini juga Mama, suami (Mohamad Mustofa) dan anak-anak saya (Hilmy dan Aisyah) yang telah memberikan bantuan dukungan material serta moral yang tak pernah habis; dan
- (5) teman seruangan, sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 04 Januari 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fipit Fatimah
NPM : 0806483840
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Stratejik Imigrasi
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*). Merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 04 Januari 2011

Yang Menyatakan



(Fipit Fatimah)

ABSTRAK

Nama : Fipit Fatimah
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul : Analisis Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian

Tesis ini membahas struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian yang berlaku saat ini berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005. Penelitian ini adalah penelitian campuran dengan desain deskriptif dan *Sequential Transformative Strategy*. Hasil penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa Direktorat Intelijen Keimigrasian memiliki kecenderungan bentuk organisasi Birokratik dengan karakteristik kompleksitas tinggi, formalisasi tinggi dan sentralisasi rendah atau desentralisasi tinggi. Penelitian ini menyarankan bahwa dimensi kompleksitas yang mengalami peningkatan pada organisasi harus dibarengi dengan peningkatan pada dimensi formalisasi.

Kata Kunci:
Organisasi, struktur organisasi

ABSTRACT

Name : Fipit Fatimah
The Program of Study : National Defence Study
Tittle : Analysis the Structure Organization of Immigration Intelligent Directorate

This thesis is discussed the structure of Immigration Intelligent Directorate according to The Ministerial Regulation og Law and Human right No. M.03-PR.07.10 in 2005. To get the result, writer used mixed methods with descriptive design and sequential transformative strategy. The result of quantitative showed that Immigration Intelligent Directorate intends to have high complexcity, high formalization and low centralization or high decentralization. Meanwhile qualitative research showed that problem appeared in complexity and formalization. This research advised that the improvement of complexity should be followed by the improvement of formalization aspect.

Keywords:
Organization, organization structure

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
1.6 Ruang Lingkup Penelitian.....	13
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Pengertian Intelijen.....	14
2.2 Organisasi.....	15
2.2.1 Pengertian Organisasi.....	15
2.2.2 Daur Hidup Organisasi.....	16
2.2.3 Prinsip Rancangan Organisasi.....	17
2.2.4 Elemen Dasar Organisasi.....	18
2.3 Analisis Lingkungan Organisasi.....	20
2.3.1 Lingkungan Organisasi Menurut Pendekatan Modernis.....	20
2.3.2 Pengertian dan Elemen Lingkungan.....	20
2.3.3 Faktor-faktor Lingkungan dan Analisis Jaringan Antar-organisasi.....	21
2.3.4 Teori-teori Hubungan Organisasi dan Lingkungan.....	22
2.4 Struktur Organisasi.....	25
2.4.1 Pengertian Struktur Organisasi.....	25
2.4.2 Dimensi Struktur Organisasi.....	27
2.4.3 Hal-hal yang Menentukan Struktur Organisasi.....	39
2.4.4 Model Dasar Organisasi.....	44
2.4.5 Ciri-ciri Struktur Organisasi yang Sudah Tidak Sesuai.....	45
2.4.6	
3. METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Desain Penelitian.....	49
3.2 Jenis Penelitian.....	49
3.3 Tahap Penelitian.....	49

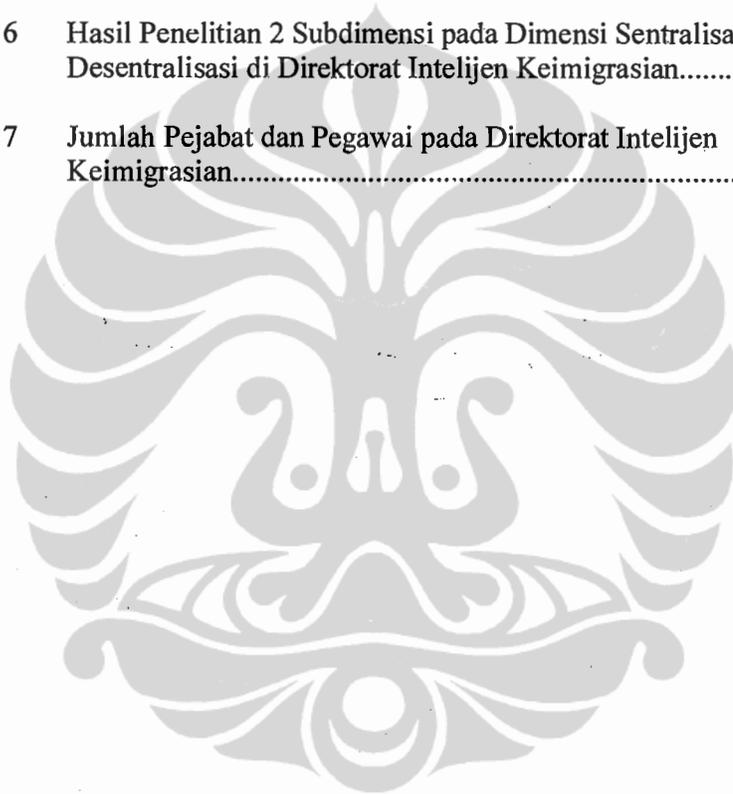
3.4 Informan dan Populasi serta Sampel.....	49
3.4.1 Prinsip Pemilihan Informan.....	51
3.4.2 Informan Terpilih.....	51
3.4.3 Populasi serta Sampel.....	51
3.5 Instrumen Penelitian.....	52
3.6 Pengumpulan Data.....	52
3.7 Pengolahan dan Analisis Data.....	52
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	57
4. TEMUAN PENELITIAN.....	61
4.1 Profil Direktorat Intelijen Keimigrasian.....	61
4.2 Hasil Penelitian Kuantitatif.....	62
4.2.1 Kompleksitas.....	63
4.2.2 Formalisasi.....	69
4.2.3 Sentralisasi-desentralisasi.....	79
4.3 Hasil Penelitian Kualitatif.....	82
4.3.1 Karakteristik Informan.....	82
4.3.2 Kompleksitas.....	83
4.3.3 Formalisasi.....	91
4.4 Karakteristik Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian.....	96
5. SIMPULAN DAN SARAN.....	100
DAFTAR REFERENSI.....	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Organisasi berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor M.04.PR.07.10 Tahun 2004.....	2
Gambar 1.2	Struktur Organisasi berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 Tahun 2005.....	6
Gambar 2.1	Prinsip Rancangan Organisasi.....	17
Gambar 2.2	Kerangka Ketidakpastian Lingkungan.....	42
Gambar 2.3	Ketergantungan Struktur Organisasi terhadap Ketidakpastian Lingkungan.....	44
Gambar 3.1	Pengolahan dan Analisis Data Kuantitatif.....	53
Gambar 3.2	Pengolahan dan Analisis Data Kualitatif.....	54
Gambar 4.1	Hasil Penelitian Subdimensi Departementalisasi.....	64
Gambar 4.2	Hasil Penelitian Subdimensi Spesialisasi.....	66
Gambar 4.3	Hasil Penelitian Subdimensi Rentang Kendali.....	67
Gambar 4.4	Hasil Penelitian Subdimensi Uraian Tugas.....	70
Gambar 4.5	Hasil Penelitian Subdimensi Peraturan.....	71
Gambar 4.6	Hasil Penelitian Subdimensi Prosedur Kerja.....	73
Gambar 4.7	Hasil Penelitian Subdimensi Dokumen Tertulis.....	74
Gambar 4.8	Hasil Penelitian Subdimensi Persyaratan Pekerjaan.....	75
Gambar 4.9	Hasil Penelitian Subdimensi <i>Code of Conduct</i>	76
Gambar 4.10	Hasil Penelitian Subdimensi Hirarki Keputusan.....	79
Gambar 4.11	Hasil Penelitian Subdimensi Pelimpahan Wewenang.....	81
Tabel 1.1	Pulbaket tahun 2009-Agustus 2010 Seksi Operasi Wilayah I....	8
Tabel 1.2	Pulbaket tahun 2009-Agustus 2010 Seksi Operasi Wilayah II..	9

Tabel 1.3	Pelatihan Document Fraud.....	11
Tabel 2.1	Elemen Dasar Organisasi dan Konfigurasi Struktural.....	19
Tabel 2.2	Dimensi Struktur Organisasi.....	28
Tabel 2.3	Tipologi Strategik menurut Miles dan Snow.....	40
Tabel 2.4	Perbedaan Karakteristik Organisasi Mekanistik dan Organik....	43
Tabel 2.5	Tiga Tipe Utama Struktur Organisasi.....	45
Tabel 2.6	Operasionalisasi Konsep Metode Kuantitatif.....	47
Tabel 2.7	Operasionalisasi Konsep Metode Kualitatif.....	49
Tabel 3.1	Validitas untuk Kompleksitas.....	58
Tabel 3.2	Validitas untuk Formalisasi.....	59
Tabel 3.3	Validitas untuk Sentralisasi-desentralisasi.....	60
Tabel 3.4	Reliabilitas untuk Kompleksitas, Formalisasi, dan Sentralisasi Desentralisasi.....	60
Tabel 4.1	Pegawai Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Golongan.....	62
Tabel 4.2	Pegawai Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Pendidikan.....	63
Tabel 4.3	Hasil Penelitian Subdimensi Departementalisasi.....	64
Tabel 4.4	Hasil Penelitian Subdimensi Spesialisasi.....	66
Tabel 4.5	Hasil Penelitian Subdimensi Rentang Kendali.....	67
Tabel 4.6	Hasil Penelitian 3 Subdimensi Kompleksitas di Direktorat Intelijen Keimigrasian.....	68
Tabel 4.7	Hasil Penelitian Subdimensi Uraian tugas.....	70
Tabel 4.8	Hasil Penelitian Subdimensi Peraturan.....	71
Tabel 4.9	Hasil Penelitian Subdimensi Prosedur Kerja.....	73
Tabel 4.10	Hasil Penelitian Subdimensi Dokumen Tertulis.....	74

Tabel 4.11	Hasil Penelitian Subdimensi Persyaratan Pekerjaan.....	75
Tabel 4.12	Hasil Penelitian Subdimensi <i>Code of Conduct</i>	76
Tabel 4.13	Hasil Penelitian 6 Subdimensi pada Dimensi Formalisasi di Direktorat Intelijen Keimigrasian.....	77
Tabel 4.14	Hasil Penelitian Subdimensi Hirarki Keputusan.....	80
Tabel 4.15	Hasil Penelitian Subdimensi Pelimpahan Wewenang.....	81
Tabel 4.16	Hasil Penelitian 2 Subdimensi pada Dimensi Sentralisasi- Desentralisasi di Direktorat Intelijen Keimigrasian.....	82
Tabel 4.17	Jumlah Pejabat dan Pegawai pada Direktorat Intelijen Keimigrasian.....	88



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian Analisis Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian
- Lampiran 2 Data Hasil Penelitian Kuantitatif Melalui Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Perhitungan SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 Daftar Pertanyaan Wawancara Mendalam
- Lampiran 5 Permasalahan Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Pendapat Informan melalui Wawancara Mendalam
- Lampiran 6 Pengelompokan Permasalahan Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Dimensi Struktur Organisasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi meraih keberhasilan dapat dilihat dari kemampuannya untuk menyesuaikan profil maupun tindakannya dalam menghadapi lingkungan, sehingga organisasi menjadi lebih maju. Organisasi itu adalah organisasi yang efektif atau organisasi yang efisien.

Penyesuaian yang dilakukan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya pada Direktorat Jenderal Imigrasi dalam menghadapi lingkungan adalah dengan pembentukan organisasi baru pada tahun 2004. Organisasi baru tersebut adalah Direktorat Intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi. Direktorat ini dibentuk untuk mengantisipasi perkembangan kejahatan berupa *transnational organize crime* (TOC) - seperti terorisme, penyelundupan manusia (*people smuggling*), perdagangan manusia (*human trafficking*), dan lain sebagainya.¹ Direktorat Intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi ini dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor M.04.PR.07.10 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Direktorat ini mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Imigrasi di bidang penyusunan, pembinaan, bimbingan teknis intelijen dalam rangka penyajian produk intelijen dan pelaksanaan kegiatan intelijen keimigrasian serta pembinaan teknis tempat-tempat pemeriksaan imigrasi.

Berdasarkan keputusan Menteri tersebut menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan penyusunan rancangan kebijakan teknis, pengumpulan, pengolahan dan penyusunan serta penyajian informasi yang berkaitan dengan pelanggaran keimigrasian;
- b. penyiapan penyusunan rancangan kebijakan teknis, pengumpulan, pengolahan dan penyusunan serta penyajian informasi yang berkaitan

¹ "Sejarah Imigrasi", diunduh dari www.imigrasi.go.id pada hari Sabtu, tanggal 04 September 2010 pukul 06.25 Wib.

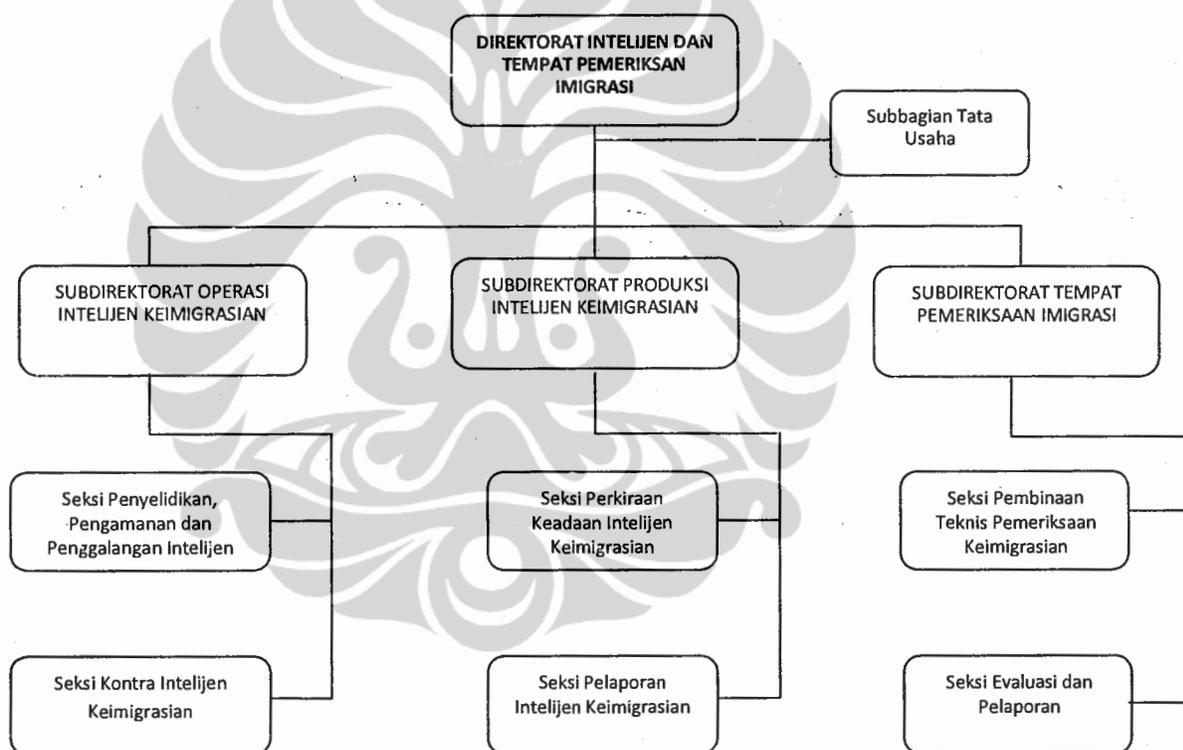
pembinaan teknis substantif di Tempat Pemeriksaan Imigrasi serta evaluasinya;

- c. pelaksanaan kegiatan kerja sama dan operasi intelijen keimigrasian;
- d. pelaksanaan penelaahan informasi intelijen keimigrasian.

Gambar 1.1 menunjukkan bagan struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor M.04.PR.07.10 Tahun 2004.

Gambar 1.1

Struktur Organisasi berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor M.04.PR.07.10 Tahun 2004



Direktorat ini terdiri dari satu subbagian tata usaha dan tiga subdirektorat, yaitu subdirektorat operasi intelijen keimigrasian, subdirektorat produksi intelijen keimigrasian, dan subdirektorat tempat pemeriksaan imigrasi.

1. Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat.

2. Subdirektorat Operasi Intelijen Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan dan bimbingan teknis operasi intelijen dalam rangka penyelidikan, pengamanan, penggalangan kontra intelijen dan tindakan intelijen keimigrasian.

Subdirektorat Operasi Intelijen Keimigrasian terdiri dari :

- a. Seksi Penyelidikan, Pengamanan dan Penggalangan Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan penyelidikan, penggalangan, dan pengamanan intelijen keimigrasian.
 - b. Seksi Kontra Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan kegiatan kontra intelijen keimigrasian.
3. Subdirektorat Produksi Intelijen Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan dan bimbingan teknis operasi intelijen keimigrasian dalam rangka membuat perkiraan keadaan, peringatan dini dan menyajikan laporan intelijen.

Subdirektorat Produksi Intelijen Keimigrasian terdiri dari:

- a. Seksi Perkiraan Keadaan Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan melakukan pembuatan perkiraan keadaan dan memberikan peringatan dini atas kemungkinan terjadinya pelanggaran keimigrasian.
 - b. Seksi Pelaporan Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan penyajian laporan intelijen keimigrasian.
4. Subdirektorat Tempat Pemeriksaan Imigrasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan dan bimbingan teknis Tempat Pemeriksaan Imigrasi.

Subdirektorat Tempat Pemeriksaan Imigrasi terdiri dari :

- a. Seksi Pembinaan Teknis Pemeriksaan Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan teknis pembinaan pemeriksaan pada Tempat-tempat Pemeriksaan Imigrasi.
- b. Seksi Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan teknis penelaahan, penyusunan, dan evaluasi laporan permasalahan pada Tempat-tempat Pemeriksaan Imigrasi.

Direktorat Intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi kemudian mengalami perubahan berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menjadi Direktorat Intelijen Keimigrasian. Direktorat Intelijen Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Imigrasi di bidang operasi intelijen, penyajian produk intelijen, kerja sama dan pelaksanaan kegiatan intelijen keimigrasian serta pengamanan perizinan keimigrasian. Direktorat Intelijen terdiri dari satu subbagian tata usaha dan 4 subdirektorat, yaitu

1. Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Intelijen Keimigrasian.
2. Subdirektorat Operasi Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rancangan kebijakan teknis di bidang pengamanan, pembinaan, dan operasi intelijen keimigrasian dalam rangka penyelidikan. Subdirektorat ini terdiri dari:
 - a. Seksi Operasi Wilayah I, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan dan pembinaan teknis serta pelaksanaan kerja sama di bidang penyelidikan dan pengamanan intelijen keimigrasian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, Lampung, Bengkulu, Banten, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Jawa Timur.
 - b. Seksi Operasi Wilayah II, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan dan pembinaan teknis serta pelaksanaan kerja sama di bidang penyelidikan dan pengamanan intelijen keimigrasian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi

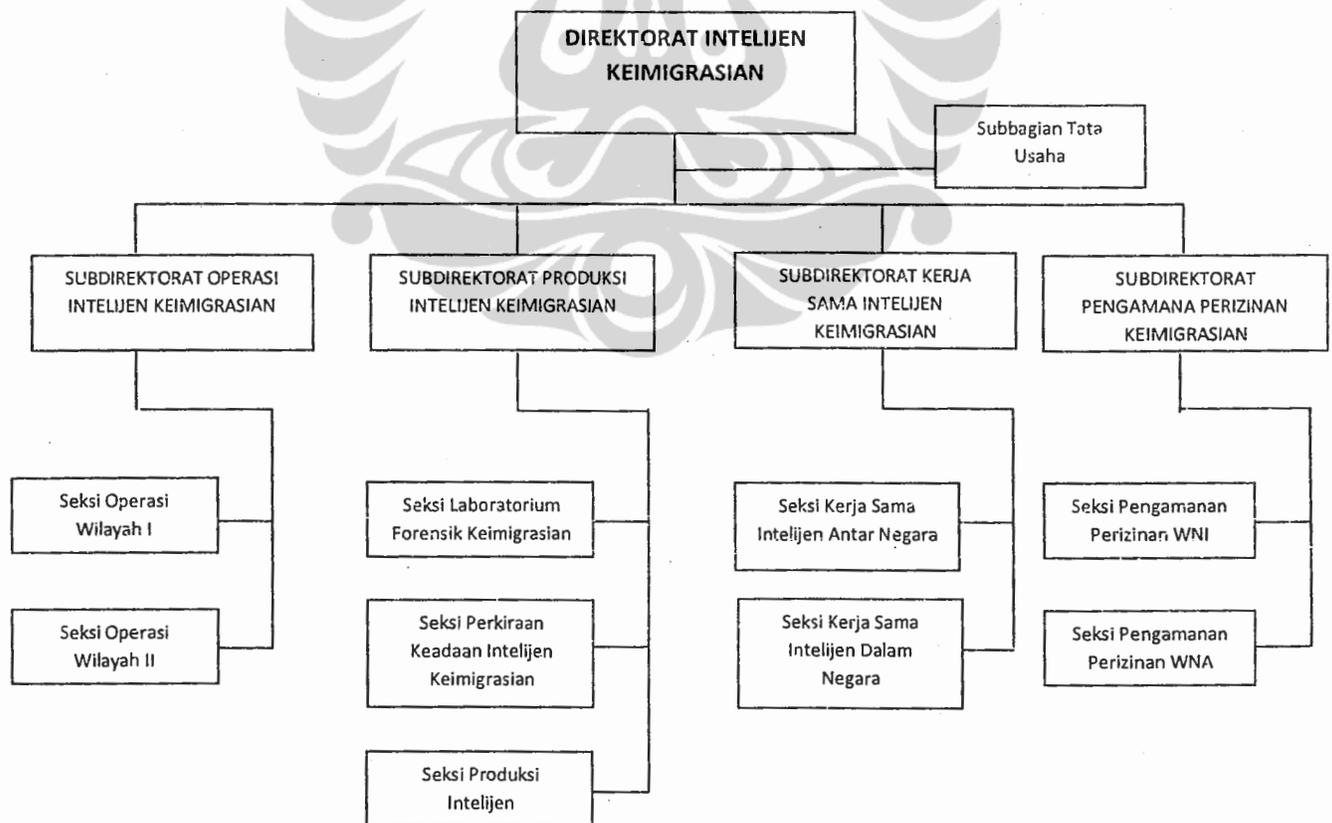
Tengah, Gorontalo, Sulawesi Selatan, Maluku Utara, Maluku, Papua, dan Irian Jaya Barat.

3. Subdirektorat Produksi Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan dan bimbingan teknis di bidang produksi intelijen keimigrasian. Subdirektorat ini terdiri dari:
 - a. Seksi Laboratorium Forensik Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan pendeteksian terhadap kemungkinan pemalsuan dokumen keimigrasian.
 - b. Seksi Perkiraan Keadaan Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan pembuatan perkiraan keadaan dan pemberian peringatan dini atas kemungkinan terjadinya pelanggaran keimigrasian.
 - c. Seksi Produksi Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rancangan kebijakan teknis di bidang pengumpulan, pengolahan, dan analisa serta penyajian produk informasi intelijen keimigrasian.
4. Subdirektorat Kerja Sama Intelijen Keimigrasian, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan, dan bimbingan teknis di bidang kerja sama intelijen keimigrasian dengan komunitas intelijen lain baik antar negara maupun dalam negeri. Subdirektorat ini terdiri dari:
 - a. Seksi Kerjasama Intelijen Antar Negara, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan dan bimbingan teknis di bidang kerja sama intelijen keimigrasian dengan komunitas intelijen negara lain.
 - b. Seksi Kerjasama Intelijen Dalam Negeri, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan, dan bimbingan teknis di bidang kerjasama intelijen keimigrasian dengan komunitas intelijen di dalam negeri.
5. Subdirektorat Pengamanan Perizinan Keimigrasian, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan, dan bimbingan teknis di bidang pengamanan perizinan keimigrasian, dan penyiapan kerjasama serta pelaksanaannya. Subdirektorat ini terdiri dari:

- a. Seksi Pengamanan Perizinan WNI, mempunyai tugas , melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan, bimbingan teknis, penyiapan kerja sama antar instansi di bidang pengamanan perizinan WNI.
- b. Seksi Pengamanan Perizinan WNA, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan, bimbingan teknis di bidang pengamanan keimigrasian, penyiapan kerja sama antar instansi dan pelaksanaan operasi pengamanan atas keberadaan dan kegiatan orang asing.

Gambar 1.2 menunjukkan bagan struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005

Gambar 1.2
Struktur Organisasi berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM
RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005



Direktorat Intelijen mengalami perubahan secara struktur organisasi berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menjadi Direktorat Intelijen Keimigrasian sebelumnya berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor M.04.PR.07.10 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia terdiri dari satu subbagian tata usaha dan tiga subdirektorat menjadi satu subbagian tata usaha dan empat subdirektorat. Pada struktur organisasi yang ada saat ini, subdirektorat Tempat Pemeriksaan Imigrasi dihilangkan, perubahan lainnya terlihat dengan adanya subdirektorat kerjasama intelijen keimigrasian dan subdirektorat pengamanan perizinan keimigrasian. Jumlah eselon empat di Direktorat ini pun mengalami perubahan dari tujuh pada struktur sebelumnya menjadi sepuluh. Robbins (1994:92) menjelaskan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, semakin kompleks pula organisasi tersebut. Peningkatan pada salah satu dimensi struktur organisasi akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

Perubahan yang terjadi pada Direktorat Intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi menjadi Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005 merupakan sebuah proses restrukturisasi organisasi. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa ada penambahan jumlah jabatan eselon tiga dari tiga menjadi empat dan eselon empat dari tujuh menjadi sepuluh. Restrukturisasi yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan menurut Robbins memiliki tujuan untuk memotong biaya, menjadi lebih tanggap terhadap pelanggan serta pesaing atau tujuan-tujuan lainnya. Lebih lanjut dijelaskan oleh Robbins (1994:90) bahwa hal-hal yang direstrukturisasi mencakup tiga hal, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Data laporan kegiatan yang berhasil terdokumentasi pada subbagian Tata Usaha Direktorat Intelijen Keimigrasian sejak tahun 2009 sampai dengan Agustus 2010 menunjukkan bahwa tidak semua wilayah Indonesia dapat terjangkau dengan struktur organisasi yang ada. Subdirektorat operasi intelijen keimigrasian yang terbagi menjadi 2 seksi yaitu seksi wilayah I dan seksi operasi wilayah II

juga sekaligus membagi wilayah Indonesia menjadi 2. Pengumpulan bahan keterangan merupakan wujud dari pelaksanaan tugas dalam rangka pengamanan orang asing yang dilakukan oleh subdirektorat operasi intelijen keimigrasian dan subdirektorat pengamanan perizinan keimigrasian. Seksi Operasi wilayah I meliputi wilayah Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, Lampung, Bengkulu, Banten, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Jawa Timur. Data pengumpulan bahan keterangan yang telah dilaksanakan oleh subdirektorat operasi intelijen keimigrasian khususnya Seksi Operasi wilayah I dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1

Pulbaket tahun 2009-Agustus 2010 Seksi Operasi wilayah I

No	Wilayah	Jumlah Pulbaket
1.	Nanggroe Aceh Darussalam	0
2.	Sumatera Utara	3
3.	Sumatera Barat	0
4.	Riau	0
5.	Kepulauan Riau	3
6.	Jambi	0
7.	Sumatera Selatan	0
8.	Kep. Bangka Belitung	0
9.	Lampung	0
10.	Bengkulu	0
11.	Banten	3
12.	DKI Jakarta	21
13.	Jawa Barat	6
14.	Jawa Tengah	2
15.	DI Yogyakarta	0
16.	Jawa Timur	4

Sumber: diolah dari data subbagian Tata Usaha Direktorat Intelijen Keimigrasian

Dari tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa ada beberapa daerah atau wilayah yang belum dilakukan operasi intelijen berupa pengumpulan bahan keterangan terhadap orang asing. Wilayah tersebut adalah Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Barat, Riau, Jambi, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, Lampung, Bengkulu, dan DI Yogyakarta. Dari 16 wilayah yang sudah pernah dilakukan operasi intelijen baru 7 propinsi atau sebesar 43,75 %, sisanya sebanyak 9 propinsi atau sebanyak 56,25% belum pernah dilakukan operasi intelijen sepanjang tahun 2009 sampai dengan Agustus 2010.

Tabel 1.2

Pulbaket tahun 2009-Agustus 2010 Seksi Operasi wilayah II

No	Wilayah	Jumlah Pulbaket
1.	Bali	1
2.	Nusa Tenggara Barat	0
3.	Nusa Tenggara Timur	2
4.	Kalimantan Barat	0
5.	Kalimantan Timur	1
6.	Kalimantan Tengah	2
7.	Kalimantan Selatan	0
8.	Sulawesi Barat	0
9.	Sulawesi Utara	1
10.	Sulawesi Tenggara	0
11.	Sulawesi Tengah	0
12.	Gorontalo	0
13.	Sulawesi Selatan	0
14.	Maluku Utara	0
15.	Maluku	0
16.	Papua	1
17.	Irian Jaya Barat	0

Sumber: diolah dari data subbagian Tata Usaha Direktorat Intelijen Keimigrasian Seksi Operasi wilayah II meliputi wilayah Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah,

Kalimantan Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Gorontalo, Sulawesi Selatan, Maluku Utara, Maluku, Papua, dan Irian Jaya Barat. Data pengumpulan bahan keterangan yang telah dilaksanakan oleh subdirektorat operasi intelijen keimigrasian khususnya Seksi Operasi wilayah II dapat dilihat dalam tabel 1.2 di atas.

Wilayah II dari 17 propinsi yang ada, baru 6 propinsi atau sebesar 35,29 % yang pernah dilakukan operasi intelijen berupa pengumpulan bahan keterangan, sisanya sebanyak 11 propinsi atau sebanyak 64,71% yang belum pernah dilakukan operasi intelijen. Hal ini menunjukkan bahwa banyak propinsi atau wilayah yang belum terjangkau dengan baik dalam penanganan pengamanan keimigrasian oleh Direktorat Intelijen Keimigrasian.

Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005 juga menyatakan bahwa salah satu yang diemban oleh subdirektorat yang ada di Direktorat Intelijen Keimigrasian adalah melaksanakan tugas bimbingan teknis di bidang produksi intelijen keimigrasian untuk subdirektorat produksi, bimbingan teknis di bidang kerjasama intelijen keimigrasian untuk subdirektorat kerjasama, dan bimbingan teknis di bidang pengamanan perizinan keimigrasian untuk subdirektorat pengamanan perizinan keimigrasian.

Data yang terdokumentasi di subbagian Tata Usaha Direktorat Intelijen Keimigrasian menggambarkan bahwa bimbingan teknis selama tahun 2009 sampai dengan Agustus 2010 dilaksanakan oleh subdirektorat produksi melalui bimbingan jaringan intelijen dan pelatihan document fraud. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 1.3. Melalui data tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa bimbingan teknis yang dilakukan Direktorat Intelijen Keimigrasian belum menyentuh seluruh wilayah atau propinsi yang ada di Indonesia. Bimbingan teknis yang lainnya belum dapat dilaksanakan khususnya bimbingan teknis kerjasama dan pengamanan perizinan.

Lubis dan Huseini (2009:265) menyatakan salah satu ciri struktur organisasi yang sudah tidak sesuai adalah organisasi tidak mampu melayani lingkungannya dengan baik atau tidak dapat bereaksi dengan baik apabila lingkungannya berubah. Lebih lanjut dijelaskan hal tersebut terjadi karena rancangan organisasi yang keliru: tidak ada fungsi yang bertugas membaca

kondisi lingkungan dan juga tidak adanya sistem yang mengkoordinasikan antar fungsi untuk menjawab tuntutan lingkungan tersebut. Hal ini biasanya terjadi pada organisasi pemerintah yang bertugas melayani masyarakat. Pimpinan organisasi lebih mengutamakan kepatuhan menjalankan instruksi dari pusat dibanding melayani kepentingan masyarakat.

Tabel 1.3

Pelatihan Document Fraud

No	Propinsi	Jumlah
1.	Kepulauan Riau	1
2.	Papua	1
3.	Kalimantan Timur	2
4.	Jawa Timur	2
5.	Jawa Tengah	1
6.	Kalimantan selatan	1
7.	Bali	1
8.	Sulawesi Tengah	1

Pelatihan Jaringan Intelijen

No	Propinsi	Jumlah
1.	Sumatera Selatan	1
2.	Jawa Timur	1
3.	Kepulauan Riau	1

Sumber: diolah dari data subbagian Tata Usaha Direktorat Intelijen

Ikrar Nusa Bhakti (Widjanto, 2005:2) menjelaskan bahwa intelijen dibutuhkan untuk mencegah tindak kekerasan atau teror yang dimotivasi politik, agama atau motivasi lainnya, agar nyawa manusia dan harta benda masyarakat dapat terlindungi. Intelijen juga dibutuhkan menjaga keamanan dari ancaman yang dapat mengganggu keamanan nasional oleh aktor-aktor domestik yang ingin menjatuhkan pemerintahan dengan cara-cara yang tidak demokratis atau ingin mengubah sistem politik dengan cara-cara kekerasan; aktor-aktor domestik yang

menjadi boneka dari kepentingan negara asing; aktor-aktor domestik yang memiliki kepentingan yang sama dengan aktor-aktor asing tetapi keduanya bukan bagian dari satu organisasi internasional yang ingin mengacaukan kondisi sosial ekonomi, politik dan keamanan nasional.

Wibisono dan Idris (Widjanto, 2006:4) berpendapat peran optimal lembaga intelijen hanya dapat dicapai melalui pengaturan lembaga intelijen yang mampu mencegah kejutan strategis yang berpotensi mengganggu atau merusak keamanan nasional tanpa menimbulkan atau menjadi ancaman bagi masyarakat negara itu sendiri. Menurut John A. Pearce (dalam Gibson, 1996:9) struktur juga mempengaruhi perilaku dan fungsi kelompok di dalam organisasi. Tergantung dari bentuk khusus setiap pekerjaan dan departemen, kelompok-kelompok itu dapat mempunyai ikatan lebih erat atau lebih renggang, lebih komunikatif atau kurang komunikatif.

Dari kedua pendapat ahli tersebut, dapat dilihat bahwa struktur organisasi sangat mempengaruhi perilaku individu dalam melakukan pekerjaannya. Struktur organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan akan mempengaruhi menghambat tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana telah dijelaskan bahwa peran yang optimal hanya dapat diraih melalui pengaturan lembaga intelijen yang mampu mencegah kejutan strategis.

1.2. Perumusan Masalah

Bagaimana bentuk organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian dengan adanya perubahan struktur organisasi dari Direktorat Intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi menjadi Direktorat Intelijen Keimigrasian, dan penambahan jabatan struktural yang ada di Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 tahun 2005? Mengapa ada beberapa tugas pokok dan fungsi yang belum terlaksana?

1.3. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimanakah gambaran atau karakteristik struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian ?

- b. Permasalahan-permasalahan apa yang timbul sebagai akibat atas struktur organisasi terhadap proses kerja organisasi/pelaksanaan Tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) ?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis karakteristik struktur organisasi dan menentukan bentuk organisasi yang sekarang digunakan di Direktorat Intelijen Keimigrasian.
- b. Untuk mengetahui kendala-kendala yang muncul terkait pelaksanaan tugas sebagai implikasi atas struktur yang ada saat ini.

1.5. Manfaat Penelitian

Berkaitan dengan tujuan penelitian tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat praktis, diharapkan akan berguna bagi Direktorat Intelijen Keimigrasian sebagai informasi dalam pengembangan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- b. Manfaat akademis, diharapkan penelitian ini dapat menambah khasanah kajian bagi lingkungan akademis, terutama yang berhubungan dengan kajian struktur organisasi.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu analisis struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian, namun peneliti hanya akan melakukan analisis struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian yang ada saat ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II dalam penulisan ini berisi teori dan konsep yang berhubungan dengan penelitian. Teori dan konsep yang ada dalam bab ini berkaitan dengan intelijen, organisasi dan struktur organisasi. Penjelasan tersebut diharapkan mampu menjelaskan dan menjawab pertanyaan dan memberikan gambaran yang dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga ada persepsi yang sama dalam memandang permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

2.1. Pengertian Intelijen

Pada bagian ini akan digambarkan intelijen berdasarkan pengertiannya yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli tersebut antara lain: Shulsky dan Schmitt, Troy, Dules dan Carl. Shulsky dan Schmitt (Widjajanto, 2006:10) menjelaskan bahwa “intelijen mengacu pada informasi yang relevan bagi informasi dan implementasi kebijakan pemerintah untuk mengejar kepentingan-kepentingan keamanan nasionalnya dan untuk menghadapi ancaman-ancaman dari musuh aktual maupun potensial.

Troy (Widjajanto, 2006:12) mendefinisikan intelijen sebagai “pengetahuan rahasia tentang musuh, yang berdiri secara terpisah dari cara-cara mendapatkan dan menyaringnya.” Pendapat ahli lainnya, yaitu Dules (Widjajanto, 2006:12) menafsirkan “intelijen sebagai kewaskitaan (*foreknowledge*), yaitu suatu keahlian yang menyerupai ramalan, yang selalu siap siaga, ada di setiap penjuru dunia, ditujukan kepada teman maupun musuh.” Seorang ahli yang bernama Carl (Widjajanto, 2006:13) merumuskan intelijen sebagai “produk yang dihasilkan dari pengumpulan dan pengolahan informasi yang terkait dengan kondisi dan situasi aktual dan potensial, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan domestik dan asing maupun wilayah domestik dan asing.”

Dari pengertian keempat ahli tersebut penulis menangkap ada beberapa kata kunci yang dapat menggambarkan intelijen. Kata kunci tersebut adalah: informasi, rahasia, ramalan, dan pengolahan. Kesimpulan sementara yang dapat

penulis tangkap adalah bahwa intelijen merupakan informasi relevan bagi keamanan nasional yang sifatnya rahasia serta diolah agar dapat meramalkan suatu keadaan.

2.2. Organisasi

Setelah mendapatkan pengertian tentang intelijen, pada bagian ini akan berisi penjelasan mengenai organisasi. Bagian ini terdiri dari empat elemen. Elemen-elemen tersebut adalah: pengertian organisasi yang dikemukakan para ahli, daur hidup organisasi, prinsip rancangan organisasi, dan elemen dasar suatu organisasi.

2.2.1. Pengertian Organisasi

Organisasi dalam pengertian Parsons (dalam Etzioni, 1985:3) “adalah unit sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu.” Etzioni (Etzioni, 1985:4) menjelaskan lebih lanjut organisasi memiliki ciri-ciri, *pertama*, bahwa organisasi memiliki pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi – yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu. *Kedua*, ada satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya; pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh organisasi, dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi. *Ketiga*, penggantian tenaga; dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga yang lain. Demikian pula organisasi dapat mengkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

Pengertian organisasi juga dikemukakan oleh Barnard (dalam Lubis dan Huseini, 2009:5) sebagai kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari berbagai

kegiatan yang saling berhubungan. Organisasi dalam pengertian Davis (dalam Lubis dan Huseini, 2009:5) merupakan kelompok individu, yang bekerja sama di bawah seorang pimpinan, untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengertian organisasi secara lebih lengkap dikemukakan oleh McShane dan Glinov (2003: 24) "*organizations are groups of people who work interdependently toward some purpose. Organizations are not building or other physical structures. Rather, they consist of people who interact with each other to achieve a set of goals.*"

Jadi, organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama menuju tujuan tertentu. Organisasi bukan hanya bangunan atau struktur secara fisik. Sebaliknya, organisasi terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai seperangkat tujuan. Penulis mengambil kesimpulan dari pengertian organisasi yang dikemukakan para ahli tersebut sebagai: sekelompok orang yang terkoordinasi dengan cara tertentu dan bekerja sama di bawah pimpinan seseorang, memiliki tugas dan fungsi masing-masing sebagai suatu sistem untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2 Daur Hidup Organisasi

Daur hidup organisasi menurut Robbins (1994:21) adalah sebuah pola perubahan yang dapat diramalkan. Organisasi berkembang melalui rangkaian transisi yang distandardisasikan pada saat organisasi berkembang dari masa ke masa. Robbins lebih lanjut menjelaskan bahwa organisasi melalui tahapan yang jelas untuk dapat maju dengan pola yang konsisten. Perubahan yang dialami oleh sebuah organisasi dapat diramalkan dan bukan merupakan sebuah kejadian yang acak.

Tahapan daur hidup menurut Robbins (1994:21) terdiri dari empat tahap, yaitu: kelahiran atau pembentukan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran. Kim S. Cameron dan David A. Whetten (dalam Robbins, 1994:21) membagi model organisasi ke dalam lima tahap dikaitkan dengan daur hidup organisasi.

Pertama, tahap kewiraswastaan. Organisasi berada pada masa pertumbuhan dengan tujuan yang cenderung ganda dan kreativitas tinggi. Kemajuan organisasi pada tahap berikutnya menuntut diperoleh dan

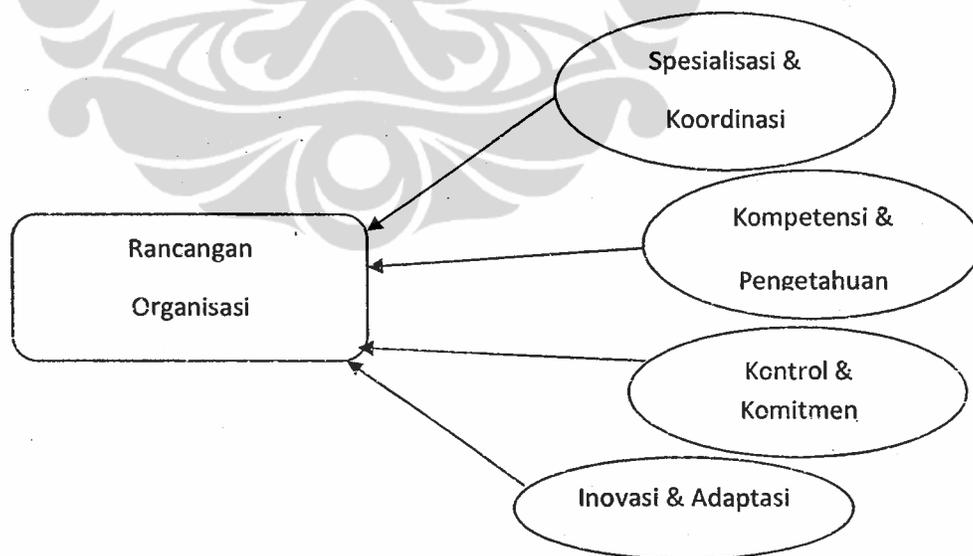
dipertahankannya pasokan sumber secara teratur. Kedua, tahap kebersamaan. Pada tahap ini organisasi memiliki misi yang jelas. Komunikasi dan struktur organisasi informal dengan anggota yang bekerja keras dan memperlihatkan komitmen yang tinggi. Ketiga, tahap formalisasi dan kontrol. Pada tahap ini struktur organisasi menjadi mantap. Peraturan dan proses formal dipaksakan dan penekanan pada efisiensi dan stabilitas.

Tahap empat, perluasan struktur. Organisasi mendiversifikasi produk atau jasanya. Struktur organisasi menjadi lebih kompleks dan diperluas dengan desentralisasi keputusan. Tahap kelima, kemunduran. Pada tahap ini organisasi menemukan bahwa permintaan akan produk atau jasa makin mengecil. Konflik meningkat dalam organisasi, keputusan disentralisasi.

2.2.3. Prinsip Rancangan Organisasi

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan prinsip rancangan organisasi: *Pertama*. Spesialisasi dan koordinasi, terutama menyangkut kompleksitas pekerjaan, yaitu bagaimana mengelompokkan tanggung jawab ke dalam unit-unit dan hubungan (koordinasi) apa yang membentuk antar unit.

Gambar 2.1 Prinsip Rancangan Organisasi



Sumber: Chatab, 2009: 19.

Kedua. Kompetensi dan pengetahuan: terutama berkaitan dengan pengambilan keputusan, yaitu tanggung jawab mana yang akan

didesentralisasikan dan pada tingkat mana untuk pengaturannya. *Ketiga*. Kontrol dan komitmen: terutama menyangkut formalisasi dan proses untuk memastikan bahwa manajer telah menunaikan tanggung jawab yang didesentralisasikan secara efektif. *Keempat*. Inovasi dan adaptasi, menyangkut fleksibilitas dan keleluasaan, yaitu pemastian organisasi dapat berubah dan berkembang di masa depan.

2.2.4. Elemen Dasar Organisasi

Menurut Mintzberg (dalam Chatab, 2009: 19) bahwa setiap organisasi memiliki lima elemen dasar, yaitu : *the operating core, the strategic apex, the middle line, dan the support staff*.

- a. *The operating core*, yaitu bagian dari organisasi yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari keluaran produk dan jasa.
- b. *The strategic apex*, yaitu bagian puncak dari organisasi yang memiliki tanggung jawab atas keseluruhan untuk organisasi yang bersangkutan.
- c. *The middle line*, yaitu manajer yang menjadi penghubung antara *operating core* dan *strategic apex*.
- d. *The technostructure*, terdiri dari para analis yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.
- e. *The support staff*, yaitu unit staf yang memberi dukungan secara tidak langsung kepada organisasi.

Kelima elemen tersebut dapat mendominasi suatu organisasi tergantung bagian organisasi mana yang akan dikontrol, sehingga menghasilkan lima jenis desain konfigurasi struktur organisasi. Jika bagian *operating core* yang dominan, maka pengambilan keputusan akan cenderung didesentralisasi vertikal dan horisontal dan menghasilkan birokrasi profesional seperti organisasi rumah sakit. Mekanisme koordinasinya dilakukan dengan standarisasi ketrampilan/pengetahuan. Organisasi akan berbentuk sederhana dengan pengambilan keputusan disentralisasi vertikal dan horisontal jika bagian organisasi yang dominan adalah *strategic apex*. Sedangkan mekanisme organisasi dilakukan dengan supervisi langsung. Organisasi yang dominan pada *elemen middle management*, organisasi akan memiliki struktur divisional dengan corak pengambilan keputusan desentralisasi vertikal terbatas dan kontrol atau

mekanisme koordinasi utamanya dengan standarisasi pada output/hasil. Organisasi yang dominan pada elemen *technostructure* maka kontrol atau mekanisme koordinasinya akan dilakukan melalui standarisasi proses kerja untuk efisiensi dan menghasilkan sebuah struktur birokrasi mesin dengan corak pengambilan keputusan desentralisasi horisontal yang terbatas. Jika *support staff* yang dominan, mekanisme koordinasi dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*) dengan pengambilan keputusan desentralisasi selektif, struktur yang timbul adalah *adhocracy*.

Tabel 2.1

Elemen dasar organisasi dan konfigurasi struktural

Konfigurasi Struktural	Mekanisme Koordinasi Utama	Elemen Dasar Organisasi	Corak Pengambilan Keputusan
Struktur Sederhana	Supervisi langsung	<i>Strategic apex</i>	Sentralisasi vertikal dan horisontal
Birokrasi mesin	Standardisasi proses kerja/efisien	<i>Technostructure</i>	Desentralisasi horisontal yang terbatas
Birokrasi profesional	Standardisasi ketrampilan/pengetahuan	<i>Operating Core</i>	Desentralisasi vertikal dan horisontal
Bentuk Divisi	Standardisasi output/hasil	<i>Middle line</i>	Desentralisasi vertikal yang terbatas
<i>Adhocracy</i>	Penyesuaian bersama (<i>mutual adjustment</i>)	<i>Support staff</i>	Desentralisasi selektif

Sumber : Chatab, 2009: 21

2.3. Analisis Lingkungan Organisasi

Pada bagian ini akan dijelaskan konsep tentang lingkungan organisasi yang merupakan pemikiran penganut pendekatan modernis, pembagian lingkungan dari segi kedekatannya dengan organisasi, juga teori-teori tentang hubungan organisasi dan lingkungan.

2.3.1 Lingkungan organisasi menurut pendekatan modernis

Pendekatan modernis banyak mengambil pemahaman dari ilmu biologi-ekologi dan memandang organisasi melalui metafora 'organisme' (Kusdi, 2009:62). Berdasarkan konsep ini, maka menurut Kusdi (2009:62) lingkungan (organisasi) adalah elemen-elemen di luar organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Lingkungan mempengaruhi hidup dengan berbagai cara, dan makhluk hidup melakukan adaptasi fisik agar mampu bertahan hidup pada lingkungan tertentu. Gagasan yang sama dialihkan oleh pendekatan modernis pada organisasi, hal ini untuk menjelaskan mengapa organisasi memiliki desain atau struktur organisasinya, yaitu untuk menanggapi lingkungan yang berbeda.

Kusdi (2009:62) menjelaskan lebih lanjut bahwa disamping masalah desain dan struktur organisasi, lingkungan organisasi juga menjelaskan mengapa organisasi harus mengembangkan strategi yaitu untuk tetap bertahan hidup. Organisasi menciptakan strategi sebagai cara untuk menanggapi lingkungan secara aktif, dalam rangka memperoleh input sumber daya yang dibutuhkan dan mengeluarkan output sebagai hasil proses organisasi berupa barang/jasa atau informasi/fungsi.

2.3.2 Pengertian dan elemen lingkungan

Pendekatan modern membedakan unsur-unsur lingkungan dengan 2 cara (Kusdi, 2009:63), pertama, melalui keterkaitannya dengan organisasi-organisasi lain yaitu hubungan suatu organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya. Organisasi mencoba untuk mendefinisikan dan mengatur hubungannya dengan aktor-aktor terpenting dalam lingkungannya sedemikian rupa sehingga terlihat dampaknya terhadap pencapaian berbagai tujuan organisasi. Hal ini berguna

ketika menyusun visi-misi organisasi dan perencanaan program kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi visi-misi tersebut.

Kedua, analisis lingkungan umum yaitu menganalisis lingkungan organisasi berdasarkan faktor-faktornya, seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, dst. Jika analisis pertama hanya memperhatikan hubungan organisasi dengan organisasi-organisasi lain yang secara langsung terkait dengannya, maka menurut Kusdi (2009:65) analisis ini melangkah ke level yang lebih luas, yaitu faktor sosial-budaya yang membentuk masyarakat/negara yang merupakan faktor-faktor abstrak yang membentuk atau mengkonsolidasikan pola hubungan dalam jaringan tersebut. Hal ini berguna pada analisis strategi organisasi yang bersifat jangka panjang.

2.3.3 Faktor-faktor lingkungan dan analisis jaringan antar-organisasi

Pada bagian ini akan berisi penjelasan tentang faktor-faktor lingkungan dan analisis jaringan antar-organisasi, dimulai dari yang paling besar sampai yang terkecil yaitu lingkungan jauh, lingkungan menengah (lingkungan industri), dan yang terkecil (lingkungan industri).

a. Lingkungan jauh

Lingkungan jauh adalah (Kusdi, 2009:66) faktor-faktor makro yang relatif berada di luar jangkauan organisasi untuk mengubahnya. Biasanya organisasi hanya dapat merespon atau melakukan prediksi untuk mengantisipasi perubahan pada faktor-faktor tersebut dan menyesuaikan diri dengannya.

Analisis lingkungan ini menurut Hatch (dalam Kusdi, 2009:68) dikembangkan melalui faktor-faktor sosial, budaya, hukum, politik, ekonomi, teknologi, dan alam. Pada kenyataan dalam pengambilan keputusan yang bersifat praktis Kusdi menjelaskan (2009:69) hal ini bukan merupakan sebuah prioritas. Hubungan organisasi dengan faktor-faktor tersebut telah dikompilasi ke dalam desain dan strategi yang bersifat makro. Faktor-faktor ini harus diperhitungkan oleh manajer atau administrator ketika organisasinya melakukan operasi di negara atau wilayah yang berbeda.

b. Lingkungan industri

Tokoh analis lingkungan industri adalah Michael E. Porter (Kusdi, 2009: 69) melalui bukunya yang berjudul *Competitive Advantage*. Menurut Porter, permasalahan penting dalam pengambilan keputusan organisasi bisnis adalah tentang persaingan dimana faktor-faktor yang membentuknya adalah pembeli, pemasok, pendatang baru, dan substitusi.

c. Lingkungan operasi

Menurut Kusdi (2009:72) analis lingkungan operasi merupakan analis jaringan antar-organisasi yang memusatkan perhatian pada satu organisasi dan mencari keterkaitannya dengan organisasi-organisasi lain yang berhubungan secara langsung dengannya. Lingkungan operasi meliputi elemen-elemen yang mempengaruhi operasi organisasi, diantaranya pasar tenaga kerja, perbankan, sumber daya material. Tujuan analis lingkungan organisasi bukan hanya untuk menyusun strategi organisasi melainkan juga merupakan basis pengambilan keputusan pada tingkat operasional. Lebih jauh Kusdi menjelaskan bahwa adaptasi organisasi terhadap lingkungan operasi akan sangat menentukan struktur organisasi.

2.3.4 Teori-teori hubungan organisasi dan lingkungan

a. Teori Kontingensi

Pengembangan teori ini dilakukan oleh Burn dan Stalker (Kusdi, 2009:73) dengan melakukan penelitian terhadap 20 organisasi industri di Inggris dan Skotlandia, untuk melihat bagaimana pengaruh perubahan lingkungan terhadap pengelola dan terhadap organisasi itu sendiri. Melalui penelitian ini Burn dan Stalker membedakan bahwa organisasi yang diteliti dapat dibedakan menjadi 2 jenis struktur yang berbeda, yaitu struktur mekanik dan organik (Gerloff dalam Kusdi, 2009:73).

Struktur mekanistik dibuat dengan pertimbangan bahwa sistem kerja yang stabil dibutuhkan agar organisasi dapat menjalankan berbagai fungsinya secara efektif dan efisien. Setiap posisi atau jabatan di dalam organisasi harus ditentukan secara jelas otoritas atau wewenangnya, kebutuhan informasi, kompetensi, dan aktivitas yang dilakukan. Orang yang menduduki jabatan

tertentu tidak boleh melanggar aturan yang telah ditentukan. Organisasi diharapkan dapat berjalan secara efisien karena didasarkan pada prosedur-prosedur yang distandardisasikan khususnya untuk tugas yang bersifat rutin.

Struktur organik mengandalkan kreativitas dan daya adaptasi individu dalam melaksanakan tugasnya. Batasan yang ada diusahakan seminimal mungkin sehingga anggota organisasi memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan tugasnya sesuai dengan lingkungan yang dihadapi. Tugas manajemen dan administrasi dalam organisasi tipe ini adalah membangun komitmen dan motivasi anggota untuk dapat memberi sumbangan semaksimal mungkin kepada organisasi dan mengembangkan diri seluas-luasnya.

Teori ini disebut teori Kontingensi (Kusdi, 2009:74) karena menurut Burn dan Stalker bahwa efektivitas tipe struktur organisasi bergantung (*contingent*) pada jenis lingkungan yang dihadapi. Lingkungan yang stabil dan tugas-tugas yang dilakukan dapat ditangani dengan mekanisme rutin, maka organisasi mekanis lebih cocok untuk berkembang. Sebaliknya lingkungan yang berubah-ubah dan sifat permasalahannya tidak dapat diatasi dengan cara yang rutin, organisasi yang cocok adalah dengan tipe organik.

Teori ini mendapat kritikan (Hatch dan Gerloff dalam Kusdi, 2009: 74) karena pada kenyataannya sifat organik dan mekanik terdapat pada setiap organisasi dengan kadar yang berbeda. Teori kontingensi merupakan dasar konseptual pertama yang mencoba menggambarkan hubungan organisasi dan lingkungan yang tidak disinggung oleh perspektif klasik dan membuka peluang bagi pengembangan teori lain yang lebih kompleks dalam menjelaskan hubungan antara organisasi dan lingkungan.

b. Teori Ketergantungan Sumber Daya

Teori yang dikembangkan oleh Jeffrey Pfeffer dan Gerald Salancik ini memiliki ide dasar bahwa hubungan organisasi dan lingkungan bersifat independen, dalam arti organisasi bergantung kepada lingkungan untuk mendapatkan sumber daya. Teori ini bertujuan memberikan suatu gambaran kepada para pengelola organisasi mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan pada lingkungan, berdasarkan ketergantungan organisasi terhadap sumber daya tertentu yang vital bagi kelangsungan hidupnya. Selain

itu, organisasi juga bergantung pada lingkungan berkenaan dengan output yang harus dipasarkan. Hal ini membutuhkan langkah-langkah pengimbang agar organisasi berjalan lancar dan mencapai tujuannya.

c. Teori Ekologi Populasi

Teori ini dikembangkan oleh Michael Hannan, Jhon Freeman, dan Howard Aldrich (Kusdi, 2009:77), bermanfaat apabila hendak menganalisis kelompok-kelompok industri tertentu, dimana organisasi-organisasi seperti restoran, surat kabar, klinik kesehatan, agen periklanan, penitipan anak, dll terbentuk dan berhenti dengan mudah. Teori ini menjelaskan tiga tahap perkembangan yang merupakan proses seleksi dalam suatu populasi organisasi. Pertama, variasi. Pada tahap pertama ini muncul organisasi-organisasi baru dimana masing-masing menawarkan pilihan atau produk yang berbeda. Kedua, seleksi. Lingkungan memilih mana di antara tawaran-tawaran produk itu yang paling sesuai dengan tuntutan dan kebutuhannya. Lingkungan akan memberikan imbalan berupa sumber daya yang dibutuhkan pada organisasi yang mampu memberikan penawaran terbaik. Ketiga, retensi atau survival. Organisasi yang tidak terpilih akan tersingkir, karena kekurangan sumber daya yang menyebabkan organisasi merosot atau mati, atau pindah ke *resource pool* yang lain.

Para penganut teori ini mencoba untuk mencari penjelasan faktor-faktor apa yang menyebabkan sebuah organisasi dapat sukses atau bertahan, dan ada organisasi yang tidak (Mintzberg dalam Kusdi, 2009:78). Faktor-faktor tersebut adalah ukuran, dimana organisasi yang besar lebih memiliki persediaan sehingga cenderung lebih bisa bertahan. Faktor berikutnya adalah usia, dimana organisasi yang lebih tua akan cenderung terbebani oleh inersia atau kelembaman sehingga tidak lincah lagi dalam beradaptasi dan peluang gagal menjadi lebih besar. Faktor terakhir adalah transisi, dimana organisasi yang sedang dalam masa transisi antara pertumbuhan awal dan kematangan memiliki resiko besar untuk gagal dalam bertahan hidup.

Hatch (dalam Kusdi, 2009:78) mengemukakan dua kelemahan pokok teori ini. Pertama, konsep kekuatan/daya tahan yang mendukung kemampuan organisasi untuk bertahan, tidak didefinisikan secara jelas. Kedua, teori ini

kurang mampu menjelaskan jenis-jenis industri di mana hambatan masuk atau hambatan keluar relatif besar. Teori ini umumnya lebih dapat menjelaskan industri-industri dimana pendatang baru dapat masuk dengan mudah.

d. Teori Institusional

Teori ini membagi pengaruh lingkungan menjadi 2 kategori yang masing-masing mengajukan tuntutan yang berbeda pada organisasi. Pertama, pengaruh lingkungan yang lebih menitikberatkan pada aspek teknis dan ekonomis. Kedua, pengaruh lingkungan yang menitikberatkan pada aspek sosio-kultural. Pelopor teori ini adalah Philip Selznick. Richard Scott (Kusdi, 2009:79) merupakan tokoh yang melakukan pengembangan dengan berusaha menjelaskan proses adaptasi dengan konsep *institutionalization*, dimana tindakan atau respon yang berulang-ulang dilakukan dengan cara yang sama dan dengan pemaknaan yang sama, pada gilirannya akan terinstitutionalisasi dalam organisasi.

Kusdi menjelaskan lebih lanjut bahwa lingkungan dapat menekan organisasi dengan tiga cara: tekanan institusional koersif, tekanan institusional normatif, dan tekanan institusional mimetik. Organisasi ditempatkan pada suatu posisi strategis terbaik di tengah-tengah lingkungan dengan cara administrator menyeimbangkan sudut pandangnya di antara kedua sisi, pasif atau aktif.

2.4 Struktur Organisasi

Pada subbab struktur organisasi ini terdiri dari 5 bagian, yaitu pengertian struktur organisasi, dimensi struktur organisasi, hal-hal yang menentukan struktur organisasi, dan bentuk-bentuk organisasi, ciri-ciri struktur organisasi yang tidak sesuai.

2.4.1. Pengertian Struktur Organisasi

Pengertian struktur organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Penulis mengambil pengertian struktur organisasi dari 8 orang ahli. Pengertian dalam struktur organisasi dalam pandangan Hatch (dalam Kusdi : 2009, 161) struktur organisasi setidaknya harus dibedakan ke dalam dua aspek: struktur fisik

dan struktur sosial. Struktur organisasi mengacu pada hubungan di antara elemen-elemen sosial yang meliputi orang, posisi dan unit-unit organisasi di mana mereka berada. Ahli berikutnya yaitu Tunggal (1993:214) berpendapat bahwa struktur organisasi adalah cara suatu aktivitas organisasi dibagi, diorganisasi, dan dikoordinasikan.

Robbins berpandangan (1990:5) struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut: *how tasks are allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanism and interactions pattern that will be follow*. Bagaimana tugas dialokasikan, siapa melapor pada siapa, dan mekanisme koordinasi formal serta pola interaksi yang akan diikuti oleh anggota organisasi tersebut. Ahli lainnya, Miles (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996:7) menterjemahkan struktur organisasi sebagai ciri organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan atau membedakan semua bagiannya.

Menurut Steven L McShane dan Mary Ann Von Glinov (2003:36) *organizational structure refers to the division of labor as well as the patterns of coordination, communication, workflow, and formal power that direct organizational activities*. Jadi struktur organisasi mengacu pada pembagian kerja serta pola koordinasi, komunikasi, alur kerja, dan kekuasaan formal yang mengarahkan kegiatan-kegiatan organisasi. Pengertian struktur organisasi menurut Cushway dan Lodge (1993:65) adalah kerangka-kerangka yang menjelaskan bagaimana sumber-sumber daya dan alur-alur komunikasi serta pembuatan keputusan dialokasikan dan ditangani.

Pendapat ahli selanjutnya adalah S.B Hari Lubis dan Martani Huseini (2009:201) yang mengartikan sebagai “struktur organisasi merupakan bentuk organisasi yang dirancang dengan memperhatikan akibat dari pengaruh keseluruhan faktor seperti kondisi lingkungan, ukuran dan sasaran yang hendak dicapai secara bersamaan atau simultan.” Ahli lain George dan Jones (2003:508) mendefinisikan struktur organisasi sebagai “*the formal system of task and reporting relationships that controls, coordinates, and motivates employees so that they cooperate and work together to achieve an organization’s goal*”. Jadi struktur organisasi adalah sistem formal tugas dan hubungan pelaporan yang

mengendalikan, mengkoordinasikan, dan memotivasi karyawan agar mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi menurut Wilmott dalam Gibson (1996) disusun oleh pimpinan atau manager. Proses ketika para manager menentukan pilihannya tadi disebut desain organisasi, yang semata-mata berarti keputusan dan tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi. Keputusan itu menghasilkan: cara membagi tugas menyeluruh untuk menjadi tugas-tugas yang lebih kecil secara berurutan, membagi-bagikan wewenang kepada pekerjaan, menentukan dasar pengelompokan pekerjaan individual, serta menentukan besar ukuran yang pantas bagi kelompok-kelompok yang bertanggungjawab kepada atasannya masing-masing, keputusan ini berisi penentuan apakah terdapat rentang kendali yang relatif kecil atau besar.

2.4.2. Dimensi Struktur Organisasi

Pada pembahasan struktur organisasi ini, penulis berusaha untuk menampilkan dimensi-dimensi struktur organisasi sehingga pengertian yang diperoleh komprehensif dalam memahami penelitian. Ada beberapa pendapat tentang hal-hal yang menjadi dimensi struktur organisasi. Menurut Robbins (1994:90) ada tiga dimensi inti dalam struktur organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005:541) juga berpendapat bahwa struktur organisasi terdiri dari tiga, yaitu *formalization, centralization, and complexity*. Pendapat bahwa dimensi struktur organisasi terdiri dari formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas diperkuat oleh Blackburn (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996:26).

- a. Kompleksitas menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:542) adalah "*a dimension of organizational structure that refers to the number of different jobs and/or units within an organization.*" Jadi kompleksitas adalah dimensi struktur organisasi yang mengacu pada jumlah pekerjaan yang berbeda dan / atau unit dalam sebuah organisasi. Ahli lainnya yaitu Price dan Mueller (dalam Robbins, 1994:91) berpendapat kompleksitas adalah merujuk pada tingkat differensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:28) mengartikan kompleksitas

sebagai konsep yang mengacu pada jumlah jenis pekerjaan yang sangat berbeda, atau pengelompokan jabatan, dan jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata.

Tabel 2.2 Dimensi Struktur Organisasi

No.	Dimensi	Karakteristik
1.	Kompleksitas	a. Diferensiasi horisontal i) Spesialisasi a) Spesialisasi fungsional (division of labour) b) Spesialisasi sosial ii) departementalisasi b. Diferensiasi vertikal c. Diferensiasi spasial
2.	Formalisasi	Teknik-teknik dalam formalisasi: a. Seleksi b. Persyaratan peran c. Peraturan, prosedur, kebijaksanaan d. Pelatihan e. Ritual
3.	Sentralisasi-Desentralisasi	

Diolah dari berbagai sumber

Ada tiga jenis differensiasi, yaitu differensiasi horisontal, differensiasi vertikal, dan differensiasi spasial.

- i) Diferensiasi horisontal merujuk pada tingkat differensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya.

Semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, semakin kompleks pula organisasi tersebut. Hal ini disebabkan orientasi yang berbeda-beda akan menyulitkan anggota organisasi untuk berkomunikasi serta lebih sukar bagi manajemen untuk mengkoordinasi kegiatan mereka. Organisasi yang menekankan differensiasi horisontal akan melahirkan spesialisasi dan departementalisasi, dan keduanya saling berhubungan.

a) Spesialisasi

Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Spesialisasi dapat dicapai dengan satu atau dua cara. Bentuk spesialisasi yang dikenal adalah spesialisasi fungsional, yaitu pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang atau disebut juga sebagai *division of labour*. Spesialisasi fungsional menciptakan substitusi di antara para pegawai dan mempermudah penggantiannya oleh manajemen.

Pembagian kerja masih berlaku hingga saat ini, karena *pertama*, pada pekerjaan yang sangat kompleks dan memerlukan pengalaman, tidak ada satupun orang yang dapat mengerjakan semua tugas, karena adanya keterbatasan fisik. Dibutuhkan waktu yang sangat lama bagi seseorang untuk menguasai begitu banyak keterampilan. *Kedua*, keterbatasan dalam pengetahuan merupakan hambatan. Ada tugas yang membutuhkan keterampilan sangat tinggi, dan ada tugas yang dapat dilaksanakan oleh orang yang tidak terlatih. Jika banyak tugas memerlukan jumlah keterampilan yang besar sulit untuk menemukan orang yang memiliki kemampuan untuk melakukannya. *Ketiga*, efisiensi. Keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu tugas akan meningkat lewat pengulangan pekerjaan.

Spesialisasi sosial, yaitu spesialisasi dalam pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dicapai dengan menyewa tenaga profesional yang mempunyai keterampilan yang tidak dapat dijadikan rutin dengan segera.

b) Departementalisasi

Pembagian kerja menciptakan kelompok-kelompok spesialisasi. Departementalisasi adalah cara organisasi mengelompokkan para spesialis tersebut. Departemen dapat dibentuk atas dasar angka-angka yang sederhana, fungsi, produk atau jasa, klien, geografi atau proses. Departementalisasi menurut Robbins (1994:95) cara

organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah didiferensiasi secara horisontal.

ii) Diferensiasi vertikal

Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur. Meningkatnya differensiasi akan meningkatkan kompleksitas, karena jumlah tingkatan dalam organisasi bertambah. Makin banyak tingkatan yang terdapat di antara *top management* dan tingkat hirarki yang paling rendah, akan semakin memperbesar potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan semakin sulit mengkoordinasi pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sulit bagi top manajer untuk mengawasi kegiatan bawahannya.

Diferensiasi vertikal menurut Robbins sebaiknya diartikan sebagai tanggapan terhadap peningkatan differensiasi horisontal. Jika spesialisasi meluas, maka koordinasi tugas makin dibutuhkan. Karena differensiasi horisontal tinggi berarti anggota-anggota mempunyai latihan dan latar belakang yang berbeda-beda, maka mungkin sulit bagi unit-unit individual untuk melihat bagaimana tugas mereka dapat dimasukkan ke dalam kerangka yang lebih besar. Hasilnya adalah adanya suatu kebutuhan akan koordinasi yang lebih baik, yang dapat dilihat pada pengembangan differensiasi vertikal.

Organisasi dengan jumlah pegawai yang sama, dapat berbentuk tinggi (*tall*) atau berbentuk datar (*flat*). Hal tersebut ditentukan oleh rentang kendali (*span of control*). Rentang kendali (*span of control*) menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur efektif oleh seorang manajer. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:539) *span of control* adalah *the number of subordinates reporting to a superior*. Jadi *span of control* adalah banyaknya bawahan yang melapor pada atasan. Makin lebar rentang kendali yang dimiliki seorang manajer semakin banyak bawahan yang melapor kepadanya. Makin kecil rentangnya makin tinggi organisasinya.

Struktur yang tinggi memberikan supervisi dan kontrol yang berorientasi kepada atasan yang lebih ketat, dan koordinasi serta

komunikasi menjadi rumit, hal ini karena bertambahnya jumlah lapisan yang harus dilalui oleh perintah-perintah. Sedangkan struktur datar mempunyai rantai komunikasi yang lebih singkat dan lebih sederhana, supervisi lebih sedikit bagi atasan, dan mengurangi peluang naik jabatan karena tingkatan manajemen yang lebih sedikit.

Menurut Robbins bukti menunjukkan bahwa makin besar organisasi, maka kurang pula keefektifan organisasi yang lebar. Peningkatan besaran akan mengakibatkan kompleksitas dan tuntutan waktu yang lebih banyak dari para manajer. Struktur-struktur yang tinggi, dengan rentang kendali yang sempit, mengurangi tanggung jawab supervisi harian dari manajer dan memberi lebih banyak waktu untuk terlibat dengan atasan dari manajer itu sendiri. Jenis pekerjaan dan karakteristik individu pemegang tugas akan membuat hubungan antara rentang kendali dan keefektifan organisasi menjadi moderat selain besaran organisasi.

iii) Diferensiasi spasial

Diferensiasi spasial merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik, dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis. Diferensiasi spasial menurut Robbins (1994:98) dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi dan differensiasi vertikal dan horisontal. Artinya, adalah mungkin untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah maupun jarak. Struktur tinggi lebih kompleks dibandingkan dengan yang datar. Organisasi tinggi, yang berbagai tingkat kewenangannya tersebar secara gegografis, lebih kompleks daripada *counterpart*-nya yang secara fisik manajemennya lebih terkonsentrasi.

Dari ketiga elemen kompleksitas dari dimensi struktur organisasi menunjukkan bahwa meskipun diferensiasi horisontal dan diferensiasi vertikal tetap sama pada unit-unit yang terpisah secara spasial, pemisahan fisik itu sendiri akan meningkatkan kompleksitas.

Organisasi terdiri dari subsistem yang membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan kontrol agar dapat efektif. Semakin kompleks sebuah organisasi, makin besar pula kebutuhannya akan alat komunikasi, koordinasi, dan kontrol yang efektif. Jika kompleksitas meningkat, maka akan meningkat pula tuntutan terhadap manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang dideferensiasi dan disebar bekerja dengan mulus dan secara bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa makin tinggi kompleksitas makin besar pula jumlah perhatian yang harus diberikan untuk menghadapi masalah komunikasi, koordinasi, dan kontrol.

b. Formalisasi

Formalisasi menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:541) adalah *"a dimension of organizational structure that refers to the extent to which expectations regarding the means and ends of work are specified, written, and enforced"*. Jadi formalisasi adalah dimensi-struktur organisasi yang mengacu pada sejauh mana harapan tentang cara dan tujuan kerja ditentukan, ditulis, dan ditegakkan.

Ahli lain, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:27) berpendapat formalisasi menunjukkan sampai sejauh mana organisasi berpegang pada peraturan dan prosedur tertulis untuk menentukan terlebih dahulu tindakan para karyawan. Menurut Robbins (1994:103) formalisasi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan didalam organisasi distandardisasikan. Jika pekerjaan sangat distandardisasikan, pegawai yang melakukan pekerjaan itu memiliki sedikit kebebasan tentang apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya. Pekerjaan diuraikan secara eksplisit, peraturan organisasi yang banyak, ada prosedur yang sudah ditetapkan secara jelas meliputi proses pekerjaan di dalam organisasi di mana terdapat formalisasi yang tinggi. Sedangkan pekerjaan yang formalisasinya rendah, perilaku pegawai relatif tidak terprogram.

Karena kebijakan dari seseorang dalam pekerjaannya berbanding terbalik dengan jumlah perilaku yang diprogramkan terlebih dahulu oleh organisasi, maka makin besar standardisasi, makin sedikit pula jumlah masukan

mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan oleh seorang pegawai. Standardisasi selain memperkecil kemungkinan pegawai untuk berperilaku lain juga menghilangkan pegawai untuk mempertimbangkan alternatif. Dengan definisi tingkat sejauh mana peraturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi ditulis, formalisasi dapat diukur dengan menentukan apakah organisasi tersebut mempunyai manual mengenai kebijakan dan prosedur, menilai jumlah dan keistimewaan peraturan-peraturannya, melihat kembali uraian pekerjaan untuk menentukan tingkat kerumitan dan rincian serta melihat dokumen resmi lainnya yang terdapat dalam organisasi.

Tingkat formalisasi menurut Robbins sangat berbeda di antara dan dalam organisasi. Pekerjaan yang tidak terampil adalah yang paling sempit, yaitu yang paling sederhana. Pekerjaan yang paling berulang adalah pekerjaan yang paling cocok bagi tingkat formalisasi yang tinggi. Makin besar profesionalisme sebuah pekerjaan, makin kecil pula pekerjaan itu diformalisasi dengan tinggi.

Lebih lanjut Robbins menjelaskan beberapa hal yang mempengaruhi formalisasi :

- i) Formalisasi berbeda bukan hanya dalam hal terampil atau tidaknya suatu pekerjaan, tetapi juga dalam tingkatan organisasi dan departemen fungsional.
- ii) Pegawai pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi makin banyak terlibat dalam aktivitas yang kurang berulang dan yang membutuhkan pemecahan unik. Kebebasan yang dimiliki manajer meningkat sesuai kedudukan mereka meningkat dalam hierarki. Jadi formalisasi cenderung mempunyai hubungan yang berbanding terbalik dengan tingkatan dalam organisasi.
- iii) Jenis pekerjaan seseorang mempengaruhi tingkat formalisasi. Misalnya pekerjaan pada bagian produksi berhubungan dengan aktivitas yang tetap dan yang berulang cocok untuk distandardisasikan. Pekerjaan pada bagian penjualan harus fleksibel untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan para pelanggan, sedangkan penelitian harus fleksibel agar bisa inovatif.

Formalisasi menurut Robbins (1994:105) penting bagi organisasi karena organisasi menggunakan formalisasi karena keuntungan yang diperoleh dari pengaturan perilaku pegawai. Selain itu keuntungannya adalah adanya standardisasi yang dapat mendorong koordinasi. Hal ini dapat dilihat dari anggota sebuah para-medis di kamar operasi. Ada kelompok anggota organisasi yang sangat terkoordinasi yang melaksanakan suatu set prosedur yang distandardisasikan dengan sangat cermat. Sehingga tidak ada kemungkinan untuk saling diam atau saling argumentasi tentang apa yang harus dilakukan. Keuntungan berikutnya, formalisasi memberikan penghematan bagi organisasi. Makin besar formalisasi tersebut, makin sedikit pula kebijaksanaan yang diminta dari pemegang jabatan. Karena kebijaksanaan memerlukan biaya. Organisasi-organisasi tersebut memilih untuk memformalkan pekerjaan sedapat mungkin agar memperoleh prestasi paling efektif dari para pegawainya dengan biaya yang paling rendah.

Formalisasi dapat dilakukan pada pekerjaan yang bersangkutan, hal ini disebut sebagai perilaku yang dieksternalkan (*externalized behavior*). Hal ini berarti bahwa formalisasi bersifat eksternal bagi pegawai. Yaitu peraturan, prosedur, dan aturan yang ditetapkan secara terinci, dikodifikasi, dan dilaksanakan melalui pengawasan langsung dari manajemen. Hal ini menjadi ciri dari formalisasi pekerjaan yang tidak terampil yang juga secara khas disebut sebagai formalisasi. Sedangkan formalisasi yang menciptakan perilaku yang diinternalkan (*internalized behavior*) dilakukan melalui sosialisasi disebut profesionalisasi. Para profesional disosialisasikan sebelum memasuki organisasi. Sosialisasi menurut Robbins (1994:108) merujuk pada suatu proses adaptasi dimana para individu mempelajari nilai, norma, dan pola perilaku yang diharapkan bagi pekerjaan serta organisasi tempat ia bekerja.

Formalisasi langsung di tempat kerja dan profesionalisasi pada dasarnya merupakan substitusi antara yang satu dengan yang lainnya. "Organisasi dapat mengontrol (perilaku pegawai) secara langsung melalui peraturan dan prosedurnya sendiri, atau dapat memperoleh kontrol tidak langsung dengan cara menyewa para profesional yang terlatih." (Perrow

dalam Robbins, 1994:109) Dengan demikian dapat diharapkan bahwa dengan meningkatnya tingkat profesionalisme di dalam sebuah organisasi, maka tingkatan formalisasi akan menurun.

Menurut Robbins (1994:109) beberapa teknis formalisasi yang populer adalah :

i) Seleksi

Seleksi dilakukan dengan memproses para pelamar melalui rancangan yang dirancang untuk membedakan para individu yang dapat berprestasi dengan baik dari yang tidak. Rintangan tersebut secara khas terdiri dari melengkapi formulir lamaran, tes kepegawaian, wawancara, dan penyelidikan latar belakang.

Seleksi merupakan salah satu teknik yang paling banyak digunakan organisasi untuk mengontrol kebijakan terhadap pegawainya. Seleksi untuk profesional dapat dilakukan dengan kebebasan lebih besar daripada seleksi pegawai yang tidak terampil, karena profesionalisasi mengurangi kebutuhan bagi organisasi untuk mengidentifikasi orang-orang yang tidak akan berguna bagi organisasi.

ii) Persyaratan peran

Organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan berjalan seiring dengan pekerjaan tersebut mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku para pegawai.

Dengan melepas atau memperketat harapan mengenai peran, organisasi sebenarnya mengurangi atau memperketat tingkat formalisasi.

iii) Peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan

Peraturan merupakan pernyataan eksplisit yang ditujukan kepada pegawai tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kebijaksanaan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh para pegawai.

Peraturan, prosedur dan kebijakan merupakan teknik yang digunakan organisasi untuk mengatur perilaku para anggotanya. Peraturan berisi apa yang dapat dilakukan, bagaimana melakukannya, dan bilamana melakukannya. Prosedur ditetapkan untuk memastikan terjadinya standardisasi proses kerja. Kebijakan memberi kebebasan yang lebih besar dibandingkan dengan peraturan. Kebijakan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menggunakan keleluasaan yang terbatas dan tidak menetapkan perilaku tertentu dan spesifik dari pegawai. Keleluasaan tersebut diciptakan dengan memasukkan istilah-istilah yang menunjuk pertimbangan (seperti : yang terbaik, memuaskan, dan bersaing), yang diserahkan kepada pegawai untuk diinterpretasikan sendiri.

iv) Pelatihan

Organisasi memberi berbagai pelatihan, seperti "*on the job*", *coaching* dan magang untuk mengajarkan para pegawai tentang keterampilan kerja pilihannya, pengetahuan, dan sikap. Di dalamnya termasuk pelatihan *off the job* seperti kuliah dalam kelas, film, demonstrasi, latihan simulasi, serta pengajaran yang terprogram. Tujuan organisasi untuk melakukan pelatihan adalah memastikan perilaku dan sikap kerja yang diinginkan dari pegawai.

v) Ritual

Ritual digunakan sebagai teknik formalisasi terhadap para anggota yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang kuat dan lama terhadap organisasi. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah orang yang memiliki ambisi untuk menduduki peran penting seperti manajer senior dan yang memilih untuk menjadikan pekerjaannya sebagai profesi.

Hubungan antara formalisasi dan kompleksitas

Menurut Robbins (1994:114) ada hubungan yang kuat antara spesialisasi, standardisasi, dan formalisasi. Tugas yang sempit, berulang, dan khusus cenderung untuk distandardisasikan dan ada sejumlah peraturan yang mengatur perilaku pegawai. Pekerjaan dengan

kompleksitas tinggi diikuti dengan formalisasi yang rendah biasanya dijumpai pada pekerjaan seorang spesialis yang sangat terlatih atau profesional. Karena formalisasi yang tinggi akan menciptakan kontrol berlebihan.

Diferensiasi horisontal yang tinggi, jika diperoleh melalui pembagian secara khas berarti merekrut pegawai tidak terampil untuk mengerjakan tugas rutin yang berulang. Sehingga pekerjaan cenderung dikaitkan dengan tingkat formalisasi yang tinggi untuk memudahkan koordinasi dan kontrol. Jika diferensiasi horisontal yang tinggi dicapai dengan mempekerjakan spesialis dan profesional, maka formalisasi cenderung rendah.

c. Sentralisasi

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:27) menjelaskan sentralisasi sebagai dimensi struktur yang menggambarkan apakah pimpinan teras mendelegasikan wewenang atau tidak. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:542) sentralisasi adalah *“a dimension or organizational structure that refers to the extent to which authority to make decisions is retained in top management.”* Jadi sentralisasi adalah dimensi atau struktur organisasi yang mengacu pada sejauh mana otoritas untuk membuat keputusan masih dipertahankan dalam manajemen puncak. Robbins berpendapat (1994:115) sentralisasi merujuk pada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi. Konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau disebut desentralisasi.

Sentralisasi memperhatikan penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan dalam organisasi, bukan penyebaran secara geografis, sehingga desentralisasi sangat berbeda dari diferensiasi spasial. Robbins menjelaskan sentralisasi lebih rinci dengan definisi : jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan (biasanya berada tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkat rendah

dalam organisasi) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaan mereka.

Sehingga disimpulkan oleh Robbins bahwa :

- i) Sentralisasi hanya memperhatikan struktur formal, dan bukan organisasi informal. Sentralisasi hanya berlaku bagi kekuasaan formal.
- ii) Sentralisasi memperhatikan kebebasan dalam pengambilan keputusan. Bila keputusan didelegasikan ke bawah tetapi terdapat kebijaksanaan yang ekstensif untuk menghambat kebebasan para anggota tingkat rendah, maka terdapat sentralisasi yang meningkat.
- iii) Konsentrasi pada suatu titik tunggal dapat merujuk pada seseorang, unit, atau tingkat, tetapi titik tunggal tersebut mengimplikasikan pada konsentrasi tingkat tinggi.
- iv) Pengolahan informasi dapat memperbaiki kontrol dari top manajemen, tetapi pilihan mengenai keputusan itu sendiri tetap terletak pada anggota-anggota tingkat rendah.

Menurut Robbins (1994:122) Sentralisasi-Desentralisasi penting dalam organisasi karena :

- i) Organisasi adalah sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Organisasi mencapai tujuan melalui koordinasi dari usaha kelompok, pengambilan keputusan dan pengolahan informasi adalah yang utama agar koordinasi dapat terlaksana.
- ii) Menurut Herbert A. Simon dalam Robbins (1994:123) sumber yang langka adalah kapasitas pengolahan untuk menyelesaikan informasi.
- iii) Untuk menghindari titik dimana kapasitas manajer itu akan terlampaui, sehingga diperlukan adanya desentralisasi.
- iv) Organisasi harus menanggapi dengan cepat perubahan kondisi yang terdapat pada titik di mana perubahan itu terjadi.
- v) Dengan desentralisasi dapat memberi masukan lebih rinci bagi pengambil keputusan.
- vi) Desentralisasi dapat memberi motivasi kepada para pegawai dengan cara memberi kesempatan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

vii) Desentralisasi memberikan peluang pelatihan yang diciptakan bagi manajer tingkat rendah. Dengan mendelegasikan kekuasaan, *top management* memberi kesempatan bagi manajer yang kurang berpengalaman untuk belajar sambil melakukan.

viii) Sentralisasi memberi penghematan yang cukup berarti bagi organisasi.

2.4.3. Hal-hal yang Menentukan Struktur Organisasi

Menurut Robbins (2003) ada beberapa hal yang menentukan mengapa struktur organisasi berbeda, yaitu : strategi, ukuran organisasi, teknologi, dan lingkungan yang tidak menentu. Cushway dan Lodge (1993:69) menambahkan faktor sejarah, produk dan jasa, proses, pelanggan dan pasar, serta geografi sebagai hal-hal yang turut menentukan struktur organisasi. Berikut akan dipaparkan hal-hal yang menentukan struktur organisasi, yaitu strategi, ukuran, teknologi dan lingkungan yang tidak menentu.

a. Strategi

Menurut Robbins (1994:134) strategi adalah penentuan dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut.

Struktur organisasi membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Karena tujuan berasal dari strategi keseluruhan organisasi, maka struktur dan strategi saling terkait. Struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen membuat perubahan signifikan dalam strategi organisasi, maka struktur harus dimodifikasi untuk memuat dan mendukung perubahan tersebut.

Menurut Robbins ada dua pandangan tentang strategi, yaitu : *Planning mode* dan *Evolutionary mode*. *Planning mode*, pandangan ini menjelaskan strategi sebagai sebuah model perencanaan atau kumpulan pedoman eksplisit yang dikembangkan sebelumnya. Para manajer mengidentifikasi arah tujuan mereka; kemudian mengembangkan rencana yang sistematis dan terstruktur untuk mencapai hal itu. Pada *Evolutionary Mode*, strategi ini tidak selalu harus merupakan rencana yang dipikirkan secara matang dan sistematis.

Strategi bahkan berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola dari arus keputusan yang bermakna.

Raymond Miles dan Charles Snow membuat klasifikasi organisasi berdasarkan produk atau pasar menjadi 4 (empat) jenis strategi, yaitu *defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*. *Defender*, strategi ini mencoba mencari stabilitas dengan memproduksi dalam jumlah yang terbatas dan ditujukan pada suatu segmen yang sempit dari keseluruhan pasar yang potensial. Pada *prospector*, strategi ini mencoba untuk menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih dipentingkan daripada keuntungan yang besar. Keberhasilan *prospector* sangat bergantung pada usaha untuk mengembangkan dan mempertahankan kapasitas untuk melakukan survei yang luas terhadap kondisi lingkungan, kecenderungan, dan kejadian. *Prospector* akan cenderung memiliki struktur yang fleksibel, dengan formalisasi yang rendah dan kontrol yang didesentralisasi dengan komunikasi lateral maupun vertikal. Kelemahan dari *prospector* adalah kurang efisien sehingga tidak dapat memaksimalkan laba.

Tabel 2.3 Tipologi Statistik Menurut Miles dan Snow

STRATEGI	TUJUAN	LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK STRUKTURAL
Defender	Stabilitas dan efisiensi	Stabil	Kontrol ketat; pembagian kerja yang ekstensif; formalisasi tinggi; terpusat
Analyzer	Stabilitas dan efisiensi	Perubahan	Kontrol cukup terpusat; kontrol ketat atas aktivitas yang ada; kontrol agak lepas untuk usaha baru
Prospector	Fleksibilitas	Dinamis	Struktur lepas; pembagian kerja rendah; formalisasi rendah; desentralisasi

Sumber: Robbins, 1994: 147

Analyzers, strategi ini memadukan antara *defender* dengan *prospector*. *Analyzer* berusaha meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk

menghasilkan laba. *Analyzer* hanya akan bergerak ke produk baru setelah *prospector* membuktikannya. Strategi ini menuntut adanya kemampuan untuk merespon petunjuk yang didapat dari *prospector* dan pada saat yang sama dapat mempertahankan efisiensi terhadap produk yang stabil. *Analyzer* cenderung memiliki keuntungan yang lebih sedikit dibandingkan dengan *prospector* namun mereka lebih efisien. Organisasi memiliki tingkat standardisasi, rutinitas serta mekanisasi yang tinggi demi efisiensi, terdapat bagian yang adaptif untuk meningkatkan efisiensi. *Reactors*, organisasi jenis ini cenderung memberi tanggapan secara tidak benar, berprestasi buruk akibatnya tidak menetapkan strategi apa yang akan digunakan organisasi secara konsisten untuk meningkatkan kinerja. Organisasi tidak memiliki mekanisme yang merupakan respon terhadap perubahan lingkungan.

b. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap struktur organisasi. Organisasi besar cenderung memiliki struktur yang terspesialisasi, lebih terdepartementalisasi, lebih terstruktur, dan mempunyai lebih banyak peraturan serta pengambilan keputusan yang didesentralisasi daripada organisasi kecil. Hal ini karena organisasi besar memerlukan tersedianya peraturan, prosedur, dan dokumen tertulis untuk mengendalikan dan mengatur jumlah pegawai yang besar jumlahnya. Organisasi juga mempunyai lebih banyak bagian maupun hierarki sehingga jumlah keputusan yang harus diambil juga lebih besar, terpaksa sebagian pengambilan keputusan dipercayakan kepada tingkatan yang lebih rendah. Selain itu organisasi menunjukkan tingkat kompleksitas yang lebih besar karena memerlukan adanya bagian-bagian yang mempunyai tugas khusus.

c. Teknologi.

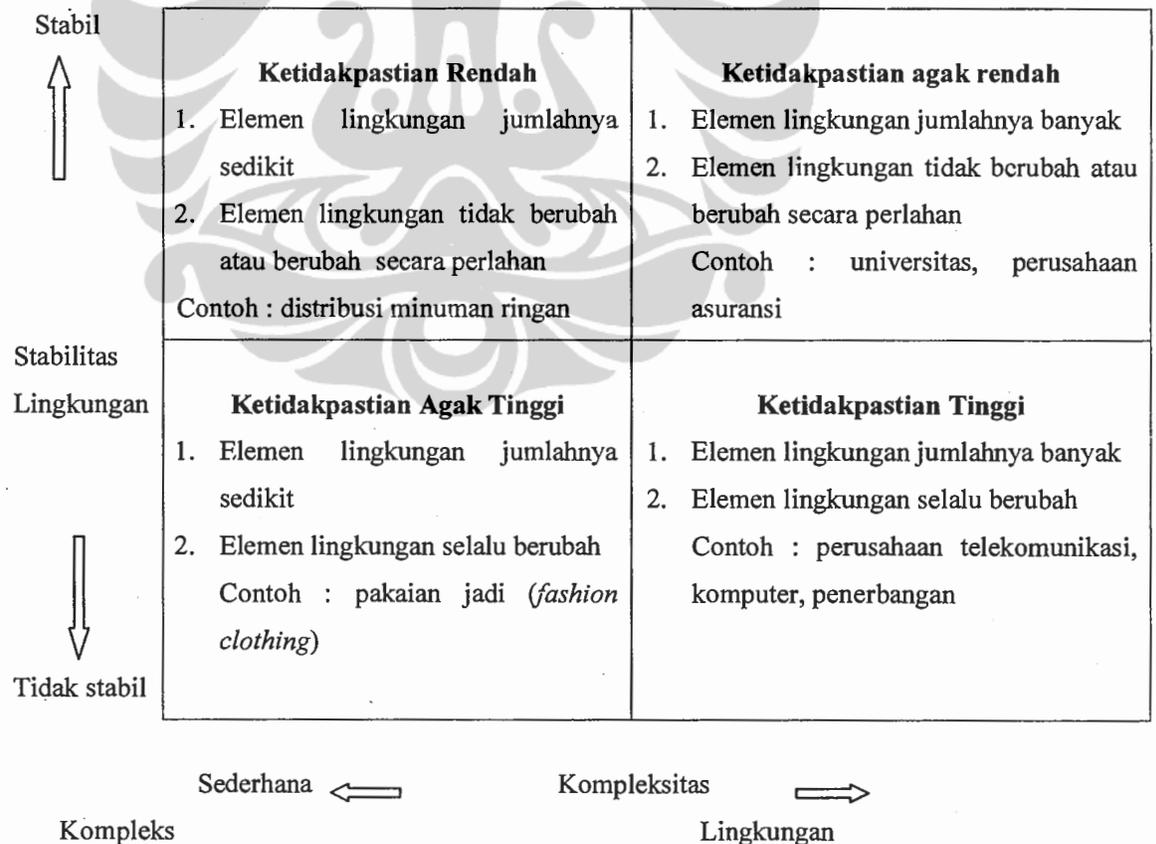
Teknologi mengacu pada bagaimana sebuah organisasi mentransfer input menjadi output. Struktur organisasi beradaptasi dengan teknologi. Tema umum yang membedakan adalah tingkat rutinitasnya. Teknologi di sini dapat mengacu pada aktivitas rutin dan aktivitas non rutin. Aktivitas rutin dicirikan dengan kegiatan yang terstandar dan otomatis. Aktivitas yang tidak rutin didasarkan pada pesanan yang meliputi kegiatan yang berbeda.

Walaupun menurut Robbins tidak ditemukan hubungan yang benar-benar kuat antara teknologi dan struktur, namun kegiatan-kegiatan rutin berhubungan dengan struktur hierarkis dan terdepartementalisasi. Hubungan yang lebih kuat ditemukan antara teknologi dan formalisasi. Secara konsisten ditemukan bahwa rutinitas berkaitan dengan keberadaan panduan peraturan, pembagian tugas, dan dokumen formal lainnya.

d. Lingkungan yang tidak menentu

Hal-hal yang dapat mempengaruhi organisasi tetapi relevansinya tidak selalu jelas, seperti pemerintah, kondisi ekonomi, budaya sosial, konsumen/pasar, kondisi ekonomi, sumber daya manusia, dan teknologi disebut lingkungan umum suatu organisasi. Sedangkan lingkungan khusus organisasi adalah hal-hal yang secara langsung relevan terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketidakpastian lingkungan dikelompokkan menjadi dua, kompleksitas dan stabilitas lingkungan.

Gambar 2.2 Kerangka Ketidakpastian Lingkungan



Sumber: Chatab, 2009:33

Kompleksitas lingkungan dapat diartikan sebagai heterogenitas/banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi, sedangkan stabilitas lingkungan diartikan sebagai kecepatan perubahan elemen-elemen lingkungan.

Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan tidak menentu. Ada organisasi yang menghadapi lingkungan statis namun ada organisasi yang menghadapi lingkungan dinamis. Lingkungan statis menciptakan ketidakpastian yang lebih rendah bagi manajer dibandingkan dengan lingkungan yang dinamis. Ketidakpastian merupakan ancaman bagi suatu organisasi, maka salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah dengan melakukan penyesuaian terhadap struktur organisasi.

Tabel 2.4
Perbedaan Karakteristik Organisasi Mekanistik dan Organik

Organisasi Mekanistik	Organisasi Organik
1. Pekerjaan terbagi-bagi menjadi tugas-tugas khusus (<i>specialized</i>) dan terpisah satu sama lain	Tiap bagian seperti mempunyai sesuatu yang dikerjakan bersama oleh karyawan tanpa pemisahan secara horisontal
2. Tugas terdefinisi secara rinci	Tugas bisa berubah/diadaptasikan bentuknya, sesuai interaksi antara pegawai
3. Hirarki otoritas dan kontrol sangat tegas	Hirarki otoritas dan kontrol tidak tegas, hanya ada sedikit peraturan
4. Komunikasi umumnya vertikal	Komunikasi vertikal dan juga horisontal/lateral
5. Pengetahuan dan kontrol tugas disentralisasi pada manajemen organisasi tingkat tinggi	Pengetahuan dan kontrol tugas tersebar dalam organisasi

Sumber : Chatab, 2009:34

Jika ketidakpastian lingkungan meningkat, organisasi cenderung akan menjadi lebih organik, hal ini berarti manajemen akan mendesentralisasikan kewenangan dan tanggung jawab kepada level yang lebih rendah. Namun jika lingkungan stabil, organisasi cenderung mekanistik, hal ini ditandai dengan

peraturan dan ketentuan, prosedur dan hirarki kewenangan yang jelas. Organisasi mekanistik lebih formal dibanding organisasi organik dan pengambilan keputusannya tersentralisasi.

Gambar 2.3
Ketergantungan Struktur Organisasi Terhadap Ketidakpastian Lingkungan

Stabil ↑ Stabilitas Lingkungan ↓ Tidak stabil	<p>Ketidakpastian Rendah Mekanistik, struktur formal, sentralisasi tinggi Sedikit bagian organisasi Tidak ada integrator Orientasi pada operasi</p>	<p>Ketidakpastian agak rendah Mekanistik, struktur formal, sentralisasi tinggi Banyak bagian organisasi maupun bagian peredam Sedikit integrator mulai memerlukan perencanaan</p>
	<p>Ketidakpastian Agak Tinggi Struktur organik, struktur tidak formal, desentralisasi, kerjasama tim Sedikit bagian organisasi Sedikit integrator Orientasi pada perencanaan</p>	<p>Ketidakpastian Tinggi Organik, struktur tidak formal, desentralisasi, kerjasama tim Banyak bagian organisasi, diferensiasi tinggi Banyak integrator Perencanaan dan peramalan masa depan secara ekstensif.</p>
	Sederhana ←	Kompleksitas →
	Kompleks	Lingkungan

Sumber: Chatab, 2009:34

2.4.4. Model Dasar Organisasi

Model dasar organisasi menurut Kusdi (2009:177) berdasarkan karakteristik strukturalnya dapat dibedakan menjadi tiga bentuk, yaitu organisasi mekanistik, organisasi organik, dan organisasi birokratik. Lebih lanjut Kusdi menjelaskan berdasarkan analisa lingkungan tipe organik sesuai untuk lingkungan yang tinggi kompleksitasnya dan relatif berubah-ubah secara cepat dan dinamis.

Organisasi yang ada dalam lingkungan semacam itu mengharapkan dengan memilih organisasi organik dapat memiliki fleksibilitas dalam menanggapi lingkungan. Ciri-cirinya adalah kompleksitas yang rendah, formalisasi yang rendah, dan sentralisasi yang juga rendah. Secara ringkas model organisasi berdasarkan karakteristik strukturalnya

Organisasi mekanistik memiliki ciri yang berlawanan dengan organisasi organik. Kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi dalam organisasi tinggi. Organisasi birokratik memiliki kesamaan dengan organisasi mekanistik. Dimensi kompleksitas dan formalisasinya tinggi, namun yang membedakan adalah sentralisasi. Organisasi mekanistik dicirikan dengan sentralisasi sedangkan organisasi birokratik dicirikan dengan desentralisasi.

Tabel 2.5

Tiga Tipe Utama Struktur Organisasi

Bentuk	Kompleksitas	Formalisasi	Sentralisasi
Organik	Rendah	Rendah	Rendah
Mekanistik	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Birokratik	Tinggi	Tinggi	Rendah

Sumber: Mary J. Hatch (dalam Kusdi, (2009:177))

2.4.5 Ciri-ciri struktur organisasi yang sudah tidak sesuai

Menurut teori organisasi (Lubis dan Huseini, 2009:265), ada 3 ciri struktur organisasi yang sudah tidak memenuhi syarat, artinya bahwa tidak lagi dapat mendukung kegiatan yang dilakukan sebuah instansi.

Pertama, pengambilan keputusan sering terlambat. Penyebabnya adalah para pengambil keputusan dalam organisasi kelebihan beban. Penyebab lainnya adalah rancangan organisasi yang tidak sempurna, alat-alat untuk berhubungan ke arah vertikal dan horisontal tidak cukup baik, sehingga informasi tidak mengalir lancar.

Kedua, Organisasi tidak mampu melayani lingkungannya dengan baik atau tidak dapat bereaksi dengan baik apabila lingkungannya berubah. Hal ini terjadi karena rancangan organisasi yang keliru: tidak ada fungsi yang bertugas membaca kondisi lingkungan, dan tidak tersedianya sistem koordinasi antar fungsi untuk

menjawab tantangan lingkungan tersebut. Keadaan seperti ini biasanya terjadi pada organisasi pemerintah yang lebih mementingkan kepatuhan instruksi pusat dibandingkan dengan melayani masyarakat.

Ketiga, sering terjadi konflik antar fungsi yang berbeda dalam organisasi. Struktur organisasi tidak dapat menyatukan berbagai jenis kepentingan fungsi-fungsi menjadi tujuan bersama bagi organisasi secara keseluruhan.



2.5 Kerangka Teori

Berdasarkan tinjauan pustaka, dapat diformulasikan operasionalisasi konsep dan kerangka teori dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.6 Operasionalisasi Konsep Metode Kuantitatif

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Pertanyaan
1.	Kompleksitas Konsep : Jumlah jenis pekerjaan yang sangat berbeda dan jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata Gibson, Ivansevich; Donnely (1996:28)	<ul style="list-style-type: none"> ▪Departementalisasi Robbins (1994:95) ▪Spesialisasi Robbins (1994:92) ▪Rentang kendali (<i>span of control</i>) Robbins (1994:96) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pengelompokkan pekerjaan yang sejenis 2. Sifat tugas yang berbeda 3. Adanya metode kontrol dan koordinasi tertentu 4. Variasi pekerjaan 1. Membutuhkan orang tertentu untuk pekerjaan tertentu 2. Dibutuhkan penguasaan ilmu pengetahuan khusus dalam pekerjaan 3. Pekerjaan yang dilakukan merupakan tugas sederhana dan berulang 1. Jumlah bawahan yang dimiliki seorang pimpinan 2. Pengawasan yang dilakukan atasan 3. Pertemuan rutin antara atasan dan bawahan 	Ordinal	1,2 3 4,5 6 7,8 9 10,20 12 11 40
2.	Formalisasi Konsep: Tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandardisasikan. Robbins (1994:103)	<ul style="list-style-type: none"> ▪<i>Job Description</i> ▪Peraturan Robbins (1994:104) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Adanya uraian pekerjaan yang jelas 2. Pengetahuan tentang pekerjaan 3. Tanggungjawab tugas 1. Adanya manual tentang peraturan 2. Jenis dan jumlah peraturan 3. Pengawasan pelaksanaan peraturan 4. Pemahaman terhadap 	Ordinal	17 19 22 16 23 14,21 24

		<p>peraturan</p> <p>▪Prosedur Kerja Robbins (1994:104)</p> <p>▪Dokumen Tertulis Robbins (1994:104)</p> <p>▪Persyaratan Pekerjaan Robbins (1994:92)</p> <p>▪Code of conduct Chatab (2009:14)</p>	<p>1. Adanya manual tentang prosedur kerja</p> <p>2. Implementasi dari prosedur kerja</p> <p>1. Adanya data tentang kinerja pegawai</p> <p>2. Adanya dokumen pendukung lainnya</p> <p>1. Adanya persyaratan pengetahuan tertentu untuk melakukan pekerjaan tertentu</p> <p>2. Adanya pelatihan bagi pegawai baru</p> <p>3. Adanya pengenalan/ orientasi bagi pegawai baru</p> <p>1. Mempunyai aturan dalam pola perilaku</p> <p>2. Mempunyai aturan dalam berbicara</p>		<p>18</p> <p>13</p> <p>15</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31,32</p> <p>25</p>
3.	<p>Sentralisasi-desentralisasi</p> <p>Konsep: Suatu titik dikonsentrasikannya sebuah keputusan</p> <p>Robbins (1994:115)</p> <p>▪Pelimpahan wewenang</p> <p>Robbins (1994:116)</p>	<p>▪Hirarki Keputusan</p>	<p>1. Tingkatan pengambilan keputusan dalam organisasi</p> <p>2. Banyaknya jenis keputusan dalam organisasi</p> <p>3. Banyaknya keputusan yang dibuat di level pimpinan puncak</p> <p>4. Keterlibatan dalam pembuatan program kerja</p> <p>1. Jumlah keputusan/kewenangan yang diberikan</p> <p>2. Kebebasan menentukan dan memutuskan kebijakan internal</p>	Ordinal	<p>37,38</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>36</p> <p>39</p> <p>35,26</p>

Tabel 2.7

Operasionalisasi Konsep Metode Kualitatif

No	Faktor Yang diamati	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Parameter
1.	<p>Kompleksitas Konsep : Jumlah jenis pekerjaan yang sangat berbeda dan jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata</p> <p>Gibson, Ivansevich, Donnelly (1996:28)</p>	Primer	Informan	Wawancara	Departementalisasi, spesialisasi, rentang kendali
2.	<p>Formalisasi Konsep: Tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandardisasikan. Robbins (1994:103)</p>	Primer	Informan	Wawancara	Uraian tugas/ <i>job description</i> , peraturan, prosedur kerja, dokumen tertulis, persyaratan pekerjaan, <i>code of conduct</i>
3.	<p>Sentralisasi-Desentralisasi Konsep: Suatu titik dikonsentrasikannya sebuah keputusan Robbins (1994:115)</p>	Primer	Informan	Wawancara	Hirarki keputusan, pelimpahan wewenang

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran. Strategi yang digunakan dalam metode campuran ini adalah *Sequential Transformative Strategy* (Quan→Qual atau Qual→Quan)². Dalam strategi ini, penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif dilakukan secara berurutan. Penekanan pun dilakukan pada salah satu metode, yaitu metode penelitian kualitatif. Tujuan strategi ini adalah menemukan struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian yang terbaik yang dapat digunakan sesuai dengan perspektif teoritis dalam penelitian ini. Metode ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai struktur organisasi yang ada pada Direktorat Intelijen melalui metode kuantitatif dan masalah-masalah yang timbul atas struktur organisasi serta jalan keluar yang diharapkan melalui proses pengumpulan data secara kualitatif.

3.2. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang merupakan penjelasan karakteristik mengenai objek penelitian yaitu struktur organisasi pada Direktorat Intelijen Keimigrasian serta permasalahan yang terjadi atas pelaksanaan struktur organisasi yang ada saat ini.

3.3 Tahap Penelitian

Penelitian ini dilakukan tiga langkah, yaitu :

1. Menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan gambaran awal tentang karakteristik struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian.
2. Telaah dokumen dan wawancara mendalam dengan seluruh informan yang telah ditentukan. Tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya tahap pertama ini adalah mendapatkan data mengenai kewenangan yang dimiliki

² John W. Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, India: 2003.

3. Setelah memperoleh data kuantitatif dan kualitatif yang diperlukan maka penulis menganalisis struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian yang sesuai dengan kewenangan, tugas pokok dan fungsinya serta permasalahan-permasalahan dimensi struktur organisasi yang timbul.

3.4. Informan dan Populasi serta Sampel

3.4.1. Prinsip pemilihan informan

Prinsip pemilihan informan pada metode kualitatif pada penelitian ini menurut prosedur penilaian cepat yaitu :

1. Kesesuaian (*appropriateness*). Informan dipilih berdasarkan kemampuan yang dimiliki berkaitan dengan topik penelitian. Yaitu Direktur, para Kepala Subdirektorat Intelijen Keimigrasian yang masih menjabat saat ini, serta 2 orang kepala seksi.
2. Kecukupan

3.4.2. Informan Terpilih

Penelitian ini menggunakan informan yang digunakan sebagai sumber untuk memperoleh data dan informasi. Informan tersebut terdiri dari pejabat-pejabat struktural Direktorat Intelijen Keimigrasian, yaitu :

- a. Direktur Intelijen Keimigrasian;
- b. Para Kepala Subdirektorat Intelijen Keimigrasian.
- c. 2 orang Kepala seksi

3.4.3. Populasi serta sampel

Populasi untuk metode kuantitatif dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan pejabat struktural di lingkungan Direktorat Intelijen Keimigrasian. Karena seluruh pegawai dan pejabat di lingkungan Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan data yang ada pada Subbag Tata Usaha Direktorat ini hanya berjumlah 37 orang, maka penulis memilih jumlah sampel sebanyak jumlah populasi yaitu 37 orang.

3.5. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan menggunakan instrumen pedoman wawancara mendalam dan kuesioner. Pedoman wawancara mendalam digunakan untuk metode kualitatif. Pedoman wawancara tersebut berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Alat bantu yang digunakan adalah alat tulis, buku, serta alat perekam. Sedangkan untuk metode kuantitatif digunakan metode penyebaran kuesioner.

3.6 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Untuk mendapatkan data primer dilaksanakan dengan cara melakukan wawancara mendalam dengan informan.

Pengumpulan data metode kuantitatif untuk mendapatkan data primer dapat dilakukan dengan beberapa cara menurut Sarwono (2006:132). Metode pengumpulan data primer secara aktif ini dilakukan dengan :a) pemberian kuesioner secara langsung dengan koresponden, b) pengisian kuesioner dengan responden melalui telepon, c) pengisian kuesioner dengan menggunakan surat, d) kuesioner dengan menggunakan surat elektronik. Penulis memilih menggunakan pemberian kuesioner secara langsung dengan koresponden dalam pengumpulan data. Responden diberi kuesioner secara langsung dan diminta mengisi semua pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut.

3.7 Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dan analisis data metode kuantitatif sebagaimana dijelaskan oleh Sarwono (2006:135) dilakukan dalam 7 tahap, yaitu editing data, pengembangan variabel, pengkodean data, cek kesalahan, membuat struktur data, cek preanalisis komputer, dan tabulasi.

Pengolahan data dan analisis data kuantitatif dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Editing data

Tahap ini penulis melakukan klarifikasi, keterbacaan, konsistensi dan kelengkapan data yang sudah terkumpul. Proses klarifikasi dilakukan terkait

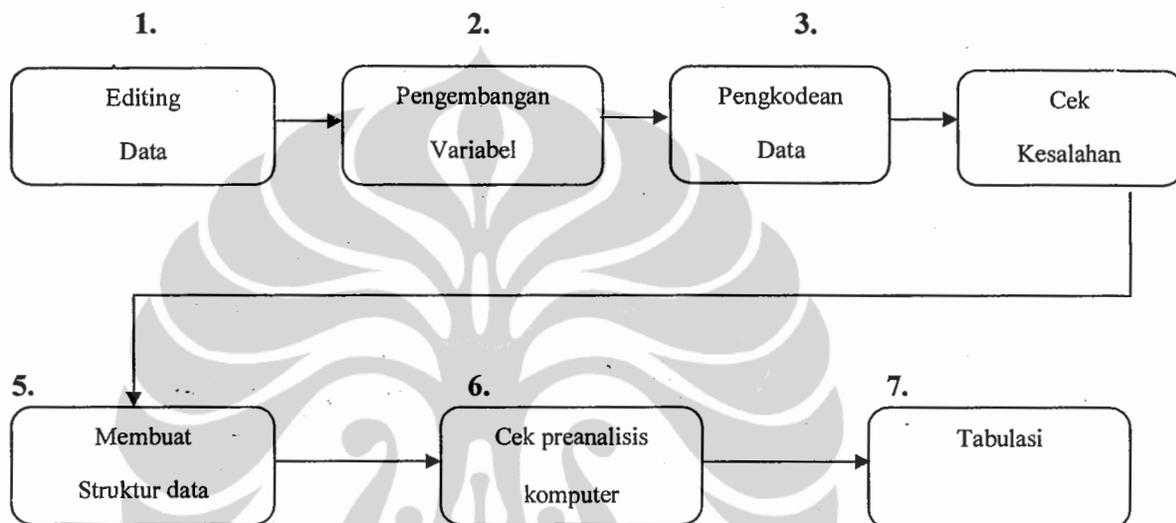
dengan penjelasan apakah data yang sudah terkumpul akan menimbulkan masalah konseptual atau teknis pada saat dilakukan analisis data.

2. Pengembangan variabel

Pengembangan variabel adalah spesifikasi semua variabel yang diperlukan oleh penulis yang tercakup dalam data yang sudah terkumpul.

Gambar 3.1

Pengolahan dan analisis data kuantitatif.



Sumber: Sarwono (2006:135)

3. Pengkodean data

Tahap ini penulis menterjemahkan data ke dalam kode-kode yang biasanya dalam bentuk angka-angka. Tahap ini akan memudahkan penulis dalam mentransfer data ke dalam komputer dan mencari program yang sesuai dengan data untuk digunakan sebagai sarana analisis.

4. Cek kesalahan

Penulis pada tahap ini melakukan pengecekan kesalahan sebelum dimasukkan ke dalam komputer untuk melihat apakah langkah yang dilakukan sebelumnya sudah diselesaikan tanpa kesalahan yang serius.

5. Membuat struktur data

Penulis membuat struktur data yang mencakup semua data yang dibutuhkan untuk analisis kemudian dipindahkan ke dalam komputer.

6. Cek preanalisis komputer

Pengecekan preanalisis komputer dilakukan agar diketahui konsistensi dan kelengkapan data kemudian struktur data yang sudah final dipersiapkan untuk analisis komputer.

7. Tabulasi.

Pada tahap ini merupakan kegiatan menggambarkan jawaban responden dengan tahap tertentu.

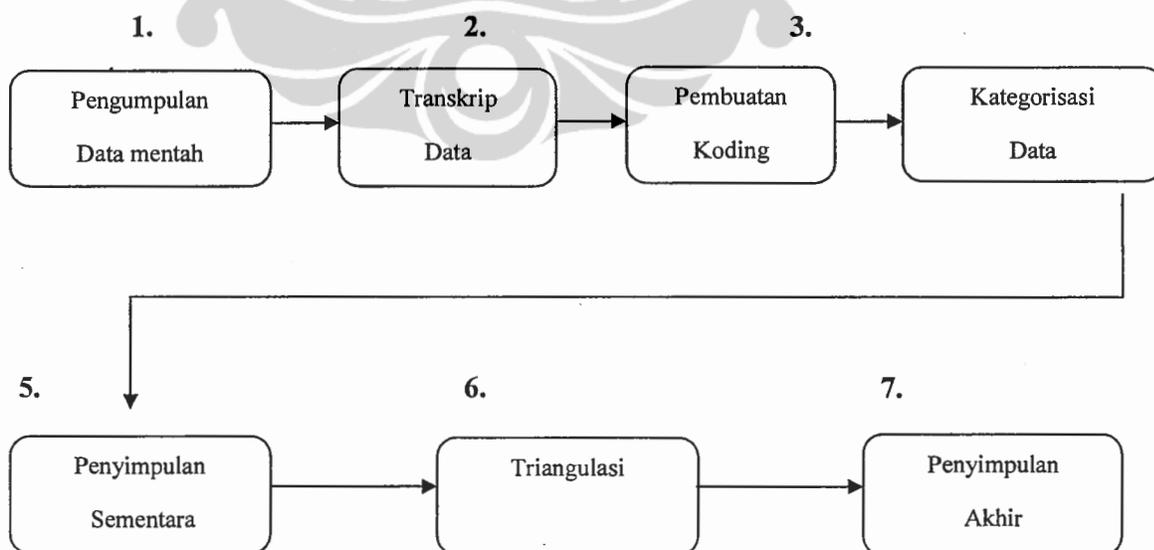
Pengolahan data yang dilakukan penulis dalam penelitian kualitatif ini dapat digambarkan dalam gambar berikut sebagaimana yang di jelaskan oleh Irawan (2007:73). Proses analisis data dalam penelitian kualitatif melalui 7 (tujuh) tahap. Tahapan tersebut meliputi: pengumpulan data mentah, transkrip data, pembuatan koding, kategorisasi data, penyimpulan sementara, triangulasi, dan penyimpulan akhir.

Analisis data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengumpulan data mentah

Tahap pengumpulan data mentah ini penulis melakukan wawancara dan kajian pustaka. Pada tahap ini, penulis menggunakan alat tulis, buku, dan alat perekam. Penulis hanya mencatat apa yang didapatkan melalui wawancara dan kajian pustaka tanpa mencampur dengan pendapat pribadi.

Gambar 3.2 Proses Pengolahan dan Analisis Data Kualitatif



Sumber: Irawan, 2007:73

2. Transkrip data

Pada proses transkrip data, penulis merubah catatan ke bentuk tertulis. Baik dari hasil wawancara ataupun catatan tulisan tangan yang telah dilakukan. Semua yang dilakukan dalam proses transkrip ini sebagaimana yang didapat dari proses pengumpulan data mentah. Penulis menggunakan dua per tiga kertas setiap lembar yang digunakan untuk proses transkrip data, sisanya akan digunakan untuk mengkode data tersebut.

3. Pembuatan koding

Penulis kembali membaca seluruh data yang telah ditranskrip dengan teliti. Jika ada bagian-bagian yang penulis anggap penting maka akan dicatat untuk proses selanjutnya. Bagian yang dianggap penting tersebut kemudian dibuatkan kata kuncinya. Kata kunci tersebut dibuatkan kode-kode tertentu.

4. Kategorisasi data

Pada tahap kategorisasi ini, penulis menyederhanakan data dengan melakukan kategorisasi. Yaitu mengumpulkan data-data yang telah diberi kode dalam suatu besaran. Hal ini dilakukan dengan menurunkan jumlah kata kunci yang telah dilakukan sebelumnya menjadi beberapa kategori.

5. Penyimpulan sementara

Pada tahap ini, penulis mengambil kesimpulan yang masih bersifat sementara atas data yang diperoleh. Kesimpulan sementara ini belum melibatkan pendapat penulis. Pendapat penulis dalam tahap ini akan ditempatkan di bagian akhir dari kesimpulan sementara dan disebut sebagai *Observer's comments*. *Observer's comments* merupakan pendapat atau reaksi penulis terhadap data yang ditemukan di lapangan.

6. Triangulasi

Triangulasi adalah proses ke-enam dari proses analisa data. Triangulasi merupakan proses *chek* dan *recheck* antara satu sumber dengan sumber data lainnya.

7. Kesimpulan akhir

Proses ini dilakukan oleh penulis di saat data sudah sampai pada titik jenuh (*saturated*), dimana setiap penambahan data baru hanya akan menghasilkan ketumpangtindihan (*redundant*).

Analisis data pada penelitian kuantitatif

Menurut Hasan (2005:31) analisis data statistik deskriptif dilakukan dengan:

1. Membandingkan dua hal atau dua nilai variabel untuk mengetahui selisihnya ($X-Y$) atau rasionya (X/Y) kemudian menyimpulkan.
2. Menguraikan atau memecahkan suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen yang lebih kecil, sesuai dengan tujuan analisis, agar dapat:
 - a. Mengetahui bagian yang memiliki sifat menonjol atau mempunyai nilai ekstrem;
 - b. Melakukan perbandingan antar bagian dengan menggunakan nilai rasio atau selisih;
 - c. Melakukan perbandingan antar bagian dengan keseluruhan, dengan memakai proporsi (%), lalu menyimpulkan.
3. Memperkirakan atau memperhitungkan besar pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu kejadian terhadap suatu kejadian lainnya, kemudian meramalkan.

Analisis data pada penelitian kualitatif

Analisis data dilakukan dengan analisis isi, yaitu membandingkan hasil penelitian dengan teori yang ada. Agar validitas tetap terjaga menurut Sabarguna (2006:13) dapat dilakukan dengan:

1. Triangulasi, yaitu melakukan *cross check* dari sumber lain.
2. Memberikan umpan balik seperti pola *focus group discussion*
3. Penjelasan pada keadaan yang merupakan kekecualian, sehingga tidak mengacu pada hal yang lebih luas.

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menjawab pertanyaan penelitian diperlukan adanya data dalam penelitian. Kriteria utama data penelitian kuantitatif adalah valid, reliabel dan obyektif. Validitas menurut Sugiyono (2009:267) merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Lebih lanjut Sugiyono (2009:268) menjelaskan reliabilitas adalah derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan.

Validitas Alat Ukur

Validitas dalam penelitian ini diukur menggunakan Koefisien Korelasi Pearson. Koefisien korelasi Pearson merupakan indeks atau angka yang digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel yang datanya berbentuk data interval atau data rasio. Titik kritis dengan jumlah responden 30 orang berdasarkan tabel adalah 0,361. Tingkat validitas alat ukur dalam penelitian ini jika nilainya lebih dari 0,361.

Rumus yang digunakan adalah :

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Reliabilitas Alat Ukur

Rumusan Koefisien Reliabilitas untuk instrumen dalam penelitian ini menggunakan persamaan koefisien- α (Cronbach, 1951)

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

Validitas

Berdasarkan perhitungan untuk validitas instrumen maka untuk dimensi kompleksitas didapatkan hasil sebagaimana tabel 3.1 berikut

Validitas untuk Kompleksitas

Dimensi	Subdimensi	Pertanyaan	Koef validitas	Titik kritis	Kesimpulan
KOMPLEKSITAS	DEPARTEMENTALISASI	P1	0.557	0.3	Valid
		P2	0.591	0.3	Valid
		P3	0.932	0.3	Valid
		P4	0.932	0.3	Valid
		P5	0.930	0.3	Valid
		P6	0.453	0.3	Valid
	Spesialisasi	P7	0.920	0.3	Valid
		P8	0.658	0.3	Valid
		P9	0.483	0.3	Valid
		P10	0.749	0.3	Valid
		P20	0.803	0.3	Valid
	R. Kendali	P12	0.604	0.3	Valid
		P11	0.658	0.3	Valid
		P40	0.733	0.3	Valid

Sumber: penelitian

Hasil perhitungan koefisien untuk dimensi kompleksitas yang berjumlah 14 pertanyaan terbagi atas 3 subdimensi yaitu departementalisasi, spesialisasi, dan rentang kendali, semuanya di atas 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan untuk dimensi kompleksitas dinyatakan valid. Begitu juga dengan hasil perhitungan koefisien untuk dimensi formalisasi yang berjumlah 18 pertanyaan terbagi atas 6 subdimensi yaitu *job description*, peraturan, prosedur kerja, dokumen tertulis, persyaratan pekerjaan, dan *code of conduct*, semuanya di atas 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan untuk dimensi kompleksitas dinyatakan valid.

Berdasarkan perhitungan untuk validitas instrumen maka untuk dimensi formalisasi didapatkan hasil sebagaimana tabel 3.2 berikut

Validitas untuk Formalisasi

Dimensi	Subdimensi	Pertanyaan	Koef validitas	Titik kritis	Kesimpulan
Formalisasi	JOB DESC.	P17	0.916	0.3	Valid
		P19	0.385	0.3	Valid
		P22	0.895	0.3	Valid
	PERATURAN	P16	0.779	0.3	Valid
		P23	0.705	0.3	Valid
		P14	0.574	0.3	Valid
		P21	0.805	0.3	Valid
		P24	0.630	0.3	Valid
	PROS. K	P18	0.733	0.3	Valid
		P13	0.673	0.3	Valid
	DOK. T	P15	0.818	0.3	Valid
		P27	0.825	0.3	Valid
	PERSY. PEK	P28	0.655	0.3	Valid
		P29	0.839	0.3	Valid
		P30	0.713	0.3	Valid
	CODE OF COND	P31	0.748	0.3	Valid
		P32	0.784	0.3	Valid
		P25	0.503	0.3	Valid

Sumber: Penelitian

Hasil yang sama untuk perhitungan koefisien untuk dimensi sentralisasi-desentralisasi yang berjumlah 8 pertanyaan terbagi atas 2 subdimensi yaitu hirarki keputusan dan pelimpahan wewenang, semuanya di atas 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan untuk dimensi sentralisasi-desentralisasi dinyatakan valid.

Berdasarkan perhitungan untuk validitas instrumen maka untuk dimensi sentralisasi-desentralisasi didapatkan hasil sebagaimana tabel 3.3 berikut:

Validitas untuk sentralisasi-desentralisasi

Dimensi	Subdimensi	Pertanyaan	Koef validitas	Titik kritis	Kesimpulan
SENTRALISASI- DESENTRALISASI	HIRARKI KEPUTUSAN	P37	0.742	0.3	Valid
		P38	0.857	0.3	Valid
		P33	0.376	0.3	Valid
		P34	0.850	0.3	Valid
	PELIMP. WNWANG	P36	0.928	0.3	Valid
		P39	0.836	0.3	Valid
		P35	0.691	0.3	Valid
		P26	0.804	0.3	Valid

Sumber: Penelitian

Reliabilitas

Untuk dimensi kompleksitas jika digabungkan seluruh pertanyaan yang mengukur kompleksitas, didapat nilai alpha sebesar 0,715. Dimensi formalisasi jika jika digabungkan seluruh pertanyaan yang mengukur kompleksitas, didapat nilai alpha sebesar 0,860. Dimensi sentralisasi-desentralisasi, jika digabungkan seluruh pertanyaan yang mengukur kompleksitas, didapat nilai alpha sebesar 0,781. Secara lebih lengkap, perhitungan analisis reliabilitas untuk ketiga dimensi dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut:

Reliabilitas untuk Kompleksitas, Formalisasi, dan Sentralisasi-desentralisasi

Dimensi	Koefisien Reliabilitas	Titik Kritis	Kesimpulan
Kompleksitas	0,715	0,7	Reliabel
Formalisasi	0,860	0,7	Reliabel
Sentralisasi-desentralisasi	0,781	0,7	Reliabel

Sumber: Penelitian



BAB IV TEMUAN PENELITIAN

4.1 Profil Direktorat Intelijen Keimigrasian

Direktorat Intelijen Keimigrasian merupakan salah satu dari 6 direktorat atau organisasi setingkat eselon 2 yang ada di bawah Direktorat Jenderal Imigrasi. Direktorat ini dibentuk karena semakin meningkatnya kejahatan internasional atau yang dikenal dengan istilah *transnational organization crime* (TOC) akhir-akhir ini seperti terorisme, penyelundupan manusia (*people smuggling*), perdagangan manusia (*human trafficking*), dan lain sebagainya. Direktorat Jenderal Imigrasi memandang perlu untuk membentuk Direktorat baru. Direktorat ini ruang lingkup tugas dan fungsinya untuk mengantisipasi terjadinya kegiatan-kegiatan kejahatan tersebut. Direktorat Intelijen Keimigrasian ini dirasakan cukup penting dalam menunjang tugas-tugas keimigrasian dan sekaligus mengantisipasi segala bentuk kejahatan internasional. Direktorat Intelijen Keimigrasian terletak di gedung Direktorat Jenderal Imigrasi lantai 4, Jl. HR. Rasuna Said Kav. 8-9 Kuningan Jakarta Selatan.

Direktorat Intelijen Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang operasi intelijen, penyajian produk intelijen, kerjasama dan pelaksanaan kegiatan intelijen keimigrasian serta pengamanan perizinan keimigrasian

Direktorat Intelijen Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rancangan kebijakan teknis, pengumpulan, pengolahan dan penyusunan dan penyajian informasi yang berkaitan dengan pengawasan terhadap pelanggaran keimigrasian.
- b. Pelaksanaan kegiatan kerjasama intelijen dan operasi intelijen keimigrasian.
- c. Pelaksanaan penelaahan dan analisa informasi intelijen keimigrasian dalam rangka penyajian produk intelijen keimigrasian dan
- d. Pelaksanaan pengamanan terhadap perizinan keimigrasian

Direktorat Intelijen Keimigrasian terdiri atas:

- a. Subdirektorat operasi intelijen keimigrasian
- b. Subdirektorat produksi intelijen keimigrasian
- c. Subdirektorat kerjasama intelijen keimigrasian
- d. Subdirektorat pengamanan perizinan keimigrasian, dan
- e. Subbagian tata usaha

Direktorat Intelijen Keimigrasian memiliki moto: "Persentase pendeteksian pelanggaran atau kejahatan keimigrasian secara tepat waktu."

Tabel 4.1

Pegawai Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan golongan

No	Golongan	Jumlah
1.	IV-d	1
2.	IV-b	3
3.	IV-a	2
4.	III-d	8
5.	III-c	2
6.	III-b	8
7.	III-a	6
8.	II-c	6
9.	II-a	1

Sumber: Bagian Kepegawaian Ditjen Imigrasi

Data tersebut menunjukkan berdasarkan golongan yang terbanyak adalah golongan 3 dengan 24 pegawai atau 64,86 %, golongan 2 sebanyak 7 orang pegawai atau 18,92 %, dan 6 orang atau 16,22 % golongan 4.

Berdasarkan data yang ada pegawai dengan pendidikan sarjana strata satu dengan 17 orang atau 45,95%, SMU sebanyak 8 orang atau 21,62%, sarjana strata 2 sebanyak 7 orang 18,92%, dan SD 1 orang atau 2,7%.

Tabel 4.2

Pegawai Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1.	Strata 2	7
2.	Strata 1	17
3.	Diploma	4
4.	SMU	8
5.	SMP	0
6.	SD	1

Sumber: Bagian Kepegawaian Ditjen Imigrasi

Pegawai dan pejabat Direktorat Intelijen Keimigrasian berjumlah 37 orang, dengan jumlah pegawai laki-laki sebanyak 31 orang dan perempuan sebanyak 6 orang.

4.2 Hasil Penelitian Kuantitatif

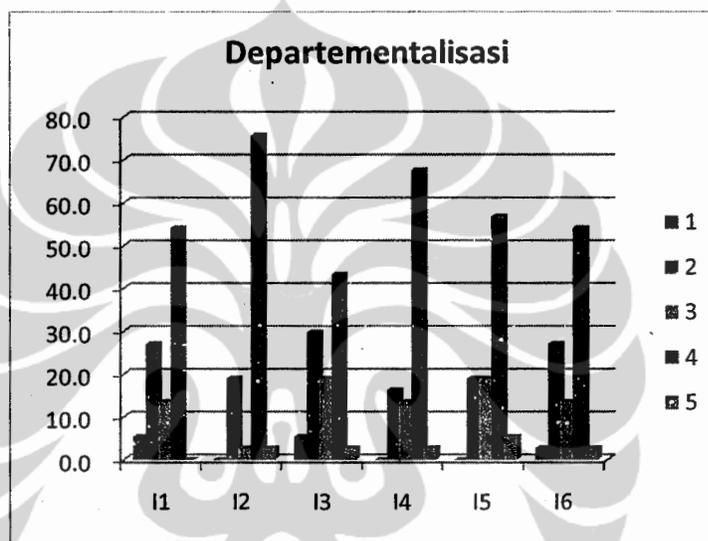
4.2.1 Kompleksitas

Kompleksitas dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat differensiasi yang ada dalam sebuah organisasi sebagaimana pendapat Price dan Mueller (Robbins, 1994:91). Jadi, kompleksitas senantiasa merujuk pada tingkat differensiasi yang ada pada sebuah organisasi. Ada tiga jenis differensiasi dalam sebuah organisasi, yaitu differensiasi horisontal, differensiasi vertikal, dan differensiasi spasial. Differensiasi horisontal dalam sebuah organisasi terwujud dalam departementalisasi dan spesialisasi. Differensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur yang ditentukan oleh rentang kendali atau *span of control*. Differensiasi spasial diartikan sebagai perluasan sebuah organisasi dengan tingkat differensiasi dan horisontal yang sama pada lokasi yang berbeda atau merupakan cabang organisasi di tempat lain. Penelitian dimensi Kompleksitas pada struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian ini hanya akan mengukur differensiasi horisontal melalui departementalisasi dan spesialisasi serta differensiasi vertikal melalui rentang kendali atau *span of control*.

Departementalisasi

Departementalisasi menurut Robbins (1994:95) adalah cara organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah didiferensiasi secara horisontal, jadi untuk melihat bagaimana pengkoordinasian aktivitas dalam organisasi yang telah didiferensiasi secara horisontal yang ada dalam Direktorat Intelijen Keimigrasian ini dilakukan. Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 6 butir pertanyaan, hasil penelitian dapat digambarkan dalam gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1



Tabel 4.3

	1	2	3	4	5
11	5,4	27,0	13,5	54,1	0,0
12	0,0	18,9	2,7	75,7	2,7
13	5,4	29,7	18,9	43,2	2,7
14	0	16,2	13,5	67,6	2,7
15	0	18,9	18,9	56,8	5,4
16	2,7	27	13,5	54,1	2,7

Sumber: Penelitian

Hasil penelitian untuk subdimensi departementalisasi tertera dalam tabel 4.1. Angka 4 dan 5 menunjukkan bahwa tingkat departementalisasi tinggi menurut jawaban responden, sedangkan angka 1,2 dan 3 dalam penelitian ini diartikan rendah. Dari 6 item pada subdimensi departementalisasi dapat dilihat bahwa

persentase 1 dan 2 yang diakumulatikan tertinggi ada pada item 3. Ini menunjukkan bahwa variasi pekerjaan yang ada berdasarkan pembagian eselonisasi yang ada menurut responden tidak terlalu berbeda jauh antara eselon 3 yang satu dengan lainnya. Tingkat persetujuan responden yang tertinggi terlihat pada item 2 dengan persentase akumulatif 78,4%. Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai dan pejabat pada masing-masing bagian mengerjakan pekerjaan harian yang sangat beragam.

Dari 6 butir pertanyaan tersebut didapatkan hasil lebih dari 50% responden yang menyatakan setuju dengan memberikan skor 4 dan 5 dengan tingkat persetujuan responden untuk subdimensi ini sebesar 61,95 %. Artinya secara umum bahwa organisasi telah mengkoordinasikan pekerjaan yang ada secara khas walaupun perbedaan pekerjaan antar bagian tidak terlalu tinggi dan tingkat departementalisasi pada organisasi dinilai tinggi oleh responden.

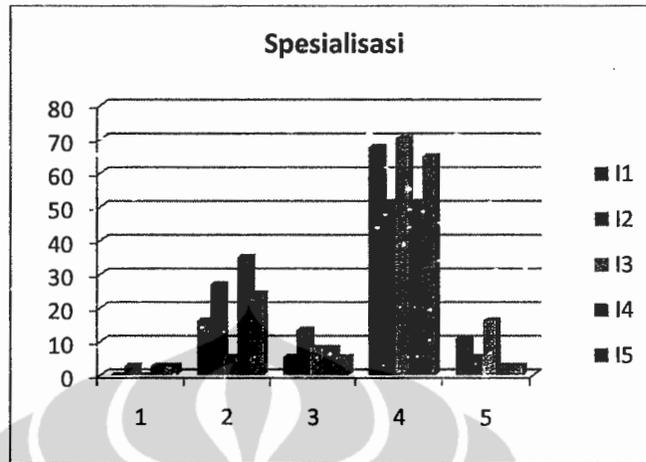
Spesialisasi

Subdimensi spesialisasi menurut Robbins (1994:92) adalah pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan individu. Spesialisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu spesialisasi fungsional dan spesialisasi sosial. Spesialisasi fungsional dilakukan dengan memecah pekerjaan menjadi tugas-tugas berulang yang sederhana sedangkan spesialisasi sosial lebih mengarah pada pembagian pekerjaan yang didasarkan pada keahlian atau spesifikasi khusus yang harus dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas tersebut. Dimensi ini untuk mengukur bagaimana pembagian pekerjaan itu dilakukan.

Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 5 butir pertanyaan. Dari 5 item pada subdimensi spesialisasi dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatikan tertinggi ada pada item 4. Item ini mengukur tingkat spesialisasi fungsional atau bagaimana pekerjaan itu dipecah menjadi pekerjaan berulang dan sederhana, dengan demikian responden merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan tugas yang tidak sederhana dan memerlukan proses penyelesaian yang tidak sederhana. Atau bahwa spesialisasi fungsional yang ada pada organisasi ini rendah.

Hasil penelitian dapat digambarkan dalam gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2



Tabel 4.4

	1	2	3	4	5
I1	0	16,2	5,4	67,6	10,8
I2	2,7	27	13,5	51,4	5,4
I3	0	5,4	8,1	70,3	16,2
I4	2,7	35,1	8,1	51,4	2,7
I5	2,7	24,3	5,4	64,9	2,7

Sumber: Penelitian

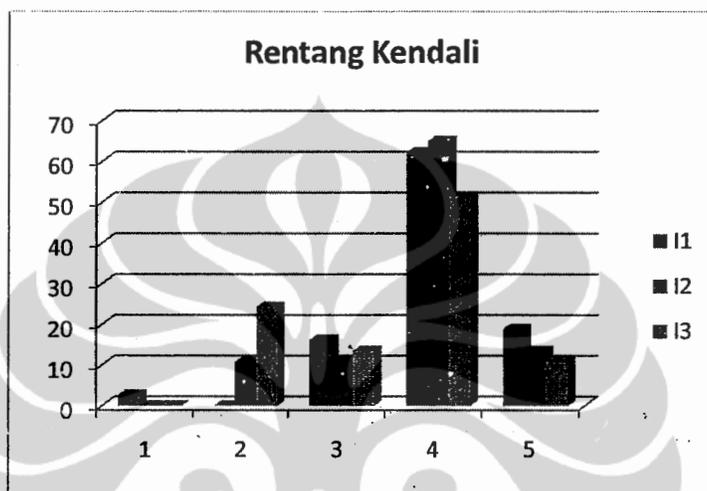
Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif persentase 4 dan 5 tertinggi ada pada item 3, hal ini memberi gambaran bahwa responden merasa pekerjaan yang dilakukan membutuhkan dasar pengetahuan intelijen atau keahlian tertentu yang cukup agar tugas dapat diselesaikan dengan baik. Jadi, spesialisasi sosial dalam organisasi ini ditanggapi cukup tinggi terutama untuk keahlian yang menyangkut bidang intelijen.

Dari 5 butir pertanyaan tersebut didapatkan hasil lebih dari 50% responden yang menyatakan setuju dengan memberikan skor 4 dan 5 bahwa sudah ada spesialisasi yang dilakukan di Direktorat Intelijen Keimigrasian. Rata-rata persentase tingkat persetujuan responden yang diukur melalui nilai 4 dan 5 untuk subdimensi ini sebesar 69,48 %.

Rentang Kendali

Subdimensi ketiga yang diukur dalam subdimensi kompleksitas ini adalah rentang kendali. Subdimensi ini Robbins (1994:96) menjelaskan bahwa rentang kendali menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer.

Gambar 4.3



Tabel 4.5

	1	2	3	4	5
I1	2,7	0	16,2	62,2	18,9
I2	0	10,8	10,8	64,9	13,5
I3	0	24,3	13,5	51,4	10,8

Sumber: Penelitian

Subdimensi ini untuk melihat apakah jumlah bawahan yang dimiliki oleh pimpinan pada Direktorat Intelijen Keimigrasian dapat diatur dan diawasi dengan efektif sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 3 butir pertanyaan, hasil penelitian dapat digambarkan dalam gambar 4.3.

Dari 3 item pada subdimensi rentang kendali dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 3. Hal ini menggambarkan bahwa pertemuan-pertemuan informal berupa briefing atau *coffee morning* yang dilakukan secara rutin atau pengawasan berkala yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya ditanggapi negatif oleh responden,

artinya organisasi tidak menjalankan pengawasan secara berkala dengan cara-cara formal tetapi lebih pada pengawasan informal.

Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif persentase 4 dan 5 tertinggi ada pada item 1, hal ini memberi gambaran proses komunikasi dan koordinasi antara atasan dan bawahan dapat berlangsung dengan sangat baik karena responden merasa dapat dengan mudah berdiskusi mengenai pekerjaannya dengan atasan secara langsung.

Dari 3 butir pertanyaan tersebut didapatkan hasil lebih dari 50% responden yang menyatakan setuju dengan memberikan skor 4 dan 5 bahwa sudah ada proses rentang kendali atau pengawasan yang dilakukan para pimpinan di Direktorat Intelijen Keimigrasian sudah baik dalam pelaksanaannya walaupun pengawasan yang dilakukan secara formal tidak berjalan dengan baik. Rata-rata persentase tingkat persetujuan responden yang diukur melalui nilai 4 dan 5 untuk subdimensi ini sebesar 75,57 %.

Hasil penelitian kuantitatif untuk subdimensi Kompleksitas dapat dilihat pada Tabel 4.6. Responden menilai bahwa tingkat kompleksitas yang ada pada Direktorat Intelijen Keimigrasian cukup tinggi, dengan tingkat persetujuan terendah ada pada subdimensi Departementalisasi dengan 61,95% dan tertinggi pada subdimensi Rentang Kendali dengan 75,57%. Rata-rata persentase untuk dimensi ini adalah 69%.

Tabel 4.6

**Hasil Penelitian 3 Subdimensi pada Dimensi Kompleksitas
di Direktorat Intelijen Keimigrasian**

Departementalisasi

	1	2	3	4	5	
I1	5,4	27,0	13,5	54,1	0,0	
I2	0,0	18,9	2,7	75,7	2,7	
I3	5,4	29,7	18,9	43,2	2,7	
I4	0	16,2	13,5	67,6	2,7	
I5	0	18,9	18,9	56,8	5,4	
I6	2,7	27	13,5	54,1	2,7	
				355,5	16,2	61,95%

Spesialisasi

	1	2	3	4	5
I1	0	16,2	5,4	67,6	10,8
I2	2,7	27	13,5	51,4	5,4
I3	0	5,4	8,1	70,3	16,2
I4	2,7	35,1	8,1	51,4	2,7
I5	2,7	24,3	5,4	64,9	2,7
				309,6	37,8

69,48

Rentang Kendali

	1	2	3	4	5
I1	2,7	0	16,2	62,2	18,9
I2	0	10,8	10,8	64,9	13,5
I3	0	24,3	13,5	51,4	10,8
				178,5	48,2

75,57

Sumber: Penelitian

4.2.2 Formalisasi

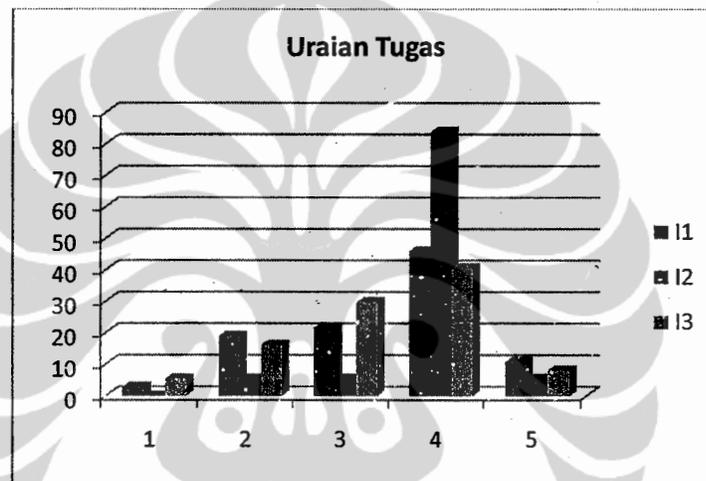
Dimensi kedua yang diukur dalam penelitian ini adalah Formalisasi. Formalisasi menurut Robbins (1994:103) adalah tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandardisasikan. Dimensi ini diturunkan menjadi 6 subdimensi, yaitu *job description*, peraturan, prosedur kerja, dokumen tertulis, persyaratan pekerjaan, dan *code of conduct*.

Dimensi ini diukur untuk melihat apakah Direktorat Intelijen Keimigrasian mempunyai manual mengenai kebijakan dan prosedur, menilai jumlah dan keistimewaan peraturannya, melihat kembali uraian pekerjaan untuk menentukan tingkat kerumitan dan rincian serta melihat dokumen resmi lainnya yang terdapat dalam organisasi ini. Sejauh mana organisasi berpegang pada peraturan dan prosedur tertulis untuk menentukan terlebih dahulu tindakan para pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Job description/uraian tugas

Subdimensi pertama dari variabel ini adalah *job description* atau uraian tugas. Uraian tugas ini diukur untuk melihat bagaimana pegawai dan pejabat melakukan tugas sehari-hari, sejauhmana pelaksanaan tugas itu dilakukan berdasarkan uraian tugas yang ada serta bagaimana pengetahuan dan tanggungjawab anggota terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 3 butir pertanyaan, hasil penelitian dapat digambarkan dalam grafik berikut:

Gambar 4.4



Tabel 4.7

	1	2	3	4	5
I1	2,7	18,9	21,6	45,9	10,8
I2	0	5,4	5,4	83,8	5,4
I3	5,4	16,2	29,7	40,5	8,1

Sumber: Penelitian

Dari 3 item pada subdimensi uraian tugas dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan item 1 dan item 3 memiliki persentase yang sama, namun untuk nilai 3 yaitu ragu-ragu persentase lebih tinggi ada pada item 3. Hal ini menggambarkan bahwa responden menilai tingkat tanggung jawab yang dimiliki anggota organisasi masih rendah.

Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif persentase 4 dan 5 tertinggi ada pada item 1, hal ini memberi gambaran bahwa

anggota organisasi sudah memiliki pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

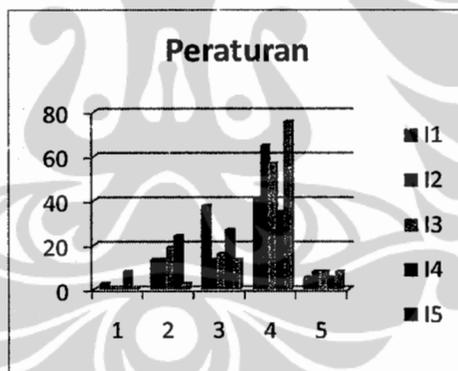
Rata-rata persentase tingkat persetujuan responden untuk subdimensi ini sebesar 66,5%. Artinya bahwa dalam melaksanakan tugas sudah berdasarkan uraian tugas yang dimiliki dan memiliki pengetahuan dalam melaksanakan tugasnya namun tingkat tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas masih kurang.

Peraturan

Subdimensi kedua adalah peraturan, peraturan akan memberi panduan kepada anggota organisasi mengenai apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Subdimensi ini akan mengukur apakah ada manual tentang pekerjaan, jenis dan banyaknya jumlah peraturan yang ada di Direktorat Intelijen Keimigrasian, bagaimana pemahaman dan pengawasan terhadap peraturan itu dilaksanakan.

Hasil penelitian dapat digambarkan dalam grafik berikut:

Gambar 4.5



Tabel 4.8

	1	2	3	4	5
I1	2,7	13,5	37,8	40,5	5,4
I2	0	13,5	13,5	64,9	8,1
I3	0	18,9	16,2	56,8	8,1
I4	8,1	24,3	27	35,1	5,4
I5	0	2,7	13,5	75,7	8,1

Sumber: Penelitian

Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 5 butir pertanyaan. Dari 5 item pada subdimensi peraturan dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 4. Hal ini menggambarkan bahwa responden menilai pimpinan tidak selalu mencatat setiap pelanggaran yang terjadi atau adanya indikasi bahwa pengawasan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan kurang dilakukan oleh atasan. Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif persentase 4 dan 5 tertinggi ada pada item 5, hal ini mengindikasikan bahwa anggota organisasi telah mengerti dan memahami peraturan-peraturan yang dimiliki organisasi.

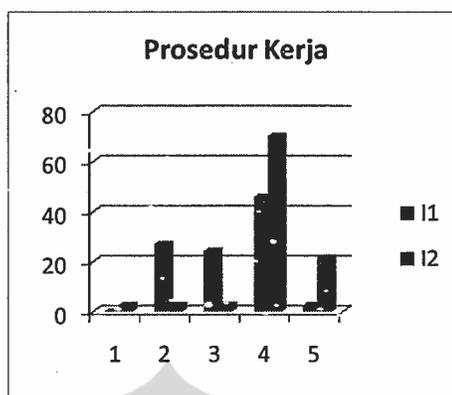
Rata-rata persentase tingkat persetujuan responden untuk subdimensi ini sebesar 63,42%. Berdasarkan hasil penelitian pada subdimensi ini dapat disimpulkan bahwa meskipun kurang adanya catatan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan secara umum bahwa peraturan yang ada cukup memadai serta sudah dipahami oleh pegawai pada Direktorat Intelijen Keimigrasian ini.

Prosedur Kerja

Prosedur kerja merupakan subdimensi berikutnya. Prosedur kerja adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Robbins, 1994:111). Subdimensi ini untuk mengukur apakah ada manual tentang prosedur pekerjaan yang dilakukan dan bagaimana implementasi dari prosedur pekerjaan yang telah ditentukan tersebut.

Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 2 butir pertanyaan. Dari 2 item pada subdimensi prosedur kerja dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 4. Hal ini menggambarkan bahwa responden menilai organisasi tidak memiliki prosedur kerja yang cukup untuk menunjang pelaksanaan tugas sehari-hari. Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif nilai 4 dan 5 tertinggi ada pada item 2, hal ini mengindikasikan bahwa anggota organisasi mengakui bahwa dalam melaksanakan tugas sehari-hari diperlukan adanya prosedur kerja yang memadai.

Gambar 4.6



Tabel 4.9

	1	2	3	4	5
I1	0	27	24,3	45,9	2,7
I2	2,7	2,7	2,7	70,3	21,6

Sumber: Penelitian

Rata-rata persentase tingkat persetujuan responden untuk subdimensi ini sebesar 74,25%. Hal ini menggambarkan bahwa kesadaran anggota organisasi untuk mengikuti prosedur kerja tinggi namun kurang didukung dengan adanya manual prosedur kerja. Hasil penelitian dapat digambarkan dalam gambar 4.6 di atas.

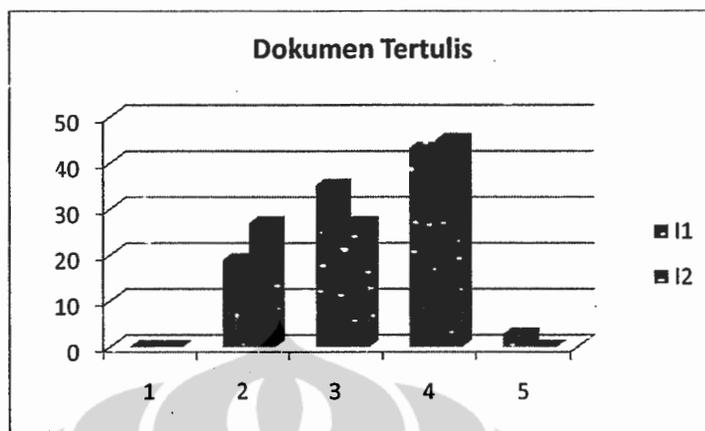
Dokumen Tertulis

Subdimensi berikutnya adalah dokumen tertulis yang ada pada suatu organisasi. Subdimensi ini untuk mengukur apakah ada data tertulis tentang kinerja serta dokumen pendukung lainnya yang dimiliki oleh Direktorat Intelijen ini sudah memadai dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas anggotanya.

Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 2 butir pertanyaan. Dari 2 butir pertanyaan tersebut didapatkan hasil bahwa responden menilai rendah untuk data kinerja dan data pendukung lainnya yang tertulis atau terdokumentasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat subdimensi ini rendah dengan persentase rata-rata yang menunjukkan tingkat adanya dokumentasi tertulis dalam organisasi sebesar 47,45%.

Hasil penelitian dapat digambarkan dalam grafik berikut:

Gambar 4.7



Tabel 4.10

	1	2	3	4	5
I1	0	18,9	35,1	43,2	2,7
I2	0	27	27	45	0

Sumber: Penelitian

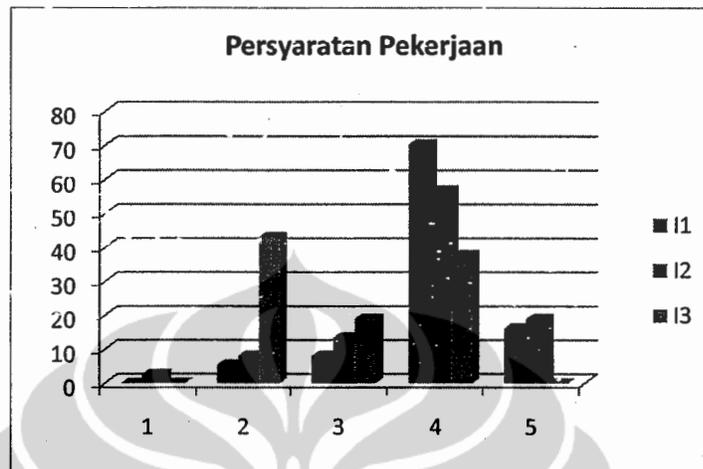
Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan atau seleksi menurut Robbins (1994:109) dirancang untuk membedakan para individu yang mungkin dapat berprestasi dari mereka yang tidak mungkin berhasil. Proses yang efektif dirancang untuk menentukan apakah calon pegawai cocok bagi organisasi. Subdimensi ini juga mengukur apakah organisasi memberikan pelatihan dan orientasi bagi pegawai baru sehingga pegawai mendapat tambahan keterampilan kerja yang sesuai dengan organisasi barunya.

Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 3 butir pertanyaan. Dari 3 item pada subdimensi persyaratan pekerjaan dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 3. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden tidak mendapatkan orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan saat mereka dimutasi atau diterima di Direktorat Intelijen Keimigrasian. Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif nilai 4 dan 5 tertinggi ada pada item 1, hal ini mengindikasikan pekerjaan-pekerjaan tertentu

yang mensyaratkan adanya kriteria khusus. Hasil penelitian dapat digambarkan dalam grafik berikut:

Gambar 4.8



Tabel 4.11

	1	2	3	4	5
I1	0	5,4	8,1	70,3	16,2
I2	2,7	8,1	13,5	56,8	18,9
I3	0	43,2	18,9	37,8	0

Sumber: Penelitian

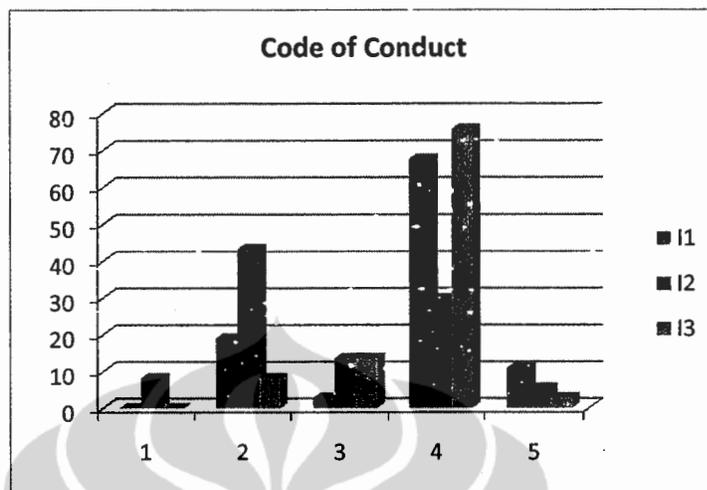
Rata-rata persentase untuk subdimensi ini adalah 68,33%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan-pekerjaan tertentu pada organisasi memerlukan syarat keahlian tertentu. Organisasi dinilai responden tidak memiliki program orientasi mengenai organisasi pada saat anggota baru bergabung.

Code of conduct

Subdimensi terakhir dari Formalisasi ini adalah *code of conduct*, menurut Chatab (2009:14) *code of conduct* digunakan dalam organisasi untuk melakukan standardisasi kerja atau perilaku pekerja. Organisasi mengidentifikasi perilaku peran yang diinginkan berjalan seiring dengan pekerjaan tersebut. Subdimensi ini diukur melalui kuesioner dengan 3 butir pertanyaan.

Hasil penelitian dapat digambarkan dalam gambar berikut:

Gambar 4.9



Tabel 4.12

	1	2	3	4	5
I1	0	18,9	2,7	67,6	10,8
I2	8,1	43,2	13,5	29,7	5,4
I3	0	8,1	13,5	75,7	2,7

Sumber: Penelitian

Dari 3 item pada subdimensi *code of conduct* dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 2. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden di direktorat Intelijen tidak mempunyai seragam yang khusus digunakan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif nilai 4 dan 5 tertinggi ada pada item 1, hal ini mengindikasikan bahwa ada aturan atau pola tertentu yang digunakan dalam berbicara atau berkoordinasi dengan pimpinan.

Rata-rata persentase tingkat persetujuan responden untuk subdimensi ini sebesar 63,97 %. Hal ini menggambarkan bahwa tingkat formalisasi dalam berbicara dan berperilaku dalam organisasi tinggi.

Hasil penelitian kuantitatif untuk subdimensi Formalisasi dapat dilihat pada Tabel 4.13. Responden menilai bahwa tingkat Formalisasi yang ada pada Direktorat Intelijen Keimigrasian cukup tinggi dengan tingkat persentase

persetujuan 66%, dengan tingkat persetujuan terendah ada pada subdimensi Dokumen tertulis dan tertinggi pada subdimensi Prosedur Kerja dengan 74,75%.

Tabel 4.13

**Hasil Penelitian 6 Subdimensi pada Dimensi Formalisasi
di Direktorat Intelijen Keimigrasian**

Uraian Tugas

	1	2	3	4	5	
I1	2,7	18,9	21,6	45,9	10,8	
I2	0	5,4	5,4	83,8	5,4	
I3	5,4	16,2	29,7	40,5	8,1	
				170,2	29,3	66,5

Peraturan

	1	2	3	4	5	
I1	2,7	13,5	37,8	40,5	5,4	
I2	0	13,5	13,5	64,9	8,1	
I3	0	18,9	16,2	56,8	8,1	
I4	8,1	24,3	27	35,1	5,4	
I5	0	2,7	13,5	75,7	8,1	
				277	40,1	63,42

Dokumen tertulis

	1	2	3	4	5	
I1	0	18,9	35,1	43,2	2,7	
I2	0	27	27	45	0	
				92,2	2,7	47,45

Prosedur Kerja

	1	2	3	4	5
I1	0	27	24,3	45,9	2,7
I2	2,7	2,7	2,7	70,3	21,6
				120,2	29,3

74,75

Persyaratan Pekerjaan

	1	2	3	4	5
I1	0	5,4	8,1	70,3	16,2
I2	2,7	8,1	13,5	56,8	18,9
I3	0	43,2	18,9	37,8	0
				164,9	40,1

68,33

Code of Conduct

	1	2	3	4	5
I1	0	18,9	2,7	67,6	10,8
I2	8,1	43,2	13,5	29,7	5,4
I3	0	8,1	13,5	75,7	2,7
				173	18,9

63,97

Sumber: Penelitian

Hal ini menunjukkan bahwa proses formalisasi sudah dijalankan pada organisasi namun pelaksanaan dalam bentuk tertulis masih dinilai kurang oleh responden. Penelitian pada dimensi formalisasi ini menunjukkan bahwa proses formalisasi yang dilakukan secara tertulis masih dinilai rendah oleh responden. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian pada subdimensi dokumen tertulis yang mendapat nilai rendah. Pada subdimensi peraturan pimpinan tidak selalu mencatat pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya, juga tidak mudah bagi anggota organisasi untuk mendapatkan buku panduan yang berisi prosedur kerja.

Formalisasi pada Direktorat Intelijen Keimigrasian mendapat penilaian tinggi dari responden. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi sudah berpegang

teguh pada peraturan dan prosedur tertulis untuk menentukan terlebih dahulu tindakan para pegawai. Para pegawai sebagai anggota organisasi sudah memahami peraturan yang ada pada organisasi. Perilaku dan cara berbicara pegawai pada Direktorat Intelijen Keimigrasian yang diukur melalui *code of conduct* sebagaimana hasil penelitian kuantitatif mendapatkan persetujuan cukup tinggi, artinya bahwa dalam bersikap secara kedinasan sehari-hari ada tata cara tersendiri.

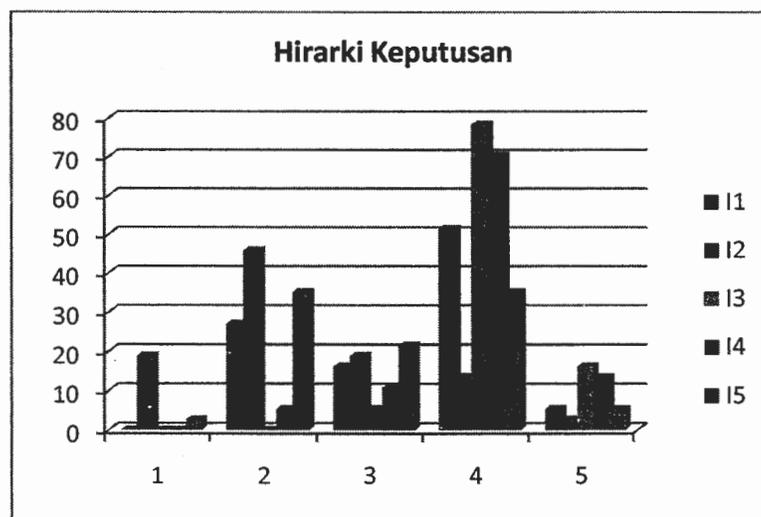
4.2.3 Sentralisasi-desentralisasi

Dimensi ketiga dari Struktur Organisasi yang diukur adalah sentralisasi-desentralisasi. Sentralisasi-desentralisasi menurut Robbins (1994:115) merupakan sebuah konsep dimana suatu titik dikonsentrasikannya sebuah keputusan. Dimensi ini diturunkan menjadi 2 subdimensi, yaitu hirarki keputusan dan pelimpahan wewenang.

Hirarki Keputusan

Subdimensi pertama dari sentralisasi-desentralisasi adalah hirarki keputusan, subdimensi ini untuk mengukur seberapa jauh Direktorat Intelijen Keimigrasian meletakkan otoritas pengambilan keputusan dalam organisasi, dan berapa kuatnya keputusan yang diambil dipengaruhi oleh pimpinan. Subdimensi ini diukur dengan 5 pertanyaan, hasil penelitian digambarkan dalam grafik berikut:

Gambar 4.10



Tabel 4.14

	1	2	3	4	5
I1	0	27	16,2	51,4	5,4
I2	18,9	45,9	18,9	13,5	2,7
I3	0	0	5,4	78,4	16,2
I4	0	5,4	10,8	70,3	13,5
I5	2,7	35,1	21,6	35,1	5,4

Sumber: Penelitian

Dari 5 item pada subdimensi Hirarki Keputusan dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 2. Hal ini menggambarkan bahwa pejabat selevel kasi tidak memiliki kewenangan dalam membuat keputusan. Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif nilai 4 dan 5 tertinggi ada pada item 3, hal ini mengindikasikan bahwa keputusan yang dibuat di organisasi ini banyak diambil di tingkat Direktur atau eselon 2.

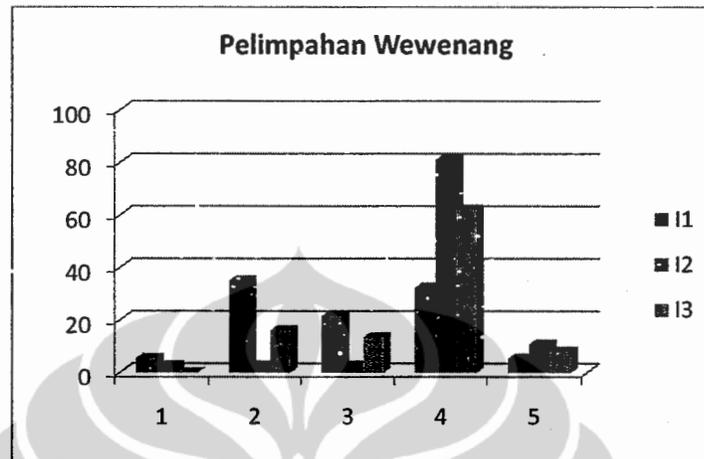
Rata-rata persentase untuk subdimensi ini adalah 58,38%. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil ada pada tingkatan eselon 3 atau kasubdit dan eselon 2 atau Direktur, artinya ada penyebaran konsentrasi dalam pengambilan keputusan dan tidak pada satu titik tunggal. Keputusan yang diambil juga telah melewati jenjang hirarki yang ada, artinya dari bawah ke atas.

Pelimpahan Wewenang

Subdimensi berikutnya adalah pelimpahan wewenang, dimana dimensi ini digunakan untuk mengukur penyebaran otoritas dalam pengambilan keputusan. Diukur melalui 3 pertanyaan. Dari 5 item pada subdimensi Pelimpahan wewenang dapat dilihat bahwa persentase 1 dan 2 yang diakumulatifkan tertinggi ada pada item 1. Hal ini menggambarkan bahwa anggota organisasi selevel staf tidak banyak terlibat dalam pembentukan/perumusan kegiatan dalam organisasi. Item yang mendapat tingkat persetujuan tinggi dengan akumulatif nilai 4 dan 5 tertinggi ada pada item 2, hal ini menggambarkan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan selalu harus atas persetujuan atasan.

Hasil penelitian dapat digambarkan dalam grafik berikut:

Gambar 4.11



Tabel 4.15

	1	2	3	4	5
11	5,4	35,1	21,6	32,4	5,4
12	2,7	2,7	2,7	81,1	10,8
13	0	16,2	13,5	62,2	8,1

Sumber: Penelitian

Dari 3 butir pertanyaan tersebut didapatkan hasil lebih rata-rata persentase tingkat persetujuan responden untuk subdimensi ini sebesar 66,67%. Hal ini menggambarkan dalam organisasi sudah terjadi proses desentralisasi walaupun dalam bentuk yang terbatas. Hal ini karena setiap pegawai harus berkonsultasi mengenai apapun terkait pekerjaan, termasuk pekerjaan yang tidak ada peraturannya harus dikoordinasikan atau dikomunikasikan dengan atasan.

Hasil penelitian kuantitatif untuk subdimensi Sentralisasi-desentralisasi dapat dilihat pada Tabel 4.14. Responden menilai bahwa proses desentralisasi sudah terjadi dalam organisasi meskipun dalam bentuk yang terbatas karena responden menilai pejabat selevel kasi tidak memiliki kewenangan untuk menentukan keputusan. Titik penyebaran keputusan sudah ada pada level eselon 3 atau kasubdit selain pada Direktur sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi

Direktorat Intelijen Keimigrasian. Desentralisasi yang ada pada Direktorat Intelijen Keimigrasian mendapat tingkat rata-rata persentase 62,53 %.

Tabel 4.16

Hasil Penelitian 2 Subdimensi pada Dimensi sentralisasi-desentralisasi di Direktorat Intelijen Keimigrasian

Hirarki Keputusan

	1	2	3	4	5
I1	0	27	16,2	51,4	5,4
I2	18,9	45,9	18,9	13,5	2,7
I3	0	0	5,4	78,4	16,2
I4	0	5,4	10,8	70,3	13,5
I5	2,7	35,1	21,6	35,1	5,4

248,7 43,2 58,38

Pelimpahan wewenang

	1	2	3	4	5
I1	5,4	35,1	21,6	32,4	5,4
I2	2,7	2,7	2,7	81,1	10,8
I3	0	16,2	13,5	62,2	8,1

175,7 24,3 66,67

Sumber: Penelitian

4.3 Hasil Penelitian Kualitatif

4.3.1 Karakteristik Informan

Informan terdiri dari 7 orang pejabat struktural yang ada di lingkungan Direktorat Intelijen Keimigrasian. Semuanya berjenis kelamin laki-laki dan telah memiliki latar belakang pendidikan intelijen. Usia informan berkisar antara 44-59 tahun, memiliki masa kerja 44-59 tahun. Tingkat pendidikan informan adalah Sarjana strata satu 3 orang dan Sarjana strata dua empat orang.

4.3.2 Hasil Wawancara Mendalam dengan Informan tentang struktur organisasi

Hasil penelitian kualitatif dengan metode wawancara mendalam pada 7 informan mengenai permasalahan yang timbul atas struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian sebagai berikut:

Kompleksitas

Organisasi menurut pengertian Parsons (dalam Etzioni, 1958:3) merupakan pengelompokan manusia atau unit sosial yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Ada 3 ciri organisasi yang menurut Etzioni perlu diperhatikan dalam pengertian organisasi ini, yaitu pertama bahwa organisasi memiliki pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi, kedua ada satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan memiliki tugas dan fungsi diantaranya adalah mengkaji secara kontinu hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Organisasi dapat disusun ulang jika hal itu dapat meningkatkan efisiensi atau mengarahkan organisasi dalam pencapaian yang lebih baik.

Kompleksitas menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:542) adalah dimensi struktur organisasi yang mengacu pada jumlah pekerjaan yang berbeda dan/atau unit dalam sebuah organisasi. Price dan Mueller (Robbins, 1994:91) berpendapat kompleksitas adalah merujuk pada tingkat differensiasi yang ada dalam sebuah organisasi. Dijelaskan lebih lanjut differensiasi dalam organisasi ada 3, yaitu differensiasi horisontal yang terwujud dalam departementalisasi dan spesialisasi; differensiasi vertikal yang ditentukan oleh *span of control* atau rentang kendali; dan differensiasi spasial yang merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik, dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis (Robbins, 1994:98).

Diferensiasi horisontal

Departementalisasi.

Departementalisasi menurut Robbins (1994:95) adalah cara organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah didiferensiasi secara horisontal. Jadi ada proses pengelompokan aktivitas oleh organisasi dalam satu bagian. Departementalisasi menurut Lebih lanjut Robbins menjelaskan bahwa departemen dapat dibentuk atas dasar angka-angka yang sederhana, fungsi, produk atau jasa, klien, geografi, atau proses. Direktorat Intelijen Keimigrasian jika dilihat berdasarkan proses departementalisasi, maka terdiri atas 4 subdirektorat selevel eselon 3, yaitu subdirektorat operasi intelijen keimigrasian, subdirektorat produksi intelijen keimigrasian, subdirektorat kerjasama intelijen keimigrasian, subdirektorat pengamanan perizinan keimigrasian.

Berikut adalah permasalahan berdasarkan informasi dari informan melalui wawancara mendalam:

- *Karena Direktorat Intelijen itu perlu Unit Kerja Lapangan ya, Unit Kerja Lapangan itu tidak perlu banyak-banyak orangnya cukup 3 orang tapi mobile. Mobile artinya untuk meng-cover sebaran warga negara asing yang ada di Indonesia dari Sabang sampai Merauke. (ada wilayah yang belum terjangkau dengan struktur yang ada)*
- *Kalau di operasi mungkin perlu lebih, kan Cuma 2 sedangkan cakupannya kan seluruh negeri ini sehingga kalau misalnya lebih dari 2. Tarohlah 4 sehingga lebih banyak wilayah yang bisa dicover. Wilayah 1 kah dimana mungkin Sumatera wilayah 2 mungkin Jawa Kalimantan wilayah 3 mungkin sehingga konsentrasinya bisa lebih fokus dibanding dengan cuma 2. (tidak semua wilayah dapat terjangkau dengan struktur saat ini)*

Permasalahan terkait departementalisasi menurut informan adalah tidak semua wilayah terjangkau dengan struktur yang ada, overlapping dalam tugas, tugas tidak terbagi habis. Informan yang berpendapat bahwa tidak semua wilayah terjangkau dengan struktur yang ada karena tidak ada bagian atau unit khusus yang bertugas dalam mencari informasi dari seluruh wilayah Indonesia. Unit khusus ini merupakan unit non eselon yang berada di bawah eselon 4 pada subdit

operasi intelijen keimigrasian dan subdit pengamanan perizinan keimigrasian yang selama ini banyak melakukan pengumpulan bahan keterangan terkait keberadaan dan permasalahan orang asing di Indonesia.

Informan lainnya juga berpendapat hampir sama bahwa wilayah Indonesia yang demikian luas tidak dapat hanya ditangani oleh 2 seksi yang membagi wilayah Indonesia menjadi 2. Robbins menjelaskan dalam departementalisasi dapat dibagi berdasarkan geografi. Wilayah Indonesia yang begitu luas membutuhkan adanya tambahan bagian sehingga dapat menjangkau seluruh wilayah. Pengelompokan pekerjaan saat ini membagi wilayah Indonesia menjadi 2 dalam subdit operasi intelijen keimigrasian, yaitu seksi operasi wilayah 1 dan seksi operasi wilayah 2. Pekerjaan yang dilakukan selama ini kurang fokus karena begitu luasnya wilayah yang menjadi tanggung jawab seksi tersebut, sehingga informan menyarankan adanya penambahan eselon 4 untuk mengatasi membagi wilayah Indonesia menjadi 3 atau 4 seksi.

- *Masih ada overlapping ya, itu tadi saya masih nyimpen data. Ada overlapping karena pooling datanya belum ada, jadi datanya berserakan. Saya itu nyimpen data, sebenarnya jasma itu nggak perlu nyimpen data. Itu yang terasa sekali. Data mengenai rudenim, nyimpennya ada di saya, yang lari yang apa, padahal nggak harus ke saya. Kalau ada subdit yang nyimpen itu. (overlapping dalam tugas)*
- *Apa-apa kejadian yang tidak tertampung oleh struktur, yang paling pokok yang kemarin saya sampaikan itu perlu adanya kasubdit khusus yang memelihara data intelijen, karena data intelijen itu sangat spesifik dengan data orang asing pada umumnya. Oleh karena itu yang sangat jelas selain struktur organisasi yang ada saat ini masih kurang satu, pemeliharaan data intelijen. Jadi pooling datanya data intelijen itu lain. (ada tugas yang tidak tertampung dengan struktur yang ada)*

Overlapping dalam tugas dirasakan informan terjadi karena struktur yang ada saat ini belum dapat menampung pekerjaan berupa pengumpulan dan pengolahan data. Saat ini setiap subdirektorat memiliki data yang sebenarnya bukan merupakan tanggungjawabnya, sejalan dengan pelaksanaan tugas akhirnya banyak

data yang tersimpan dalam subdirektoratnya namun belum tersimpan secara baik. Informan ini berpendapat Direktorat Intelijen memerlukan bagian yang khusus melakukan aktivitas pengumpulan dan pengolahan data. Bagian atau unit baru ini disarankan setingkat eselon 3 atau subdirektorat.

- *Jadi banyak hal, tidak bisa dicover oleh 1 kepala seksi jadi masih kurang, paling tidak itu ditambah 2. (tugas tidak terbagi habis)*
- *Kesulitannya itu banyak tugas-tugas yang terkendala karena penanganannya itu, kasubdit tidak bisa membagi habis tugasnya kepada siapa, jadi tidak terselesaikan. (tugas yang belum terbagi habis)*

Permasalahan berikutnya yang dirasakan informan adalah adanya tugas yang tidak dapat terbagi habis dengan struktur yang ada. Jumlah bawahan yang sedikit dibandingkan dengan volume pekerjaan yang banyak mengakibatkan tugas-tugas yang dibebankan kepada kepala subdirektorat tidak dapat didistribusikan secara tuntas kepada bawahannya yang merupakan eselon 4.

Spesialisasi

- *Kan kita bisa merasakan bahwa pejabat yang duduk di eselon 3 maupun eselon 4 itu kadang-kadang mengerjakan pekerjaan sendiri. Pekerjaan yang seharusnya bisa dikerjakan oleh orang lain tapi dikerjakan sendiri. (pekerjaan di bawah kemampuan)*
- *Yaa, kasinya dia harus bekerja. Nggak mungkin dibebankan pada 1 orang. Kadang-kadang dikerjakan sendiri oleh kasinya. (pekerjaan di bawah kemampuan)*

Spesialisasi menurut Robbins (1994:92) adalah pengelompokan tertentu yang dilakukan oleh satu individu. Spesialisasi terbagi menjadi 2 cara, yaitu spesialisasi sosial dan spesialisasi fungsional. Spesialisasi fungsional dilaksanakan dengan memecah pekerjaan menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan substitusi diantara pegawai dalam sebuah organisasi dan mempermudah penggantinya oleh manajemen. Spesialisasi fungsional dilakukan karena ada pekerjaan yang sangat kompleks dan memerlukan pengalaman, alasan berikutnya adalah keterbatasan dalam

pengetahuan. Ada tugas-tugas yang membutuhkan keterampilan yang sangat tinggi dan ada juga tugas-tugas yang dilakukan oleh orang-orang yang tidak terlatih. Robbins menjelaskan jika semua orang terlibat dalam setiap langkah maka orang tersebut harus mempunyai keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan tugas yang paling sukar sampai tugas yang tidak sukar. Hasilnya pegawai akan bekerja di bawah keterampilan yang mereka miliki.

Seorang kepala subdirektorat memiliki pengalaman dan keterampilan yang tinggi karena mereka telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk mendapai kedudukan tersebut. Jika mereka masih banyak mengerjakan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh pegawai setingkat staf maka menurut Robbins ia bekerja di bawah keterampilan yang dimiliki. Spesialisasi fungsional dalam Direktorat Intelijen sebaiknya dijalankan agar pegawai yang memiliki pengalaman dan keterampilan tertentu dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Diferensiasi Vertikal

Diferensiasi vertikal menurut Robbins (1994:95) merujuk pada kedalaman struktur. Diferensiasi meningkat berbanding lurus dengan kompleksitas sebuah organisasi, karena jumlah tingkatan hirarki di dalam organisasi bertambah. Organisasi dengan jumlah pegawai yang sama tidak harus mempunyai tingkat diferensiasi vertikal yang sama. Hal ini ditentukan oleh rentang kendali atau *span of control*, yaitu jumlah bawahan yang dapat diatur secara efektif oleh seorang manajer.

Direktorat Intelijen terdiri dari 1 jabatan struktural eselon 2, 4 jabatan struktural eselon 3, dan 10 jabatan struktural eselon 4, dengan pegawai nonstruktural 22 orang,³ persebaran pegawai dan pejabat berdasarkan subdit dan subbag dapat dilihat dalam tabel 4.16. Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa jumlah pegawai nonstruktural atau pegawai setingkat staf terbanyak ada pada subbagian Tata Usaha.

³ Data kepegawaian subbag Tata Usaha Direktorat Intelijen Keimigrasian.

Tabel 4.17

Jumlah Pejabat dan Pegawai pada Direktorat Intelijen Keimigrasian

	Pejabat struktural eselon 3	Pejabat struktural eselon 4	Pegawai Non Struktural
Subdit Operasi	1	2	5
Subdit Produksi	1	3	2
Subdit Kerjasama	1	2	3
Subdit Pengamanan Perizinan	1	2	5
Subbag Tata Usaha	-	1	7

Sumber: Subbag Tata Usaha Direktorat Intelijen Keimigrasian

Rentang Kendali

- *Namun demikian saya merasakan ekspektasi pimpinan kepada kita kepada institusi intelijen ini terlampau besar. Sehingga kadang-kadang kita merasa kurang, kadang-kadang dari personil. (kurang personil)*
- *Eselon 4 saya katakan tadi, jika sesuai tupoksinya sudah cukup. Namun kita perlu diback-up oleh yang non struktural. Seperti yang kita rasakan kita lihat bahwa ada beberapa bagian yang kurang personil, kita rasakan sendiri kan? (kurang personil)*
- *Itu (personil) masih kurang. Eselon 4 mungkin cukup untuk petugas lapangannya yang kurang.
Paling nggak 10 orang, untuk mengamati, memantau orang asing. 10 orang itu bisa fleksibel antara kantor dan lapangan. (kurang personil)*
- *Masalah yang sering timbul ini berkaitan dengan kekurangan sumber daya manusia. Pada saat-saat tertentu, kasus-kasus tertentu yaa untuk mewakili direktur dalam hal-hal koordinasi maupun rapat-rapat yang sifatnya lintas sektoral. Pada saat yang bersamaan undangan datang keluar semua ya kita kesulitan untuk menunjuk siapa. Akhirnya ya kita menunjuk petugas atau yang belum memiliki eselonisasi itu. Padahal rapat itu sangat urgent.*

(kurang personil)

- *Ya kesulitannya hasil pekerjaannya jadi nggak maksimal, ya kan? Dengan jumlah staf yang ada saat ini. Hasil kerja. Hasil kerja jadi minimal kan? Hasil kerjanya jadi kurang.* (kurang personil)

Informan berpendapat bahwa jumlah personil yang ada saat ini masih kurang untuk mendukung pelaksanaan tugas. Hasil penelitian kuantitatif menunjukkan rentang kendali sudah berjalan efektif, namun secara jumlah berdasarkan penelitian kualitatif ternyata masih kurang. Permasalahan yang timbul dengan kurangnya personil adalah tugas-tugas yang diemban oleh eselon 4 tidak dapat berjalan maksimal menurut penilaian informan. Kekurangan personil itu untuk melaksanakan tugas lapangan dalam rangka pencarian informasi dan tugas berupa rapat-rapat di luar instansi yang harus dihadiri.

Rentang kendali menurut Robbins (1994:96) menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur secara efektif oleh seorang manajer. Jika rentang kendalinya lebar, maka manajer akan mempunyai bawahan yang melapor padanya. Jika sempit, para manajer hanya mempunyai sedikit bawahan. Berdasarkan hal itu dapat disimpulkan bahwa Direktorat Intelijen Keimigrasian mempunyai rentang kendali yang sempit karena jumlah bawahan yang dimiliki pimpinan masih dianggap kurang oleh informan.

- *Masalah yang timbul adalah penanganan setiap permasalahan tidak bisa cepat terselesaikan ya. Itu salah satu, ya. Jadi setiap permasalahan mesti kita, setiap ada permasalahan yang baru kita mesti nunggu. Permasalahan yang kita hadapi sudah selesai belum saat ini. Kalau ada yang baru lagi numpuk-numpuk, akhirnya numpuk.* (lambat dalam penyelesaian tugas)
- *Sekarang saya punya anak buah 4 ya. Tapi itu dibagi 2. Karena kita operasional ada 2 wilayah, berarti masing-masing 2. Serabutan juga.* (pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik)

Rentang kendali yang sempit dirasakan informan mengakibatkan penanganan dalam permasalahan tidak dapat dengan cepat dilakukan sehingga ketika satu permasalahan belum selesai dikerjakan datang masalah berikutnya yang pada akhirnya pekerjaan menjadi menumpuk. Hal lain yang dirasakan informan

berkaitan dengan rentang kendali yang sempit adalah pegawai yang ada bekerja serabutan sehingga pendistribusian pekerjaan berjalan secara serabutan. Penambahan jumlah personil dianggap informan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada atau rentang kendali dalam organisasi dibuat melebar sehingga atasan memiliki bawahan yang lebih banyak.

Diferensiasi Spasial

Contohnya bahwa kecepatan informasi, karena kita kan skupnya kan sebenarnya nasional sedangkan kita kan terbatas tangan kita ke daerah, ya kan? Jadi kalau informasi dari daerah umpama dari orang kita itu kan tidak langsung bisa kita peroleh pada saat itu real time, itu.. ya kan? (Informasi lambat diterima)

Sebuah organisasi dapat melaksanakan aktivitasnya dengan tingkat diferensiasi horisontal dan vertikal yang sama di tempat lain. Keberadaan organisasi di tempat lain itu akan meningkatkan kompleksitas. Diferensiasi spasial menurut Robbins (1994:98) adalah tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik, dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis. Direktorat Intelijen Keimigrasian secara struktur organisasi tidak melakukan diferensiasi secara parsial karena tidak memiliki perwakilan yang berhubungan secara langsung di daerah lain. Hal ini menurut informan menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan tugas. Wilayah tugas yang harus ditangani oleh organisasi yang meliputi wilayah seluruh Indonesia dianggap informan menjadi kendala dalam mendapatkan informasi secara cepat. Permasalahan tersebut dapat diatasi jika organisasi mampu memaksimalkan fungsi dari sistem E-office yang telah menghubungkan unit pelaksana tugas keimigrasian di daerah dengan Direktorat Intelijen di tingkat pusat atau dengan direktorat lainnya yang setingkat dengan Direktorat Intelijen yang berada di bawah Direktorat Jenderal Imigrasi, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas.

Secara keseluruhan permasalahan yang dianggap mengganggu dalam tugas keseharian menurut informan dari dimensi kompleksitas adalah adanya tugas di luar tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan, sehingga anggota organisasi yang ada dianggap selalu kurang. Selain itu, sejalan dengan perkembangan permasalahan keimigrasian dari segi jumlah dan jenis yang

mengalami peningkatan sehingga beberapa informan berpendapat diperlukannya pembentukan departemen atau bagian baru yang dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut. Sebagian informan menganggap departemen itu ada pada tingkat eselon 4, ada juga yang berpendapat pada tingkat eselon 3 atau ada pembentukan bagian non eselon di bawah eselon 4 pada subdirektorat Operasi Intelijen Keimigrasian dan subdirektorat Pengamanan Perizinan keimigrasian.

Permasalahan dari diferensiasi vertikal yang berkaitan dengan jumlah anggota organisasi. Hasil penelitian kualitatif menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan jumlah anggota organisasi kurang dalam melaksanakan tugas. Hasil pekerjaan menjadi tidak maksimal, pekerjaan yang menumpuk, tidak dapat membagi habis tugas kepada bawahan hingga anggota yang harus bekerja secara serabutan. Permasalahan-permasalahan tersebut mengindikasikan rentang kendali yang sempit dalam organisasi.

Diferensiasi vertikal menurut Robbins diartikan sebagai tanggapan terhadap peningkatan diferensiasi horisontal. Tugas yang semakin banyak seharusnya diiringi dengan peningkatan pada jumlah anggota organisasi, adanya kebutuhan akan koordinasi yang lebih baik. Rentang kendali berhubungan dengan jumlah bawahan yang dapat diatur secara efektif oleh manajer, atau banyaknya bawahan yang melapor kepada atasan. Jika melihat persebaran anggota organisasi pada Direktorat Intelijen Keimigrasian pada tabel 5.1 ada subdirektorat yang terdiri dari 4 jabatan struktural namun hanya memiliki bawahan atau pegawai non struktural 2 orang. Bila dikaitkan dengan pengertian rentang kendali yang didefinisikan oleh Robbins, jumlah bawahan tersebut dapat diatur secara efektif namun tidak menunjang pelaksanaan tugas dengan efektif karena informan berpendapat rentang kendalinya perlu diperlebar.

Formalisasi

Formalisasi menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:541) adalah dimensi struktur organisasi yang mengacu pada sejauh mana harapan tentang cara dan tujuan kerja ditentukan, ditulis, dan ditegakkan. Robbins (1994:103) berpendapat formalisasi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandardisasikan. Pegawai akan memiliki sedikit kebebasan

mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya jika suatu organisasi melakukan standarisasi terhadap pekerjaan.

Formalisasi dalam sebuah organisasi menurut Robbins dapat dilakukan dengan berbagai cara, melalui perilaku yang dieksternalkan (*externalized behavior*) dengan peraturan, prosedur, dan aturan yang ditetapkan secara rinci, dikodifikasi, dan dilaksanakan melalui pengawasan langsung dari manajemen. Organisasi juga dapat melakukan formalisasi dengan menciptakan perilaku yang internalkan, artinya proses formalisasi dilakukan di luar organisasi. Permasalahan yang muncul pada Direktorat Intelijen Keimigrasian dapat dilakukan dengan beberapa teknik yang populer menurut Robbins (1994:109), diantaranya yaitu seleksi dan pelatihan.

Proses seleksi dilakukan oleh organisasi dengan memilih pegawainya bukan secara acak. Proses ini memungkinkan organisasi untuk memilih siapa saja yang cocok bagi organisasi. Pegawai yang baik ini menurut Robbins lebih lanjut memiliki kriteria seseorang yang akan melaksanakan tugasnya dengan cara yang memuaskan dan yang kepribadiannya, kebiasaan kerjanya serta sikapnya sesuai dengan keinginan organisasi. Direktorat Intelijen menetapkan persyaratan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi dari seorang pegawainya, sehingga akan didapatkan orang-orang yang cocok dan dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi dan dapat langsung bekerja sesuai tujuan organisasi.

Pemahaman sumber daya manusia yang kurang dapat diatasi dengan teknik formalisasi berikutnya, menurut Robbins dapat dilakukan dengan pelatihan. Pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk memastikan perilaku dan sikap kerja yang diinginkan dari pegawai. Pelatihan tersebut dapat bermacam-macam bentuknya, seperti "*on the job*", *coaching*, dan magang.

Seleksi dan pelatihan

- *Kesulitannya teman-teman ini tidak ready for use gitu. Dia harus belajar dulu, sambil bekerja dia belajar. Dan memang kami rasakan bisa teratasi tetapi seharusnya tidak begitu. Begitu dia duduk di sini dia sudah bisa, sudah harus siap. (tidak bisa langsung kerja)*

- *Ya itu tadi, kita tidak punya orang yang betul-betul ahli di bidang intelijen. Yang mempunyai pendidikan khusus ahli intelijen memang tidak ada di sini. (seleksi)*

Permasalahan yang ada menurut informan berkaitan dengan formalisasi adalah anggota baru dalam organisasi tidak melalui proses seleksi sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga diperlukan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi dan mempelajari organisasi. Informan membahasakannya sebagai *ready for use*, artinya tidak dapat langsung mengerjakan apa yang menjadi tugasnya. Proses seleksi yang berjalan dapat menyaring calon anggota yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga kepribadian, kebiasaan kerja, sikapnya selaras dengan tuntutan dan tujuan organisasi.

Uraian Tugas

Persyaratan peran, Robbins (1994:110) berpendapat bahwa para individu di dalam organisasi mempunyai peran yang harus dilakukan. Setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana pemegang peran seharusnya berperilaku. Organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan di dalam organisasi dan menguraikan tentang perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Berikut adalah permasalahan menurut informan yang dapat dikelompokkan menjadi permasalahan dalam uraian tugas:

- *Kadang-kadang ada yang merasa saya ini kerjanya apa? Ada yang kerja kerja sibuuuk, ada yang nggak. Padahal kita semua ini kerja, semuanya kerja. (pekerjaan tidak terdistribusi baik)*
- *Akhirnya mereka menunggu pekerjaan, menunggu perintah. (menunggu pekerjaan)*
- *Yang paling mengganggu ya itu, rendahnya pemahaman sumber daya manusianya. Karena kita ini kekurangan. Kita ini kekurangan sumber daya manusia. Akhirnya berakibat lambatnya penyampaian informasi terhadap user, terhadap penggunanya. Mungkin penggunanya Pak Dirjen. Walaupun kita bisa menyelesaikan tugas itu, tapi akhirnya lambat. (lambat dalam penyelesaian tugas)*

- *Imbasnya ada yang kerja ada yang tidak. Saya buat uraian tugas, untuk anak buah saya tetapi ketika ada tugas lain dia mengatakan ini tugas saya Pak, kan gitu. "Ini tugas saya sesuai uraian tugas saya". Jadi mau apa? (pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik)*

Informan berpendapat pekerjaan yang ada tidak terdistribusi dengan baik karena tidak ada uraian pekerjaan yang lengkap bagi setiap anggota organisasi. Permasalahan lainnya adalah anggota organisasi yang baru bergabung menunggu-nunggu pekerjaan sehingga terkesan ada yang sibuk bekerja dan ada yang tidak, permasalahan lainnya adalah lambat dalam penyelesaian tugas. Hal ini karena anggota tidak memiliki panduan apa saja yang harus dikerjakan untuk organisasi. Uraian tugas mengidentifikasi apa saja pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi sehingga distribusi pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

Prosedur kerja

Prosedur kerja menurut Robbins (1994:111) ditetapkan oleh organisasi untuk memastikan terjadinya standardisasi proses kerja. Suatu masukan akan diproses dengan cara yang sama, keluarannya juga akan sama.

- *Ini kan fungsi gua, nggak jalan akhirnya pengawasan nggak jalan. Misalnya gini, antara intelijen dengan dakim. Kenapa intelijen itu nangkap orang-orang asing. Itu kan tidak sesuai dengan SOP, SOP yang mana? Itu kadang-kadang ego sektoral itu yang membuat fungsi masing-masing tidak berjalan optimal. (adanya fungsi yang tidak berjalan)*
- *Jadi SOP itu tidak ada, jadi kita itu suka overlapping. Karena tidak ada SOP-nya, itu semua berasal dari SOP. Saya nggak ada SOP-nya. (overlapping)*

Informan berpendapat karena tidak ada prosedur kerja terjadi overlapping dalam pelaksanaan tugas. Prosedur kerja akan menghindari overlapping atau tumpang tindih, karena prosedur kerja sebagaimana penjelasan sebelumnya akan memastikan standardisasi proses kerja. Siapa yang seharusnya melakukan tugas dan fungsi tersebut serta bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dapat diatasi dengan adanya SOP, sehingga tidak akan terjadi perbedaan yang pada akhirnya akan menghilangkan tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan.

Secara umum permasalahan yang dihadapi Direktorat Intelijen Keimigrasian dalam dimensi formalisasi adalah tidak adanya proses seleksi, jumlah prosedur kerja, uraian tugas atau peraturan masih dianggap sedikit oleh informan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian kuantitatif yang dinilai oleh responden dengan penilaian yang cukup rendah untuk dokumentasi tertulis dan prosedur kerja.

Seleksi dalam organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian tidak berjalan karena proses rekrutmen pegawai yang tidak dapat ditentukan oleh organisasi sendiri sesuai kebutuhan mengakibatkan organisasi tidak bisa menolak adanya pegawai yang menurut Robbins dapat berprestasi sesuai dengan harapan organisasi baik dari perilaku maupun dari cara kerjanya. Hal ini dapat diatasi dengan mengadakan orientasi dan pelatihan bagi anggota yang baru masuk untuk memberitahu kepada anggota baru tentang perilaku dan sikap pegawai yang diinginkan. Proses ini dapat dilanjutkan dengan peraturan, prosedur kerja dan kebijakan organisasi sehingga pegawai dapat mengerti apa yang menjadi tugas, bagaimana melakukannya dan bilamana melakukannya. Artinya bahwa proses formalisasi dalam Direktorat Intelijen Keimigrasian harus ditingkatkan dalam pelaksanaannya karena ada peningkatan dalam dimensi kompleksitas dimana ada beberapa tugas yang pada perjalanan organisasi menjadi tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

4.4 Karakteristik Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian

Direktorat Intelijen Keimigrasian berdasarkan hasil penelitian kuantitatif tentang Struktur Organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian didapatkan data sebagai berikut: untuk dimensi kompleksitas 69%, dimensi formalisasi 66%, dan dimensi sentralisasi-desentralisasi sebesar 62,53% dimana desentralisasi telah terjadi pada Direktorat Intelijen Keimigrasian.

Kompleksitas 69% dan dikategorikan tinggi artinya bahwa jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi semakin banyak dan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa. Pengelompokan pekerjaan yang ada pada Direktorat Intelijen Keimigrasian sudah dilakukan dan sudah terjadi spesialisasi.

Formalisasi 66% dan dikategorikan tinggi dalam organisasi artinya bahwa pekerjaan didalam organisasi sudah distandardisasikan, dengan peraturan yang cukup memadai dan telah dipahami oleh anggota organisasi. Desentralisasi 62,53% dan dikategorikan tinggi dalam organisasi artinya sudah ada penyebaran konsentrasi dalam keputusan dan tidak hanya pada satu titik tunggal.

Tiga Tipe Utama Struktur Organisasi

Bentuk	Kompleksitas	Formalisasi	Sentralisasi
Organik	Rendah	Rendah	Rendah
Mekanistik	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Birokratik	Tinggi	Tinggi	Rendah

Direktorat Intelijen Keimigrasian dapat dimasukkan ke dalam tipe organisasi dengan bentuk Birokratik.

Mengacu pada tiga tipe utama struktur organisasi Mary J. Hatch (Kusdi, 2009:177) yang dibedakan menjadi organik, mekanistik, dan birokratik. sebagaimana dalam tabel 2.8, Direktorat Intelijen Keimigrasian cenderung kepada bentuk organisasi birokratik dengan ciri-ciri kompleksitas tinggi, formalisasi tinggi dan sentralisasi rendah atau desentralisasi tinggi.

Direktorat Intelijen Keimigrasian yang ada saat ini sebagaimana pendapat Etzioni harus dikaji ulang secara kontinu dengan melihat hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Direktorat Intelijen Keimigrasian dalam perjalanannya membutuhkan beberapa bagian baru yang dapat mendukung pelaksanaan tugas

yang belum tertampung dalam struktur yang ada saat ini atau departementalisasi yang ada dibandingkan dengan tugas yang harus dilaksanakan dianggap menjadi rendah oleh informan.

Unit baru tersebut diantaranya adalah Unit Kerja Lapangan yang khusus mencari informasi yang selama tugas pengumpulan informasi itu dalam bentuk pengumpulan bahan keterangan atau pulbaket yang dilaksanakan oleh subdirektorat operasi intelijen keimigrasian dan subdirektorat pengamanan perizinan keimigrasian. Unit baru ini tidak memiliki eselonisasi dan berada di bawah eselon 4 pada 2 subdirektorat tersebut. Peningkatan diferensiasi horisontal lainnya menurut informan diperlukan setingkat subdirektorat yang tugasnya khusus menyimpan dan mengolah informasi.

Selanjutnya penambahan unit baru secara horisontal diperlukan untuk membagi habis tugas-tugas yang dimiliki oleh kepala subdirektorat. Subdirektorat operasi intelijen keimigrasian dianggap informan perlu penambahan untuk membagi wilayah Indonesia menjadi 4 seksi sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan dapat lebih fokus dan maksimal secara hasil. Subdirektorat kerjasama intelijen keimigrasian juga dianggap memerlukan penambahan eselon 4, dimana struktur yang ada menurunkan tugas subdirektorat kepada 2 seksi yaitu seksi kerjasama dalam negeri dan seksi kerjasama luar negeri.

Spesialisasi fungsional dalam organisasi menjadi permasalahan berikutnya dalam dimensi kompleksitas. Seorang pegawai dalam Direktorat Intelijen Keimigrasian masih harus melaksanakan tugas-tugas yang sukar dan kurang sukar sekaligus. Pemberlakuan spesialisasi fungsional akan menghindarkan terjadinya hal itu, karena pekerjaan dipecah menjadi pekerjaan yang mudah dan sederhana sehingga untuk level staf mudah untuk mengerjakannya serta mudah pengantiannya oleh manajemen. Selain itu pegawai akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Diferensiasi spasial dianggap informan juga menimbulkan permasalahan bagi pelaksanaan tugas dalam bentuk informasi yang diterima Direktorat Intelijen maupun organisasi eselon 2 lainnya yang ada di bawah Direktorat Jenderal Imigrasi menjadi lambat. Sebagai organisasi, Direktorat Intelijen Keimigrasian tidak melakukan diferensiasi spasial secara langsung. Struktur organisasi

Kementerian Hukum dan HAM bidang Intelijen yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM tidak memiliki keterkaitan secara langsung dengan Direktorat Jenderal Imigrasi. Hal ini yang mengakibatkan rantai birokrasi yang harus dilalui oleh informasi menjadi panjang, menurut informan dapat diatasi dengan penggunaan teknologi informasi secara maksimal melalui sistem e-office yang dikembangkan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Permasalahan dalam formalisasi adalah organisasi tidak dapat melakukan seleksi, sehingga pegawai yang diterima tidak semuanya cocok dengan kebutuhan organisasi. Keadaan ini mengakibatkan pegawai yang diterima tidak dapat langsung beradaptasi dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi. Permasalahan berikutnya adalah tidak semua pegawai memiliki uraian tugas, walaupun secara kuantitatif uraian tugas mendapat persetujuan tinggi dari responden. Penelitian kualitatif menjelaskan bahwa uraian tugas ada baru sebatas pada tingkat pejabat struktural dan sebagian pegawai nonstruktural. Pegawai yang baru dimutasi saat bergabung masih bekerja berdasarkan perintah sehingga terkesan menunggu pekerjaan dan pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik. Keberadaan SOP yang kurang memadai oleh informan juga dianggap menjadi salah satu permasalahan sehingga terjadi overlapping dalam pelaksanaan tugas.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil analisis tentang struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian, khususnya berkaitan dengan tipe struktur organisasi, maka selanjutnya penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis yang dilakukan secara kuantitatif menggambarkan bahwa struktur organisasi memiliki kecenderungan organisasi dengan bentuk Birokratik. Organisasi memiliki kompleksitas yang tinggi, formalisasi yang tinggi dan sentralisasi rendah atau desentralisasi tinggi.

Artinya bahwa organisasi

2. Permasalahan yang timbul atas struktur organisasi yang ada:

- a. Dimensi kompleksitas

Permasalahan yang timbul berdasarkan penelitian kualitatif untuk diferensiasi horisontal organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian adalah: tidak semua wilayah Indonesia terjangkau dengan struktur organisasi yang ada saat ini, tumpang tindih dalam tugas, adanya tugas yang tidak tertampung dengan struktur saat ini, tugas yang belum terbagi habis, dan pembagian pekerjaan kurang berjalan. Jumlah bawahan yang kurang, lambat dalam penyelesaian tugas, dan pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik merupakan persoalan yang ada dari diferensiasi vertikal dimana hal ini berkaitan dengan rentang kendali.

Informan merasa ada permasalahan yang timbul sehubungan dengan diferensiasi spasial, hal ini berkaitan dengan tugas intelijen di daerah yang ada pada Kantor wilayah Kementerian Hukum dan HAM seluruh Indonesia yaitu lambatnya informasi yang diterima.

b. Dimensi formalisasi:

Hasil penelitian kualitatif untuk dimensi formalisasi mengenai permasalahan yang ada adalah: pegawai dan pejabat yang baru dimutasi dan bergabung tidak langsung dapat bekerja, orang yang baru dimutasi tidak selalu cocok dengan kebutuhan organisasi, pekerjaan tidak dapat didistribusikan dengan merata, pegawai bekerja menunggu perintah, lambat dalam penyelesaian tugas, adanya fungsi yang kurang berjalan dalam organisasi, tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, dan pekerjaan yang tidak terdistribusi dengan baik

c. Dimensi desentralisasi-sentralisasi.

Para informan yang diwawancarai tidak merasa ada masalah dalam organisasi untuk dimensi ini.

5.2 Saran

1. Akademis

Penelitian tentang struktur organisasi telah banyak dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain. Pada penelitian ini analisis dilakukan hanya dengan melihat penerapan struktur organisasi pada Direktorat Intelijen Keimigrasian melalui penerapan 3 dimensi struktur organisasi, yaitu dimensi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi-desentralisasi.

Pendekatan modern dalam meneliti organisasi memperhitungkan faktor-faktor lain di luar organisasi seperti lingkungan, oleh karena itu sangat penting bila pada penelitian selanjutnya juga memperhitungkan faktor lingkungan, strategi, besaran organisasi, teknologi dan pengendalian kekuasaan sebagai penyebab perbedaan struktur organisasi. Hal itu diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian ini.

2. Praktis

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis struktur organisasi dengan menggunakan pendekatan modern sebagai pendekatan penelitian. Menganalisis struktur melalui penerapan dimensi-dimensi struktur

organisasi untuk melihat bagaimana kecenderungan karakteristik struktur organisasi Direktorat Intelijen Keimigrasian kepada tiga tipe struktur utama organisasi, yaitu organik, mekanistik, dan birokratik. Organisasi di dunia ini sebenarnya tidak ada yang benar-benar ada pada satu dari tiga tipe tersebut, ada bagian-bagian dari organisasi yang mengarah pada 3 tipe struktur organisasi tersebut.

Direktorat Intelijen Keimigrasian telah mengalami peningkatan kompleksitas secara horisontal dengan adanya penambahan subdirektorat baru. Hal ini perlu diperkuat dengan proses formalisasi organisasi untuk mengimbangi kebutuhan peningkatan diferensiasi vertikal dalam hal penambahan jumlah anggota. Proses formalisasi tersebut dapat dilakukan dengan teknik pelatihan serta penguatan pada penambahan jumlah aturan, prosedur, dan persyaratan peran perlu dilakukan agar anggota organisasi yang baru masuk atau baru dimutasi ke Direktorat Intelijen Keimigrasian memiliki panduan yang jelas dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Kompleksitas dalam Direktorat Intelijen Keimigrasian dianggap cukup tinggi oleh responden melalui kuesioner, namun secara kualitatif ada beberapa yang dianggap rendah terutama dalam subdimensi departementalisasi. Pengelompokan tugas yang belum dapat terakomodasi dengan struktur yang ada dapat diatasi dengan penambahan unit baru setingkat eselon 3 yang bertugas menyimpan dan mengolah data. Tugas-tugas yang belum habis terbagi pada eselon 3 dapat diatasi dengan penambahan eselon 4 dan unit baru non eselon di bawah eselon 4.

Proses seleksi yang kurang berjalan pada Direktorat Intelijen Keimigrasian dapat disiasati dengan adanya pelatihan dan orientasi bagi pegawai baru sehingga organisasi dapat mengubah pegawai yang kurang cocok dengan tujuan organisasi menjadi pegawai yang dapat berprestasi dan cocok dengan tujuan organisasi. Formalisasi pada organisasi perlu ditingkatkan dengan membuat uraian tugas untuk setiap pegawai yang baru bergabung, dan penambahan SOP untuk pekerjaan.

Direktorat Intelijen Keimigrasian perlu ditinjau ulang mengenai pembentukan departementalisasi yang ada, sehingga tugas-tugas yang

belum terakomodasi selama ini dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini sebagaimana pendapat Etzioni yang mengemukakan ada 3 ciri sebuah organisasi, salah satunya adalah ada satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh organisasi, dan apabila diperlukan menyusun kembali pola-pola baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi.



DAFTAR REFERENSI

Buku

- Agarwai, RD. *Organization and Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Berg, Jerard Green., & Baron, Robert A. (2000). *Behavior in Organization*. (7th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Certo, Samuel C. (1997). *Modern Management*. (7th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Collins, James C. & William C. Lazier (1995). *Managing the Small to Mid-Sized: Concept and Cases*. Chicago: 1995.
- Cook, Curtis W. & Phillip L. Hunsaker (2001). *Management and Organizational Behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cushway, Barry & Derek Lodge. (1995). *Organisational Behaviour and Design: Struktur-Pekerjaan dan Peran-Komunikasi-Motivasi*. Jakarta: Gramedia.
- Dess, Gregory G, GT Lumpkin & Marylin L. Taylor (2004). *Strategic Management: Text and Cases*. (3rd ed). Boston: McGraw-Hill.
- Direktorat Jenderal Imigrasi. (2005). *Lintas Sejarah: Imigrasi Indonesia*. Jakarta: Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan HAM RI.
- Direktorat Jenderal Imigrasi. (2010). *Profil Direktorat Jenderal Imigrasi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM RI.
- Donnelly, Gayla, Diane Gibson & Dana Louis Ivancevich. (1998). *Fundamentals of Management*. North America: Irwin McGraw-Hill.
- Etzioni, Amitai. (1985). *Organisasi-organisasi Modern*. (Suryatim, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

- Friedenberg, Lisa. (1995). *Psychological Testing, Design, Analysis & Use*. Allyn & Bacon.
- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones. (2003). *Organizational Behavior*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (2000). *Behavior Organizations*. (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Gulford, J.P. (1979). *Psychometric Methods*. Tata McGraw-Hill.
- Hall, Richard H. (2002). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. (8 ed.) New Jersey.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University.
- Hitt, Michael A, dkk. (2002). *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Jemadu, Aleksius dkk. (2005). *Reformasi Intelijen Negara*. Jakarta: Pacivis.
- Jones, Gareth. (2007). *Organizational Theory, Design and Change*. (6th ed.). Boston: Pearson.
- Kartono, Kartini. (1986). *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel. (1976). *Management A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. (6th ed.). Tokyo: McGraw-Hill.

- Kunarto (Penyunting). (1999). *Intelijen POLRI: Sejarah Perspektif Aspek dan Prospeknya*. Jakarta: Cipta Manunggal.
- Lubis, S.B. Hari & Martani Huseini. (2009). *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Departemen Ilmu administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- McShane, Steven L & Mary Ann Von Glinov. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. (2nd Ed.) New York: McGraw-Hill Companies.
- Miles, Raymond E., Charles Snow, Alan D Meyer & Henry J. Coleman, JR. Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*. 3 (3), 546-562. July, 1978. <http://www.jstor.org/stable/257544>
- Mintzberg, Henry & James Brian Quinn. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Cases*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Nasution, Mustafa Edwin & Hardius Usman. (2007). *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Northcraft, Gregory B. & Margaret A. Neale. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: The Dryden Press.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules. Editor : Deddy Mulyana, MA., PHD. (1998). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior* (4th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* (Ed. 3, terj). Jakarta: Arcan.

- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (Ed. 5, terj). Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. (Halida & Dewi Sartika, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Sabarguna, Boy S. (2006). *Analisis Data pada Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saloner, Garth, Andrea Shepard & Joel Podolny. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Sevilla, Cosuelo G, Jesus A. Ochave, Twila G. Punsalam, Bella P. Regalla, dan Gabriel G. Uriarte. (1993). *Pengantar Metode Penelitian*. (Alimuddin Tuwu, penerjemah). Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. (1997). *Metoda Statistika*. Bandung: PT Tarsito Bandung.
- This, Leslie E. (1974). *A Guide to Effective Management Practical Applications from Behavioral Science*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Torrington, Derek & Jane Weighman. (1994). *People and Organization*. (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- Tunggal, Amin Wijaya. (1993). *Manajemen: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wibisono, Ali Abdullah & Faisal Idris. (2006). *Menguak Tabir Intelijen "Hitam" Indonesia*. Jakarta: Pacivis.

Winardi, J. (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT RajaGrafindo.

Wright, Peter, Mark J. Weighman & John Parnell. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Jurnal

Bhambri, Arvind & Jeffrey Sonnefeld. Organization Structure and Corporate Performance: A Field Study In Two Contrasting Industries. *Academy of Management Journal*. 31 (3), 642-662. September, 1988.
<http://www.jstor.org/pss/256463>

Child, John. Organization Structure and Strategies of Control. A Replication of The Aston Study. *Administrative Science quarterly*. 17 (2), 163-177. June, 1972.
<http://www.jstor.org/pss/2393951>

Child, John. Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science quarterly*. 18 (2), 168-185. June, 1972.
<http://www.jstor.org/pss/2392061>

Heimann, C.F. Larry. (1993, June). Understanding The Challenger Disaster: Organizational Structure and The Design of Reliable Systems. *American Political Science Review*, 87 (2), 421-435. June, 2001.
<http://www.jstor.org/stable/2939051>

Pierce, John L. & Andre L. Delbecq. Organization Structure, Individual, Attitudes, and Innovation. *The Academy of Management Review*. 2 (1), 27-37. January, 1977. <http://www.jstor.org/pss/257602>

Pugh, D.S., D.F. Hickson, C.R. Hinings & C. Turner. Dimension of Organization Structure. *Administrative science Quarterly*. 13 (1), 65-105. June, 1968.
<http://www.jstor.org/pss/2391262>

Ranson, Stewart, Bob Hinings & Royston Greenwood. The Structuring of Organizational Structures. *Administrative science Quarterly*, 25 (1), 1-17. March, 1980. <http://www.jstor.org/pss/2392223>

Tushman, Michael L. & David A. Nadler. Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*. 3 (3), 613-624. 1978. <http://www.jstor.org/pss/257550>

Tesis

Charis, Abdul. (2003). *Analisis Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*. Depok: Fakultas Ilmu Sosial Politik Unoversitas Indonesia.

Saputra, Heri. (2004). *Analisis Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Lampung Pada Era Desentralisasi Kesehatan Tahun 2004*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Sihombing, Bona. (2007). *Analisis Struktur Organisasi Sebagai Faktor Implementasi Strategi Studi Kasus di PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya*. Depok: Fakultas Ilmu Sosial Politik Unoversitas Indonesia.

**KUESIONER PENELITIAN ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI
DIREKTORAT INTELIJEN KEIMIGRASIAN**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Responden

di

Jakarta

Dengan hormat, bahwa saya Fipit Fatimah NPM 0806483840 adalah mahasiswi Program Pascasarjana Universitas Indonesia Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Konsentrasi Kajian Keimigrasian, bermaksud melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul "ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT INTELIJEN KEIMIGRASIAN". Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i responden kiranya bersedia mengisi kusioner ini dengan seobyektif mungkin sesuai dengan kenyataan yang dilihat dan dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr/i responden yang ada di Direktorat Intelijen Keimigrasian.

Dalam melakukan pengisian kuesioner ini, dimohon Bapak/Ibu/Sdr/i responden terlebih dahulu untuk membaca petunjuk yang tertera agar memudahkan dalam memberikan jawaban serta keakuratan jawaban yang diberikan. Apapun jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i responden akan sangat berharga dan bermanfaat bagi penelitian ini. Saya sangat menjunjung tinggi komitmen dan memegang teguh kerahasiaan dan kepercayaan yang telah Bapak/Ibu/Sdr/i responden.

Atas segala perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i responden saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

FIPIT FATIMAH

KUESIONER PENELITIAN

No Responden :

Nama Bagian/Unit :

Jabatan :

Lama Bekerja di Intelkim :

Pernah mengikuti pendidikan/kursus Intelijen: *() ya () tidak

Pendidikan Terakhir : *() SMP () SMA () S1 () S2

Jenis Kelamin : *L/P

*(beri tanda silang yang sesuai)

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i anggap sesuai. Keterangan kolom sebagai berikut:

- STS : Sangat Tidak Setuju
- TS : Tidak Setuju
- R : Ragu-ragu
- S : Setuju
- SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya menerima pekerjaan di luar Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) saya.					
2.	Saya melakukan pekerjaan utama harian yang sangat beragam					

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Pekerjaan yang saya lakukan pada subdit/bagian saya sangat berbeda					
4.	Dalam melaksanakan tugas saya diawasi oleh pimpinan dengan menggunakan metode kontrol tertentu yang telah ditetapkan					
5.	Saya melihat bahwa terdapat metode tertentu dalam koordinasi yang dilakukan antar seksi dan antar subdit					
6.	Saya melaksanakan tugas sehari-hari pada unit kerja saya mempergunakan cara atau prosedur yang bervariasi					
7.	Menurut saya, terdapat pekerjaan-pekerjaan pada unit kerja saya yang hanya dapat diselesaikan oleh orang yang memiliki keahlian dan pendidikan tertentu					
8.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki					
9.	Saya berpendapat bahwa untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pada Direktorat Intelijen dibutuhkan ilmu pengetahuan khusus tentang ilmu intelijen.					
10.	Pekerjaan yang saya lakukan merupakan pekerjaan yang rutin dan bisa dikerjakan oleh siapapun					
11.	Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari saya sering mendapat arahan (supervisi) dan pengawasan dari atasan					

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
12.	Saya dapat berdiskusi dengan atasan langsung mengenai pekerjaan sehari-hari dengan mudah					
13.	Saya mengakui bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan harus selalu mengikuti prosedur pelaksanaan kerja secara teliti					
14.	Saya selalu diamati oleh atasan, apakah saya mengikuti semua peraturan dengan seksama					
15.	Organisasi selalu mencatat dan memiliki data-data tertulis mengenai hasil kerja (pencapaian) yang saya raih.					
16.	Saya dapat dengan mudah memperoleh buku peraturan yang bisa dipelajari dan dijadikan acuan.					
17.	Saya melaksanakan tugas berdasarkan uraian pekerjaan yang jelas dan lengkap.					
18.	Untuk setiap jenis pekerjaan dalam unit kerja saya, terdapat buku panduan yang berisi tentang tata cara melakukan pekerjaan					
19.	Saya telah mengerti dan memiliki pengetahuan tentang cara-cara yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan					
20.	Pekerjaan yang saya lakukan merupakan pekerjaan yang sederhana dan merupakan bagian dari pekerjaan yang lebih besar.					

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
21.	Dalam kegiatan tugas sehari-hari pimpinan selalu mencatat setiap pelanggaran peraturan yang terjadi.					
22.	Saya merasa semua pegawai yang berada pada unit kerja saya telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya masing-masing.					
23.	Menurut saya, unit kerja saya memiliki peraturan untuk setiap jenis kegiatan.					
24.	Saya mengerti dan memahami setiap peraturan yang ada dalam unit kerja saya.					
25.	Dalam berkoordinasi dengan pimpinan, saya selalu menggunakan aturan/cara-cara yang ditetapkan.					
26.	Dalam kondisi tertentu yang belum memiliki peraturan, saya dapat menentukan keputusan dengan persetujuan atasan.					
27.	Saya dapat dengan mudah menemukan dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan untuk penyelesaian tugas saya.					
28.	Saya berpendapat untuk pekerjaan-pekerjaan di Direktorat Intelijen ada kriteria-kriteria khusus yang harus dimiliki pegawai.					
29.	Terdapat pelatihan bagi anggota yang baru masuk ke dalam organisasi tentang pekerjaan yang harus dilakukan.					

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
30.	Ketika pertama kali bergabung ke dalam unit kerja ini, saya mendapat orientasi tentang Direktorat Intelijen secara keseluruhan.					
31.	Saya selalu mengucapkan kata “siap” atau “mohon ijin” jika berbicara dengan pimpinan/atasan saya.					
32.	Saya menggunakan pakaian seragam yang hanya dimiliki oleh unit kerja pada Direktorat Intelijen.					
33.	Menurut saya, pimpinan pada Direktorat Intelijen ini memiliki tanggung jawab untuk membuat bermacam jenis keputusan sesuai dengan bidang tugas intelijen itu sendiri.					
34.	Setiap keputusan yang dibuat pimpinan telah melewati jenjang/hierarki struktural yang ada pada level-level sebelumnya.					
35.	Setiap aktivitas/kegiatan dilakukan konsultasi dan atas persetujuan atasan sebelum dapat dilaksanakan.					
36.	Saya terlibat dalam penentuan kebijakan, kegiatan, ataupun keputusan yang ada dalam unit kerja saya pada Direktorat Intelijen.					
37.	Menurut saya, banyak keputusan atau kebijakan pada unit kerja saya yang dihasilkan oleh pejabat selevel kasubdit.					

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
38.	Menurut saya, yang banyak berperan dalam membuat kebijakan dalam unit kerja saya adalah pejabat selevel kasi.					
39.	Dari apa yang saya perhatikan, setiap anggota pada unit kerja saya banyak terlibat dalam pembentukan/perumusan kegiatan dalam organisasi.					
40.	Unit kerja saya selalu mengadakan pertemuan-pertemuan informal secara rutin seperti briefing ataupun "coffee morning" dalam waktu yang telah ditentukan.					

LAMPIRAN HASIL PENELITIAN KUANTITATIF

r	KOMPLEKSITAS																	
	DEPARTEMENTALISASI							Spesialisasi						R. Kendali				TOT JEND
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOT	P7	P8	P9	P10	P20	TOT	P12	P11	P40	TOT	
1	2	2	2	4	4	2	16	2	4	4	2	4	16	4	2	4	10	42
2	4	4	3	2	2	2	17	4	2	4	4	4	18	4	2	4	10	45
3	4	2	2	4	3	4	19	4	4	4	2	2	16	4	4	2	10	45
4	3	4	2	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20	5	5	4	14	56
5	4	4	3	3	2	4	20	2	4	4	4	4	18	3	3	4	10	48
6	4	4	4	2	2	4	20	4	2	4	4	4	18	4	4	2	10	48
7	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	19	4	4	4	12	55
8	1	4	1	4	5	4	19	5	5	5	4	4	23	5	5	3	13	55
9	4	2	2	3	3	3	17	4	4	4	4	4	20	3	3	3	9	46
10	4	4	4	2	4	4	22	5	4	4	4	4	21	3	5	5	13	56
11	2	2	2	2	4	4	16	2	4	5	4	2	17	4	4	4	12	45
12	2	3	2	4	3	3	17	4	4	4	3	4	19	4	4	3	11	47
13	4	4	5	4	4	4	25	3	3	4	5	4	19	3	4	3	10	54
14	1	5	1	5	4	1	17	5	1	5	1	1	13	5	4	4	13	43
15	2	4	3	4	2	2	17	2	4	4	2	2	14	5	2	2	9	40
16	3	4	3	3	3	3	19	3	3	4	4	4	18	3	4	4	11	48
17	4	4	3	4	4	2	21	4	2	4	2	2	14	4	4	4	12	47
18	2	2	2	4	4	4	18	4	4	4	2	2	16	4	4	5	13	47
19	3	4	4	4	4	4	23	4	2	4	2	3	15	4	4	4	12	50
20	4	4	2	3	3	3	19	4	4	4	4	4	20	1	3	2	6	45
21	2	4	4	4	4	4	22	4	2	2	2	2	12	4	4	4	12	46
22	4	4	4	4	4	4	24	4	2	4	4	4	18	4	5	2	11	53
23	2	2	3	4	2	4	17	4	3	3	2	4	16	4	4	2	10	43
24	4	4	2	2	2	4	18	2	3	4	4	4	17	4	2	2	8	43
25	4	4	3	4	4	2	21	4	2	4	4	4	18	3	4	2	9	48
26	2	4	4	4	4	4	22	4	2	2	2	2	12	4	4	4	12	46
27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	4	18	5	3	4	12	54
28	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	2	4	18	4	4	3	11	52
29	4	4	2	3	3	2	18	4	4	5	2	5	20	5	4	4	13	51
30	4	4	4	4	5	2	23	2	5	4	4	4	19	4	5	5	14	56
31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	21	4	4	4	12	57
32	3	4	4	4	4	4	23	5	2	3	4	4	18	4	4	5	13	54
33	4	4	4	2	4	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	4	12	55
34	4	4	4	4	4	2	22	4	2	4	4	4	18	4	4	2	10	50
35	2	2	2	4	4	2	16	4	4	4	2	2	16	4	4	4	12	44
36	2	4	4	4	3	3	20	4	4	4	3	2	17	5	4	4	13	50
37	4	4	4	4	2	2	20	4	4	4	2	3	17	4	4	4	12	49

FORMALISASI																										
JOB DESC.	PERATURAN						PROS. K			DOK. T			PERSY. PEK			CODE O COND			TOT. JE ND							
	P1	P2	TO	P1	P2	TO	P1	TO	P1	P2	TO	P2	P3	TO	P3	P2	TO									
R	7	9	2	T	6	3	4	1	4	T	8	3	T	5	7	T	8	9	0	T	1	2	5	T	70	
1	4	4	4	12	4	4	2	4	4	18	4	4	8	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	12	70
2	2	4	2	8	4	2	2	2	4	14	2	4	6	2	4	6	2	2	2	6	4	4	4	4	12	52
3	2	4	2	8	2	2	4	2	3	13	3	4	7	2	2	4	4	4	2	10	4	4	4	4	12	54
4	5	4	5	14	4	5	3	4	3	19	4	4	8	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	12	73
5	4	4	4	12	3	4	4	3	4	18	4	4	8	3	4	7	3	4	3	10	2	3	4	4	9	64
6	2	4	2	8	2	2	4	2	4	14	2	4	6	2	2	4	4	4	2	10	4	2	5	11	53	
7	4	4	3	11	3	4	4	3	4	18	4	4	8	3	4	7	4	4	4	12	4	4	4	4	12	68
8	4	4	4	12	3	4	5	5	4	21	2	5	7	5	3	8	5	5	2	12	5	2	4	4	11	71
9	3	4	3	10	3	4	3	3	4	17	3	4	7	3	3	6	4	4	4	12	3	3	3	3	9	61
10	5	4	5	14	3	4	5	5	4	21	4	5	9	4	4	8	5	5	4	14	5	5	4	14	80	
11	3	4	4	11	2	4	2	1	4	13	4	4	8	4	2	6	4	4	5	4	13	4	2	4	10	61
12	4	4	3	11	3	4	3	3	4	17	3	4	7	3	3	6	4	4	2	10	4	2	3	9	60	
13	4	4	3	11	3	4	3	3	4	17	4	4	8	3	3	6	4	4	4	12	4	4	4	3	11	65
14	5	5	2	12	5	5	5	4	5	24	5	5	10	4	4	8	5	5	3	13	2	2	2	6	73	
15	2	4	4	10	4	2	3	4	3	17	2	4	6	3	2	5	4	3	2	9	4	2	2	8	55	
16	3	3	3	9	3	4	3	3	4	17	2	3	5	3	3	6	2	3	3	8	4	2	3	9	54	
17	4	4	4	12	4	5	4	2	5	20	4	2	6	4	4	8	4	4	4	12	2	2	4	8	66	
18	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	2	4	6	4	4	8	5	4	2	11	2	2	4	8	65	
19	3	3	3	9	3	4	4	4	4	19	3	4	7	4	3	7	4	4	3	11	4	3	4	11	64	
20	4	4	4	12	3	4	3	1	4	15	4	1	5	3	2	5	3	5	4	12	4	4	4	12	61	
21	3	4	3	10	3	4	4	2	3	16	3	4	7	3	3	6	4	4	2	10	4	2	4	10	59	
22	1	4	1	6	1	2	2	1	2	8	2	5	7	4	2	6	4	4	2	10	4	1	4	9	46	
23	3	2	2	7	3	4	3	4	3	17	3	4	7	3	3	6	4	4	4	12	4	4	3	11	60	

24	2	4	4	1	7	3	2	3	3	4	15	2	4	6	2	4	4	2	10	2	2	4	8	52
25	2	4	4	2	8	2	4	4	2	4	16	2	4	6	2	2	4	2	8	4	2	4	10	52
26	3	4	4	3	10	3	4	4	2	3	16	3	4	7	3	3	4	4	10	4	2	4	10	59
27	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	5	9	4	4	4	4	12	4	2	4	10	71
28	4	4	4	3	11	4	4	2	4	4	18	4	4	8	4	4	5	4	12	4	3	4	11	68
29	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19	4	5	9	4	4	5	4	13	4	4	4	12	73
30	5	4	4	5	14	5	4	4	4	5	22	4	5	9	4	4	4	5	13	5	4	4	13	79
31	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	8	4	4	4	5	13	5	4	4	13	74
32	4	5	3	3	12	4	4	3	2	4	17	4	4	8	4	4	3	1	6	4	3	4	11	62
33	4	4	4	4	12	4	4	2	2	4	16	4	4	8	4	2	4	3	9	4	2	4	10	61
34	2	2	4	4	8	2	4	4	4	4	18	2	4	6	2	2	4	2	8	4	2	4	10	54
35	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	5	9	2	2	4	4	10	2	1	4	7	62
36	3	4	4	4	11	4	3	4	3	4	18	3	4	7	3	3	4	3	10	2	5	2	9	61
37	4	4	4	3	11	4	3	4	4	4	19	3	4	7	3	4	4	3	10	4	1	4	9	63

SENTRALISASI-DESENTRALISASI											
r	HIRARKI KEPUTUSAN						PELIMP. WNWANG				TOT JEND
	P37	P38	P33	P34	P36	TOT	P39	P35	P26	TOT	
1	4	2	3	3	3	15	4	4	4	12	27
2	2	2	4	4	2	14	2	2	4	8	22
3	4	2	4	4	2	16	4	4	2	10	26
4	4	3	5	2	4	18	4	4	2	10	28
5	2	1	4	4	3	14	4	4	4	12	26
6	4	2	4	4	2	16	2	4	4	10	26
7	4	3	4	4	4	19	4	4	4	12	31
8	3	1	5	5	3	17	5	5	3	13	30
9	3	4	4	4	3	18	4	4	4	12	30
10	5	5	5	5	4	24	4	5	5	14	38
11	4	4	4	3	2	17	3	3	4	10	27
12	4	2	4	4	3	17	3	4	2	9	26
13	3	4	5	5	3	20	3	5	3	11	31
14	4	2	5	5	5	21	2	4	2	8	29
15	2	2	4	4	4	16	2	4	4	10	26
16	4	3	3	3	2	15	3	4	3	10	25
17	4	4	4	4	4	20	5	4	5	14	34
18	2	1	5	4	5	17	4	4	4	12	29
19	4	3	4	4	3	18	3	4	4	11	29
20	4	1	4	4	2	15	1	4	4	9	24
21	4	3	4	4	2	17	2	4	4	10	27
22	2	1	4	4	1	12	2	4	4	10	22
23	4	2	4	4	2	16	2	4	4	10	26
24	4	2	4	4	2	16	3	4	3	10	26
25	3	2	4	4	2	15	2	4	4	10	25
26	4	3	4	4	2	17	2	4	4	10	27
27	4	3	4	3	4	18	4	4	4	12	30
28	3	2	4	4	3	16	3	4	3	10	26
29	2	1	4	2	4	13	2	4	4	10	23
30	2	2	4	4	2	14	4	5	4	13	27
31	2	2	4	4	4	16	2	4	4	10	26
32	4	2	4	5	4	19	3	4	4	11	30
33	5	2	4	4	4	19	4	1	2	7	26
34	4	2	4	4	2	16	2	4	4	10	26
35	2	1	4	4	4	15	1	4	4	9	24
36	2	2	4	4	4	16	2	4	2	8	24
37	3	4	4	4	4	19	4	4	5	13	32

1. Dimensi Kompleksitas

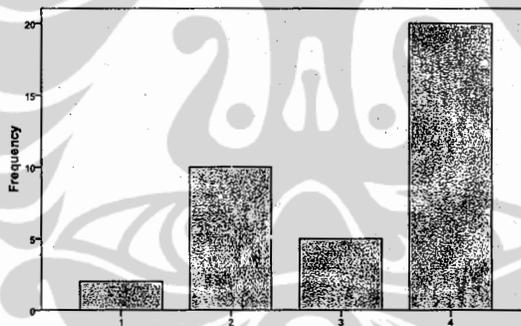
a. Sub Dimensi Departementalisasi

Pertanyaan No. 1

p1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	5.4	5.4	5.4
2	10	27.0	27.0	32.4
3	5	13.5	13.5	45.9
4	20	54.1	54.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

p1

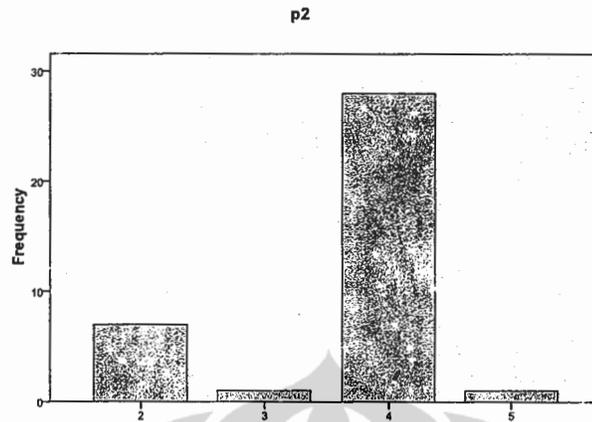


p1

Pertanyaan No. 2

p2

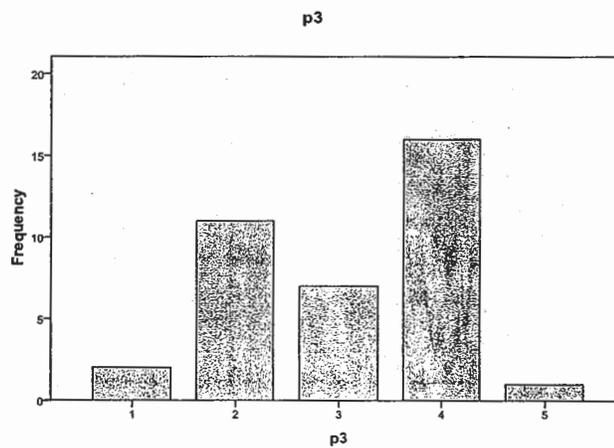
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	18.9	18.9	18.9
3	1	2.7	2.7	21.6
4	28	75.7	75.7	97.3
5	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	



Pertanyaan No. 3

p3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.4	5.4	5.4
	2	11	29.7	29.7	35.1
	3	7	18.9	18.9	54.1
	4	16	43.2	43.2	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

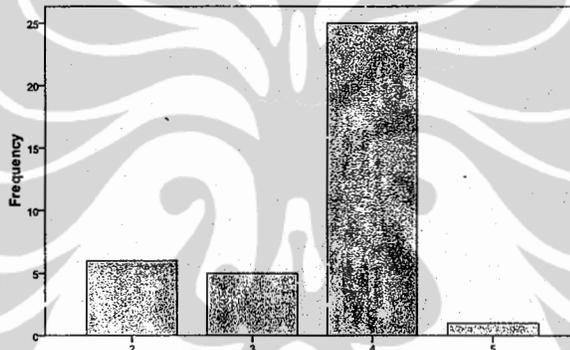


Pertanyaan No. 4

p4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	16.2	16.2	16.2
	3	5	13.5	13.5	29.7
	4	25	67.6	67.6	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p4

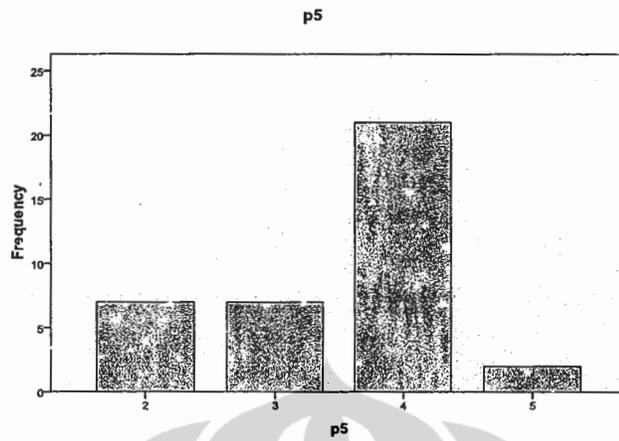


p4

Pertanyaan No. 5

p5

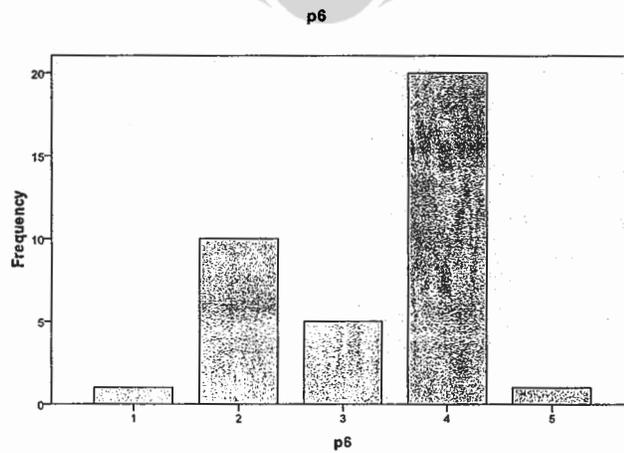
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	18.9	18.9	18.9
	3	7	18.9	18.9	37.8
	4	21	56.8	56.8	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



Pertanyaan No. 6

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.7	2.7	2.7
2	10	27.0	27.0	29.7
3	5	13.5	13.5	43.2
4	20	54.1	54.1	97.3
5	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	



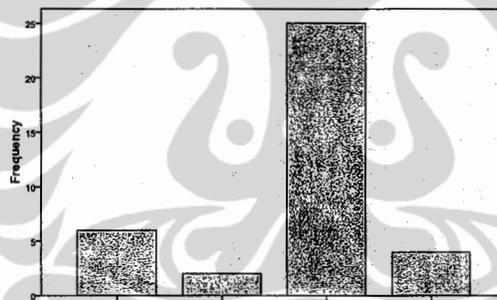
b. Sub Dimensi Spesialisasi

Pertanyaan No. 7

p7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	16.2	16.2	16.2
	3	2	5.4	5.4	21.6
	4	25	67.6	67.6	89.2
	5	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p7

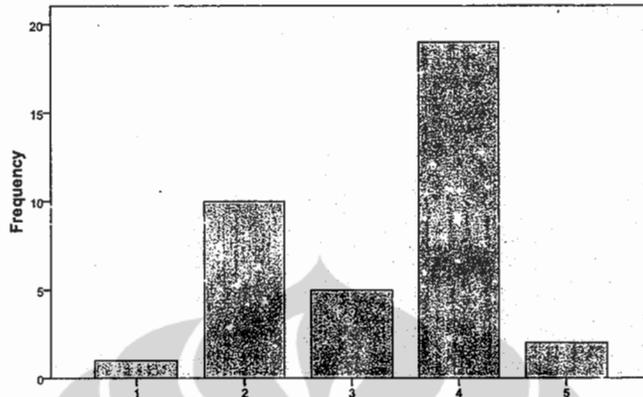


Pertanyaan No. 8

p8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	10	27.0	27.0	29.7
	3	5	13.5	13.5	43.2
	4	19	51.4	51.4	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p8



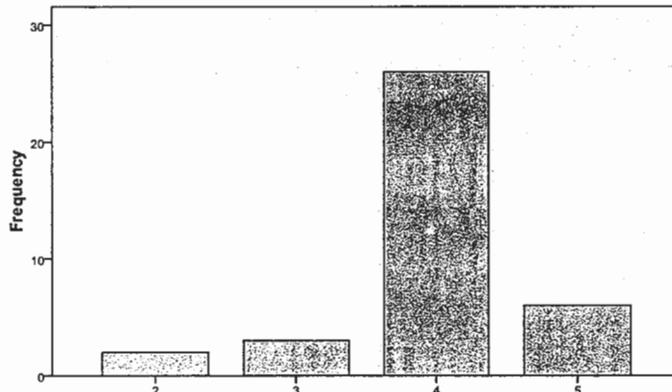
p8

Pertanyaan No. 9

p9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.4	5.4	5.4
	3	3	8.1	8.1	13.5
	4	26	70.3	70.3	83.8
	5	6	16.2	16.2	100.0
Total		37	100.0	100.0	

p9



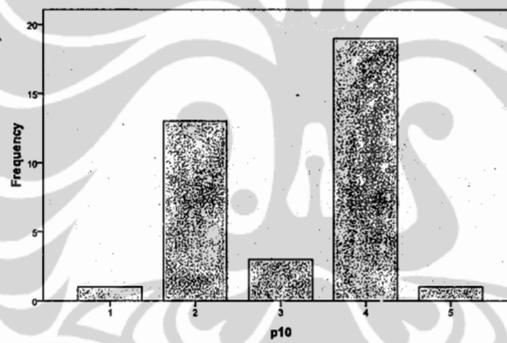
p9

Pertanyaan No. 10

p10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	13	35.1	35.1	37.8
	3	3	8.1	8.1	45.9
	4	19	51.4	51.4	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

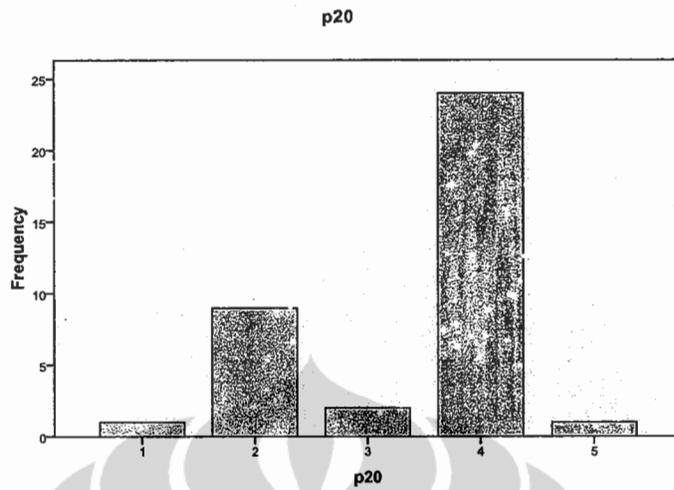
p10



Pertanyaan No. 20

p20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	9	24.3	24.3	27.0
	3	2	5.4	5.4	32.4
	4	24	64.9	64.9	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

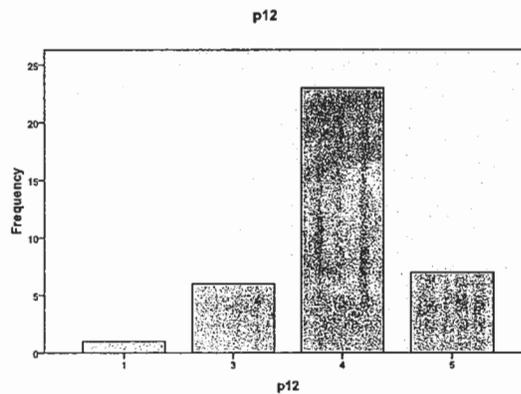


c. Sub Dimensi Rentang Kendali

Pertanyaan No. 12

p12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	3	6	16.2	16.2	18.9
	4	23	62.2	62.2	81.1
	5	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

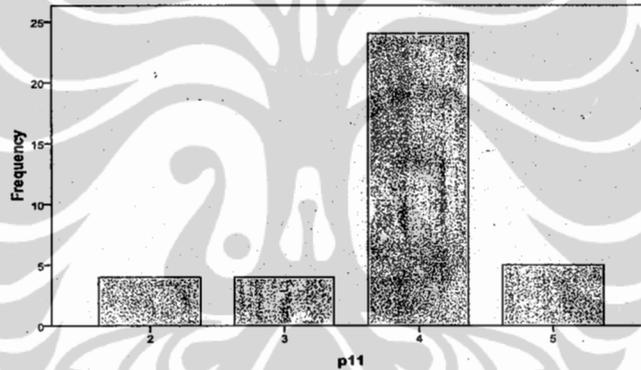


Pertanyaan No. 11

p11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	10.8	10.8	10.8
	3	4	10.8	10.8	21.6
	4	24	64.9	64.9	86.5
	5	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

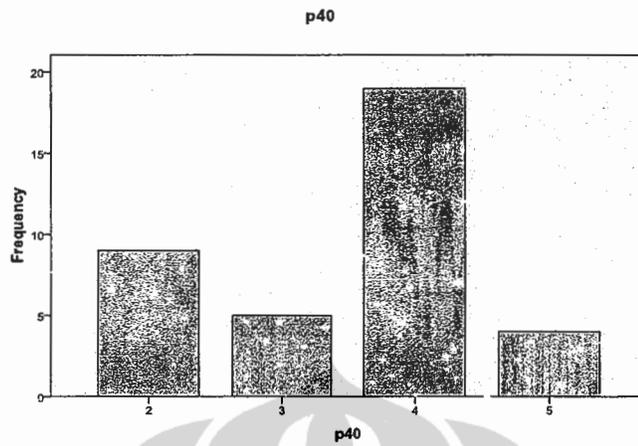
p11



Pertanyaan No. 40

p40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	24.3	24.3	24.3
	3	5	13.5	13.5	37.8
	4	19	51.4	51.4	89.2
	5	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



2. Dimensi Formalisasi

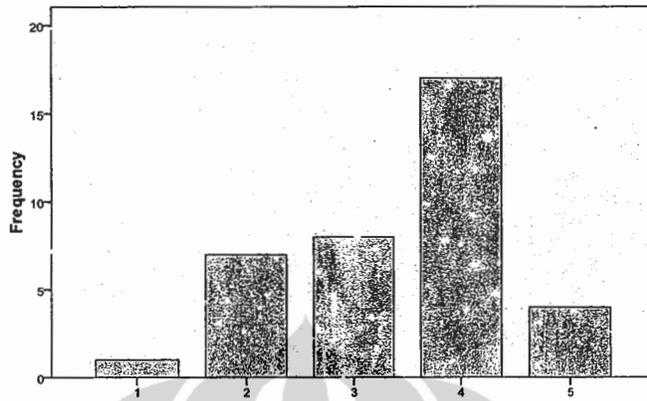
a. Sub Dimensi Uraian Tugas/Job Description

Pertanyaan No. 17

p17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	7	18.9	18.9	21.6
	3	8	21.6	21.6	43.2
	4	17	45.9	45.9	89.2
	5	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p17



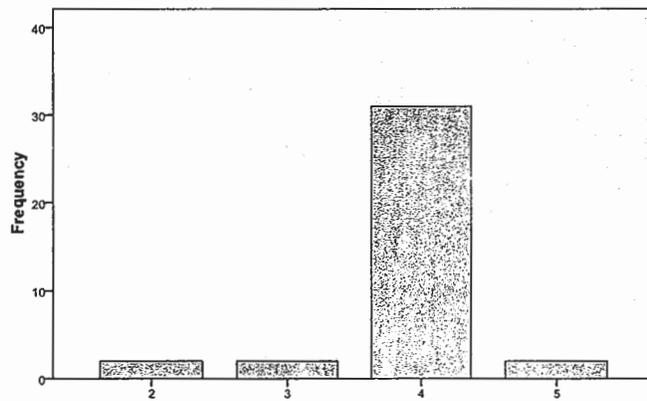
p17

Pertanyaan No. 19

p19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.4	5.4	5.4
	3	2	5.4	5.4	10.8
	4	31	83.8	83.8	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p19



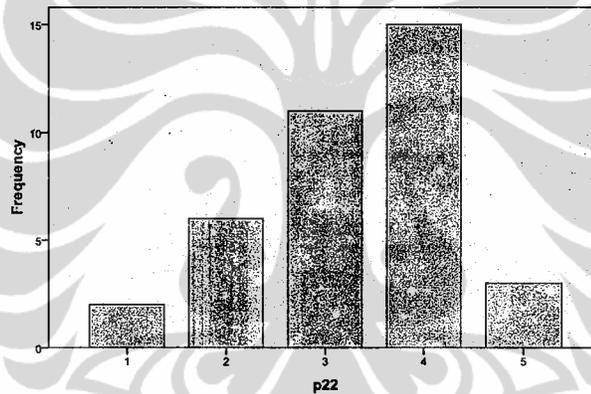
p19

Pertanyaan No. 22

p22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.4	5.4	5.4
	2	6	16.2	16.2	21.6
	3	11	29.7	29.7	51.4
	4	15	40.5	40.5	91.9
	5	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p22



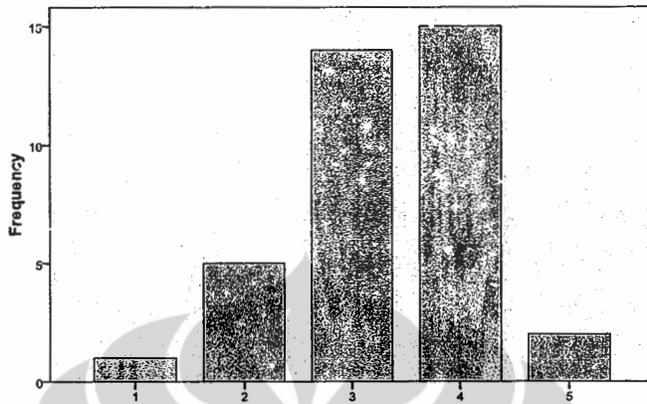
b. Sub Dimensi Peraturan

Pertanyaan No. 16

p16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	5	13.5	13.5	16.2
	3	14	37.8	37.8	54.1
	4	15	40.5	40.5	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p16



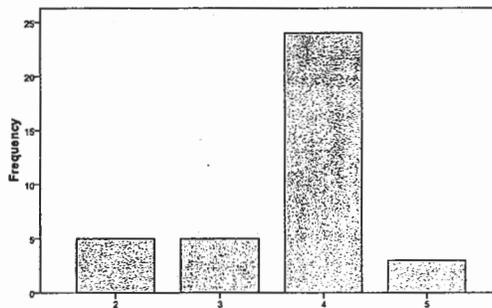
p16

Pertanyaan No. 23

p23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	13.5	13.5	13.5
3	5	13.5	13.5	27.0
4	24	64.9	64.9	91.9
5	3	8.1	8.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

p23



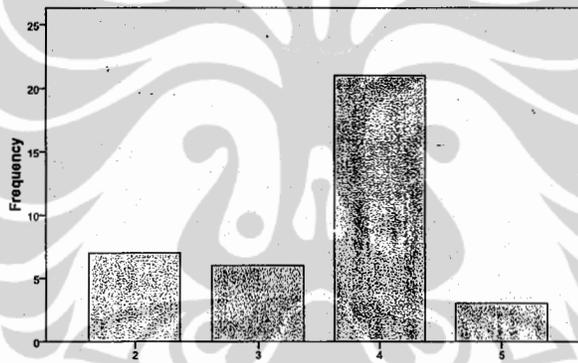
p23

Pertanyaan No. 14

p14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	18.9	18.9	18.9
	3	6	16.2	16.2	35.1
	4	21	56.8	56.8	91.9
	5	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p14

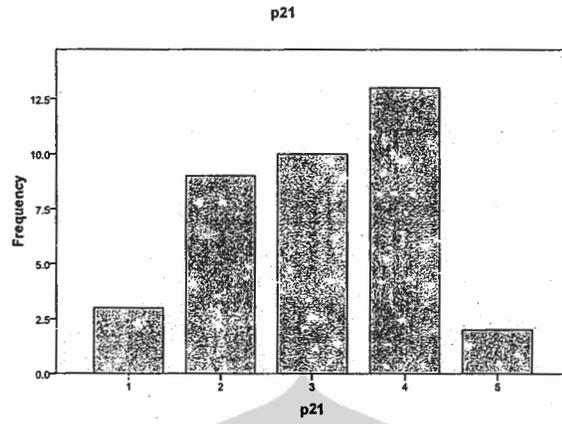


p14

Pertanyaan No. 21

p21

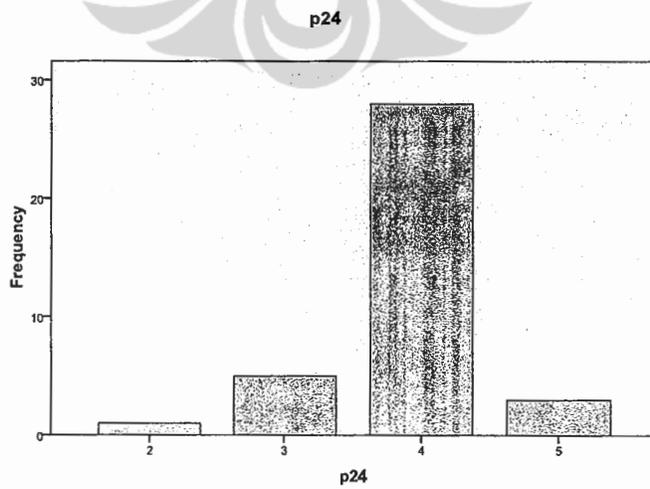
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	8.1	8.1	8.1
	2	9	24.3	24.3	32.4
	3	10	27.0	27.0	59.5
	4	13	35.1	35.1	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



Pertanyaan No. 24

p24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.7	2.7	2.7
	3	5	13.5	13.5	16.2
	4	28	75.7	75.7	91.9
	5	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



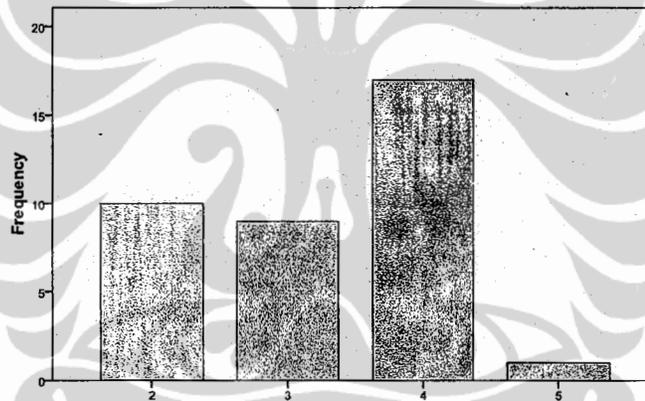
c. Sub Dimensi Prosedur Kerja

Pertanyaan No. 18

p18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	27.0	27.0	27.0
	3	9	24.3	24.3	51.4
	4	17	45.9	45.9	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p18



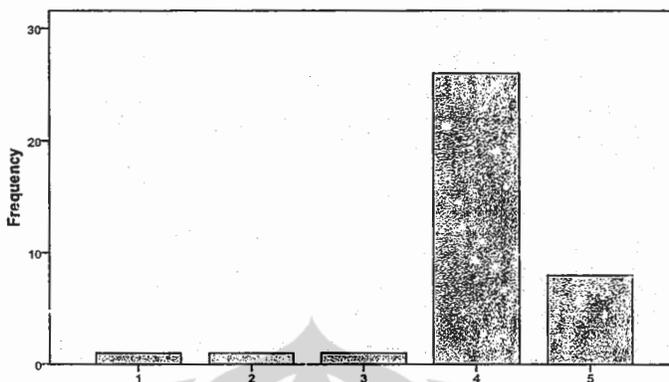
p18

Pertanyaan No. 13

p13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	1	2.7	2.7	5.4
	3	1	2.7	2.7	8.1
	4	26	70.3	70.3	78.4
	5	8	21.6	21.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p13



p13

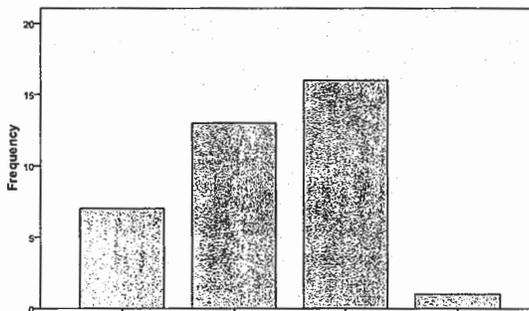
d. Sub Dimensi Dokumen Tertulis

Pertanyaan No. 15

p15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	18.9	18.9	18.9
	3	13	35.1	35.1	54.1
	4	16	43.2	43.2	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
Total		37	100.0	100.0	

p15



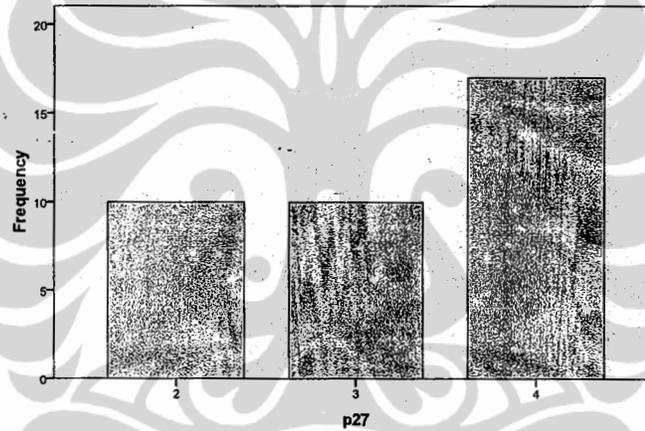
p15

Pertanyaan No. 27

p27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	27.0	27.0	27.0
	3	10	27.0	27.0	54.1
	4	17	45.9	45.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p27

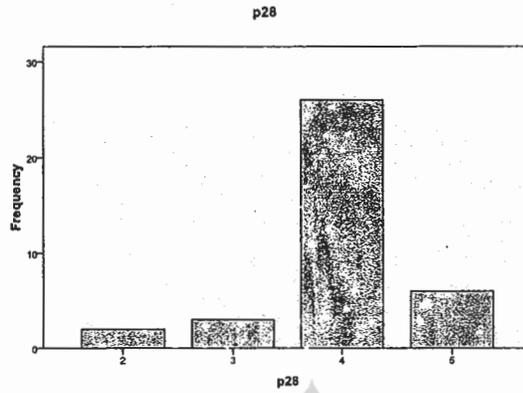


e. Sub Dimensi Persyaratan Pekerjaan

Pertanyaan No. 28

p28

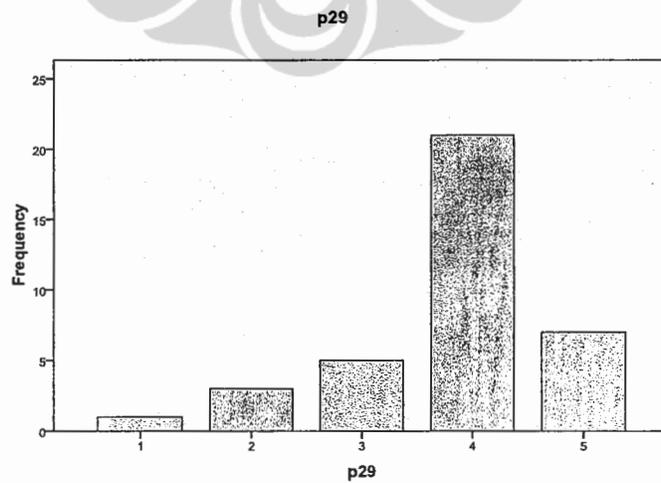
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.4	5.4	5.4
	3	3	8.1	8.1	13.5
	4	26	70.3	70.3	83.8
	5	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



Pertanyaan No. 29

p29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.7	2.7	2.7
2	3	8.1	8.1	10.8
3	5	13.5	13.5	24.3
4	21	56.8	56.8	81.1
5	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

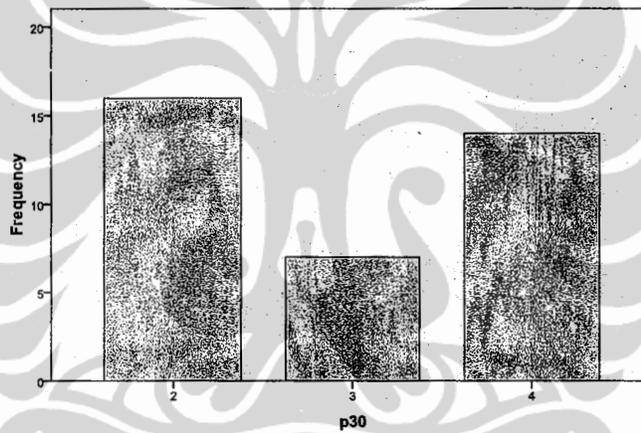


Pertanyaan No. 30

p30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	43.2	43.2	43.2
	3	7	18.9	18.9	62.2
	4	14	37.8	37.8	100.0
Total		37	100.0	100.0	

p30



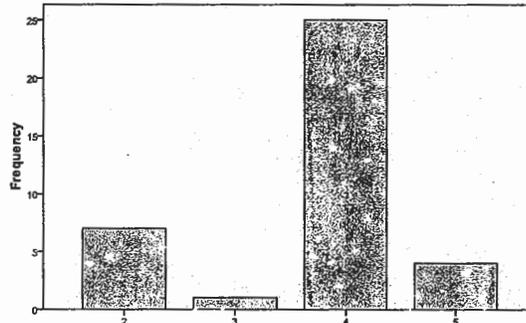
f. Sub Dimensi Code of Conduct

Pertanyaan No. 31

p31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	18.9	18.9	18.9
	3	1	2.7	2.7	21.6
	4	25	67.6	67.6	89.2
	5	4	10.8	10.8	100.0
Total		37	100.0	100.0	

p31



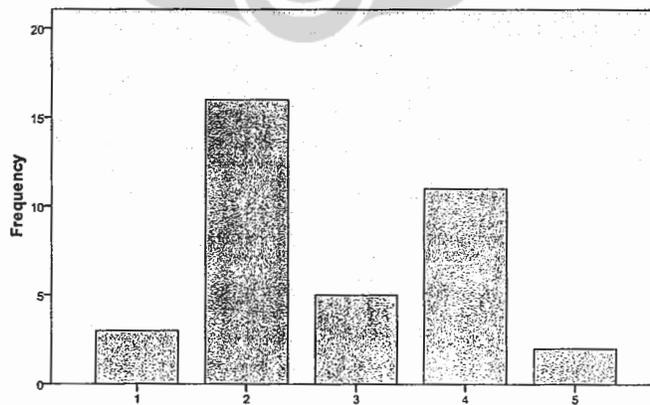
p31

Pertanyaan No. 32

p32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	8.1	8.1	8.1
2	16	43.2	43.2	51.4
3	5	13.5	13.5	64.9
4	11	29.7	29.7	94.6
5	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

p32

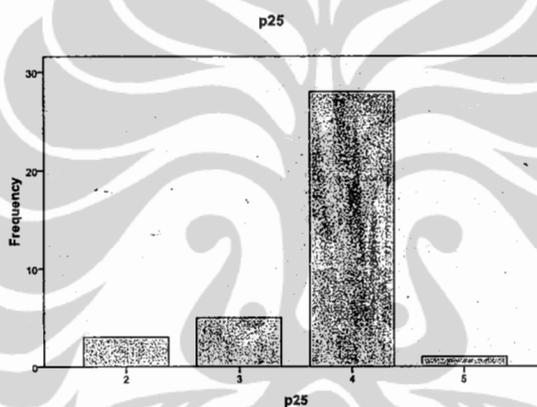


p32

Pertanyaan No. 25

p25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.1	8.1	8.1
	3	5	13.5	13.5	21.6
	4	28	75.7	75.7	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



3. Dimensi Sentralisasi dan Desentralisasi

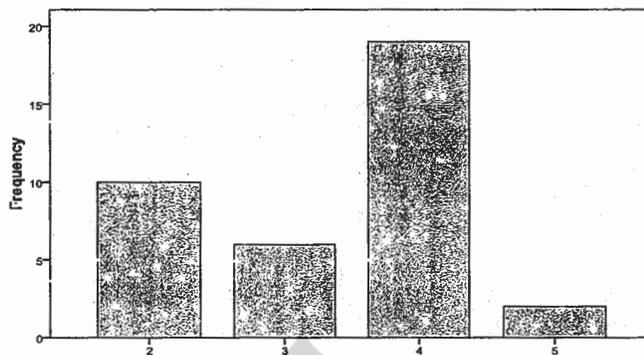
a. Sub Dimensi Hirarki Keputusan

Pertanyaan No. 37

p37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	27.0	27.0	27.0
	3	6	16.2	16.2	43.2
	4	19	51.4	51.4	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p37



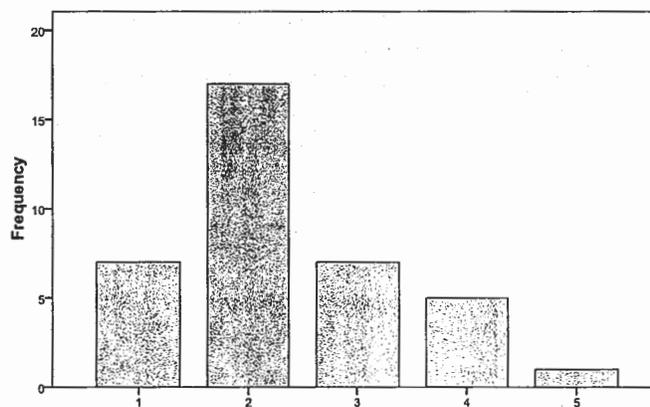
p37

Pertanyaan No. 38

p38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	18.9	18.9	18.9
	2	17	45.9	45.9	64.9
	3	7	18.9	18.9	83.8
	4	5	13.5	13.5	97.3
	5	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

p38



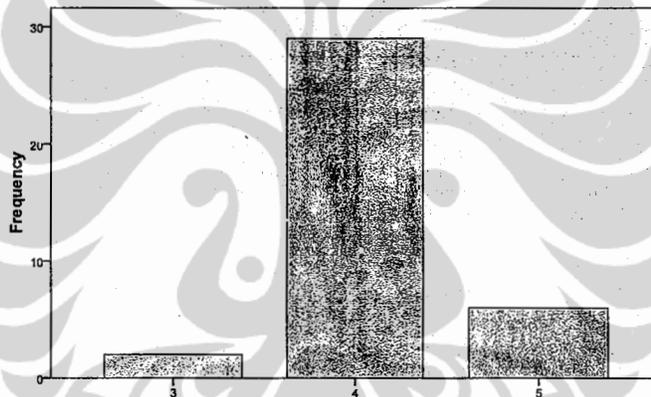
p38

Pertanyaan No. 33

p33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5.4	5.4	5.4
	4	29	78.4	78.4	83.8
	5	6	16.2	16.2	100.0
Total		37	100.0	100.0	

p33

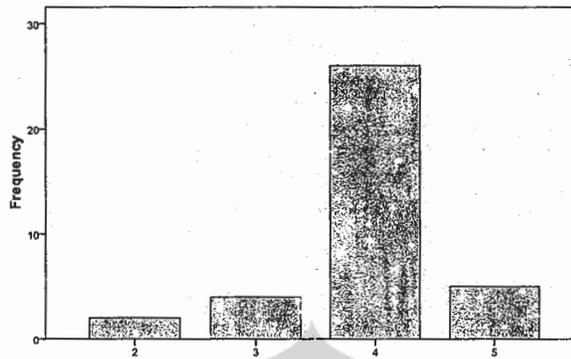


Pertanyaan No. 34

p34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.4	5.4	5.4
	3	4	10.8	10.8	16.2
	4	26	70.3	70.3	86.5
	5	5	13.5	13.5	100.0
Total		37	100.0	100.0	

p34



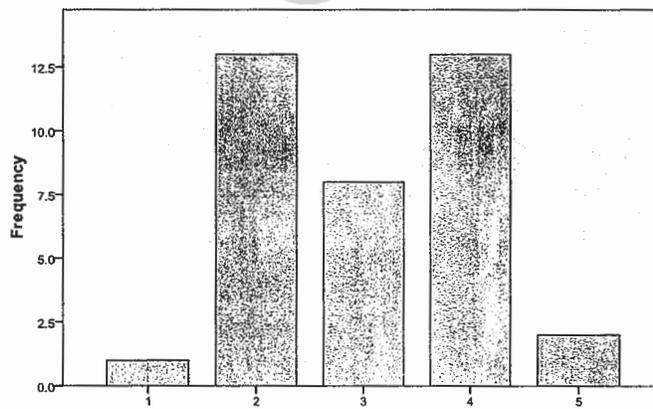
p34

Pertanyaan No. 36

p36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.7	2.7	2.7
2	13	35.1	35.1	37.8
3	8	21.6	21.6	59.5
4	13	35.1	35.1	94.6
5	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

p36



p36

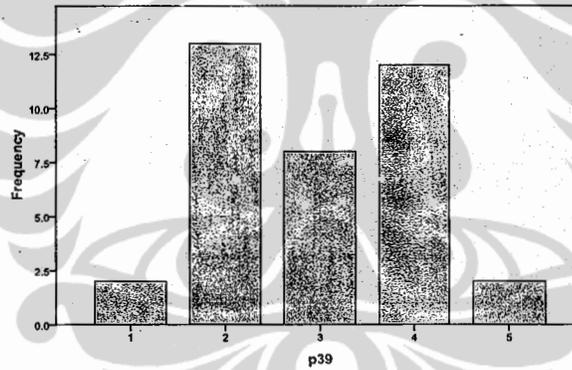
b. Sub Dimensi Pelimpahan Wewenang

Pertanyaan No. 39

p39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.4	5.4	5.4
	2	13	35.1	35.1	40.5
	3	8	21.6	21.6	62.2
	4	12	32.4	32.4	94.6
	5	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

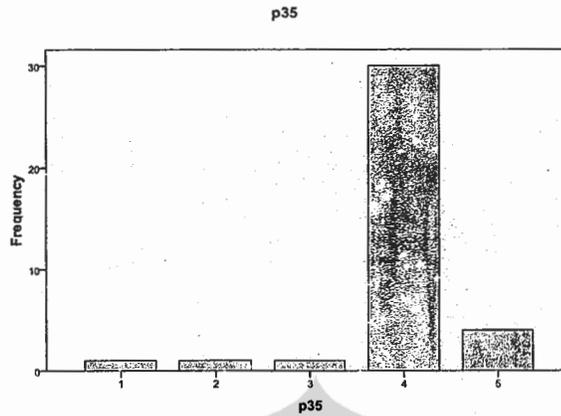
p39



Pertanyaan No. 35

p35

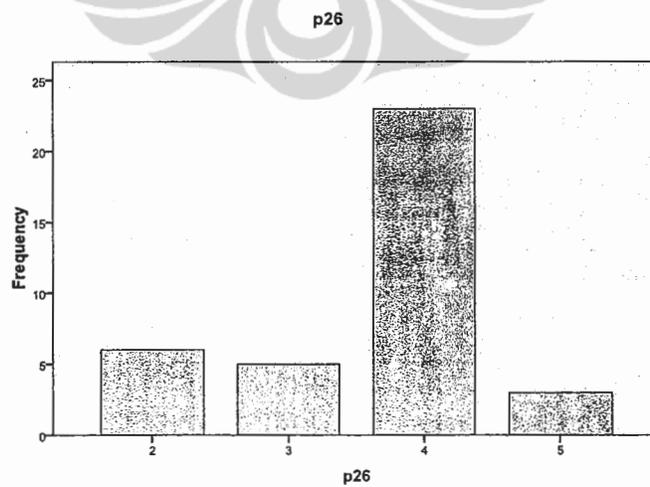
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.7	2.7	2.7
	2	1	2.7	2.7	5.4
	3	1	2.7	2.7	8.1
	4	30	81.1	81.1	89.2
	5	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	



Pertanyaan No. 26

p26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	16.2	16.2	16.2
3	5	13.5	13.5	29.7
4	23	62.2	62.2	91.9
5	3	8.1	8.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	



HASIL PERHITUNGAN SPSS Uji VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Hasil Uji validitas Dimensi Kompleksitas

a. Subdimensi Departementalisasi

Correlations

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOT1
P1	Pearson Correlation	1	.173	.358	.358	.373*	.055	.557**
	Sig. (2-tailed)		.346	.052	.052	.042	.771	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.178	1	.561**	.561**	.565**	-.162	.591**
	Sig. (2-tailed)	.346		.001	.001	.001	.392	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.358	.561**	1	1.000**	.914**	.325	.932**
	Sig. (2-tailed)	.052	.001		.000	.000	.080	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.358	.561**	1.000**	1	.914**	.325	.932**
	Sig. (2-tailed)	.052	.001	.000		.000	.080	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.373*	.565**	.914**	.914**	1	.360	.930**
	Sig. (2-tailed)	.042	.001	.000	.000		.051	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	.055	-.162	.325	.325	.360	1	.453*
	Sig. (2-tailed)	.771	.392	.080	.080	.051		.012
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOT1	Pearson Correlation	.557**	.591**	.932**	.932**	.930**	.453*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.012	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Subdimensi Spesialisasi

Correlations

Correlations

		P7	P8	P9	P10	P20	TOT2
P7	Pearson Correlation	1	.529**	.391*	.639**	.767**	.920**
	Sig. (2-tailed)		.003	.033	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.529**	1	.263	.212	.344	.658**
	Sig. (2-tailed)	.003		.160	.260	.062	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P9	Pearson Correlation	.391*	.263	1	.198	.142	.483**
	Sig. (2-tailed)	.033	.160		.294	.454	.007
	N	30	30	30	30	30	30
P10	Pearson Correlation	.639**	.212	.198	1	.583**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.260	.294		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P20	Pearson Correlation	.767**	.344	.142	.583**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.062	.454	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOT2	Pearson Correlation	.920**	.658**	.483**	.749**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Subdimensi Rentang Kendali

Correlations

Correlations

		P12	P11	P40	TOT3
P12	Pearson Correlation	1	.105	.171	.604**
	Sig. (2-tailed)		.582	.367	.000
	N	30	30	30	30
P11	Pearson Correlation	.105	1	.222	.658**
	Sig. (2-tailed)	.582		.238	.000
	N	30	30	30	30
P40	Pearson Correlation	.171	.222	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.367	.238		.000
	N	30	30	30	30
TOT3	Pearson Correlation	.604**	.658**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Kompleksitas

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded ^a	1	3.2
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	14

2. Hasil Uji validitas Dimensi Formalisasi

a. Subdimensi *Job Description*

Correlations

Correlations

		P17	P19	P22	TOT1
P17	Pearson Correlation	1	.215	.724**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.255	.000	.000
	N	30	30	30	30
P19	Pearson Correlation	.215	1	.105	.385*
	Sig. (2-tailed)	.255		.582	.036
	N	30	30	30	30
P22	Pearson Correlation	.724**	.105	1	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.582		.000
	N	30	30	30	30
TOT1	Pearson Correlation	.916**	.385*	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Subdimensi Peraturan

Correlations

Correlations

	P16	P23	P14	P21	P24	TOT2
P16 Pearson Correlation	1	.536**	.093	.586**	.546**	.779**
Sig. (2-tailed)		.002	.625	.001	.002	.000
N	30	30	30	30	30	30
P23 Pearson Correlation	.536**	1	.222	.385*	.351	.705**
Sig. (2-tailed)	.002		.238	.036	.057	.000
N	30	30	30	30	30	30
P14 Pearson Correlation	.093	.222	1	.396*	.242	.574**
Sig. (2-tailed)	.625	.238		.030	.198	.001
N	30	30	30	30	30	30
P21 Pearson Correlation	.586**	.385*	.396*	1	.295	.805**
Sig. (2-tailed)	.001	.036	.030		.113	.000
N	30	30	30	30	30	30
P24 Pearson Correlation	.546**	.351	.242	.295	1	.630**
Sig. (2-tailed)	.002	.057	.198	.113		.000
N	30	30	30	30	30	30
TOT2 Pearson Correlation	.779**	.705**	.574**	.805**	.630**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Subdimensi Prosedur Kerja

Correlations

Correlations

	P18	P13	TOT3
P18 Pearson Correlation	1	-.009	.733**
Sig. (2-tailed)		.963	.000
N	30	30	30
P13 Pearson Correlation	-.009	1	.673**
Sig. (2-tailed)	.963		.000
N	30	30	30
TOT3 Pearson Correlation	.733**	.673**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d. Subdimensi Dokumen Tertulis

Correlations

Correlations

		P15	P27	TOT4
P15	Pearson Correlation	1	.351	.818**
	Sig. (2-tailed)		.057	.000
	N	30	30	30
P27	Pearson Correlation	.351	1	.825**
	Sig. (2-tailed)	.057		.000
	N	30	30	30
TOT4	Pearson Correlation	.818**	.825**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

e. Subdimensi Persyaratan Pekerjaan

Correlations

Correlations

		P28	P29	P30	TOT5
P28	Pearson Correlation	1	.500**	.050	.655**
	Sig. (2-tailed)		.005	.793	.000
	N	30	30	30	30
P29	Pearson Correlation	.500**	1	.400*	.839**
	Sig. (2-tailed)	.005		.028	.000
	N	30	30	30	30
P30	Pearson Correlation	.050	.400*	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.793	.028		.000
	N	30	30	30	30
TOT5	Pearson Correlation	.655**	.839**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

f. Subdimensi Code of Conduct

Correlations

Correlations

		P31	P32	P25	TOT6
P31	Pearson Correlation	1	.341	.178	.748**
	Sig. (2-tailed)		.066	.347	.000
	N	30	30	30	30
P32	Pearson Correlation	.341	1	.100	.784**
	Sig. (2-tailed)	.066		.599	.000
	N	30	30	30	30
P25	Pearson Correlation	.178	.100	1	.503**
	Sig. (2-tailed)	.347	.599		.005
	N	30	30	30	30
TOT6	Pearson Correlation	.748**	.784**	.503**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Formalisasi

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded ^a	1	3.2
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	18

3. Hasil Uji validitas Dimensi SENTRALISASI-DESENTRALISASI

Correlations

a. Subdimensi Hirarki Keputusan

Correlations

		P37	P38	P33	P34	P36	TOT1
P37	Pearson Correlation	1	.548**	-.046	.612**	.570**	.742**
	Sig. (2-tailed)		.002	.811	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P38	Pearson Correlation	.548**	1	.089	.600**	.804**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.002		.640	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P33	Pearson Correlation	-.046	.089	1	.422*	.377*	.376*
	Sig. (2-tailed)	.811	.640		.020	.040	.041
	N	30	30	30	30	30	30
P34	Pearson Correlation	.612**	.600**	.422*	1	.698**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P36	Pearson Correlation	.570**	.804**	.377*	.698**	1	.928**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.040	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOT1	Pearson Correlation	.742**	.857**	.376*	.850**	.928**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.041	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Subdimensi Pelimpahan wewenang

Correlations

Correlations

		P39	P35	P26	TOT2
P39	Pearson Correlation	1	.351	.437*	.836**
	Sig. (2-tailed)		.057	.016	.000
	N	30	30	30	30
P35	Pearson Correlation	.351	1	.490**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.057		.006	.000
	N	30	30	30	30
P26	Pearson Correlation	.437*	.490**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.016	.006		.000
	N	30	30	30	30
TOT2	Pearson Correlation	.836**	.691**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Sentralisasi-desentralisasi

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded ^a	1	3.2
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	8

WAWANCARA MENDALAM

Kode Informan :

Nomor Informan:.....

Nama :

Tempat Bekerja :

Jabatan dalam tempat kerja :

Tanggal Wawancara :

A. Kompleksitas

1. Diferensiasi horisontal

- a. Bagaimana menurut pendapat Bapak tentang pembagian eselon III?
- b. Berdasarkan apakah pembagian eselon III dan IV yang ada saat ini? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
- c. Apakah masalah yang timbul dengan pembagian eselon tersebut? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
- d. Apakah pembagian eselon itu sudah dapat menunjang tugas pokok dan fungsi Direktorat Intelijen Keimigrasian? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
- e. Apakah ada tugas-tugas yang belum teratasi atau terakomodasi dengan pembagian tersebut? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
- f. Apakah perlu dibentuk eselon III yang baru? Mengapa?
- g. Apakah pengelompokan pekerjaan dan tugas sudah tepat dengan pembagian eselon yang ada? Tolong Bapak/Ibu jelaskan lebih lanjut?
- h. Apakah Direktorat ini memerlukan orang-orang dengan keahlian tertentu untuk melaksanakan tugas tertentu? Pekerjaan seperti apa?
- i. Apakah pekerjaan tersebut dapat diprediksi hasilnya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?

- j. Apakah dapat diprediksi lamanya pelaksanaan pekerjaan tersebut?
Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?

2. Diferensiasi vertikal

- a. Apakah koordinasi mudah dilakukan dengan struktur yang ada?
Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
- b. Apakah jumlah bawahan yang ada pada masing-masing jabatan baik eselon III maupun eselon IV sudah memadai? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
- c. Apakah ada pertemuan khusus yang dijadwalkan untuk membicarakan pekerjaan? Tolong jelaskan lebih lanjut?
- d. Apakah ada bagian tertentu yang memiliki bawahan yang banyak sehingga sulit untuk melakukan koordinasi? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?

B. Formalisasi

1. Bagaimana pendapat Bapak tentang peraturan, prosedut atau SOP yang ada? Apakah sudah memadai?
2. Apakah setiap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan diatur secara tertulis? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
3. Apakah setiap pekerjaan yang telah dikerjakan dilaporkan secara tertulis? Bagaimana bentuknya? Apakah sudah ada format baku yang telah ditentukan?
4. Apakah bawahan Bapak jika ingin bertemu membuat janji terlebih dahulu? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
5. Apakah ada tatacara khusus dalam berbicara antara Bapak dengan bawahan atau sebaliknya? Bagaimana pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
6. Apakah setiap pegawai memiliki uraian tugas tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
7. Apakah setiap pejabat dan pegawai memiliki data tentang kinerja masing-masing? Bentuknya seperti apa dan bagaimana cara

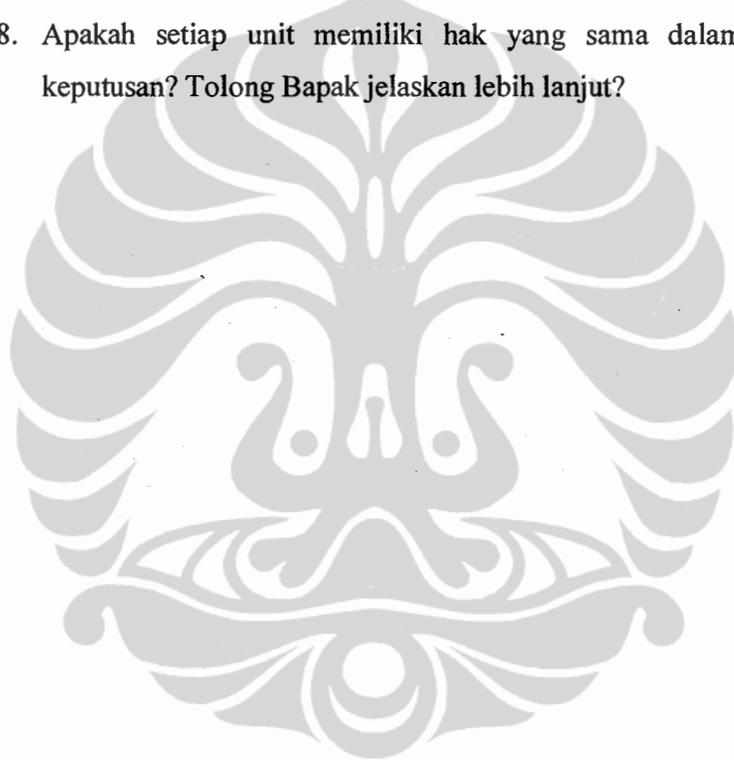
penilaiannya dan siapa yang melakukannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?

8. Apakah ada proses evaluasi tentang kinerja pejabat dan pegawai yang dilakukan secara rutin? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
9. Apakah dalam melakukan tugas di luar kantor ada *Standard Operation Procedure*-nya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
10. Apakah perlu memakai seragam jika melakukan tugas baik di kantor maupun di luar kantor? Ada alasan tertentu? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
11. Apakah perlu adanya orientasi bagi pegawai baru? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
12. Apakah ada pelatihan bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
13. Apakah pelatihan-pelatihan tersebut diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sehari-hari? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
14. Apakah ada persyaratan khusus pendidikan tertentu untuk menjadi pegawai Direktorat Intelijen Keimigrasian? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
15. Latar belakang pendidikan apa saja yang diperlukan? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
16. Apakah kriteria pendidikan yang dibutuhkan sudah memenuhi dalam pelaksanaan tugas? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?

C. Sentralisasi-desentralisasi

1. Menurut pendapat Bapak, apakah keputusan dapat dilakukan pada setiap tingkatan eselon? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
2. Apakah ada batasan tertentu atau mekanisme khusus dalam mengambil keputusan? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?

3. Bagaimana selama ini keputusan diambil di Direktorat Intelijen Keimigrasian?
4. Apakah bawahan memiliki kontribusi terhadap setiap keputusan yang diambil? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
5. Sejauh mana bawahan dapat berkontribusi terhadap setiap keputusan?
6. Pegawai dapat memberi kontribusi terhadap keputusan seperti apa? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
7. Apakah ada unit-unit tertentu yang dominan dalam menentukan keputusan? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?
8. Apakah setiap unit memiliki hak yang sama dalam menentukan keputusan? Tolong Bapak jelaskan lebih lanjut?



**PERMASALAHAN STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT
INTELIJEN KEIMIGRASIAN BERDASARKAN PENDAPAT INFORMAN
MELALUI WAWANCARA MENDALAM**

Kode Informan : A

Namun demikian saya merasakan ekspektasi pimpinan kepada kita kepada institusi intelijen ini terlampau besar. Sehingga kadang-kadang kita merasa kurang, kadang-kadang dari personil.

(kurang personil)

Eselon 4 saya katakan tadi, jika sesuai tupoksinya sudah cukup. Namun kita perlu diback-up oleh yang non struktural. Seperti yang kita rasakan kita lihat bahwa ada beberapa bagian yang kurang personil, kita rasakan sendiri kan?

(kurang personil)

Kan kita bisa merasakan bahwa pejabat yang duduk di eselon 3 maupun eselon 4 itu kadang-kadang mengerjakan pekerjaan sendiri. Pekerjaan yang seharusnya bisa dikerjakan oleh orang lain tapi dikerjakan sendiri.

(pembagian tugas)

Kesulitannya teman-teman ini tidak ready for use gitu. Dia harus belajar dulu, sambil bekerja dia belajar. Dan memang kami rasakan bisa teratasi tetapi seharusnya tidak begitu. Begitu dia duduk di sini dia sudah bisa, sudah harus siap.

(tidak bisa langsung kerja)

Kode Informan : B

Nomor Informan: 6

Rasanya malah sudah lebih tuh, cukup. Malah ada overlapping ada tumpang tindih. Artinya kita lebih mengerucut, yang penting fungsinya aja ya kan? Fungsinya dilaksanakan, bukan banyak jabatan tapi fungsinya kagak ada. Ya kan? Atau saling tumpang tindih, misalnya kita lihat aja di sini. Ada subdit kerjasama intelijen, kerjasama luar negeri intelijen, ya kan? Di KLN juga ada, ngapain terlalu banyak. Harusnya nggak perlu kalo menurut saya, ya kan? Artinya lebih dikurangi lagi.

(overlapping tugas)

Ini kan fungsi gua, nggak jalan akhirnya pengawasan nggak jalan. Misalnya gini, antara intelijen dengan dakim. Kenapa intelijen itu nangkap orang-orang asing. Itu kan tidak sesuai dengan SOP, SOP yang mana? Itu kadang-kadang ego sektoral itu yang membuat fungsi masing-masing tidak berjalan optimal.

(adanya fungsi yang tidak berjalan)

Itu (personil) masih kurang. Eselon 4 mungkin cukup untuk petugas lapangannya yang kurang.

Paling nggak 10 orang, untuk mengamati, memantau orang asing. 10 orang itu bisa fleksibel antara kantor dan lapangan.

(kurang personil)

Ya kesulitannya hasil pekerjaannya jadi nggak maksimal, ya kan? Dengan jumlah staf yang ada saat ini. Hasil kerja. Hasil kerja jadi minimal kan? Hasil kerjanya jadi kurang.

(kurang personil)

Ya itu tadi, kita tidak punya orang yang betul-betul ahli di bidang intelijen. Yang mempunyai pendidikan khusus ahli intelijen memang tidak ada di sini.

(seleksi)

Kode Informan : C

Nomor Informan: 3

Kalau di operasi mungkin perlu lebih, kan Cuma 2 sedangkan cakupannya kan seluruh negeri ini sehingga kalau misalnya lebih dari 2. Tarohlah 4 sehingga lebih banyak wilayah yang bisa dicover. Wilayah 1 kah dimana mungkin sumatera wilayah 2 mungkin Jawa Kalimantan wilayah 3 mungkin sehingga konsentrasinya bisa lebih fokus dibanding dengan cuma 2.

(tidak semua wilayah dapat terjangkau dengan struktur saat ini)

Yaa, kasinya dia harus bekerja. Nggak mungkin dibebankan pada 1 orang. Kadang-kadang dikerjakan sendiri oleh kasinya.

(pekerjaan staf dikerjakan kasinya)

Yang paling menonjol di sini adalah belum terbiasa bekerja dengan rencana dan program. Yang kita lihat itu saja. Karena mustinya kalau ada rencana dan program, ada penjadwalan, evaluasi dan segala macam itu bisa dilakukan. Itu kayaknya yang belum ada disini.

(belum ada rencana dan program)

Kode Informan : D

Nomor Informan: 7

Apa-apa kejadian yang tidak tertampung oleh struktur, yang paling pokok yang kemarin saya sampaikan itu perlu adanya kasubdit khusus yang memelihara data intelijen, karena data intelijen itu sangat spesifik dengan data orang asing pada umumnya. Oleh karena itu yang sangat jelas selain struktur organisasi yang ada saat ini masih kurang satu, pemeliharaan data intelijen. Jadi pooling datanya data intelijen itu lain.

(ada tugas yang tidak tertampung dengan struktur yang ada)

Kesulitannya itu banyak tugas-tugas yang terkendala karena penanganannya itu, kasubdit tidak bisa membagi habis tugasnya kepada siapa, jadi tidak terselesaikan. (tugas yang belum terbagi habis)

Masih ada overlapping ya, itu tadi saya masih nyimpen data. Ada overlapping karena pooling datanya belum ada, jadi datanya berserakan. Saya itu nyimpen data, sebenarnya jasma itu nggak perlu nyimpen data. Itu yang terasa sekali. Data mengenai rudenim, nyimpennya ada di saya, yang lari yang apa, padahal nggak harus ke saya. Kalau ada subdit yang nyimpen itu.

(overlapping dalam tugas)

Jadi banyak hal, tidak bisa dicover oleh 1 kepala seksi jadi masih kurang, paling tidak itu ditambah 2.

(kurang personil)

Jadi SOP itu tidak ada, jadi kita itu suka overlapping. Karena tidak ada SOP-nya, itu semua berasal dari SOP. Saya nggak ada SOP-nya.

(overlapping)

Imbasnya ada yang kerja ada yang tidak. Saya buat uraian tugas, untuk anak buah saya tetapi ketika ada tugas lain dia mengatakan ini tugas saya Pak, kan gitu. "Ini tugas saya sesuai uraian tugas saya". Jadi mau apa?

(pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik)

Kode Informan : E

Nomor Informan: 4

Karena Direktorat Intelijen itu perlu Unit Kerja Lapangan ya, Unit Kerja Lapangan itu tidak perlu banyak-banyak orangnya cukup 3 orang tapi mobile. Mobile artinya untuk meng-cover sebaran warga negara asing yang ada di Indonesia dari Sabang sampai Merauke.

(ada wilayah yang belum terjangkau dengan struktur yang ada)

Masalah yang sering timbul ini berkaitan dengan kekurangan sumber daya manusia. Pada saat-saat tertentu, kasus-kasus tertentu ya untuk mewakili direktur dalam hal-hal koordinasi maupun rapat-rapat yang sifatnya lintas sektoral. Pada saat yang bersamaan undangan datang keluar semua ya kita kesulitan untuk menunjuk siapa. Akhirnya ya kita menunjuk petugas atau yang belum memiliki eselonisasi itu. Padahal rapat itu sangat urgent.

(kurang personil)

Akhirnya mereka menunggu pekerjaan, menunggu perintah.

(menunggu pekerjaan)

Yang paling mengganggu ya itu, rendahnya pemahaman sumber daya manusianya. Karena kita ini kekurangan. Kita ini kekurangan sumber daya manusia. Akhirnya berakibat lambatnya penyampaian informasi terhadap user, terhadap penggunanya. Mungkin penggunanya Pak Dirjen. Walaupun kita bisa menyelesaikan tugas itu, tapi akhirnya lambat.

(lambat dalam penyelesaian tugas)

Kadang-kadang ada yang merasa saya ini kerjanya apa? Ada yang kerja kerja sibuuuk, ada yang nggak. Padahal kita semua ini kerja, semuanya kerja.

(pekerjaan tidak terdistribusi baik)

Kode Informan : F

Nomor Informan: 1

Contohnya bahwa kecepatan informasi, karena kita kan skupnya kan sebenarnya nasional sedangkan kita kan terbatas tangan kita ke daerah, ya kan? Jadi kalau informasi dari daerah umpama dari orang kita itu kan tidak langsung bisa kita peroleh pada saat itu real time, itu.. ya kan?

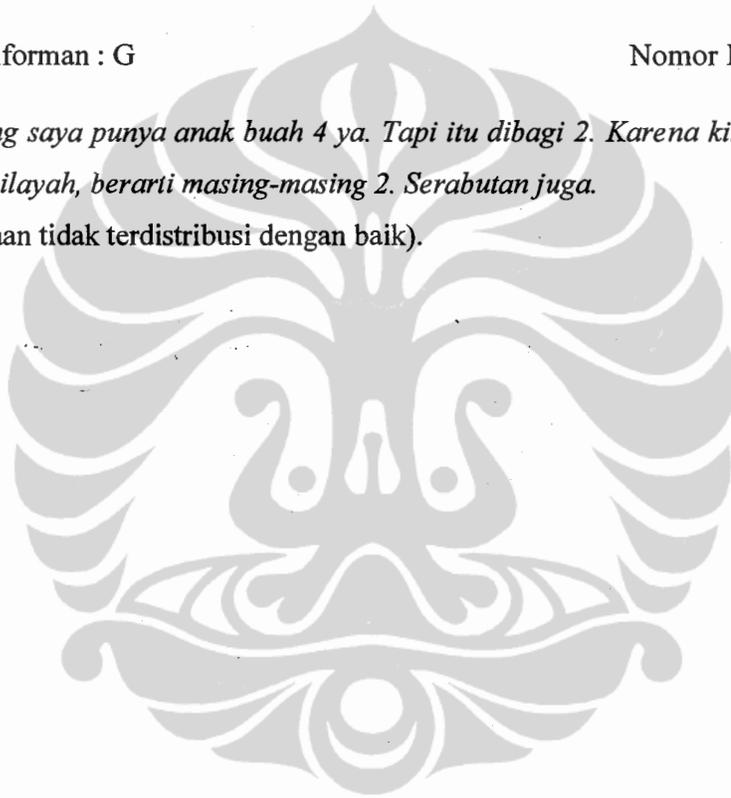
(Informasi lambat diterima)

Kode Informan : G

Nomor Informan: 2

Sekarang saya punya anak buah 4 ya. Tapi itu dibagi 2. Karena kita operasional ada 2 wilayah, berarti masing-masing 2. Serabutan juga.

(pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik).



**PENGELOMPOKAN PERMASALAHAN
STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT INTELIJEN KEIMIGRASIAN
BERDASARKAN DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI**

A. Kompleksitas

1. Diferensiasi horisontal

a. Departementalisasi

- *Sekarang saya punya anak buah 4 ya. Tapi itu dibagi 2. Karena kita operasional ada 2 wilayah, berarti masing-masing 2. Serabutan juga. (pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik)*
- *Karena Direktorat Intelijen itu perlu Unit Kerja Lapangan ya, Unit Kerja Lapangan itu tidak perlu banyak-banyak orangnya cukup 3 orang tapi mobile. Mobile artinya untuk meng-cover sebaran warga negara asing yang ada di Indonesia dari Sabang sampai Merauke. (ada wilayah yang belum terjangkau dengan struktur yang ada)*
- *Apa-apa kejadian yang tidak tertampung oleh struktur, yang paling pokok yang kemarin saya sampaikan itu perlu adanya kasubdit khusus yang memelihara data intelijen, karena data intelijen itu sangat spesifik dengan data orang asing pada umumnya. Oleh karena itu yang sangat jelas selain struktur organisasi yang ada saat ini masih kurang satu, pemeliharaan data intelijen. Jadi pooling datanya data intelijen itu lain. (ada tugas yang tidak tertampung dengan struktur yang ada)*
- *Kalau di operasi mungkin perlu lebih, kan Cuma 2 sedangkan cakupannya kan seluruh negeri ini sehingga kalau misalnya lebih dari 2. Tarohlah 4 sehingga lebih banyak wilayah yang bisa dicover. Wilayah 1 kah dimana mungkin Sumatera wilayah 2 mungkin Jawa Kalimantan wilayah 3 mungkin sehingga konsentrasinya bisa lebih fokus dibanding dengan cuma 2. (tidak semua wilayah dapat terjangkau dengan struktur saat ini)*

- *Masih ada overlapping ya, itu tadi saya masih nyimpen data. Ada overlapping karena pooling datanya belum ada, jadi datanya berserakan. Saya itu nyimpen data, sebenarnya jasma itu nggak perlu nyimpen data. Itu yang terasa sekali. Data mengenai rudenim, nyimpennya ada di saya, yang lari yang apa, padahal nggak harus ke saya. Kalau ada subdit yang nyimpen itu. (overlapping dalam tugas)*
- *Jadi banyak hal, tidak bisa dicover oleh 1 kepala seksi jadi masih kurang, paling tidak itu ditambah 2. (tugas tidak terbagi habis)*
- *Kesulitannya itu banyak tugas-tugas yang terkendala karena penanganannya itu, kasubdit tidak bisa membagi habis tugasnya kepada siapa, jadi tidak terselesaikan. (tugas yang belum terbagi habis)*

b. *Spesialisasi*

- *Kan kita bisa merasakan bahwa pejabat yang duduk di eselon 3 maupun eselon 4 itu kadang-kadang mengerjakan pekerjaan sendiri. Pekerjaan yang seharusnya bisa dikerjakan oleh orang lain tapi dikerjakan sendiri. (pekerjaan di bawah kemampuan)*
- *Yaa, kasinya dia harus bekerja. Nggak mungkin dibebankan pada 1 orang. Kadang-kadang dikerjakan sendiri oleh kasinya. (pekerjaan di bawah kemampuan)*

c. *Rentang Kendali*

- *Namun demikian saya merasakan ekspektasi pimpinan kepada kita kepada institusi intelijen ini terlampau besar. Sehingga kadang-kadang kita merasa kurang, kadang-kadang dari personil. (kurang personil)*
- *Eselon 4 saya katakan tadi, jika sesuai tupoksinya sudah cukup. Namun kita perlu diback-up oleh yang non struktural. Seperti yang kita rasakan kita lihat bahwa ada beberapa bagian yang kurang personil, kita rasakan sendiri kan? (kurang personil)*

- *Itu (personil) masih kurang. Eselon 4 mungkin cukup untuk petugas lapangannya yang kurang.*

Paling nggak 10 orang, untuk mengamati, memantau orang asing. 10 orang itu bisa fleksibel antara kantor dan lapangan.

(kurang personil)

- *Masalah yang timbul adalah penanganan setiap permasalahan tidak bisa cepat terselesaikan ya. Itu salah satu, ya. Jadi setiap permasalahan mesti kita, setiap ada permasalahan yang baru kita mesti nunggu. Permasalahan yang kita hadapi sudah selesai belum saat ini. Kalau ada yang baru lagi numpuk-numpuk, akhirnya numpuk. (lambat dalam penyelesaian tugas)*

- *Masalah yang sering timbul ini berkaitan dengan kekurangan sumber daya manusia. Pada saat-saat tertentu, kasus-kasus tertentu yaa untuk mewakili direktur dalam hal-hal koordinasi maupun rapat-rapat yang sifatnya lintas sektoral. Pada saat yang bersamaan undangan datang keluar semua ya kita kesulitan untuk menunjuk siapa. Akhirnya ya kita menunjuk petugas atau yang belum memiliki eselonisasi itu. Padahal rapat itu sangat urgent.*

(kurang personil)

- *Ya kesulitannya hasil pekerjaannya jadi nggak maksimal, ya kan? Dengan jumlah staf yang ada saat ini. Hasil kerja. Hasil kerja jadi minimal kan? Hasil kerjanya jadi kurang. (kurang personil)*

d. Spasial

Contohnya bahwa kecepatan informasi, karena kita kan skupnya kan sebenarnya nasional sedangkan kita kan terbatas tangan kita ke daerah, ya kan? Jadi kalau informasi dari daerah umpama dari orang kita itu kan tidak langsung bisa kita peroleh pada saat itu real time, itu.. ya kan?

(Informasi lambat diterima)

B. Formalisasi

1. Seleksi dan pelatihan

- a. *Kesulitannya teman-teman ini tidak ready for use gitu. Dia harus belajar dulu, sambil bekerja dia belajar. Dan memang kami rasakan bisa teratasi tetapi seharusnya tidak begitu. Begitu dia duduk di sini dia sudah bisa, sudah harus siap. (tidak bisa langsung kerja)*
- b. *Ya itu tadi, kita tidak punya orang yang betul-betul ahli di bidang intelijen. Yang mempunyai pendidikan khusus ahli intelijen memang tidak ada di sini. (seleksi)*

2. Uraian tugas

- a. *Kadang-kadang ada yang merasa saya ini kerjanya apa? Ada yang kerja kerja sibuuk, ada yang nggak. Padahal kita semua ini kerja, semuanya kerja. (pekerjaan tidak terdistribusi baik)*
- b. *Akhirnya mereka menunggu pekerjaan, menunggu perintah. (menunggu pekerjaan)*
- c. *Yang paling mengganggu ya itu, rendahnya pemahaman sumber daya manusianya. Karena kita ini kekurangan. Kita ini kekurangan sumber daya manusia. Akhirnya berakibat lambatnya penyampaian informasi terhadap user, terhadap penggunanya. Mungkin penggunanya Pak Dirjen. Walaupun kita bisa menyelesaikan tugas itu, tapi akhirnya lambat. (lambat dalam penyelesaian tugas)*
- d. *Imbasnya ada yang kerja ada yang tidak. Saya buat uraian tugas, untuk anak buah saya tetapi ketika ada tugas lain dia mengatakan ini tugas saya Pak, kan gitu. "Ini tugas saya sesuai uraian tugas saya". Jadi mau apa? (pekerjaan tidak terdistribusi dengan baik)*

3. SOP

- a. *Ini kan fungsi gua, nggak jalan akhirnya pengawasan nggak jalan. Misalnya gini, antara intelijen dengan dakim. Kenapa intelijen itu nangkap orang-orang asing. Itu kan tidak sesuai dengan SOP, SOP yang mana? Itu kadang-kadang ego sektoral itu yang membuat fungsi*

masing-masing tidak berjalan optimal. (adanya fungsi yang tidak berjalan)

- b. Jadi SOP itu tidak ada, jadi kita itu suka overlapping. Karena tidak ada SOP-nya, itu semua berasal dari SOP. Saya nggak ada SOP-nya. (overlapping)*

4. Peraturan

Yang paling menonjol di sini adalah belum terbiasa bekerja dengan rencana dan program. Yang kita lihat itu saja. Karena mustinya kalau ada rencana dan program, ada penjadwalan, evaluasi dan segala macam itu bisa dilakukan. Itu kayaknya yang belum ada disini. (belum ada rencana dan program)

