

STRUKTUR & DESAIN ORGANISASI

Oleh: Marita Ahdiyana

Pengertian

- Struktur organisasi berkaitan dg hub yg relatif tetap diantara berbagai tugas yg ada dlm organisasi.
- Proses utk menciptakan struktur & pengambilan keputusan ttg alternatif struktur disebut desain organisasi.
- Pembentukan struktur organisasi dihadapkan pada: diferensiasi/ pembagian tugas diantara anggota organisasi, dan integrasi atau koordinasi dalam pembagian tugas tersebut.
- Struktur organisasi membahas bgmn cara organisasi membagi tugas diantara anggota organisasi & menghasilkan koordinasi diantara tugas2 tsb.

Keputusan desain yg diperlukan utk menciptkn struktur org:

- Pembagian tugas (*division of labor*)
- Departementasi
- Rentang kendali
- Delegasi wewenang
- Mekanisme koordinasi

Pembagian tugas (*division of labor*)

- Berkaitan dg proses membagi tugas ke dlm suatu unit2 tugas yg scr berturut2 lebih kecil.
- Manfaat: klpk orang yg bekerja sama dlm suatu pembagian kerja mampu menghasilkan lebih dr yg mrk hasilkan sendiri.
- Spesialisasi tugas yg tinggi menimbulkan rasa bosan, namun dpt meningkatkan produktivitas, krn:
 - Melakukan tugas berulang dpt meningkatkan keahlian
 - Mengurangi kebutuhan pelatihan
 - Mengurangi waktu terbuang krn alih tugas
 - Dpt dikembangkn alat otomatis khusus utk menyelesaikan satu tugas
 - Pengendalian kualitas lebih baik

Departementasi

- Merupakan proses mengkombinasikan tugas ke dalam kelompok/departemen
- Derajat kesamaan tugas yang ada dalam satu departemen adalah hal pokok.
- Dasar departementasi: fungsional, produk, geografis, pelanggan

Rentang kendali

- Berkaitan dg jmlh bawahan yg dpt dikendalikan dg efektif oleh seorang atasan.
- Org rentang kendali luas memiliki sedikit tk hirarki, bnyk orang berada dibawah 1 penyelia, shg terbentuk struktur org datar (*flate*).
- Pada org rentang kendali sempit, manajer hanya membawahi bbrp bawahan, terbentuk struktur org yg tinggi. Hal tersebut dapat menghalangi komunikasi komunikasi antar pribadi yg lebih luas dlm org

Rentang kendali efektif dipengaruhi oleh:

- Sifat tugas: jika rutin & sederhana maka rentang kendali luas, jika kompleks & sering berubah maka rentang kendali sempit
- Kemampuan bawahan: rentang kendali luas jika bawahan memiliki tk kemampuan & profesionalitas tinggi, rentang kendali sempit jika ketrampilan bawahan rendah
- Kontak & koordinasi: jika tugas memerlukan kontak & koordinasi tinggi antara bawahan dan atasan, maka rentang kendali sempit.

Delegasi wewenang & Koordinasi

- Berkaitan dg sejauh mana wewenang pengambilan keputusan tersebar dlm hirarki organisasi,
- Jika tersebar secara luas: disebut desentralisasi
- Jika hanya ada di tingkat atas: disebut sentralisasi.
- Organisasi relatif kecil, karyawan tdk banyak, tugas tdk begitu kompleks biasanya menerapkan sentralisasi.

Mekanisme koordinasi

- Organisasi hrs mengintegrasikan berbagai aktivitas & orang dlm org. Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk melakukan koordinasi:
 - standardisasi proses kerja: tugas rutin dikoordinasikan dg prosedur standar operasi
 - standardisasi hasil: produk hrs diproduksi sesuai spesifikasi
 - standardisasi keahlian: tingkat keahlian tinggi melalui pelatihan

Struktur Organisasi Mekanistik dan Organik

Mekanistik

- Tugas dibagi dlm spesialisasi tinggi
- Tugas diterapkan secara jelas & kaku
- Hirarki wewenang & pengendalian dilakukan secara kaku dg banyak aturan
- Pengendalian tugas sentralistik, tugas diarahkan dari puncak organisasi
- Komunikasi bersifat vertikal melalui hirarki formal

Organik:

- Spesialisasi tugas tdk begitu tinggi, pekerja melakukan beragam tugas utk menyelesaikan tugas kelompok
- Tugas tdk dirinci scr ketat, karyawan dpt menyesuaikan & merumuskan kembali tugas nya mll interaksi sesama karyawan
- Hirarki wewenang & pengendalian dilakukan scr informal & sedikit aturan
- Pengendalian tugas berada pada tiap bagian dlm organisasi
- Komunikasi bersifat horisontal, karyawan dpt berkomunikasi dg siapa saja yg diperlukan dlm organisasi

Siklus Kehidupan Organisasi

- Tahap 1: entrepreneur

Saat dibentuk, penekanannya pada bgmn mencipt produk yg dpt diterima pasar. Org msh kecil shg pengelolaan dilakukan dg struktur organisasi organik. Semua tenaga tercurah utk aktivitas teknik produksi dan pemasaran produk. Organisasi butuh kepemimpinan dinamis untuk naik pada tahap berikutnya.

- Tahap 2: kolektivitas

Jika krisis kepemimpinan teratasi, dan jika organisasi menerima pengarahan dan pengendalian manajerial, struktur organisasi formal mulai muncul. Departemen dibentuk atas pembagian kerja bersama-sama dengan hirarki wewenang. Strukturnya masih organik di mana anggota berinteraksi dengan bebas. Untuk naik pada tahap ke tiga organisasi butuh pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Krisis otonomi bisa terjadi jika manajer puncak berhasil karena kepemimpinannya kuat dan visinya tidak mau melepaskan tanggung jawabnya. Sehingga organisasi ada pada struktur mekanistik dengan koordinasi dan pengendalian departemen yang memungkinkan peningkatan tingkat wewenang tanpa supervisi dari manajer puncak.

Lanjutan

- Tahap 3: formalisasi
- Karakteristik birokratik mulai muncul, dukungan staf dan kelompok serta prosedur formal dan kejelasan pembagian kerja meningkat. Manajer puncak harus memusatkan perhatian pada perencanaan dan strategi, dan menyerahkan kegiatan operasional harian ke manajer bawah. Sistem insentif, bonus eksekutif, dan *profit sharing* dapat diterapkan untuk memotivasi manajer agar mereka bekerja sepenuhnya bagi kemajuan organisasi. Jika organisasi berhasil menerapkan koordinasi dan sistem pengendalian, maka pengembangan dan efektivitas operasional akan berlangsung lancar. Agar dapat meningkat ke tahap empat, organisasi harus mampu menyelesaikan masalah formalitas yang terlalu tinggi dan birokratis. Organisasi cenderung mengembangkan sistem dan program yang dapat membuat organisasi semakin besar dan kuat.
- Tahap 4: elaborasi
- Jika organisasi dapat mengurangi prosedur birokrasi yang tidak perlu, organisasi akan masuk pada tahap elaborasi. Pada tahap ini organisasi akan menjadi besar dan cenderung birokratis dengan aturan, prosedur, dan sistem pengendalian yang ekstensif. Prosedur ketat ini dapat mengurangi efektivitas organisasi sehingga dapat menyebabkan penurunan (*decline*). Tenaga dan pikiran terpusat pada mempertahankan organisasi daripada memunculkan inovasi dan gagasan kreatif. Jika hal tersebut terjadi maka yang harus dilakukan adalah pembaharuan secara periodik.

Kemunduran Organisasi

Ada bbrp kekuatan lingk yg dpt mendesak org shg mengalami penurunan. E.g. persaingan ketat & global, perubahan struktur penduduk & selera konsumen. Selama periode penurunan seringkali org membutuhkan 2 jenis penyesuaian :

- Resentralisasi: keputusan ttg masa depan org & jenis penyesuaian hrs kembali dipegang oleh manajer puncak. e.g. perampingan depart, pengurangan karyawan, pengurangan upah, dll.
- Realokasi: org mungkin perlu mengurangi bbrp produknya. Keputusan tersebut akan diikuti oleh realokasi sumber ke depart yg masih ada.