1. DEFINISI STRUKTUR ORGANISASI

Mendesain struktur dalam sebuah organisasi merupakan pondasi vital untuk meraih tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut meski banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Namun pada umumnya orang akan menganggap struktur sama dengan desain organisasi. Sesungguhnya desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi struktur merupakan hasil dari proses desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinu dan dirancang oleh manajer. Apapun bentuk atau hasil dari proses desain tersebut, para perancang desain organisasi harus merancang sebuah organisasi yang dapat membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi.Setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing, namun diharapkan tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi. Pola mendesain dan proses struktur organisasi merupakan dua proses yang sangat berkaitan erat karena Struktur organisasi membawa konsekwensi berubahnya perilaku dan nilai karakteristik orang-orang yang berada dalam struktur organisasi tersebut. Stuktur organisasi ternyata sangat berpengaruh dalam mengubah perilaku dan nilai karakteristik anggota organisasi. Struktur organisasi adalah pengontrol perilaku. Perubahan terhadap struktur organisasi sudah pasti dimaksudkan sebagai upaya mengubah perilaku

Robbins (2007) mendefinisikan struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dibagi, dan dikelompokkan secara formal.

Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama.

Dalam konteks desain organisasi, Ivancevich (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Ada enam elemen yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketiak akan mendesain struktur organisasi. Ke-enam elemen tersebut meliputi :

1. Spesialisasi Pekerjaan adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri
2. Departementalisasi adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama
3. Rantai komando adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi
4. Rentang Kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif
5. Sentralisasi – Desentralisasi. Sentralisasi adalah sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi
6. Formalisasi adalah sejauh mana pekerjaan pekerjaan di dalam organisasi dilakukan.
7. Rentang kendali adalah

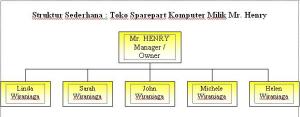
B. DESAIN ORGANISASI YANG UMUM

1. Struktur Sederhana (simple structure)

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 digunakan oleh usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah sama.

Kekuatan utama dari struktur sederhana ini terletak pada kesederhanaanya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitasnya jelas. Sedangkan kelemahannya adalah tidak bisa diterapkan pada organisasi yang besar. Hal ini karena ketika diterapkan pada organisasi yang besar dimana formalisasi-nya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi akan menyebabkan kelebihan beban (overload) informasi di puncak. Pengambilan keputusan akan berjalan lambat karena tergantung kepada satu orang yaitu pemilik sekaligus pimpinan organisasi.

[](https://teorionline.files.wordpress.com/2010/02/simple-structure.jpg)

2. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas birokrasi 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 sempit, dan pengambilan keputusan mengikuti rantai komando.

Kekuatan utama birokrasi adalah terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara efisien. Menyatukan beberapa kekhususan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, duplikasi yang minim pada personel dan perlatan, dan karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara “dengan bahasa yang sama” di antara rekan-rekan sejawat mereka.

Sedangkan kelemahan struktur birokrasi adalah berlebihan dalam mengikuti aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi, kurang inovatif dan birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadai masalah-masalah yang sebelumnya sudah diatur dengan jelas cara penyelesaiannya. Artinya, ketika dihadapkan pada permasalahan baru, struktur birokrasi menjadi tidak efisien lagi karena diperlukan aturan-aturan baru untuk menyelesaikan permasalah tersebut.

3. Struktur Matrik

Struktur matrik adalah sebuah struktur uang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur ini dapat ditemukan pada agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, labolatorium penelitian, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, dll.

Kekuatan departementalisasi fungsional terletak misalnya pada penyatuan para spesialis , yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber-sumber daya khusus untuk seluruh produksi.

Sedangkan kelemahannya adalah sulit mengkoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka selesai tepat waktu dan tepat anggaran.

Karakteristik struktur matrik ia mematahkan konsep kesatuan komando. Karyawan yang berada dalam struktur matrik memiliki dua atasan (misal manajer produksi dan manajer fungsional).

Kelemahan utama dari struktur matrik adalah sering menyebabkan kebingungan yang dapat meningkatkan stres karena ada ambiguitas peran sekaligus dapat menciptakan konflik.

C. MODEL-MODEL STRUKTUR

1. Model Mekanistik

1. *Mechanistic.*Pada organisasi yang berbentuk *mechanistic*, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, ada *span of control*yang lebar serta adanya komunikasi yang bersifat vertikal dan tertulis.
2. *Mostly Mechanistic.*Pada jenis organisasi ini, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya formalisasi dan sentralisasi pada tingkat moderat, adanya training-training yang bersifat formal atau wajib, *span of control*yang bersifat moderat serta terjadi komunikasi tertulis maupun verbal dalam organisasi tersebut

2. Model Organik

1. *Organic.*Pada organisasi yang berbentuk *organic*, maka dalam organisasi ini terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu terdapat *span of control*yang sempit serta adanya komunikasi horisontal dalam organisasi.
2. *Mostly Organic*Pada organisasi yang berbentuk *mostly organic*, formalisasi dan sentralisasi yang diterapkan berada di tingkat moderat. Selain itu diperlukan pengalaman kerja yang banyak dalam organisasi ini. Terdapat *span of control*yang bersifat antara moderat sampai lebar serta lebih banyak komunikasi horisontal yang bersifat verbal dalam organisasi tersebut.

D. FAKTOR PENYEBAB PERBEDAAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Strategi. Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi maka logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. Lebih tepatnya, struktur harus mengikuti strategi
2. Ukuran. Ukuran adalah besarnya suatu organisasi yang terlihat dari jumlah orang dalam organisasi tersebut.
3. Teknologi Organisasi. Teknologi organisasi adalah dasar dari subsistem produksi, termasuk teknik dan cara yang digunakan untuk mengubah input organisasi menjadi output.
4. Lingkungan. Lingkungan mencakup seluruh elemen di luar lingkup organisasi. Elemen kunci mencakup industri, pemerintah, pelanggan, pemasok dan komunitas finansial.

Fungsi manajemen setelah Perencanaan adalah Pengorganisasian. Pengorganisasian dimaksudkan agar manajer dapat menempatkan orang-orangnya dalam struktur formal yang di dalamnya terkandung tugas –tugas serta hak dan kewajiban atas penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur formal ini biasa dikenal dengan nama struktur organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Struktur organisasi yang sesuai dan tepat akan dapat menimalkan biaya dan meningkatkan efisiensi.

To organize – to organ – organon (Anglo sexon Greak/Yunani); organum (latin) = alat, bagian, anggota/badan; to organize = menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah menjadi suatu kesatuan sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan.[[1]](#footnote-1)

*Organizing* dari kata organism artinya menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sehingga mampunyai hubungan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya (organisasi = hasil dari pengorganisasian; pengorganisasian = penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab mengorganisasi = menghimpun beberapa orang untuk bersama-sama melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berikut ini beberapa definisi tentang pengorganisasian.

1. Stoner dan Walker (1986) : Pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.
2. Jaafar Muhammad (1992) : Pengorganisasian adalah penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan agar tujuan dan objektif organisasi yang dirancang dapat dicapai.
3. Gatewood, Taylor, dan Farell : Pengorganisasian adalah aktivitas yang terlibat dalam suatu struktur organisasi yang sesuai, memberi tugas kepada pekerja serta membentuk hubungan yang berguna di antara pekerja dan tugas-tugas.
4. Certo (1997) : Fokus pertama pengorganisasian adalah menentukan aktivitas yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi dan bagaimana SDM tersebut dapat diselaraskan atau digabungkan dengan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Kesimpulan yang diperolah dari definisi-definisi di atas adalah bahwa pengorganisasian adalah pembentukan struktur organisasi yang di dalamnya terkandung: 1). Penugasan formal bagi individu-individu dan bagian-bagian organisasi, 2). Hubungan komunikasi dan pelaporan formal termasuk garis kewenangan, penanggung-jawab keputusan, jumlah tingkat hirarche, dan jenjang kontrol manajer, 3). Bahwa penyusunan struktur ini untuk memastikan terjadinya koordinasi yang efektif bagi seluruh karyawan di seluruh lini dan bagian organisasi. Dengan kata lain bahwa dalam setiap bangun struktur organisasi disangga oleh 4 pilar, yakni :

1. *Division of Work* (Pembagian pekerjaan) adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya, sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas dan bukan tugas secara keseluruhan. Seringkali dirujuk sebagai pembagian tugas.
2. *Departementalisasi* merupakanpenggabungan tugas secara logis dan efisien. Untuk melacak jaringan kompleks dari hubungan formal dalam sebuah organisasi, manajer biasanya mengambar bagan organisasi untuk melukiskan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi. Dalam bagan sebuah organisasi, kotak mewakili pengelompokan logis dari aktivitas pekerjaan yang kita sebut dengan “departemen”. Departementalisasi, oleh karena itu, merupakan hasil keputusan manajer tentang aktivitas pekerjaan apa yang dapat dihubungkan dengan kelompok serupa.
3. *Hierarki* berartimenetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi. Setelah pekerjaan dibagi-bagi, departemen dibentuk dan rentan kembali dipilih manajer dapat memutuskan rantai komando. Hasil dari keputusan ini merupakan pola bertingkat yang disebut “hierarki”. Puncak hierarki organisasi adalah tempat manajer peringkat senior bertanggung jawab atas operasi dari seluruh organisasi.
4. *Koordinasi* adalahmenetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektivan iintegrasi tersebut. Tanpa koordinasi, orang akan kehilangan pandangan terhadap perannya dalam organisasi secara total yang pada akhirnya dapat mengorbankan sasaran organisasi. Seberapa jauh koordinasi yang diperlukan tergantung pada sifat dari pekerjaan yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan dari orang-orang dalam berbagai unit yang melakukan tugas itu.

PROSES PENGORGANISASIAN

Proses pengorganisasian haruslah dilaksanakan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang terkait dengan pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, penetapan tugas bagi masing-masing individu, dll yang pada intinya mengandung 5 langkah yakni:

* + - 1. Meninjau ulang Rencana dan Tujuan Organisasi untuk melihat aktifitas-aktifitas apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan untuk melaksanakan rencana tersebut
      2. Menetapkan aktifitas-aktifitas pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (mendesain pekerjaan)
      3. mengklasifikasikan dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang serupa dan saling berkaitan (departemenisasi)
      4. Memberikan penugasan dan delegasi kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tersebut (Pendelegasian pekerjaan)
      5. Menyusun hubungan hierarchi (vertikal dan horisontal) antar orang-orang di dalam organisasi, agar terlihat jelas aliran tanggung-jawab dalam pembuatan keputusan dan hubungan koordinasi antar bagian (Rentang manajemen dan rantai komando).[[2]](#footnote-2)

Jika digambarkan, proses tersebut akan tampak sebagai berikut:

Langkah 1

Desain pekerjaan

Langkah 3

Pendelegasian

Langkah 5

Rantai komando

Struktur Organisasi Formal yang berbentuk bagan

Langkah 2

Departemenisasi

Langkah 4

Rentang Manajemen

Dalam bagan struktur organisasi formal yang disusun, jasa John Frederick Taylor dengan Prinsip-prinsip Organsiasinya sangatlah besar, karena pastilah menggambarkan unsur-unsur yang telah ia kembangkan bertahun-tahun lalu sebagai berikut:

1. Spesialisasi Pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan adalah kegiatan membagi-bagi pekerjaan sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi dan dengan tenaga kerja yang sesuai dengan jumlah dan keahlian yang dibutuhkan, sehingga karyawan yang bersangkutan hanya mengerjakan pekerjaan tertentu sesuai bidang dan bagiannya. Spesialisasi pekerjaan sangat dibutuhkan bagi pekerjaan-pekerjaan besar yang membutuhkan banyak keahlian yang saling terkait agar terjadi efisiensi, namun spesialisasi pekerjaan rutin yang tidak banyak membutuhkan pemikiran seringkali menimbulkan kejenuhan sehingga perlu adanya rotasi kerja sekali waktu.

2. Rantai Komando

Rantai Komando adalah garis kewenangan yang digambar tak terputus yan mengikat seluruh individu dalam organisasi dan menunjukkan siapa yang harus bertanggung jawab pada siapa. Dalam Rantai komando juga perlu diperhatikan adanya prinsip-prinsip: 1). Kesatuan Perintah, yang menjamin bahwa setiap karyawan hanya wajib mematuhi perintah dari atasan langsungnya. Prinsip ini diperlukan agar karyawan tidak mengalami konflik permintaan datau kepentingan dari berbagai atasan atau supervisor. 2). Jenjang organisasi yang menunjukkan tingkat-tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang, serta kedudukannya dalam keseluruhan organisasi. Jenjang organisasi bisa menjadi sangat tinggi manakala organisasi membesar sehingga menjadi kurang efisien karena jenjang pembuatan keputusan semakin panjang, jenjang manajer semakin banyak, kontak antar pribadi dari atasan ke karyawan terbawah bahkan ke pelanggan nyaris tidak ada. Untuk mengatasi hal ini biasanya organisasi membelah diri menurut fungsinya.

3. Kewenangan

Kewenangan adalah hak formal dan sah dari seorang manajer untuk membuat keputusan, memberikan perintah dan mengalokasikan sumberdaya bagi kepentingan organisasi. Kewenangan ini tercantum dalam diskripsi pekerjaan dan harus memperhatikan prinsip-prinsip sbb: 1). berdasarkan posisi dalam organisasi, siapaun orangnya haruslah mendapatkan kewenangan yang sama jika ia menduduki posisi tersebut. 2) Diterima oleh bawahan untuk menmbuat keputusan berdasarkan hak sah organisasional; 3). Kewenangan mengalir ke bawah sesuai jenjang hierarchi vertikal, bahwa posisi yang lebih tinggi memiliki kewenangan yang lebih besar.

Di dalam organisasi ada tiga jenis kewenangan, yakni :

1. Kewenangan lini, yang memberikan kewenangan bagi para manajer untuk bekerja langsung dengan bawahannya dan membuat keputusan langsung bagi jajarannya tanpa harus berkonsultasi pada bagian yang lain.
2. Kewenangan Staf, yakni kewenangan yang dimiliki oleh asisten manajer atau staff departemen untuk memberikan saran, bantuan dan layanan tertentu yang dibutuhkan. Bentuk kewenangan ini tidak memiliki kewenangan melakukan tindakan tak wajib dipatuhi kecuali jika secara kasuistis diberikan kewenangan untuk itu oleh .
3. Kewenangan fungsional, yakni kewenangan yang didelegasikan secara formal pada individu atau pada departeman untuk menangani atau membantu aktifitas-aktifitas tertentu yang dilaksanakan oleh bagian lain. Kewenangan fungsional seharusnya tidak sejalan dengan prinsip kesatuan Perintah, karena bawahan bisa memiliki 2 atasan : Langsung dan Fungsioanl, namun hal ini terkadang juga diperlukan manakala pekerjaan tersebut secara fungsional terkait erat dan untuk memudahkan koordinasi.

4. Delegation

Pada masa belakangan ini pendelegasian wewenang dalam organisasi makin dianjurkan, agar dapat memberikan keluwesan maksimal bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Pendelegasian wewenang selain dapat meningkatkan kinerja organisasi, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena merasa diberi kewenangan melakukan sesuatu yang berharga bagi organisasi. Tanpa pendelegasian wewenang, karyawan hanya akan mengerjakan sesuatu dengan perintah, tak memiliki inisiatif dan rasa memiliki. Namun untuk mendelegasikan sebagian wewenang, ada beberapa hal yang pelu diperhatikan sebagai berikut:

1. Menyesuaikan antara tugas yang akan didelegasikan dengan karyawan/tim yang akan menerimanya dari segi kemampuan, keahlian dan sikap.
2. Organisasikan pekerjaan yang akan didelegasikan (apa yang harus dilakukan, bagaimana melaksanakannya, kapan harus selesai, keahlian apa yang dibutuhkan) dan komunikasikan dengan jelas pada bawahan.
3. Memberikan penugasan kerja secara jelas dan spesifik, sehingga karyawan tahu bahwa mereka bertanggung-jawab penuh atas pekerjaan tersebut.
4. Memberikan kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugas khusus tersebut, tidak berlebihan sehingga menjadi sewenang-wenang tanpa sepengetahuan sang manajer, dan juga tidak terlalu terbatas sehingga menyulitkan pelaksanaan pekerjaan.
5. Pastikan agar mereka menerima bagian tanggung-jawab atas penyelesaian pekerjaan tersebut sebagai bagian logis dari kesediaan menerima wewenang, serta bagaimana mekanisme pertanggungan-jawabnya. Perlu diingat bahwa tanggung-jawab terbesar tetap berada di tangan manajer atau supervisor/atasan langsung.

5. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang manajer. Jumlah tersebut sangat relatif, bisa luas dan bisa sempit tergantung pada kebutuhan pekerjaan yang dilaksanakan dan kebutuhan organisasi yang bersangkutan, atau setidaknya dari faktor-faktor berikut ini:

1. Subjektif (kecakapan dan keahlian, pengalaman, kesehatan, umur, bakat, kepemimpinan seseorang, kepribadian, kedudukan sosial, dan lain-lain),
2. Objektif (faktor di luar diri seseorang, faktor lingkungan: jenis pekerjaan, waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, kestabilan organisasi, jarak antara pengawas dan bawahan, banyak sedikitnya pekerjaan pada bawahan atau atasan)
3. Apakah sifat organisasi tersebut tersentralisassi atau terdesentralisasi. Jika tersentralisasi maka rentang kendali akan sangat luas sebab kekuasaan lebih terpusat.

BENTUK ORGANISASI

Pada umumnya dikenal dua bentuk organisasi, yakni yang berbentuk mekanistik dan yang berbentuk organik. Pilihan mana yang sesuai untuk sebuah organisasi sangat bergantung pada tujuan, visi-missi, dan pekerjaan yang dilaksanakannya serta kondisi lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi. Bentuk mekanik biasanya dipilih oleh organisasi yang jenis pekerjaannya relatif pasti, lingkungannya relatif tetap dan jenis tugas yang dilaksanakan memiliki kebutuhan mekanistik yang cukup besar karena melayani berdasarkan hubungan impersonal. Sedang bentuk organik biasanya berdasarkan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya cenderung menangani masalah on the spot, situasi lingkungan dan permasalahan yang cepat berubah; serta hubungan pekerjaan yang cenderung personal, dan organisasinya berskala kecil (misalnya organisasi amal, organisasi yang menangani bencana, dlsb).

Secara umum Struktur organisasi organik memiliki ciri sebagai berikut:

1. Tugas-tugas dispesifikasikan secara jelas,
2. Hak dan kewajiban anggota organisasi dijabarkan secara jelas;
3. Hubungan formal organisasional antara posisi staf dan lini dijabarkan secara jelas;
4. Komunikasi cenderung bersifat dan diatur secara formal melalui struktur saluran komunikasi organisasi

Sedang organisasi yang bersifat organik memiliki ciri sebagai berikut :

1. Peran masing-masing anggota oranisasi tidak dijabarkan secara jelas;

2. Penugasan terus-menerus dijabarkan ulang sesuai dengan kebutuhan organisasi;

3. Tidak atau sedikit ketergantungan pada kekuasaan formal;

4. Pengendalian dilakukan secara terdesentralisasi;

5. Pembuatan keputusan dilakukan dengan cepat karena tidak bergantung pada kekuasan formal tapi berdasarkan permasalahan yang dihadapi langsung.

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DESAIN STRUKTUR ORGANISASI

Biasanya pilihan desain struktur organisasi yang dianggap tepat dipengaruhi oleh 5 faktor sebagai berikut:

1. Ukuran Organisasi

Semakin membesar sebuah organisasi, makin kompleks pula desain struktur yang dibutuhkan (misalnya Negara), sebaliknya jika organisasinya kecil dan sederhana maka pilihan desain strukurnya juga sangat sederhana bahkan mungkin tidak memerlukan struktur formal. Tidak seperti organisasi yang besar, organisasi kecil tidak membutuhkan berbagai aturan formal karena pekerjaan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan. Sebaliknya organisasi yang besar membutuhkan struktur organisasi yang jelas agar pekerjaan dapat didelegasikan dan pertanggungjawaban dapat diminta secara formal, dlsb.

1. Fase Hidup Organisasi

Seperti manusia, sebuah organisasi juga bisa dianalogikan memiliki fase daur hidup, dimulai dari fase kelahiran, fase remaja, fase dewasa, dan fase kematangan. Pada fase kelahiran sebuah organisasi mungkin belum membutuhkan struktur organisasi formal dan pendelegasian wewenang karena pekerjaan dilaksanakan berdasarkan acuan harapan dan kebijakan sang pendiri organisasi semata

- Pada fase remaja, sebuah organisasi mulai bertumbuh dan perhatian organisasi bergeser dari mencoba memenuhi harapan sang pendiri menjadi memenuhi harapan para pelanggan. Mungkin bentuk organisasi masih organik, namun struktur organisasi formal sederhana dan delegasi wewenang mulai diterapkan.

- Fase dewasa dimulai ketika organisasi telah meraih banyak sukses dan makin berkembang, sehingga semakin banyak karyawan, pekerjaan dan pelanggan yang ditanganinya. Untuk itu struktur yang lebih formal dibutuhkan karena pemilik atau pendiri makin tak mampu melakukan kontrol langsung atas satu persatu karyawannya, atau berhadapan langsung dengan pelanggannya. Untuk menjamin kelancaran jalannya organisasi hari demi hari, dibutuhkan pendelegasian wewenang, jenjang organisasi, dan pengaturan-pengaturan lain yang bersifat mekanistik. Pada fase ini organisasi cenderung inovatif, kreatif dan ekspansif.

- Fase matang dicapai saat organisasi sudah makin stabil sehingga cenderung makin kurang inovatif dan makin kurang ekspansif. Perhatian utamanya adalah meningkatkan efisiensi dan keuntungan dengan memelihara kestabilan organisasi dan kestabilan lingkungan kerja. Karena makin kurang inovatif dan kurang kreatif, organisasi bisa menjadi makin menurun vitalitasnya dan akhirnya mati perlahan-lahan.

Siklus atau daur hidup organisasi tidaklah harus berlangsung seperti di atas, karena bisa saja pada saat sudah mencapai fase dewasa bukannya beralih memasuki masa matang tapi justru mundur dan kembali ke fase remaja. Agar tetap bisa bertahan, maka sebuah organisasi yang telah mencapai fase matang haruslah merevitalisasi diri. Yang pasti semakin besar dan semakin tua sebuah organisasi, kebutuhannnya akan bentuk organisasi yang mekanik makin besar pula.

3. Strategi

Faktor lain yang mempengaruhi keputusan pemilihan desain struktur organisasi adalah strategi yang diambil oleh organisasi itu sendiri. Organisasi yang lebih mementingkan inovasi produk terus menerus mungkin lebih membutuhkan struktur organisasi yang organik agar pengambilan keputusan tidak terhalang oleh struktur organisasi formal. Sementara organisasi yang mementingkan hasil produk yang efisiens dan efektif mungkin lebih membutuhkan organisasi yang mekanik

4. Lingkungan

Lingkungan adalah dunia tempat organisasi tersebut beroperasi, yang mencakup situasi ekonomi, sosial-budaya, politik, teknologi dan alam yang berpengaruh secara langsung pada organisasi. Situasi atau kondisi lingkungan biasanya digambarkan menurut sifatnya: Lingkungan yang stabil dan Lingkungan yang dinamis. Organisasi yang bekerja pada lingkungan yang stabil dan memproduksi barang/jasa yang relatif stabil cenderung memilih struktur organisasi yang mekanik, sedang yang bekerja pada lingkungan dinamis (misalnya perusahaan eloktronik : HP, komputer, dll; yang menghadapi dinamisnya perkembangan teknologi serta kebutuhan pasar yang cepat berubah) cenderung memilih struktur organik.

5. Teknologi

*Joan Woodward* pada awal tahun 1960-an meneliti 100 perusahaan di Inggris untuk melihat ketepatan struktur organisasi dengan teknologi yang digunakan, menemukan bahwa organisasi yang menggunakan teknologi produksi massal lebih sesuai menggunakan bentuk organisasi mekanis, sedang yang menggunakan teknologi teknologi produksi berdasarkan pesanan individual (misalnya perusahaan cetak foto, digital printing dan yang sejenisnya) lebih membutuhkan struktur organisasi organik.[[3]](#footnote-3)

JENIS-JENIS DESAIN STRUKTUR ORGANISASI

Ada lima pendekatan umum dalam mendesain struktur organisasi, yakni bentuk yang berdasarkan : Fungsi, Divisi; matriks; Tim; dan Jaringan. Lima bentuk struktur organisasi ini menggabungkan berbagai elemen dari struktur mekanik dan struktur organik sebab ada kecenderungan organisasi-organisasi masa kini untuk mengurangi birokrasi dengan lebih banyak mendesentralisasikan kewenangan, mengurangi prosedur dan aturan, dst. Bentuk-bentuk struktur organisasi tersebut adalah sbb:

1. Struktur Fungsional

Adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi tersebut, misalnya bagian produksi; marketing; keuangan; Human Resources; dlsb. Contoh bagan struktur fungsional adalah sbb:

2. Struktur Divisi

Adalah bagan struktur yang disusun berdasarkan output yang dihasilkan oleh masing-masing departemen di dalam organisasi tersebut. Penyusunan struktur organisasi yang bersifat difisional ini memungkinkan para manajernya untuk berkonsentrasi pada sumberdaya dan produk/jasa yang dihasilkannya. Struktur divisi juga memudahkan daalam memonitoring hasil kerja setiap divisinya karena masing-masing memiliki target hasil yang jelas. Karena disusun berdasarkan output yang dihasilkan, maka struktur ini juga lebih fleksibel dan tanggap terhadap perubahan, karena sebuah bagian atau divisi dapat dikurangi atau ditambah sesuai kebutuhan. Contoh struktur divisi ini misalnya perusahaan yang memproduksi berbagai alat pembersih dan kebutuhan mandi dan mengkatagorikan departemennya menurut hasil produksinya: Departemen sabun mandi, departemen sabun detergen, sabun mandi, shampo, pasta gigi, dsb. Demikian juga organisasi yang mengkatagorikan departemennya menurut wilayah operasionalnya (PT. Telkom dengan berbagai divisi regionalnya di seluruh Indonesia).[[4]](#footnote-4)

Struktur Matriks

Struktur matriks adalh kombinasi dari struktur fungsional dan struktur divisional. Struktur ini menggunakan bentuk permanen yang memadukan kebutuhan fungsional dengan fokus divisional. Karyawan dalam struktur matriks minimal menjadi bagian dari dua kelompok formal pada saat yang bersamaan, baik sebagai karyawan fungsional maupun sebagai salah satu anggota tim produksi, program atau proyek yang sedang dilaksanakan. Karena menjadi anggota lebih dari satu bagian, maka karyawan juga melapor pada dua atau lebih atasan. Struktur matriks selain dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, juga memungkinkan pemberian pelatihan manajemen umum dan teknis sekaligus pada karyawan secara lintas fungsi. Selain itu, struktur matriks juga memiliki kelebihan lain, yakni: kerjasama dan pemecahan masalah yang lebih baik antar bagian; lebih fleksibel; layanan konsumen yang lebih baik; pertanggung-jawaban kinerja yang lebih baik dan meningkatkan manajemen strategis.[[5]](#footnote-5)

Namun disamping kelebihan, struktur matriks juga memiliki kelemahan, yakni: kebingungan pada karyawan yang harus bertanggung-jawab pada dua atasan, terlebih jika masing-masing atasan merasa lebih berhak atas lainnya. Selain itu adanya tim khusus yang menuntut komitmen kerja dan soliditas yang tinggi juga dapat membuat anggotanya melupakan tujuan yang lebih besar dari organisasi; serta dapat meningkatkan biaya operasional karena tim juga membutuhkan pimpinan.

STRUKTUR KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI

Dengan bertumbuhnya organisasi maka bertambah pulalah jumlah karyawan,

keragaman aktivitas yang harus dikontrol dan diintegrasikan. Untuk itu adalah jelas bahwa kita membutuhkan susunan-keteraturan serta integrasi yang lebih daripada sewaktu organisasi kita masih kecil.

Ada dua macam pendekatan ketika akan mengubah struktur organisasi, yaitu:

1. pendekatan penambahan hirarki dan formalisme

2. pendekatan pelonggaran organisasi dalam suatu bentuk jaringan-kerja yang lebih luas dan lebih terbuka

Kedua pendekatan ini secara umum nampak pada bermacam-macam organisasi. Dalam berbagai kondisi, pendekatan yang ketat juga harus mempertimbangkan pendekatan longgar dalam hal mengatasi krisis dan masalah koordinasi untuk mempertahankan para karyawannya, demikian pula sebaliknya, suatu pendakatan yang longgar juga perlu mempertimbangkan penyeimbang yaitu bersikap ketat dalam menjaga kesatuan. Kedua pendekatan ini bersifat strukturalis, yaitu struktur akan mempengaruhi perilaku. Pendekatan yang ketat menginginkan perilaku yang spesifik; sedangkan pendekatan yang kedua, menginginkan agar para karyawan menggunakan pikiran mereka secara kooperatif dan lebih terbuka. Dalam praktiknya pada suatu organisasinya biasanya melaksanakan kedua pendekatan, yaitu melakukan pengetatan dalam tataran bawah dan menciptakan kelonggaran pada tataran atas, dengan struktur yang lebih berlandaskan kepada tugas.[[6]](#footnote-6)

Pendekatan penambahan hirarki dan formalisme merupakan pendektana yang bersifat semakin memperketat ini hanya mengungkapkan sedikit sekali tentang sifat alami manusia. Pendekatan ini lebih condong ke arah pelaksanaan Tipe-A, yaitu usaha yang lebih lanjut untuk memperketat kontrol serta mempersempit bentuk- bentuk pekerjaan dan pencarian yang terus menerus ke arah perancangan organisasi yang bisa membebaskan dari sifat manusia yang merugikan. Cara pendekatan hirarki dimaksudkan melalui ketertiban yang bersifat impersonal. Pendekatan ini mencerminkan cara berpikir analitis yang mula-mula meninjau tentang tugas dan barulah kemudian tentang persyaratan organisasi. Cara pendekatan ini mencoba untuk melakukan spesifikasi terhadap jalur-jalur komunikasi, mengencangkan kekendoran, penempatan tanggungjawab secara tepat, menghilangkan tugas yang kembar, serta memonitor langkah pendekatan itu sendiri dengan teliti. Logika yang digunakan adalah logika tentang kumpulan bagian-bagian. Kerja yang efektif dicirikan dengan memastikan bahwa A, B, C, dan D melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal dan mengantarkannya ke tempat yang tepat.

Pendekatan struktur yang ketat mempunyai sifat yang lebih tegas dan lebih tertib. Dalam struktur yang ketat maka perintah-perintah dapat diberikan pada bawahan. Karyawan bisa sangat hormat kepada atasannya dalam arti hormat yang berlebih- lebihan, adapun terjadi perlakuan yang wajar namundemikian sifatnya adalah impersonal.

Kelemahannya adalah:

1. struktur ini tidak luwes, sehingga sulit menerima gagasan-gagasan yang kreatif dan unik.

2. bawahan tidak berani mengambil keputusan-keputusan sehingga menunggu pendapat atasannya

3. adanya kemungkinan bawahan bersikap tidak jujur

Pendekatan yang kedua, adalah pendekatan yang berpandangan bahwa struktur hanyalah merupakan penunjang motivasi.Dalam pendekatan ini melalui jaringan- kerja yang longgara memperlakukan struktur sebagai masalah nomer dua, yang diutamakan pada pendekatan ini adalah para karyawan. Pendekatan ini berawal dari pendapat yang mengatakan bahwa manusia secara alamiah telah dibekali dengan motivasi, dan mereka adalah makhluk yang produktif. Pendekatan ini berorientasi pada karyawan yang pada umumnya juga merupakan pendukung bentuk desentralisasi, bentuk organisasi-matriks bagi kreativitas, bagi skema-skema pengkayaan kerja (job-enrichment), dan lebih menekankan kepada tanggungjawab kelompok daripada tanggungjawab individual. Ang ditekankan dalam hal ini adalah pembinaan motivasi, krativitas, pengembangan personil, tantangan serta pembinaan sikap kepemilikan. Dalam hal ini diperlukan suatu struktur yang luwes, yang khusus, yang seringkali hanya bersifat sementara untuk menyediakan sebuah tempat yang layak bagi para personil yang memiliki dorongan untuk berkembang. Struktur yang luwes dalam jangka panjang akan membuahkan hasil yang lebih produktif. Kelemahan:

1. sedikit sekali terjadi umpan balik atas hal-hal yang manager sudah laksanakan

2. bawahan tidak menaruh perhatian pada atasannya

3. seolah-olah mengatur pasar bergaya Asia, yang pada setiap individu menawar bagian kegiatan masing-masing

1. Yukl, Gary A.1989. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, 15: 251-289 [↑](#footnote-ref-1)
2. Yukl, Gary A.1989. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, 15: 201-210 [↑](#footnote-ref-2)
3. Imam Wahjono Sentot, Perilaku Organisasi, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2010, hal 44 [↑](#footnote-ref-3)
4. Sri Suryaningsum, *Organisasi Sebuah tinjauan Perilaku.* Jurnal pendidikan Akuntansi Indonesia, vol VI No 1, Juni 2008 [↑](#footnote-ref-4)
5. Imam Wahjono Sentot, Perilaku Organisasi, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2010, hal 32 [↑](#footnote-ref-5)
6. Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge; *Oganizational Behavior, 12nd ed.* (2005); Pearson Education; New Jersey. Hal 34-55 [↑](#footnote-ref-6)