



STRUKTUR ORGANISASI



PENGERTIAN

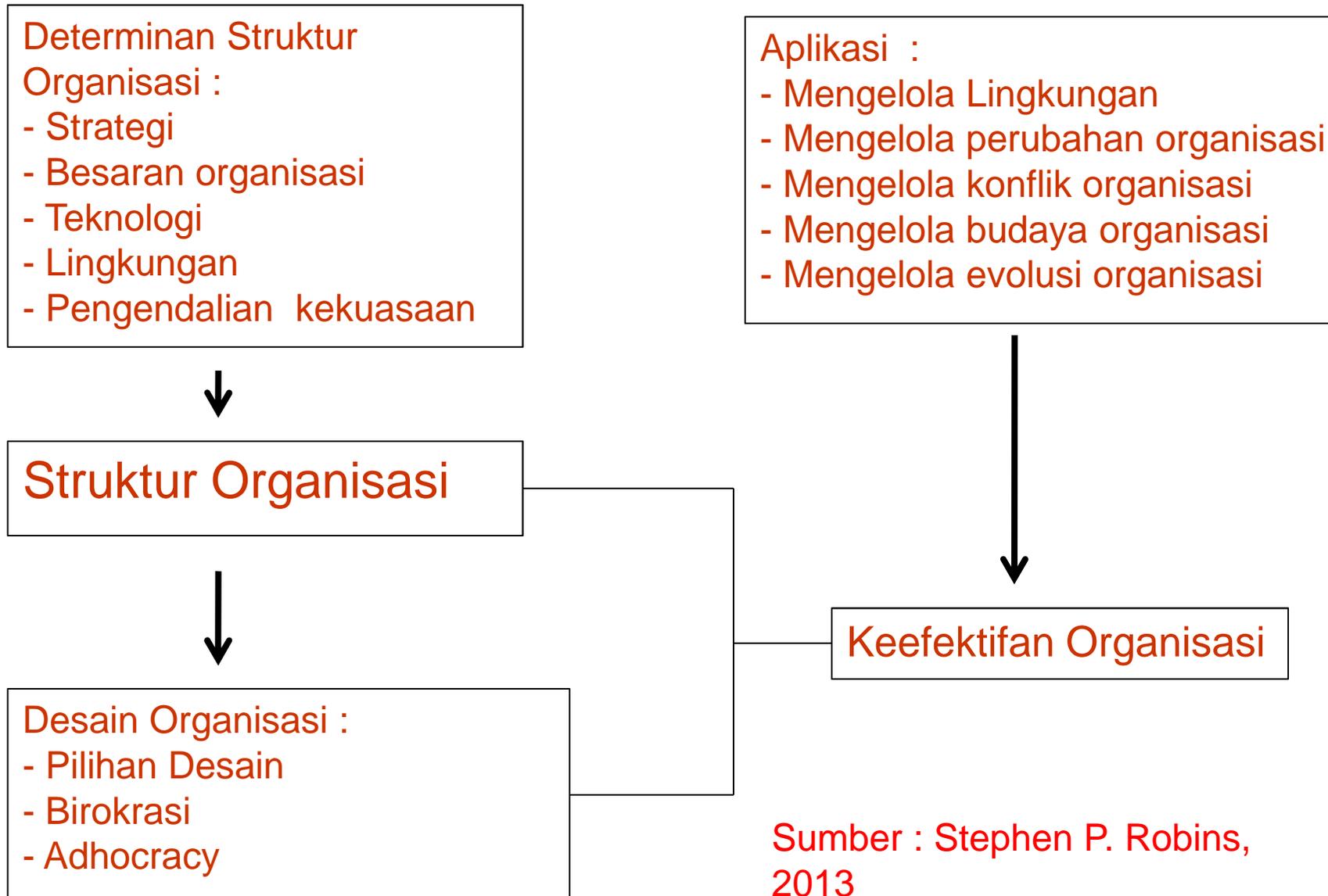
- Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar (manajemen), dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- Structure is the relationship of the various functions or activities in an organization.
(Richard A. Johnson, Fremont E. Kast, dan James E. Rosenzweig)
- Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal, serta pola interaksi yang akan diikuti (Robbins).
- Struktur organisasi mempunyai 3 komponen, yaitu : kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

- 
- Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan didalam hierarkhi organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
 - Formalisasi adalah tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya.
 - Sentralisasi mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan, disentralisasi atau didesentralisasi.
 - Desain Organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

- 
- Teori Organisasi yang ada sekarang ini merupakan hasil dari sebuah proses evolusi.
 - Ada dua dimensi dasar didalam evolusi teori organisasi :
 1. Merefleksikan bahwa organisasi itu adalah *sistem*
 2. Berhubungan dengan *hasil-hasil akhir* dari struktur organisasi.



Kerangka kerja Untuk Menganalisis Teori Organisasi



EVOLUSI TEORI ORGANISASI KONTEMPORER

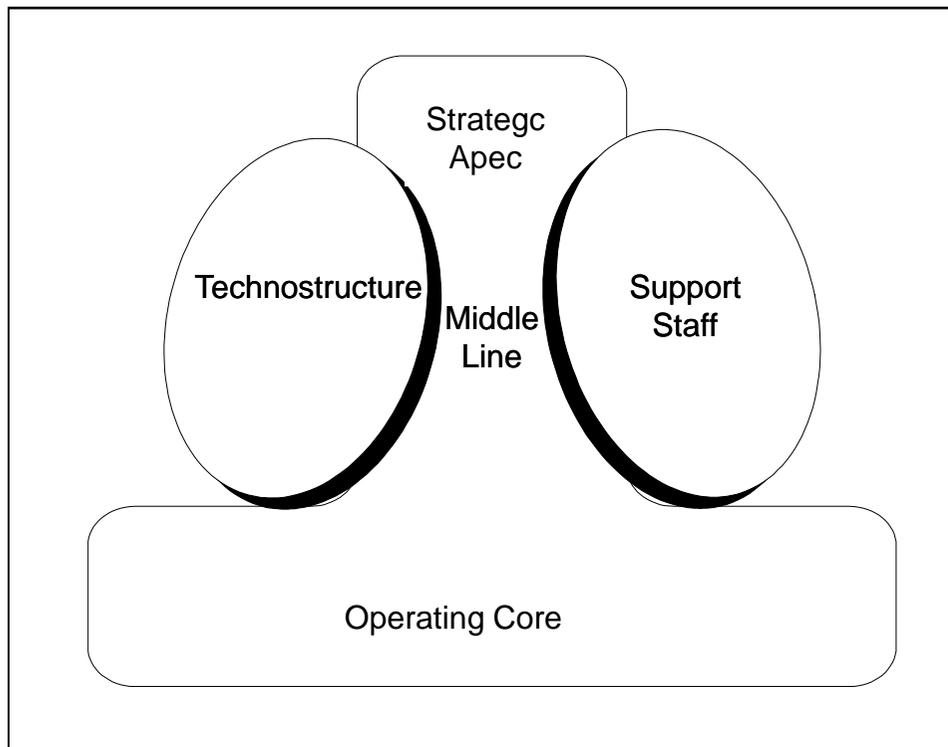
KERANGKA WAKTU	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975- ?
Perspektif Sistem	Tertutup	Tertutup	Terbuka	Terbuka
Perspektif tujuan	Rasional	Sosial	Rasional	Sosial
Tema Utama	Efisiensi Mekanis	Orang dan hubungan manusia	Desain-desain Kontingensi	Kekuasaan dan politik
Tokoh	F. Taylor Henry Fayol Max Weber Ralph Davis	Elton Mayo Chester Barnard Douglas McGregor Warren Bennis	Katz & Kahn Joan Woodmard, Charles Perrow & James Thompson Kel. Aston	Marc & Simon Jeffrey Pfeffer
Klasifikasi Teoritis	Tipe 1	Tipe 2	Tipe 3	Tipe 4



ELEMEN DASAR SEBUAH ORGANISASI (MINTZBERG)

1. The operating core,
Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yg berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa
2. The strategic apex
Manajer tingkat puncak, yg diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu
3. The middle line,
Para manajer yg menjadi penghubung operating core dengan strategic apex
4. The technostructure,
Para analis yg mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi
5. The support staff,
Orang-orang yg mengisi unit staf, yg memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi

Gambar 1
Lima Elemen Dasar Dari Sebuah Organisasi



- 
- Salah satu dari kelima bagian tsb dapat mendominasi sebuah organisasi.
 - Jika control berada di *operating core*, maka keputusan akan didesentralisasi; menciptakan birokrasi profesional.
 - Jika *strategic apex* dominan, maka control disentralisasi, dan organisasi merupakan struktur yg sederhana.
 - Jika control di *middle management*, maka akan ditemukan unit otonomi yg bekerja dalam struktur divisional.
 - Jika analisis dalam *technostructure* dominan, control akan dilakukan melalui standarisasi, dan struktur yg dihasilkan adalah sebuah birokrasi mesin.
 - Jika *support staff* yg mengatur, maka control dilakukan melalui penyesuaian bersama (mutual adjustment) dan timbulah adhocracy.

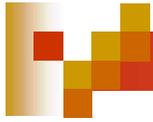
PILIHAN DESAIN ORGANISASI (STEPHEN P. ROBBINS)

Karakteristik	Struktur Sederhana	Birokrasi Mesin	Birokrasi Profesional	Struktur Divisional	Adhocracy
Spesialisasi	Rendah	Fungsional Tinggi	Sosial tinggi	Fungsional tinggi	Sosial tinggi
Formalisasi	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi diantara divisi-divisi	Rendah
Sentralisasi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Rendah terbatas	Rendah
Lingkungan	Sederhana Dinamis	Sederhana dan stabil	Kompleks dan stabil	Sederhana dan stabil	Kompleks dan dinamis
Klasifikasi Struktural Umum	Organik	Mekanistik	Mekanistik	Mekanistik	Organik

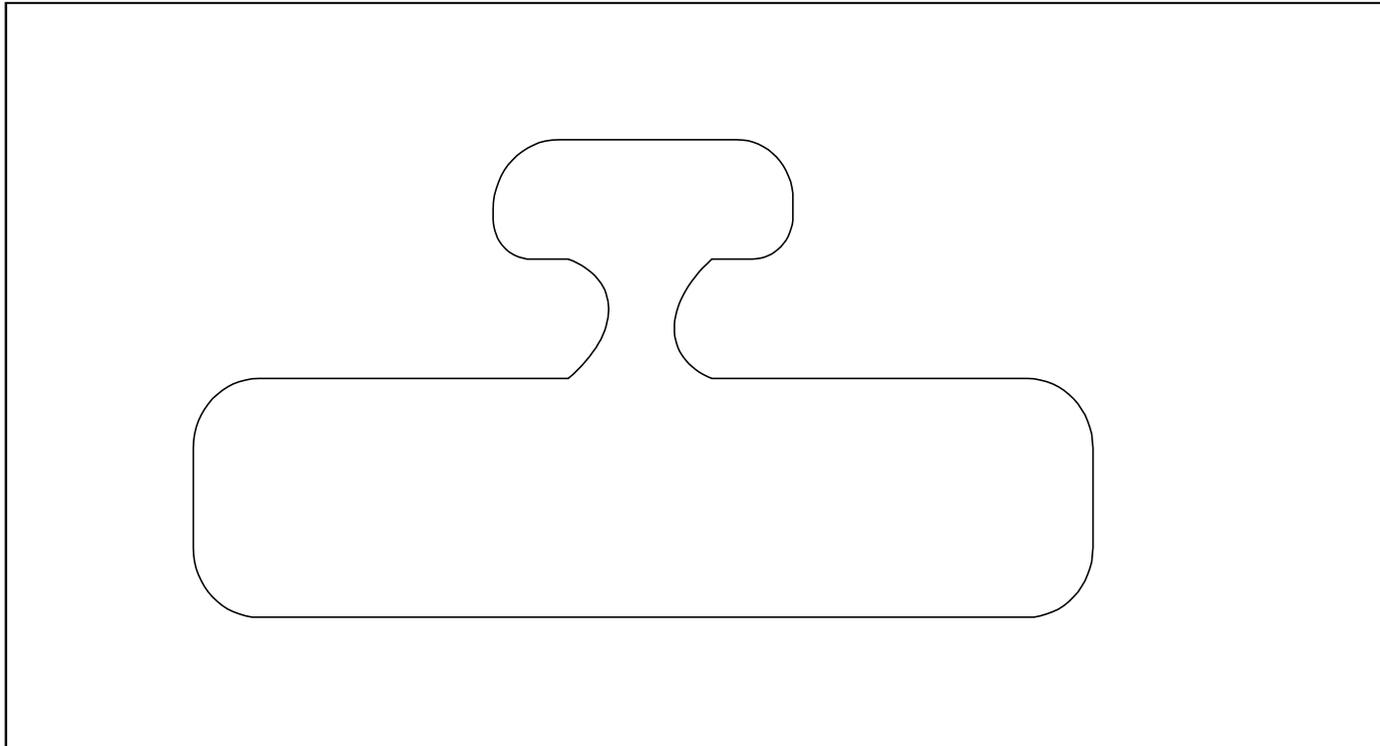


STUKTUR SEDERHANA

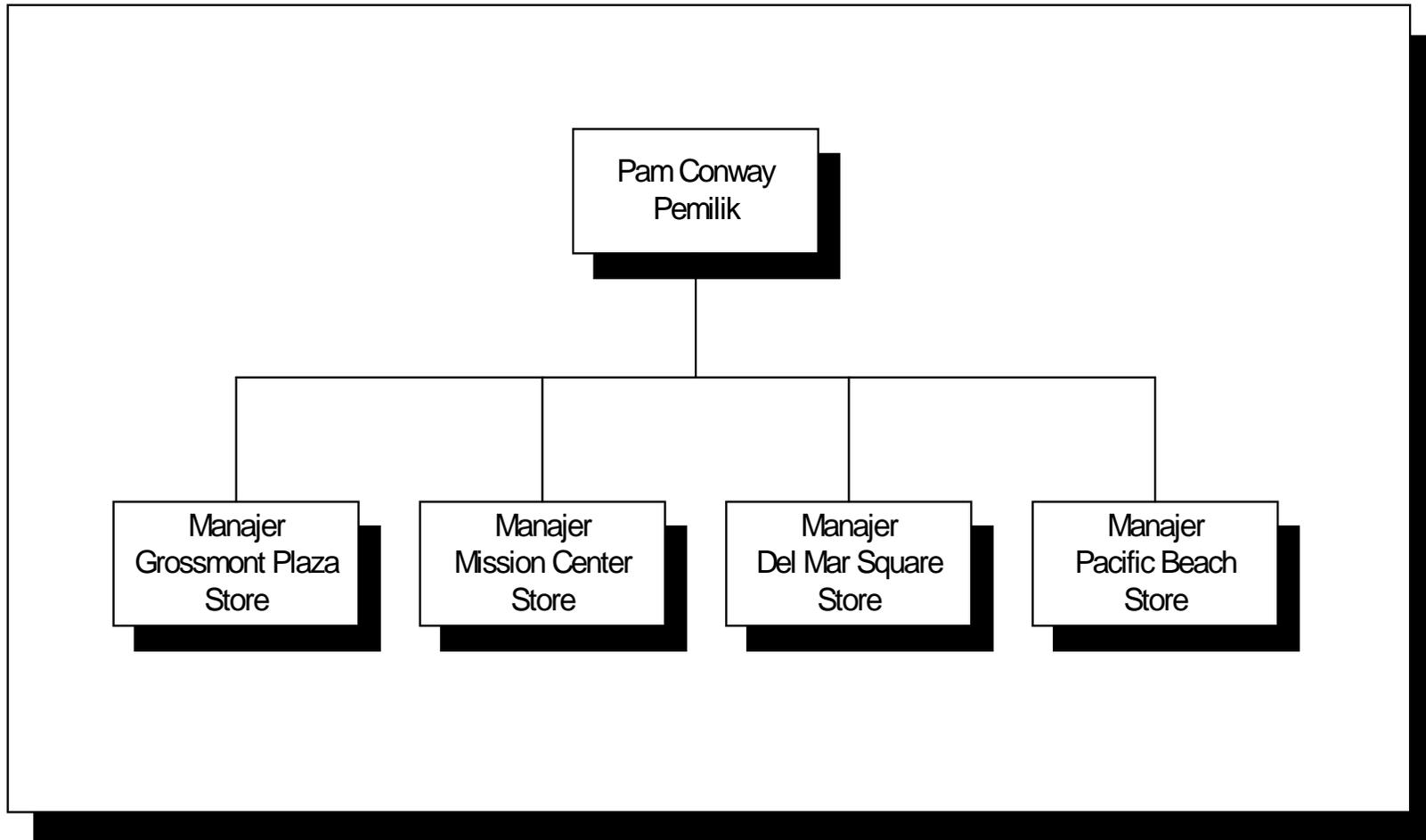
KARAKTERISTIK	<ol style="list-style-type: none">1. Kompleksitas rendah2. Sedikit formalisasi3. Wewenang didesentralisasi pada seseorang
KEKUATAN	<ol style="list-style-type: none">1. Sederhana,2. cepat, fleksibel,3. sedikit biaya pemeliharaan,4. Tidak terdapat lapisan dari struktur yang rumit5. pertanggungjawaban jelas
KELEMAHAN	<ol style="list-style-type: none">1. Penggunaannya terbatas,2. sulit jika besaran bertambah, struktur tidak dapat memenuhi kebutuhan3. memungkinkan penyalahgunaan wewenang kekuasaan eksekutif4. Bergantung pada kesehatan dan tingkah dari individu
APLIKASI	<ol style="list-style-type: none">1. Jika organisasi kecil.2. Berada pada tahap permulaan pengembangannya.3. Jika lingkungan sederhana dan dinamik.4. Jika organisasi menghadapi serangan atau krisis.5. Jika eksekutif senior juga pemiliknya6. Jika eksekutif senior ingin menyimpan kekuasaan



STRUKTUR SEDERHANA



FASHION FLAIR STORES





BIROKRASI MESIN

KARAKTERISTIK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses kerja distandarisasikan; 2. Peraturan diformalisasi; 3. Tugas dikelompokkan dalam dept-dept fungsional 4. Wewenang disentralisasi 5. Pengambilan keputusan mengikuti rantai komando 6. Perbedaan tajam aktivitas lini dan staf; 7. Bagian terpenting technostructure
KEKUATAN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Standarisasi aktivitas efisien, ■ Bahasa sama ■ Mengumpulkan para spesialis bersama sehingga menghasilkan economies of scale, ■ meminimalisir duplikasi personalia dan peralatan. ■ Dapat dijalankan dg baik dg manajer tingkat menengah dan rendah yang kurang berbakat sehingga lebih murah, ■ Memberi kesempatan keputusan disentralisasi, sehingga tidak ada kebutuhan pengambil keputusan yg inovatif dan berpengalaman
KELEMAHAN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spesialisasi menciptakan konflik pada sub-sub unit. ■ Tujuan fungsional unit dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. ■ Perhatian yg berlebihan dalam mengikuti peraturan ■ Tidak ada tempat untuk modifikasi ■ Hanya efisien selama pegawai menghadapi masalah yang pernah mereka jumpai dan keputusan yang terprogram telah ditentukan
APLIKASI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisasi dengan ukuran besar ■ Lingkungan yang stabil dan sederhana ■ Teknologi yg tdd pekerjaan rutin yg dapat distandarkan



BIROKRASI PROFESIONAL

KEKUATAN	<ul style="list-style-type: none">■ Menggabungkan standarisasi dengan desentralisasi.■ Kekuatan terletak pada operating core, krn punya kemampuan kritis dan otonomi■ Dapat mengerjakan tugas yg terspesialisasi dgn efisien
KELEMAHAN	<ul style="list-style-type: none">■ Ada kecenderungan berkembangnya konflik antara sub-unit■ Para spesialis bersifat kompulsif dalam mengikuti aturan yg dibuat mereka■ Terikat kode etik yg kaku, shg tidak dapat disesuaikan dengan kondisi unik atau berubah.
APLIKASI	<ul style="list-style-type: none">■ Organisasi dengan ukuran besar■ Lingkungan yg stabil dan kompleks■ Teknologi rutin yg diinternalkan lewat profesionalisasi



STRUKTUR DIVISIONAL

KARAKTERISTIK	<ul style="list-style-type: none">■ Kekuasaan di manajemen menengah; Divisi mewakili sekelompok perusahaan kecil yang didesain sebagai birokrasi mesin■ Divisi diorganisasikan kedalam kel. Fungsional■ Pembagian kerja tinggi■ Formalisasi tinggi■ Wewenang disentralisasi pada manajer divisi
KEKUATAN	<ul style="list-style-type: none">■ Divisi lebih banyak pertanggungjawaban dan lebih fokus pada hasil.■ Kantor pusat bebas dari perhatian terhadap rincian kegiatan shg lbh memikirkan masalah jangka panjang.■ Unit-unit otonomnya dapat dipotong dengan dampak minimal terhadap seluruh organisasi
KELEMAHAN	<ul style="list-style-type: none">■ Duplikasi kegiatan dan sumber daya■ Meningkatkan biaya operasional dan mengurangi efisiensi■ Dapat mendorong munculnya konflik antar divisi■ Kekuasaan kantor pusat terhadap pegawai makin mengecil■ Menimbulkan masalah koordinasi
APLIKASI	<ul style="list-style-type: none">■ Diversifikasi produk atau pasar■ Peningkatan besaran organisasi,■ Sistem teknis dari organisasi dapat dipisahkan sec. efisien kedalam segmen –segemen, masing-masing untuk setiap divisi.■ lingkungan lebih sederhana dan stabil



ADHOCRACY

KARAKTERISTIK	<ul style="list-style-type: none">■ Diferensiasi horisontal yang tinggi■ Diferensiasi vertikal yang rendah■ Pengambilan keputusan didesentralisasi■ Fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi■ Technostructure hampir tidak ada■ Kekuasaan mengalir pada semua orang yang mempunyai keahlian
KEKUATAN	<ul style="list-style-type: none">■ Beradaptasi dan kreatif■ Kerjasama para spesialis dari multidisiplin untuk mencapai tujuan bersama■ Mampu mengerjakan tugas bersifat teknis, tidak terprogram, dan kompleks
KELEMAHAN	<ul style="list-style-type: none">■ Dapat menciptakan tekanan sosial dan ketegangan psikologis bagi para anggota■ Menciptakan konflik internal■ Tidak efisien■ Rentan
APLIKASI	<ul style="list-style-type: none">■ Dibutuhkan untuk fleksibilitas dan inovasi■ Aneka ragam strategi, perubahan dan / atau resiko tinggi■ Teknologi non rutin■ Lingkungan dinamis dan kompleks■ Tahap permulaan dari daur hidup organisasi



MATRIKS

- SUATU STRUKTUR YANG MENCIPTAKAN LINI RANGKAP DARI WEWENANG ;
- Menugaskan para spesialis dari departemen-departemen fungsional tertentu untuk bekerja pada satu atau lebih tim, yg dipimpin oleh seorang pimpro.
(Tim –tim multidisiplin)



3 kondisi yg mendukung matriks

1. Didesain untuk fokus ganda : fungsi dan produk
2. Saling ketergantungan antar departemen
3. internal economies of scales; kegiatan organisasi dapat distruktur hanya di sekitar proyek-proyeknya.



MATRIKS

KARAKTERISTIK	MENGGABUNGKAN DEPARTEMENTALISASI FUNGSIONAL DAN PRODUK ; Memecah konsep kesatuan komando; rantai komando ganda sehingga pegawai punya 2 atasan : 1. manajer departemen fungsional 2. manajer produk
KEKUATAN	<ol style="list-style-type: none">1. Kemampuan mempermudah koordinasi kegiatan jika organisasi punya banyak aktivitas kompleks dan saling bergantung.2. Mengurangi bureaupathologies3. Membantu pengalokasian para spesialis secara efisien.4. Menciptakan : kemampuan memberi tanggapan cepat terhadap perubahan di lingkungan;5. Menyeimbangkan permintaan pelanggan dan efisiensi ekonomis6. Pengembangan kemampuan teknis7. Peningkatan motivasi karena lingkungan yang demokratis
KELEMAHAN	<ol style="list-style-type: none">1. Kebingungan yang diciptakannya2. Kecenderungan untuk memperkuat perebutan kekuasaan3. Tekanan terhadap individu



PILIHAN DESAIN BARU

- STRUKTUR TIM
- BENTUK KOLATERAL
- STRUKTUR JARINGAN KERJA (NETWORK STRUCTURE)/ ORGANISASI VIRTUAL
- GUGUS TUGAS (TASK FORCE)
- BENTUK PANITIA
- BENTUK KOLEGIAL



STRUKTUR TIM

- Memecah-mecah penghalang departemental
- Mendesentralisasi pengambilan keputusan sampai tingkat tim
- Menuntut para karyawan untuk menjadi generalis maupun spesialis



ORGANISASI VIRTUAL

(ORGANISASI JARINGAN/ORGANISASI MODULAR)

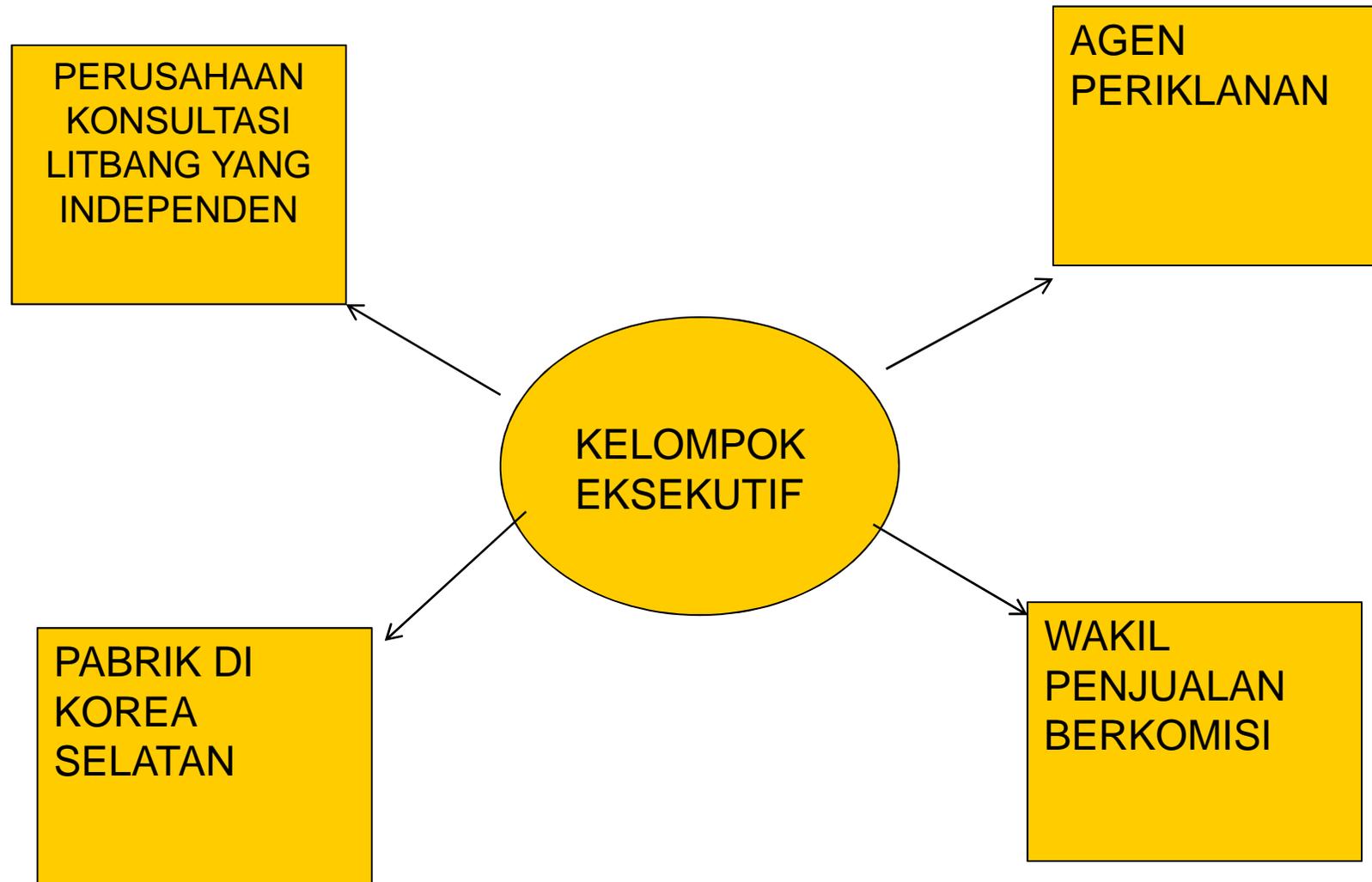
- SUATU ORGANISASI INTI YANG KECIL YANG MENGGUNAKAN SUMBER-LUAR UNTUK FUNGSI-FUNGSI BISNIS UTAMA.



ORGANISASI VIRTUAL

KARAKTERISTIK	<ol style="list-style-type: none"> 1. INTI ORGANISASI MERUPAKAN KELOMPOK KECIL EKSEKUTIF YG BERFUNGSI MENGKOORDINASI DAN MENGENDALIKAN HUBUNGAN LUAR, LAZIMNYA HUBUNGAN DENGAN KOMPUTER 2. SANGAT TERSENTRALISASI, DENGAN SEDIKIT ATAU TANPA DEPARTEMENTALISASI 3. PENCARIAN KELUWESAN MAKSIMUM (MENGAPA HARUS MEMILIKI JIKA BISA SEWA ?) 4. SEBUAH TIM DIRAKIT UNTUK SATU PERIODE TERBATAS DAN KEMUDIAN DIBUBARKAN
KEKUATAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. LUWES, MEMUNGKINKAN SESEORANG DENGAN SUATU GAGASAN INOVATIF DAN SEDIKIT UANG 2. MEMINIMALKAN BIAYA TETAP BIROKRASI KARENA TIDAK ADA LAGI ORGANISASI ABADI YANG HARUS DIPERTAHANKAN 3. MENGURANGI RESIKO JANGKA PANJANG DAN BIAYA-BIAYANYA KARENA TIDAK ADA LAGI JANGKA PANJANG
KELEMAHAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. KURANGNYA KONTROL MANAJEMEN ATAS BAGIAN-BAGIAN UTAMA DARI BISNISNYA
CONTOH	<ol style="list-style-type: none"> 1. ORGANISASI PEMBUATAN FILM 2. MICHAELL DELL DAN PERUSAHAAN DELL COMPUTERNYA YG SUKSES BERSAING DENGAN IBM

SUATU ORGANISASI VIRTUAL





MENGAPA STRUKTUR-STRUKTUR ITU BERBEDA ?

■ KEKUATAN DETERMINAN DESAIN YG DIPILIH :

1. STRATEGI
2. UKURAN ORGANISASI
3. TEKNOLOGI
4. LINGKUNGAN



TESIS STRATEGI-STRUKTUR

STRATEGI		PILIHAN STRUKTURAL
INOVASI	SUATU STRATEGI YG MENEKANKAN PENGENDALIAN PRODUK DAN JASA BARU YANG UTAMA	ORGANIK : struktur longgar, spesialisasi rendah, formalisasi rendah, terdesentralisasi
MINIMISASI BIAYA	SUATU STRATEGI YG MENEKANKAN KONTROL BIAYA YG KETAT, PENGHINDARAN PENGELUARAN INOVASI ATAU PEMASARAN YANG TIDAK PERLU, DAN PENEKANAN HARGA	MEKANISTIK : Kontrol ketat; spesialisasi kerja ekstensif; formalisasi tinggi; sentralisasi tinggi
IMITASI	SUATU STRATEGI YG BERUPAYA UNTUK PINDAH KE PRODUK BARU ATAU PASAR BARU HANYA SETELAH TERBUKTI KELANGSUNGAN HIDUPNYA	MEKANISTIK DAN ORGANIK : Campuran dari sifat longgar dan ketat; pengendalian ketat terhadap kegiatan yang ada dan pengendalian longgar untuk usaha baru



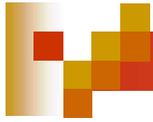
TEKNOLOGI

- BAGAIMANA SUATU ORGANISASI MENTRANSFER MASUKANNYA MENJADI KELUARAN
- TEMA BERSAMA YANG MEMBEDAKAN TEKNOLOGI ADALAH TINGKATAN KERUTINAN MEREKA. TEKNOLOGI CENDERUNG KE ARAH ATAU KEGIATAN RUTIN (DICIRIKAN OLEH OPERASI TEROTOMATISASI DAN TERBAKUKAN) ATAU TIDAK RUTIN (DISESUAIKAN)
- HUBUNGAN TEKNOLOGI-SENTRALISASI DIPERLUNAK OLEH TINGKAT FORMALISASI.
- TEKNOLOGI RUTIN HENDAKNYA DIKAITKAN DENGAN KENDALI TERSENTRALISASI JIKA ATURAN DAN PENGATURANNYA MINIMUM. TETAPI JIKA FORMALISASINYA TINGGI, TEKNOLOGI RUTIN DAPAT DIIRINGI DESENTRALISASI,
- TEKNOLOGI RUTIN AKAN MENGARAH KE SENTRALISASI, NAMUN HANYA JIKA FORMALISASINYA RENDAH.



LINGKUNGAN

- LEMBAGA-LEMBAGA ATAU KEKUATAN DI LUAR ORGANISASI YANG SECARA POTENSIAL MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI
- DIMENSI :
 1. KAPASITAS
 2. VOLATILITAS
 3. KERUMITAN

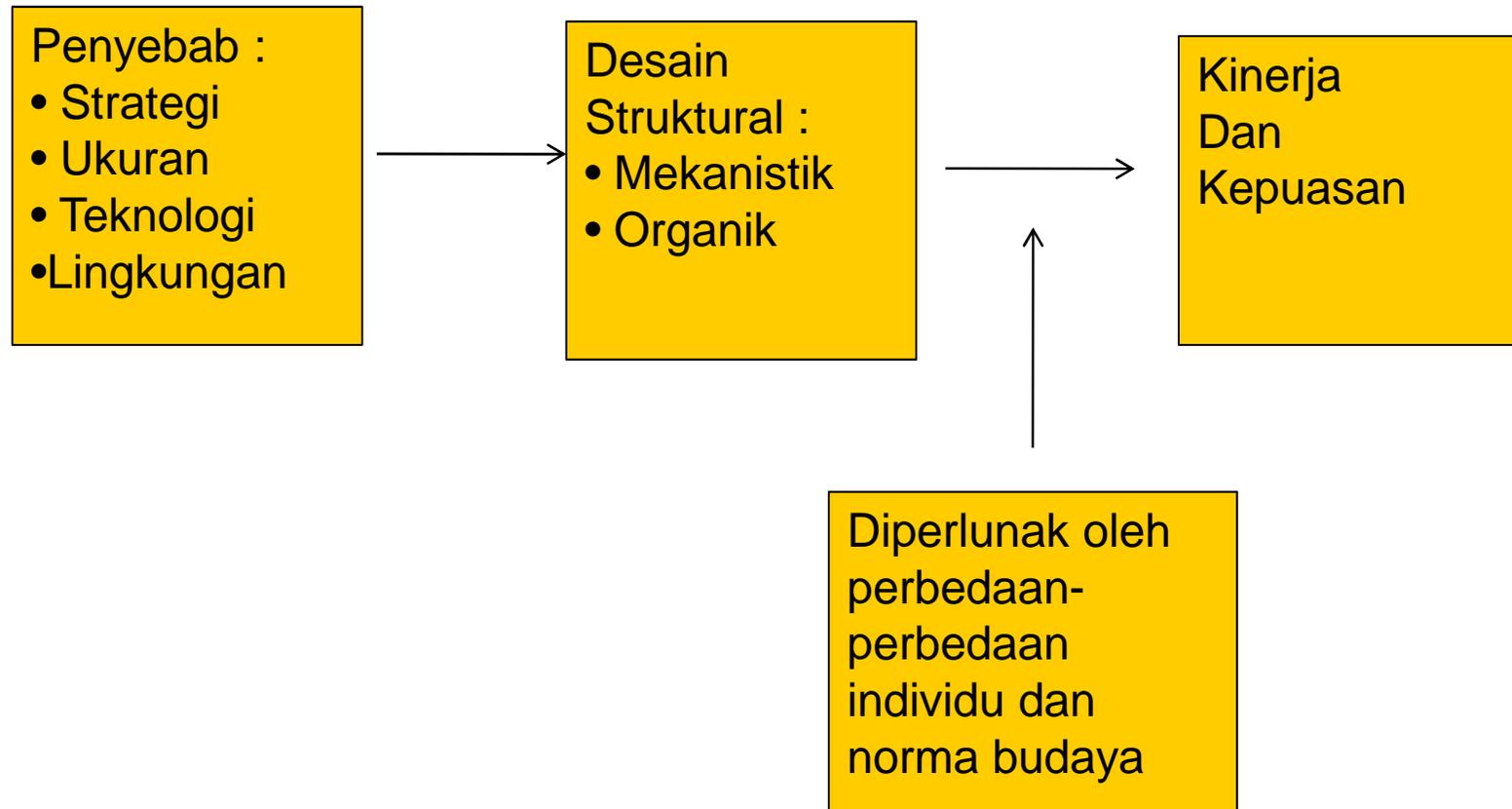


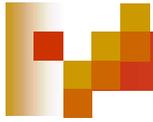
- KAPASITAS DARI SUATU LINGKUNGAN MENGACU KEPADA SAMPAI TINGKAT MANA LINGKUNGAN ITU MENDUKUNG PERTUMBUHAN
- VOLATILITAS : TINGKAT KETIDAKSTABILAN DALAM SUATU LINGKUNGAN. KALAU TINGKAT PERUBAHAN YG TIDAK DAPAT DIRAMALKAN ITU TINGGI, LINGKUNGANNYA DINAMIS.
- KERUMITAN : TINGKAT HETEROGENITAS DAN KONSENTRASI DI ANTARA UNSUR-UNSUR LINGKUNGAN.
- ORGANISASI YG BEROPERASI DALAM LINGKUNGAN YANG DICIRIKAN SEBAGAI LANGKA, DINAMIS DAN KOMPLEKS, MENGHADAPI TINGKAT TERBESAR KETIDAKPASTIAN.



MODEL TIGA-DIMENSI DARI LINGKUNGAN

STRUKTUR ORGANISASI DETERMINAN DAN HASILNYA





- Struktur terbaik bagi sebuah organisasi adalah yang mendukung upaya kerja yang efektif dan yang meminimalkan kompleksitas



BENTUK-BENTUK ORGANISASI

- Dilihat dari jumlah pucuk pimpinan :
 1. Bentuk tunggal
 2. Bentuk jamak

- Dilihat dari saluran wewenang :
 1. Bentuk jalur
 2. Bentuk fungsional
 3. Bentuk jalur dan staf
 4. Bentuk fungsional dan staf
 5. Bentuk fungsional dan jalur
 6. Bentuk jalur, fungsional, dan staf



PEDOMAN PEMBENTUKAN SATUAN-SATUAN ORGANISASI

- PENGELOMPOKKAN SEGENAP AKTIVITAS KEDALAM SATUAN-SATUAN ORGANISASI BERDASARKAN KESAMAAN SIFAT ATAU PELAKSANAANNYA.
- TERCIPTA FUNGSI MENYELURUH, BERSATU PADU, DAN LEBIH SEDIKIT SATUAN2 ORGANISASI KECIL YG BERDIRI SENDIRI
- PERLUASAN AKTIVITAS DIUSAHAKAN DAPAT DITAMPUNG OLEH SATUAN-SATUAN ORGANISASI YG TELAH ADA, SEHINGGA TIDAK TERJADI INEFISIENSI
- PENAMBAHAN DAN PENGURANGAN SATUAN ORGANISASI BERDASARKAN VOLUME KERJA
- SATUAN2 ORGANISASI DIKELOMPOKKAN MENURUT PEMBAGIAN FUNGSI UMUM DALAM ORGANISASI :
SATUAN PIMPINAN, SATUAN HALUAN, SATUAN OPERASI, SATUAN KOMERSIAL, SATUAN PENATAAN, SATUAN KONTROL, SATUAN KONSULTASI



DASAR PEMBAGIAN KERJA

Berdasarkan :

- Fungsi
- Produksi
- Rangkaian kerja (seri, paralel, gabungan)
- Langganan
- Jasa
- Alat
- Wilayah
- Waktu
- jumlah



ASAS ORGANISASI

1. Perumusan tujuan dengan jelas
2. Departemenisasi
3. PembagianKerja
4. Koordinasi
5. Pelimpahan wewenang
6. Rentang kendali
7. Jenjang organisasi
8. Kesatuan perintah
9. Fleksibilitas
10. Berkelangsungan
11. Keseimbangan



FAKTOR YG HARUS DIPERHATIKAN DALAM PEMBAGIAN KERJA

1. Tiap satuan organisasi memiliki rincian aktivitas yg jelas;
2. Tiap pejabat memiliki rincian tugas yg jelas;
3. Jumlah tugas 4-12 macam;
4. Variasi tugas yg sejenis atau erat hubungannya satu sama lain
5. Beban aktivitas tiap satuan organisasi dan beban tugas pejabat merata;
6. Penempatan para pejabat yg tepat ;
7. Penambahan atau pengurangan pegawai berdasarkan volume kerja;
8. Pembagian kerja tidak menimbulkan ‘ pengkotakan pejabat’;
9. Penggolongan tugas : rutin, spesial, kreatif;
10. Memperhatikan dasar pembagian kerja;



DASAR SOTK DI INDONESIA

- Di bawah UU 22/1999
 1. PP NO. 84/2000, diganti dengan
 2. PP NO. 8/2003
- Di bawah UU 32/2004
PP NO. 41/2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah