

PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi bersifat unik, tidak ada organisasi yang mempunyai struktur yang sama persis dengan yang lain. Namun mereka dapat diklasifikasikan menurut kesamaan elemennya

Masalah utama dalam mendesain struktur organisasi adalah memilih bentuk dasar struktur organisasi

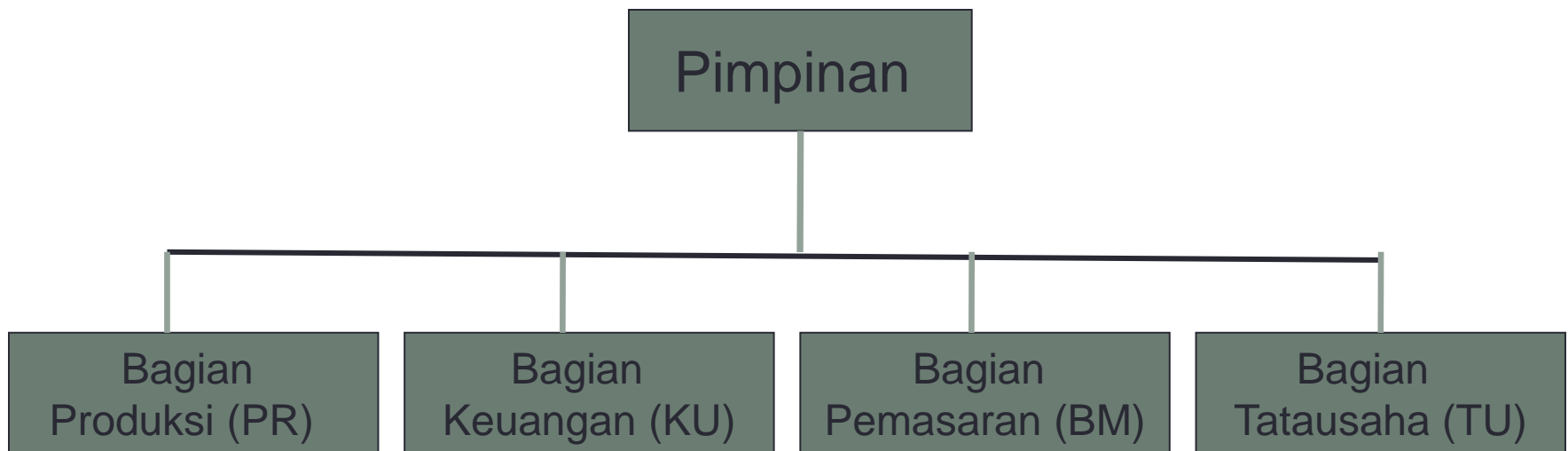
STRUKTUR ORGANISASI

MENURUT FUNGSI DAN MENURUT PRODUK

- ⦿ Metode untuk mendesain struktur organisasi adalah dengan melakukan pembagian tugas-tugas, menetapkan hirarki wewenang, menetapkan hubungan vertikal dan horizontal untuk mencapai koordinasi.
- ⦿ Penganut teori klasik menekankan pembagian tugas dan pengelompokannya menurut fungsi.
- ⦿ Pendekatan modern menekankan pentingnya hubungan horizontal dalam organisasi dan penggunaan unit-unit lengkap pada bagian-bagian organisasi untuk memudahkan koordinasi.
- ⦿ Dengan demikian terdapat dua bentuk dasar struktur organisasi yaitu:
 - Struktur fungsional dan
 - Struktur produk (unit organisasi yang lengkap)

Struktur Fungsional

- Dasar pengelompokan kegiatan adalah sumber (*resources*) yang berarti setiap fungsi merupakan bagian yang menyediakan sumber (misalnya bagian produksi, keuangan, pemasaran, personalia, penelitian dan pengembangan).
- Kegiatan dan manusia dikelompokkan bersama berdasarkan dasar kesamaan pekerjaan, keahlian, tujuan atau penggunaan sumberdaya seperti produksi, keuangan, penjualan, sdm dan teknik.
- Kegiatan pengolahan dan pelayanan informasi yang ada pada bagian produksi, pemasaran, dan seluruh bagian lainnya disatukan menjadi satu bagian yaitu bagian tatausaha.



- Tujuan: mengembangkan dan menggunakan keahlian kegiatan utama organisasi dan untuk memastikan stabilitas, keberlangsungan dan minimalisasi gangguan terhadap barang atau jasa

KELEBIHAN STRUKTUR FUNGSIONAL

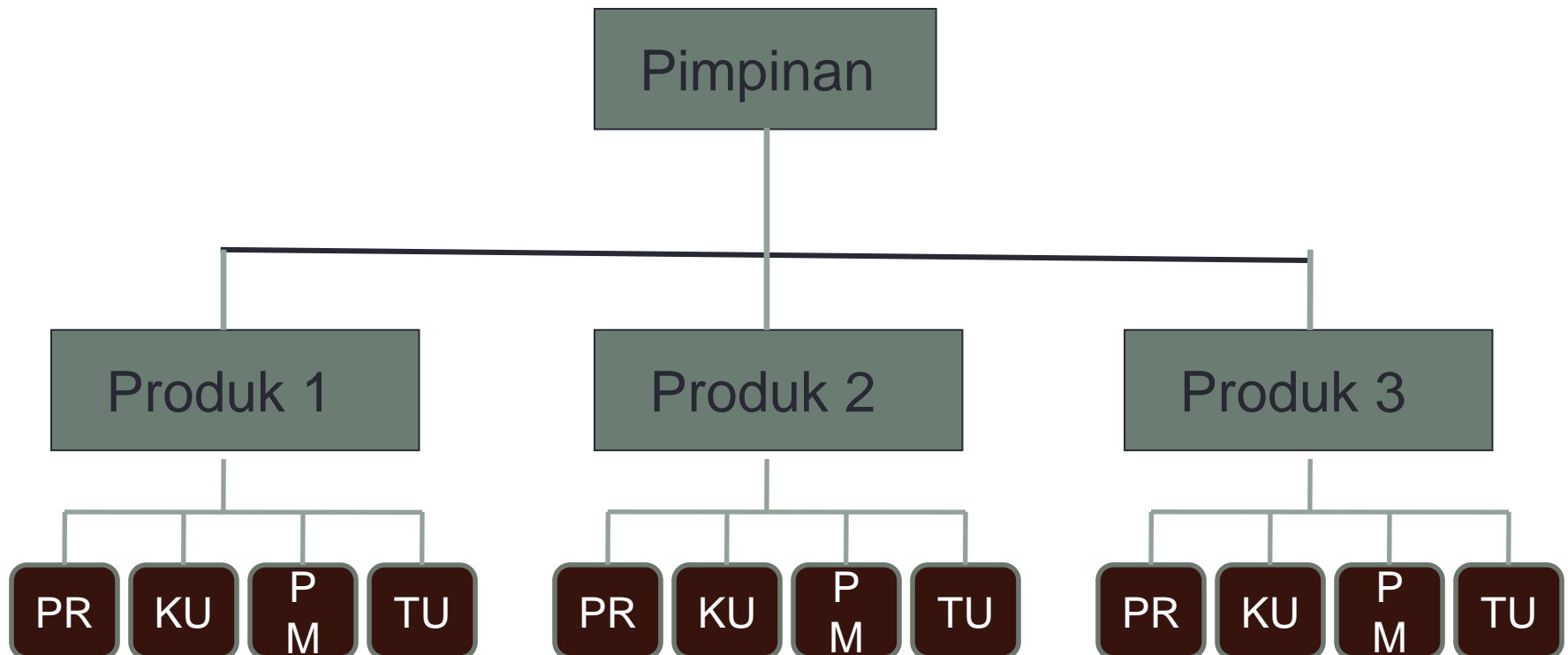
- Paling sesuai untuk lingkungan yang stabil
- Dapat mencapai efisiensi ekonomis pada masing-masing bagian
- Merangsang berkembangnya keterampilan fungsional
- Mampu mencapai sasaran bagian (fungsi)
- Sesuai untuk organisasi berukuran kecil sampai dengan sedang
- Baik jika ada satu atau sejumlah kecil jenis produk

KELEMAHAN STRUKTUR FUNGSIONAL

1. Respon organisasi thd perubahan lingkungan agak terlambat
2. Pengambilan keputusan menumpuk pada puncak organisasi sehingga beban pimpinan menjadi terlalu berat
3. Koordinasi antar bagian/fungsi tidak terlalu baik
4. Inovasi terbatas
5. Pandangan terhadap sasaran organisasi agak terbatas, cenderung hanya memperhatikan sasaran bagian sendiri

STRUKTUR PRODUK

- Struktur Produk terdiri dari bagian-bagian yang masing-masing merupakan unit organisasi lengkap dengan memiliki seluruh fungsi yang diperlukan



- Goals: To meet the specific needs of different customer groups, to develop
- expertise in each product or service, to manage a diverse range of products and
- services more effectively and efficiently

KELEBIHAN STRUKTUR PRODUK

1. Paling sesuai untuk lingkungan tidak stabil dengan perubahan yang cepat
2. Penanggung jawab produk jelas sehingga konsumen bisa puas
3. Koordinasi antar fungsi jadi baik
4. Bagian-bagian dapat beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan dari luar
5. Sesuai untuk organisasi besar
6. Baik jika ada banyak jenis produk

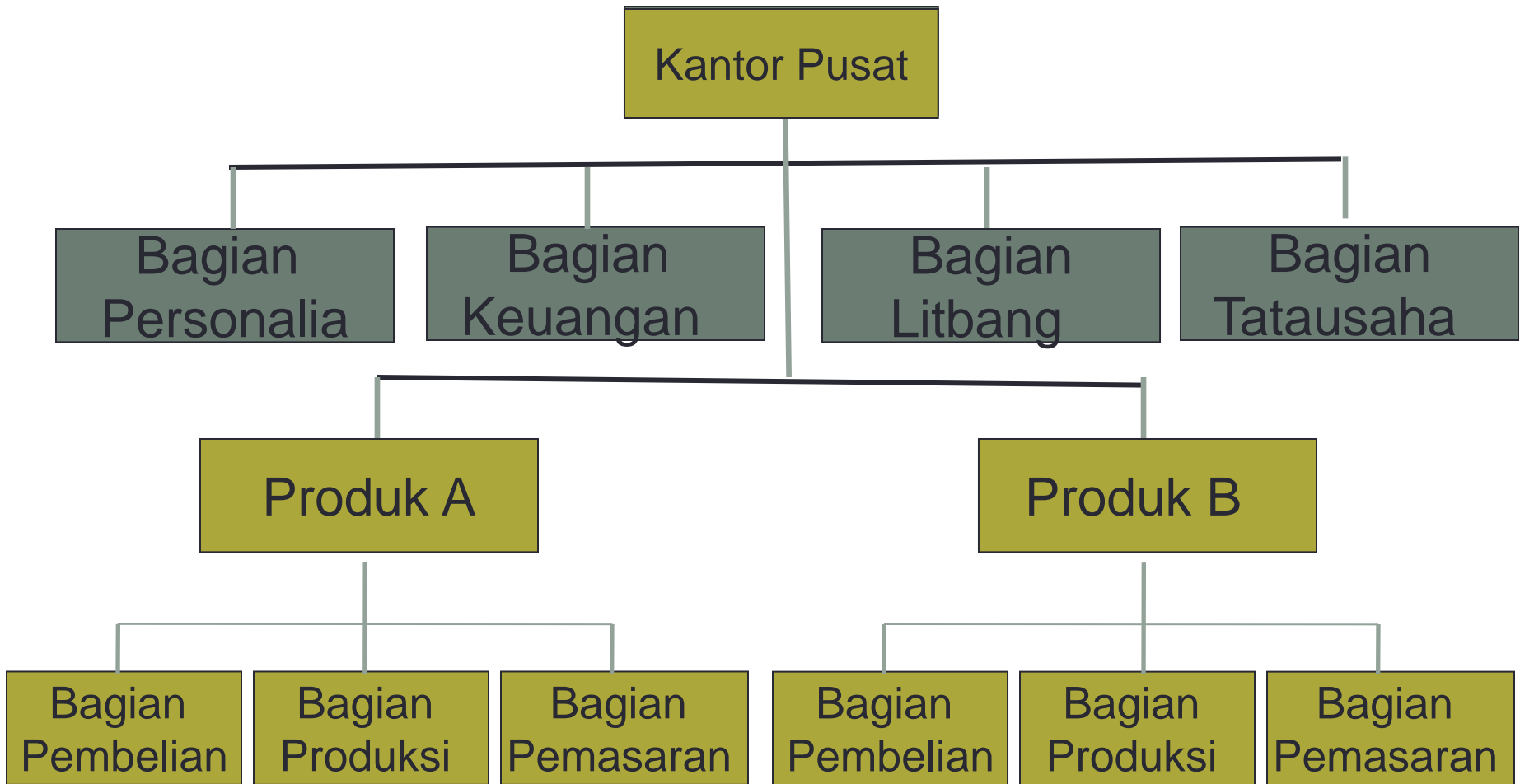
KEKURANGAN STRUKTUR PRODUK

1. Tidak mampu mencapai efisiensi ekonomis
2. Koordinasi antar produk sulit
3. Keahlian teknis hilang karena tidak ada spesialisasi fungsional
4. Integrasi ataupun standardisasi antar produk sulit tercapai

STRUKTUR CAMPURAN (HIBRIDA)

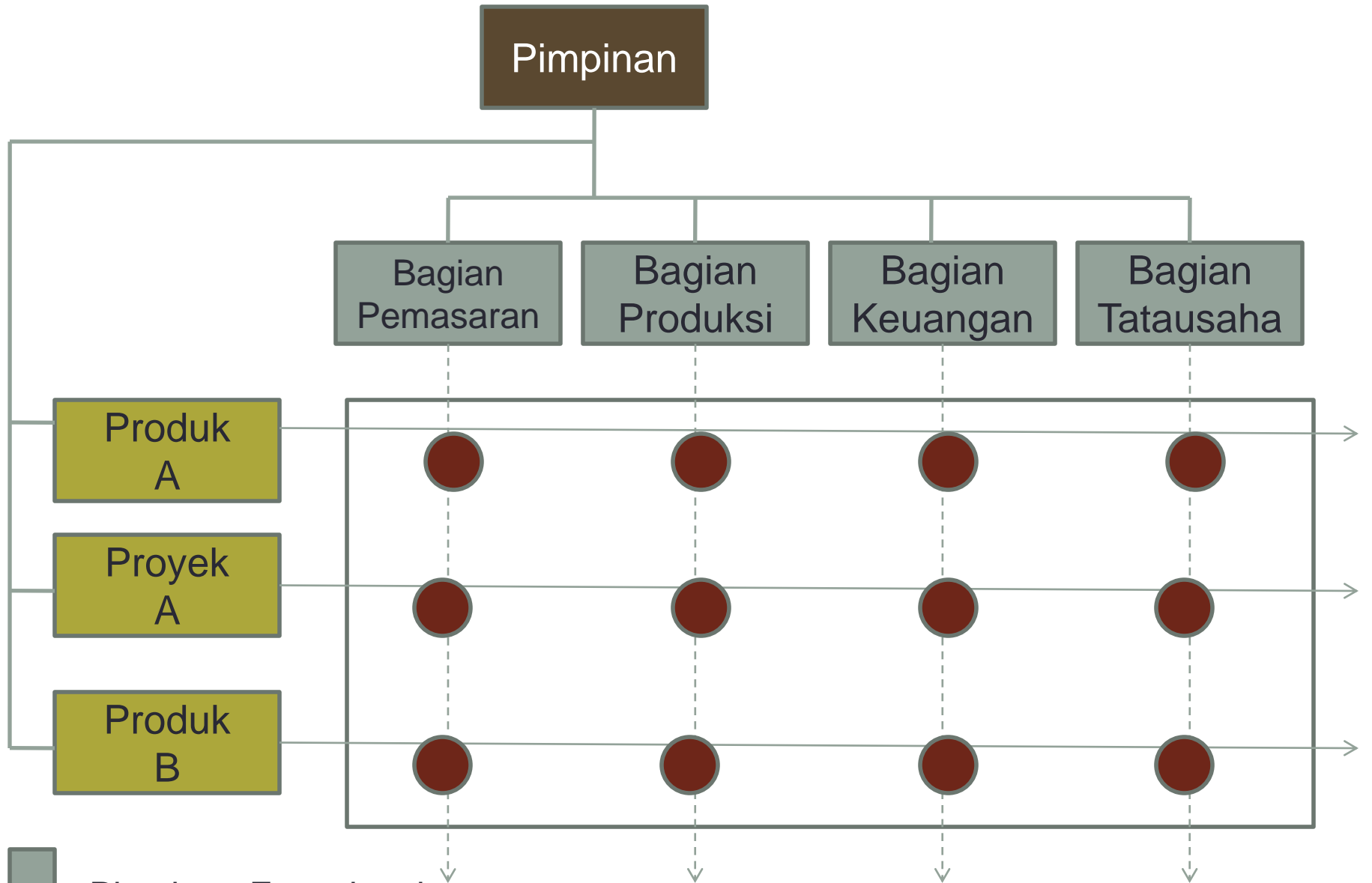
- Struktur campuran adalah bentuk gabungan antara struktur produk dan struktur fungsional.
- Dalam struktur campuran fungsi-fungsi yang penting bagi setiap produk dimiliki secara lengkap oleh setiap unit organisasi, tetapi ada beberapa fungsi tertentu yang berada di bawah penguasaan pusat perusahaan.
- Struktur produk terjadi pada fungsi-fungsi yang dimiliki secara lengkap oleh seluruh unit organisasi . struktur fungsional mencakup fungsi-fungsi yang tetap dikuasai oleh pusat perusahaan.
- Sering digunakan untuk memenuhi permintaan berbeda pada perusahaan yang menghadapi karakteristik lingkungan, dari stabil ke perubahan cepat

Gambar: Struktur Campuran




STRUKTUR MATRIKS


- Manusia dan aktivitas dikelompokkan dalam tim multi fungsi menurut proyek atau kontrak. Tim bersifat sementara, selama umur proyek dan diambilkan dari fungsi berbeda sehingga setiap orang mempunyai dua manajer, satu manajer proyek, satu manajer fungsional.
- Struktur matriks diciptakan dengan maksud untuk menggabungkan kelebihan struktur fungsional dan kelebihan dari struktur produk secara bersamaan
- Struktur matriks digunakan apabila struktur fungsional maupun struktur campuran ternyata tidak lagi mampu menjawab tuntutan lingkungan terhadap organisasi.
- Contoh organisasi dengan struktur matriks diperlihatkan pada gambar yang berikut.



 Pimpinan Fungsional

 Pimpinan Produk/proyek

 Wewenang dan tanggung jawab fungsional

 Wewenang dan tanggung jawab produk

- Tujuan: keterpaduan keahlian dan sumberdaya dengan kebutuhan pelanggan dan persyaratan teknis dan bisnis proyek dan kontrak dan untuk mengadaptasi perubahan lingkungan dinamis yang cepat.

KELEBIHAN STRUKTUR MATRIKS

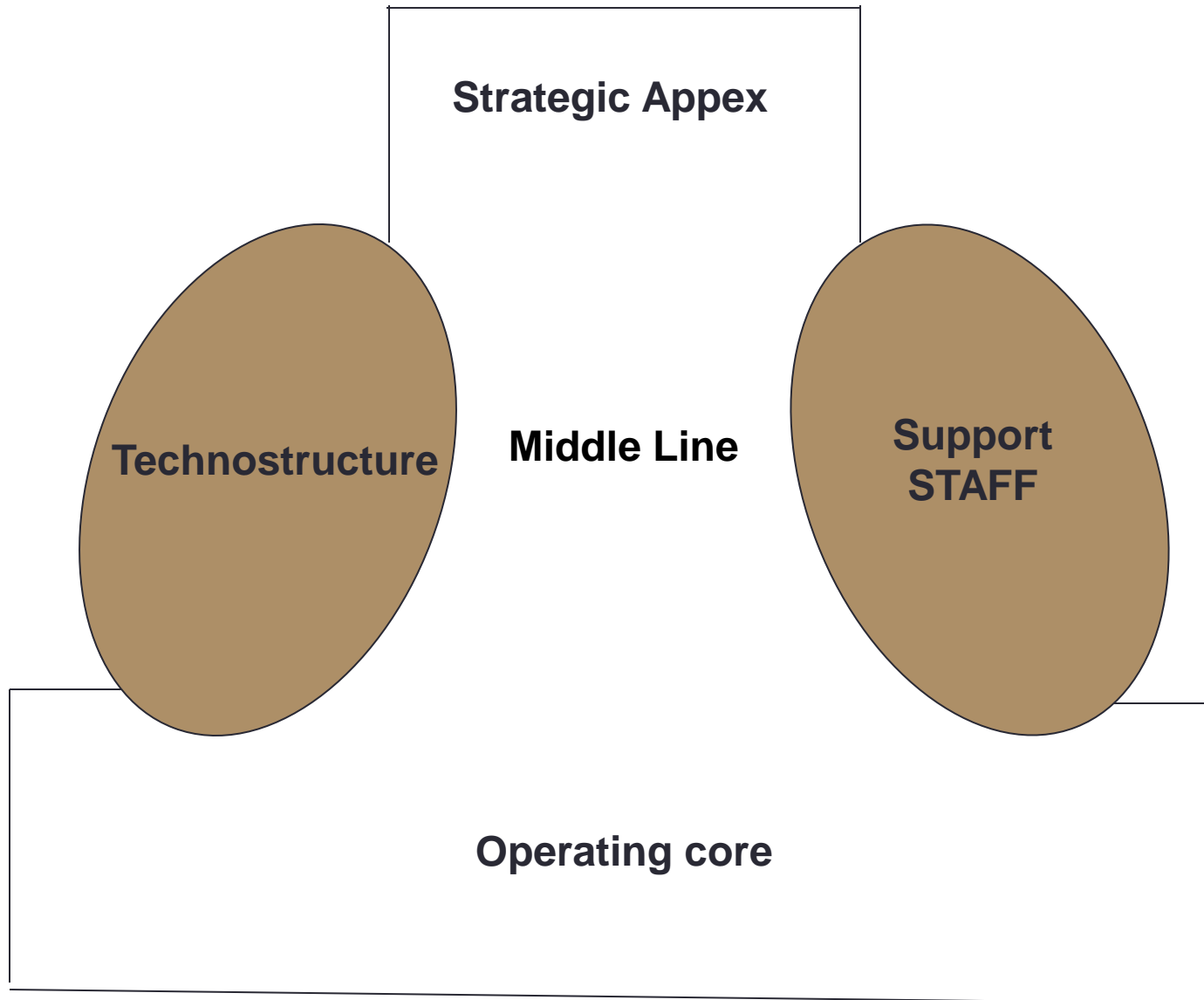
1. Mampu mencapai tingkat koordinasi yang diperlukan dalam menjawab tuntutan ganda dari lingkungan
2. Dapat memanfaatkan karyawan secara fleksibel menurut jenis produk
3. Sesuai untuk mengambil keputusan yang rumit serta lingkungan yang tidak stabil dengan frekuensi perubahan yang tinggi
4. Memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan ketrampilan integrasi maupun produk
5. Sangat sesuai untuk organisasi ukuran sedang dengan beberapa jenis produk

KEKURANGAN STRUKTUR MATRIKS

1. Adanya wewenang ganda menimbulkan kebingungan dan frustrasi
2. Karyawan perlu dilatih agar mempunyai ketrampilan dalam berhubungan dengan karyawan lainnya
3. Menghabiskan banyak waktu untuk pertemuan koordinasi dan penyelesaian masalah
4. Hanya bisa berjalan lancar jika karyawan mengerti sifat struktur matriks, menganut hubungan kolegal, bukan hubungan vertikal

- Tidak kalah penting pula untuk mempelajari struktur organisasi pada
- Joint venture, dan aliansi
- Multinasional dan global
- Network and virtual organization

Lima elemen dasar Struktur Organisasi



Unsur-unsur Struktur Organisasi

1. *Fungsi Strategic Apex* dipegang oleh “penentu” kebijakan organisasi, yaitu Top management yang diberi tanggung jawab atas keseluruhan organisasi
2. *Fungsi Middle Line* dipegang oleh orang/unit yang bertugas sbg penghubung antara *Strategic Apex* dgn *Operating Core*.
3. *Fungsi Technostructure* dijalankan oleh orang/unit kerja yg berfungsi sbg “analisis” yang melayani kepentingan organisasi dalam melakukan standarisasi tertentu dalam organisasi
4. *Fungsi Support Staff* seperti halnya *Technostructure*, ditempati oleh orang-orang yang mengisi unit staf yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.
5. *Fungsi Operating Core* dijalankan oleh unit/individu yang berhubungan langsung dengan “klien”. Satuan pelaksana , yang melakukan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi (barang / jasa)

1. Menurut Mintzberg , salah satu dari kelima bagian dapat mendominasi sebuah organisasi, di tambah bagaimana kontrol dilakukan, akan menghasilkan lima buah desain konfigurasi struktur organisasi

BAGIAN YANG DOMINAN	KONTROL MELALUI	BENTUK STRUKTUR
Strategix Apex	Sentralisasi	Sederhana
Technostructure	Standarisasi	Birokrasi Mesin
Middle Line	Middle management	Divisional
Support Staff	Penyesuaian bersama	Adhocracy
Operating Core	Desentralisasi	Birokrasi Profesional

Tabel 9.1. Karakteristik Desain Struktur Mintzberg

ELEMEN	DESAIN STRUKTUR				
	<i>Sederhana</i>	<i>B. Mesin</i>	<i>B. Profesional</i>	<i>Divisonal</i>	<i>Inovasi</i>
Operating Core	Bertanggung-jawab langsung pada pengelola	Menjalankan operasi berdasarkan aturan & prosedur	Pelaksana adalah Kunci	Bertanggung-jawab kepada kepala divisi	Pelaksana, manajer dan staff banyak, dan batas ketiganya blur
Middle line	Tidak ada	Manajer adalah pengawas	Sedikit	Kepala divisi adalah Kunci	
Support Staff	Tidak ada	Pendukung	Pendukung	Pendukung	
Technostructure	Tidak ada	Pembuat peraturan adalah kunci	Sedikit	Sedikit	Sangat sedikit atau tidak ada
Strategic Apex	Satu orang	Beberapa	Beberapa	Beberapa	Beberapa

Table 2 Organization structure and design

<i>Structure</i>	<i>Design factors</i>	<i>Useful when</i>
Functional Activities and people are grouped together on the basis of similarities in work, expertise, goals or resource utilization.	<i>Vertical differentiation:</i> often high. <i>Horizontal differentiation:</i> often high. <i>Integration:</i> clear reporting relationships, goals, procedures, task forces. <i>Specialization:</i> highly specialized. <i>De/Centralization:</i> Tend to be more centralized. <i>Standardization:</i> rules, operating procedures, equipment, resources etc. <i>Formalization:</i> often highly formalized.	The organization has one, or a small range of, products or services. The goal is to produce large quantities at relatively low cost. Efficiency is a key factor.
Divisional (M-Form) Self-contained business units, which often contain their own functional departments.	<i>Vertical differentiation:</i> often high. <i>Horizontal differentiation:</i> often high. <i>Integration:</i> clear reporting relationships, goals, procedures, task forces. <i>Specialization:</i> highly specialized within divisions. <i>De/Centralization:</i> Tends to be decentralized to each division, but often centralized within divisions. <i>Standardization:</i> rules, operating procedures, equipment, resources etc. within each division. <i>Formalization:</i> often highly formalized.	The organization has a number of different products or services. Each product or service has different requirements. The organization needs to respond to different environmental or regional demands.
Matrix	<i>Vertical differentiation:</i> often low. <i>Horizontal differentiation:</i> often high. <i>Integration:</i> direct contact and cross functional teams. <i>Specialization:</i> highly specialized but able to be generalists in understanding project demands. <i>De/Centralization:</i> Decentralized, problems resolved and decisions made by groups. <i>Mutual adjustment:</i> initiative and discretion in deciding how to achieve project goals. <i>Formalization:</i> often low formalization, flexible to meet changing product or contract requirements.	The organization works on a range of individual customer contracts or projects, each with different specifications. There is a need to develop project-based technical knowledge and expertise.

Diferensiasi

- Jumlah level manajemen (hirarki) dan bagaimana kewenangan diberikan pada bermacam tingkatan dalam organisasi, „diferensiasi vertikal= banyak hirarki.
- Bagaimana pekerjaan dibagi diantara fungsi, departemen dan uniti (divisi buruh, misalnya) dan bagaimana tanggung jawab tugas diberikan (diferensiasi horizontal)=mendatar

Integrasi

- Pekerjaan dibagi (difensiasi), tetapi membutuhkan koordinasi setiap departemen, unit dan level dalam organisasi dalam pencapaian tujuan. mekanisme komunikasi untuk mencapai koordinasi

Integrasi terjadi:

- Kejelasan hubungan pelaporan, tanggung jawab dan kewenangan setiap tingkatan hirarki.
- Menetapkan tujuan, peraturan, deskripsi pekerjaan dan prosedur operasi setiap departemen dan posisi.
- Menciptakan peran penghubung dan posisi untuk mengkoordinasi pekerjaan lintas departemen dan fungsi.
- Menciptakan task forces untuk mengerjakan proyek lintas departemen dan fungsi.
- Mendorong karyawan untuk berbicara dengan karyawan di departemen lainnya.
- Mempunyai tim lintas fungsi, karyawan dari berbagai departemen bekerja bersama untuk sementara waktu.
- Terlalu banyak integrasi sama dengan biaya tinggi, dinilai dari uang, sumberdaya dan energi. Terlalu sedikit integrasi menyebabkan ekonomi tinggi.

Sentralisasi dan desentralisasi

- Sentralisasi menjamin keputusan diambil berdasarkan tujuan organisasi, kontrol dan efektivitas biaya.
- Desentralisasi menghasilkan banyak kreativitas, inovasi, fleksibilitas dan motivasi untuk merespon permasalahan dan peningkatan.

Formalisasi

- Deskripsi pekerjaan, SO, prosedur, kebijakan semuanya tertulis

tugas

- Struktur organisasi seharusnya tidak dibuat kaku
- Mengapa manajer harus mengerti struktur dan desain organisasi