

PERTEMUAN VII

STRUKTUR DAN ANATOMI ORGANISASI

Elemen struktur organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

1. Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
2. Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
3. Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.
6. Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

Desain Organisasi

Desain organisasi yang umum adalah :

1. Struktur sederhana

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama.

Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, ketidakhakalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas.

Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (*overload*) di puncak.

2. Birokrasi

Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Kekuatan utama birokrasi ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik subunit, karena tujuantujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

3. Struktur matriks

Struktur matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agenagen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan.

Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran. Karakteristik structural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kesatuan komando sehingga karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan -manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itulah matriks memiliki rantai komando ganda.

Desain Struktur Organisasi Modern

1. Struktur tim

Struktur tim adalah pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja. Karakteristik utama struktur tim adalah bahwa struktur ini meniadakan kendalakendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja. Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis

2. Organisasi virtual

Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang menyubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis.

3. Organisasi Nirbatas

Organisasi nirbatas adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan.

Model desain struktur organisasi

Ada dua model ekstrem dari desain organisasi.

1. Model mekanistik, yaitu sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi.
2. Model organik, yaitu sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan
3. Keputusan secara partisipatif.

Faktor penentu struktur organisasi

Berikut adalah faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi :

1. Strategi

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada tiga dimensi -inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi- dan pada desain struktur yang berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi.

Strategi inovasi adalah strategi yang menekankan diperkenalkannya produk dan jasa baru yang menjadi andalan. Strategi minimalisasi biaya adalah strategi yang menekankan pengendalian biaya secara ketat, menghindari pengeluaran untuk inovasi dan pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga.

Strategi imitasi adalah strategi yang mencoba masuk ke produkproduk atau pasar-pasar baru hanya setelah viabilitas terbukti.

2. Ukuran organisasi

Terdapat banyak bukti yang mendukung ide bahwa ukuran sebuah organisasi secara signifikan mempengaruhi strukturnya.

3. Teknologi

Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa.

4. Lingkungan

Lingkungan sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya. Pembagian departemen atau unit pada struktur organisasi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) macam :

1. Departementalisasi Menurut Fungsi

Pada pembagian ini orang yang memiliki fungsi yang terikat dikelompokkan menjadi satu. Umum terjadi pada organisasi kecil dengan sumber daya terbatas dengan produksi lini produk yang tidak banyak. Biasanya dibagi dalam bagian keuangan, pemasaran, umum, produksi, dan lain sebagainya.

2. Departementalisasi Menurut Produk / Pasar

Pada jenis departementalisasi ini orang-orang atau sumber daya yang ada dibagi ke dalam departementalisasi menurut fungsi serta dibagi juga ke dalam tiap-tiap lini produk, wilayah geografis, menurut jenis konsumen, dan lain sebagainya.

3. Departementalisasi Organisasi Matrix / Matriks

Bentuk organisasi matriks merupakan gabungan dari departementalisasi menurut fungsional dan departementalisasi menurut proyek. Seorang pegawai dapat memiliki dua posisi baik secara fungsi maupun proyek sehingga otomatis akan memiliki dua atasan / komando ganda. Proyek biasanya diadakan secara tidak menentu dan sifatnya tidak tetap.

Tata kerja : merupakan cara pekerjaan dengan benar dan berhasil guna atau bisa mencapai tingkat efisien yang maksimal.

Prosedur kerja : merupakan tahapan dalam tata kerja yang harus dilalui suatu pekerjaan baik mengenai dari mana asalnya dan mau menuju mana, kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan maupun alat apa yang harus digunakan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

Sistem Kerja : merupakan susunan antara tata kerja dengan prosedur yang menjadi satu sehingga membentuk suatu pola tertentu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kelanjutan dari dua bentuk organisasi. Struktur organisasi yang dibentuk akan selalu berdasarkan pada 3 komponen organisasi yaitu:

1. Interaksi kemanusiaan .
2. Kegiatan yang terarah ke tujuan.
3. Struktur.

Berdasarkan ketiga komponen organisasi itu seorang manajer puncak harus dapat mengkoordinir kegiatan-kegiatan karyawan dalam mencapai tujuan Organisasi. Disamping pertimbangan ketiga komponen tersebut, struktur Organisasi harus memberi penjelasan bagaimana pembagian kekuasaan (= authonty = wewenang) dan bagaimana tanggung jawabnya. Pendelegasian wewenang sangat erat hubungannya dengan batasan wewenang dan tanggung jawab seseorang tentang suatu bagian kegiatan yang dilaksanakan. Dengan menugaskan sebagian pekerjaan kepada bawahan berarti manajer memberikan wewenang dan tanggung jawab yang seimbang, untuk kemudian setiap bawahan harus mempertanggungjawabkannya kepada atasannya sesuai dengan struktur organisasi.

Bentuk Organisasi

Bentuk Struktur Organisasi yaitu:

1. Organisasi Lini
2. Organisasi Fungsional
3. Organisasi Lini dan Staff.
4. Organisasi Fungsional dan Lini
5. Organisasi Matrik.
6. Organisasi Komite
7. Organisasi Lini

Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah suatu organisasi di mana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

Organisasi Garis dan Staff

Organisasi lini dan staff adalah suatu bentuk organisasi di mana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian di bawahnya serta masing-masing pejabat manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staff yang tidak

mempunyai wewenang memerintah tetapi hanya sebagai penasihat, misalnya mengenai masalah kearsipan, keuangan, personel dan sebagainya

Organisasi Fungsional dan garis

Organisasi fungsional dan garis adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

Organisasi Matrik

Organisasi matrik disebut juga sebagai organisasi manajemen proyek yaitu organisasi di mana penggunaan struktur organisasi menunjukkan di mana para spesialis yang mempunyai ketrampilan di masing-masing bagian dari kegiatan pemasaran dikumpulkan lagi menjadi satu untuk suatu proyek yang harus diselesaikan.

Organisasi komite

Organisasi komite adalah bentuk organisasi di mana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dewan atau *board* dengan *pluralistic* manajemen.

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa. Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dandikoordinasikan secara formal.

Elemen Struktur Organisasi

Empat elemen dalam struktur organisasi yaitu :

1. Adanya spesialisasi kegiatan kerja
2. Adanya standardisasi kegiatan kerja
3. Adanya koordinasi kegiatan kerja
4. Besaran seluruh organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

1. Spesialisasi pekerjaan : Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
2. Departementalisasi : Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
3. Rantai komando : Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang kendali : Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi : Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.
6. Formalisasi : Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

Anatomi Organisasi

Ringkasan Buku Administration Behavior Bab V Oleh : Arie Widodo Pada Bab XI Simon mendiskusikan tentang anatomi dan psikologi organisasi. Tema sentral yang didiskusikan adalah bahwa perilaku organisasi adalah jaringan yang rumit dari proses keputusan, yang menunjukkan pengaruhnya pada perilaku pekerja yang melakukan pekerjaan fisik nyata dari suatu organisasi. Anatomi organisasi dapat ditemukan pada pendistribusian dan pengalokasian proses pengambilan keputusan. Psikologi organisasi dapat di temukan pada proses organisasi mempengaruhi keputusan setiap anggotanya.