

Modul 6 CCO110 - Organisasi dan Manajemen

Sumber : Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.

ORGANIZING THE VERTICAL STRUCTURE

Proses pengorganisasian mengarah pada penciptaan struktur organisasi, yang mendefinisikan bagaimana tugas dibagi dan sumber daya dikerahkan. Struktur organisasi didefinisikan sebagai:

- (1) set tugas formal yang ditugaskan kepada individu dan departemen;
- (2) hubungan pelaporan formal, termasuk garis wewenang, tanggung jawab keputusan, jumlah tingkat hierarkis, dan rentang kendali manajer; dan
- (3) desain sistem untuk memastikan koordinasi yang efektif dari karyawan lintas departemen.

Memastikan koordinasi antar departemen sama pentingnya dengan mendefinisikan departemen. Tanpa sistem koordinasi yang efektif, tidak ada struktur yang lengkap. Seperangkat tugas formal dan hubungan pelaporan formal menyediakan kerangka kerja untuk kontrol vertikal organisasi. Karakteristik struktur vertikal digambarkan dalam bagan organisasi, yang merupakan representasi visual dari struktur organisasi. Pabrik ini memiliki empat departemen utama — akuntansi, sumber daya manusia, produksi, dan pemasaran. Bagan organisasi menggambarkan rantai komando, menunjukkan tugas departemen dan bagaimana mereka bersama-sama, dan menyediakan ketertiban dan logika untuk organisasi. Setiap karyawan memiliki tugas yang ditunjuk, garis wewenang, dan tanggung jawab keputusan. Bagian berikut membahas beberapa fitur penting struktur vertikal secara lebih terperinci.

Work Specialization

Organisasi melakukan berbagai tugas. Prinsip mendasar adalah bahwa pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien jika karyawan diizinkan untuk mengkhususkan diri. Spesialisasi kerja, kadang-kadang disebut pembagian kerja, adalah tingkatan di mana tugas-tugas organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Diilustrasikan oleh pemisahan tugas produksi ke dalam pembotolan, kontrol kualitas, dan pemeliharaan. Karyawan dalam setiap departemen hanya melakukan tugas yang relevan dengan fungsi khusus mereka. Ketika spesialisasi pekerjaan sangat luas, karyawan mengkhususkan pada satu tugas. Pekerjaan cenderung kecil, tetapi mereka dapat dilakukan dengan efisien. Spesialisasi kerja mudah terlihat pada jalur perakitan mobil di mana setiap karyawan melakukan tugas yang sama berulang kali. Itu tidak akan efisien untuk memiliki satu karyawan yang membangun seluruh mobil, atau bahkan melakukan sejumlah besar pekerjaan yang tidak terkait. Terlepas dari keunggulan nyata dari spesialisasi, banyak organisasi bergerak menjauh dari prinsip ini. Dengan terlalu banyak spesialisasi, karyawan terisolasi dan hanya melakukan satu pekerjaan yang membosankan. Selain itu, terlalu banyak spesialisasi menciptakan pemisahan dan menghalangi koordinasi yang penting bagi organisasi untuk menjadi efektif. Banyak perusahaan menerapkan tim dan mekanisme lain yang

meningkatkan koordinasi dan memberikan tantangan yang lebih besar bagi karyawan.

Chain of Command

Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang menghubungkan semua orang dalam suatu organisasi dan menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa. Ini terkait dengan dua prinsip dasar. Kesatuan komando berarti bahwa setiap karyawan bertanggung jawab hanya kepada satu atasan. Prinsip skalar mengacu pada garis wewenang yang jelas dalam organisasi yang mencakup semua karyawan. Otoritas dan tanggung jawab untuk tugas yang berbeda harus berbeda. Semua orang dalam organisasi harus tahu kepada siapa mereka melaporkan serta tingkat manajemen berturut-turut sampai ke puncak. Panitera gaji melaporkan kepada akuntan kepala, yang pada gilirannya melapor kepada wakil presiden, yang pada gilirannya melapor kepada presiden perusahaan.

Otoritas, Tanggung jawab, dan Delegasi Rantai komando menggambarkan struktur otoritas organisasi. Otoritas adalah hak formal dan sah dari seorang manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan secara organisasi. Otoritas dibedakan oleh tiga karakteristik:

1. Otoritas dipegang dalam posisi organisasi, bukan orang. Manajer memiliki otoritas karena posisi yang mereka pegang, dan orang lain di posisi yang sama akan memiliki otoritas yang sama.
2. Otoritas diterima oleh bawahan. Meskipun otoritas mengalir dari atas ke bawah melalui hierarki organisasi, bawahannya tunduk karena mereka percaya bahwa para manajer memiliki hak yang sah untuk mengeluarkan pesanan. Teori penerimaan otoritas berpendapat bahwa seorang manajer memiliki otoritas hanya jika bawahan memilih untuk menerima perintahnya. Jika bawahan menolak untuk patuh karena pesanan berada di luar zona penerimaan mereka, otoritas pengelola menghilang.
3. Otoritas mengalir ke bawah hierarki vertikal. Posisi di bagian atas hierarki dipegang dengan otoritas yang lebih formal daripada posisi di bagian bawah. Tanggung jawab adalah sisi ip dari koin otoritas. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan tugas atau kegiatan sebagaimana ditugaskan. Biasanya, manajer diberi wewenang yang sepadan dengan tanggung jawab. Ketika manajer memiliki tanggung jawab untuk hasil tugas tetapi hanya memiliki sedikit otoritas, pekerjaan itu mungkin tetapi sulit. Mereka mengandalkan persuasi dan keberuntungan. Ketika manajer memiliki wewenang yang melebihi tanggung jawab, mereka dapat menjadi tiran, menggunakan otoritas terhadap hasil yang sembrono.

Akuntabilitas adalah mekanisme yang melaluinya wewenang dan tanggung jawab dipertautkan. Akuntabilitas berarti bahwa orang-orang dengan wewenang dan tanggung jawab tunduk pada pelaporan dan membenarkan hasil tugas kepada mereka di atas mereka dalam rantai komando. Agar organisasi berfungsi dengan baik, setiap orang perlu tahu apa yang mereka bertanggung jawab dan menerima tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan itu. Akuntabilitas dapat dibangun ke dalam struktur organisasi. Misalnya, di Whirlpool, program

insentif yang disesuaikan dengan tingkat hierarki yang berbeda memberikan akuntabilitas yang ketat. Kinerja semua manajer dipantau, dan pembayaran bonus terkait dengan hasil yang sukses. Contoh lain berasal dari Caterpillar Inc., yang dihajar oleh persaingan baru pada pertengahan 1980-an dan ditata ulang untuk membangun akuntabilitas.

Beberapa manajer puncak di Caterpillar mengalami kesulitan melepaskan otoritas dalam struktur baru karena mereka biasa menyebut semua bidikan, tetapi struktur baru merupakan bagian penting dari mengembalikan perusahaan ke keuntungan. Konsep penting lain yang terkait dengan otoritas adalah delegasi. Delegasi adalah proses yang digunakan manajer untuk mentransfer wewenang dan tanggung jawab ke posisi di bawah mereka dalam hierarki. Sebagian besar organisasi saat ini mendorong manajer untuk mendelegasikan otoritas ke tingkat serendah mungkin untuk memberikan fleksibilitas maksimum untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan beradaptasi dengan lingkungan. Namun, seperti di Caterpillar, banyak manajer menemukan delegasi yang sulit. Ketika manajer tidak dapat mendelegasikan, mereka melemahkan peran bawahan mereka dan mencegah orang dari melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Teknik untuk delegasi yang efektif didiskusikan di kotak Shoptalk Manajer.

Otoritas Garis dan Staf Perbedaan penting dalam banyak organisasi adalah antara otoritas lini dan otoritas staf, mencerminkan apakah manajer bekerja di departemen lini atau staf dalam struktur organisasi. Departemen lini melakukan tugas yang mencerminkan tujuan dan misi utama organisasi. Di perusahaan perangkat lunak, departemen lini membuat dan menjual produk. Di perusahaan berbasis internet, departemen lini adalah mereka yang mengembangkan dan mengelola penawaran dan penjualan online. Bagian-bagian staf mencakup semua yang menyediakan keterampilan khusus untuk mendukung departemen-departemen lini. Bagian-bagian staf memiliki hubungan penasihat dengan departemen-departemen lini dan biasanya mencakup pemasaran, hubungan kerja, penelitian, akuntansi, dan sumber daya manusia. Otoritas lini berarti bahwa orang-orang dalam posisi manajemen memiliki wewenang formal untuk mengarahkan dan mengendalikan bawahan langsung. Otoritas staf lebih sempit dan mencakup hak untuk memberikan saran, rekomendasi, dan nasihat di bidang keahlian staf spesialis. Otoritas staf adalah hubungan komunikasi; staf spesialis menyarankan manajer di bidang teknis. Sebagai contoh, departemen keuangan suatu perusahaan manufaktur akan memiliki wewenang staf untuk berkoordinasi dengan departemen-departemen lini tentang formulir akuntansi mana yang digunakan untuk memfasilitasi pembelian peralatan dan menstandarisasi layanan penggajian.

Span of Management

Rentang manajemen adalah jumlah karyawan yang melaporkan kepada supervisor. Kadang-kadang disebut rentang kendali, karakteristik struktur ini menentukan seberapa dekat seorang supervisor dapat memantau bawahan. Pandangan tradisional desain organisasi merekomendasikan rentang manajemen sekitar tujuh bawahan per manajer. Namun, banyak organisasi lean saat ini memiliki rentang manajemen setinggi 30, 40, dan bahkan lebih tinggi. Misalnya, di pabrik perakitan mesin berbasis tim Konsolidasi Diesel, rentang manajemen adalah 100,11 Penelitian selama 40 tahun terakhir atau tahun menunjukkan bahwa rentang manajemen sangat bervariasi dan bahwa beberapa

faktor mempengaruhi rentang. Secara umum, ketika pengawas harus Terlibat dekat dengan bawahan, rentangnya harus kecil, dan ketika supervisor membutuhkan sedikit keterlibatan dengan bawahan, itu bisa besar. Bagian berikut menjelaskan faktor-faktor yang terkait dengan keterlibatan supervisor yang lebih sedikit dan dengan demikian rentang kendali yang lebih besar.

1. Pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan bersifat stabil dan rutin.
2. Bawahan melakukan tugas kerja yang serupa.
3. Bawahan terkonsentrasi di satu lokasi.
4. Bawahan sangat terlatih dan membutuhkan sedikit arahan dalam melakukan tugas.
5. Aturan dan prosedur mendefinisikan kegiatan tugas tersedia.
6. Sistem pendukung dan personel tersedia untuk manajer.
7. Sedikit waktu diperlukan dalam kegiatan nonsupervisory seperti koordinasi dengan departemen atau perencanaan lain.
8. Preferensi pribadi pribadi dan gaya menyukai rentang yang besar.

Rentang rata-rata kontrol yang digunakan dalam organisasi menentukan apakah struktur tinggi. Struktur yang tinggi memiliki rentang keseluruhan yang sempit dan tingkat hierarki yang lebih tinggi. Struktur A memiliki rentang yang lebar, secara horizontal terdispersi, dan memiliki tingkat hierarkis yang lebih sedikit. Memiliki terlalu banyak tingkat hierarkis dan rentang kendali yang sempit adalah masalah struktural yang umum untuk organisasi. Hasilnya mungkin berupa keputusan rutin yang dibuat terlalu tinggi dalam organisasi, yang menarik eksekutif tingkat lebih tinggi dari isu-isu strategis jangka panjang yang penting, dan membatasi kreativitas dan inovasi manajer tingkat bawah dalam memecahkan masalah.¹³ Kecenderungan dalam tahun-tahun belakangan ini telah mencapai rentang kendali yang lebih luas sebagai cara untuk memfasilitasi delegasi. Diilustrasikan bagaimana sebuah perusahaan logam internasional direorganisasi. Kumpulan manajer multilevel yang ditunjukkan pada panel a diganti dengan sepuluh manajer operasi dan sembilan staf spesialis yang melapor langsung kepada CEO, seperti yang ditunjukkan pada panel b. CEO menyambut baik rentang luas dari 19 bawahan manajemen ini karena gaya kerjanya, tim manajemennya berkualitas dan membutuhkan sedikit pengawasan, dan mereka semua berada di lantai yang sama di gedung kantor.

Sentralisasi dan Desentralisasi Sentralisasi dan desentralisasi berkaitan dengan tingkat hierarkis di mana keputusan dibuat. Sentralisasi berarti bahwa otoritas keputusan terletak di dekat bagian atas organisasi. Dengan desentralisasi, otoritas keputusan didorong ke bawah untuk menurunkan tingkat organisasi. Organisasi mungkin harus bereksperimen untuk menemukan tingkat hierarkis yang tepat untuk membuat keputusan. Sebagai contoh, sebagian besar sistem sekolah sangat terpusat. Namun, sebuah studi oleh William Ouchi menemukan bahwa tiga sistem sekolah perkotaan besar yang bergeser ke struktur terdesentralisasi memberikan kepala sekolah dan guru lebih banyak kontrol atas staf, penjadwalan, dan metode pengajaran dan material yang dilakukan lebih baik dan lebih efisien daripada sistem terpusat dengan ukuran yang sama. Di Amerika Serikat dan Kanada, tren selama 30 tahun terakhir telah mengarah pada desentralisasi organisasi yang lebih besar. Desentralisasi diyakini dapat meringankan beban para manajer puncak, memanfaatkan lebih banyak keterampilan dan kemampuan karyawan, memastikan bahwa keputusan dibuat

dekat dengan tindakan oleh orang-orang yang terinformasi dengan baik, dan memungkinkan tanggapan yang lebih cepat terhadap perubahan eksternal. Namun, kecenderungan ini tidak berarti bahwa setiap organisasi harus mendesentralisasikan semua keputusan. Manajer harus mendiagnosis situasi organisasi dan memilih tingkat pengambilan keputusan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Faktor-faktor yang biasanya mempengaruhi sentralisasi versus desentralisasi adalah sebagai berikut:

1. Perubahan yang lebih besar dan ketidakpastian di lingkungan biasanya terkait dengan desentralisasi. Contoh bagus tentang bagaimana desentralisasi dapat membantu mengatasi perubahan cepat dan ketidakpastian yang terjadi setelah Badai Katrina. Mississippi Power memulihkan tenaga hanya dalam waktu 12 hari, sebagian besar berkat sistem manajemen terdesentralisasi yang memberdayakan orang-orang di gardu listrik untuk membuat keputusan di tempat yang cepat.
2. Jumlah sentralisasi atau desentralisasi harus sesuai dengan strategi perusahaan. Eksekutif puncak di New York City Transit mendesentralisasikan sistem kereta bawah tanah untuk memungkinkan manajer jalur kereta bawah tanah individu membuat hampir setiap keputusan tentang apa yang terjadi di rel, di kereta api, dan di stasiun. Desentralisasi memungkinkan strategi merespons lebih cepat dan lebih langsung kepada keluhan pelanggan atau masalah lain. Sebelumnya, permintaan untuk kebocoran menyebabkan kondisi yang licin di stasiun bisa merana selama bertahun-tahun karena sistem terpusat memperlambat pengambilan keputusan untuk merangkak. Mengambil pendekatan yang berlawanan, Procter & Gamble meresentralisasi beberapa operasinya untuk mengambil pendekatan yang lebih terfokus dan meningkatkan kemampuan perusahaan raksasa di seluruh unit bisnis.¹⁸ 3. Pada saat krisis atau risiko kegagalan perusahaan, otoritas mungkin terpusat di bagian atas. Ketika Honda tidak dapat mencapai kesepakatan di antara divisi tentang model mobil baru, Presiden Nobuhiko Kawamoto membuat keputusan itu sendiri.

DEPARTMENTALIZATION

Karakteristik mendasar lainnya dari struktur organisasi adalah departementalisasi, yang merupakan dasar untuk mengelompokkan posisi ke dalam departemen dan departemen ke dalam keseluruhan organisasi. Manajer membuat pilihan tentang bagaimana menggunakan rantai komando untuk mengelompokkan orang bersama-sama untuk melakukan pekerjaan mereka. Lima pendekatan untuk desain struktural mencerminkan penggunaan yang berbeda dari rantai komando di departemen, seperti yang diilustrasikan dalam Exhibit 9.3. Fungsional, divisi, dan matriks adalah pendekatan tradisional yang mengandalkan rantai komando untuk menentukan pengelompokan departemen dan melaporkan hubungan sepanjang hierarki. Dua pendekatan inovatif adalah penggunaan tim dan jaringan virtual, yang telah muncul untuk memenuhi perubahan kebutuhan organisasi dalam lingkungan global yang bergejolak.

Perbedaan mendasar di antara struktur adalah cara di mana karyawan diprogramkan dan kepada siapa mereka melaporkan. Setiap pendekatan struktural dijelaskan secara rinci dalam bagian berikut.

Pendekatan Fungsional Vertikal Apa itu Struktur Fungsional adalah pengelompokan posisi ke dalam departemen berdasarkan keterampilan, keahlian, aktivitas kerja, dan penggunaan sumber daya yang serupa. Struktur fungsional dapat dianggap sebagai departemenisasi oleh sumber daya organisasi, karena setiap jenis aktivitas fungsional — akuntansi, sumber daya manusia, teknik, dan manufaktur — mewakili sumber daya khusus untuk melakukan tugas organisasi. Orang, fasilitas, dan sumber daya lain yang mewakili fungsi umum dikelompokkan ke dalam satu departemen. Salah satu contohnya adalah Blue Bell Creameries, yang bergantung pada keahlian mendalam di berbagai departemen fungsionalnya untuk menghasilkan es krim berkualitas tinggi untuk pasar regional yang terbatas. Departemen kontrol kualitas, misalnya, menguji semua bahan yang masuk dan memastikan bahwa hanya yang terbaik masuk ke es krim Blue Bell. Pemeriksa kualitas juga menguji produk yang keluar dan, karena pengalaman bertahun-tahun mereka, dapat mendeteksi penyimpangan sekecil apa pun dari kualitas yang diharapkan. Blue Bell juga memiliki departemen fungsional seperti penjualan, produksi, pemeliharaan, distribusi, penelitian dan pengembangan, dan pembiayaan.

Departemen-departemen utama di bawah presiden adalah pengelompokan keahlian dan sumber daya yang sama, seperti akuntansi, sumber daya manusia, produksi, dan pemasaran. Masing-masing departemen fungsional peduli dengan organisasi secara keseluruhan. Departemen pemasaran bertanggung jawab untuk semua penjualan dan pemasaran, misalnya, dan departemen akuntansi menangani masalah keuangan untuk seluruh perusahaan. Struktur fungsionalnya adalah desain vertikal yang kuat. Informasi mengalir ke atas dan ke bawah hierarki vertikal, dan rantai komando menyatu di bagian atas organisasi. Dalam struktur fungsional, orang-orang dalam departemen berkomunikasi terutama dengan orang lain di departemen yang sama untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan menyelesaikan tugas atau menerapkan keputusan yang diturunkan hierarki. Manajer dan karyawan kompatibel karena pelatihan dan keahlian serupa. Biasanya, aturan dan prosedur mengatur tugas dan tanggung jawab setiap karyawan, dan karyawan pada tingkat hierarkis yang lebih rendah menerima hak dari mereka yang lebih tinggi dalam hierarki untuk membuat keputusan dan mengeluarkan pesanan.

Divisional Approach What Is

Berbeda dengan pendekatan fungsional, di mana orang dikelompokkan oleh keterampilan dan sumber daya umum, struktur divisi terjadi ketika departemen dikelompokkan bersama berdasarkan output organisasi yang sama. Struktur divisi kadang-kadang disebut struktur produk, struktur program, atau struktur unit mandiri. Masing-masing istilah ini pada dasarnya berarti sama: Departemen yang beragam disatukan untuk menghasilkan satu keluaran organisasi, apakah itu produk, program, atau layanan untuk satu pelanggan. Sebagian besar perusahaan besar memiliki divisi terpisah yang melakukan tugas yang berbeda, menggunakan teknologi yang berbeda, atau melayani pelanggan yang berbeda. Ketika organisasi besar menghasilkan produk untuk pasar yang berbeda, struktur divisi bekerja karena setiap divisi adalah bisnis otonom. Misalnya, United Technologies Corporation (UTC), yang merupakan salah satu dari 50 industri terbesar AS, memiliki banyak divisi, termasuk Carrier (AC dan

pemanas), Otis (lift dan eskalator), Pratt & Whitney (mesin pesawat), dan Sikorsky (helikopter).

Dalam struktur divisi, divisi dibuat sebagai unit mandiri dengan departemen fungsional terpisah untuk masing-masing divisi. Misalnya, masing-masing sumber daya departemen fungsional yang diperlukan untuk menghasilkan produk ditugaskan ke masing-masing divisi. Sedangkan dalam struktur fungsional, semua insinyur R & D dikelompokkan bersama dan bekerja pada semua produk, dalam struktur divisi departemen R & D terpisah yang dibuat dalam setiap divisi. Setiap departemen lebih kecil dan berfokus pada satu lini produk atau segmen pelanggan. Departemen diduplikasi di seluruh lini produk. Perbedaan utama antara struktur divisi dan fungsional adalah bahwa rantai komando dari masing-masing fungsi menyatu lebih rendah dalam hierarki. Dalam struktur divisi, perbedaan pendapat di antara penelitian dan pengembangan, pemasaran, manufaktur, dan keuangan akan diselesaikan pada tingkat divisi daripada oleh presiden. Dengan demikian, struktur divisi mendorong desentralisasi. Pengambilan keputusan ditekan setidaknya satu tingkat dalam hirarki, membebaskan presiden dan manajer top lainnya untuk perencanaan strategis.

Geographic- atau Customer-Based Divisions Sebagai alternatif untuk menugaskan divisi tanggung jawab adalah untuk mengelompokkan aktivitas perusahaan berdasarkan wilayah geografis atau pelanggan kelompok. Misalnya, Internal Revenue Service bergeser ke struktur yang difokuskan pada empat kelompok pembayar pajak (pelanggan) berbeda: individu, usaha kecil, perusahaan, dan nirlaba atau lembaga pemerintah. Eksekutif puncak di Citigroup sedang mempertimbangkan reorganisasi ke struktur geografis untuk memberikan perusahaan global raksasa yang lebih unified hadapi pelanggan lokal. Di struktur berbasis geografis, semua fungsi dalam laporan negara atau wilayah tertentu manajer divisi yang sama. Struktur ini memfokuskan kegiatan perusahaan di pasar lokal kondisi. Keunggulan kompetitif dapat berasal dari produksi atau penjualan suatu produk atau layanan yang disesuaikan dengan negara atau wilayah tertentu. Colgate-Palmolive Company adalah terorganisasi ke dalam divisi regional di Amerika Utara, Eropa, Amerika Latin, Jauh Timur, dan Pasifik Selatan. Struktur berfungsi untuk Colgate karena perawatan pribadi produk sering perlu disesuaikan dengan nilai-nilai budaya dan adat istiadat setempat.

Organisasi nonprofit besar seperti United Way, National Council of YMCAs, Habitat for Humanity International, dan Girl Scouts of the USA juga sering menggunakan tipe struktur geografis, dengan markas pusat dan semiotonom unit lokal. Organisasi nasional memberikan pengakuan merek, mengkoordinasikan layanan penggalangan dana, dan menangani beberapa fungsi administrasi bersama, sementara kontrol dan pengambilan keputusan sehari-hari didesentralisasikan ke unit lokal atau regional. Pendekatan Matriks Apa Itu Pendekatan matriks menggabungkan aspek-aspek fungsional dan struktur divisi secara bersamaan di bagian yang sama dari organisasi. Struktur matriks berevolusi sebagai cara untuk meningkatkan koordinasi horizontal dan pembagian informasi. Salah satu fitur unik dari matriks adalah bahwa ia memiliki dua garis wewenang. Hierarki fungsional otoritas berjalan secara vertikal, dan hierarki otoritas divisi berjalan secara horizontal. Struktur vertikal

memberikan kontrol tradisional dalam departemen fungsional, dan struktur horizontal menyediakan koordinasi antar departemen. Oleh karena itu, struktur matriks mendukung rantai komando formal untuk hubungan fungsional (vertikal) dan divisi (horizontal). Sebagai akibat dari struktur ganda ini, beberapa karyawan benar-benar melaporkan kepada dua supervisor secara bersamaan.

Cara Kerjanya Garis wewenang ganda membuat matriks itu unik. Untuk melihat bagaimana matriks bekerja, pertimbangkan struktur matriks global. Dua garis wewenang adalah geografis dan produk. Bos geografis di Jerman mengoordinasikan semua anak perusahaan di Jerman, dan bos produk plastik mengoordinasikan pembuatan dan penjualan produk plastik di seluruh dunia. Manajer perusahaan anak perusahaan lokal di Jerman akan melapor kepada dua atasan, baik bos negara dan bos produk. Struktur otoritas ganda melanggar konsep kesatuan-perintah yang dijelaskan sebelumnya dalam bab ini tetapi diperlukan untuk memberikan penekanan yang sama pada garis wewenang fungsional dan divisi. Garis wewenang ganda dapat membingungkan, tetapi setelah para manajer belajar menggunakan struktur ini, matriks memberikan koordinasi yang sangat baik secara bersamaan untuk setiap wilayah geografis dan setiap lini produk. Keberhasilan struktur matriks tergantung pada kemampuan orang dalam peran matriks kunci. Karyawan dua bos, mereka yang melapor ke dua pengawas secara bersamaan, harus menyelesaikan tuntutan penggabungan dari bos matriks. Mereka harus bekerja dengan manajer senior untuk mencapai keputusan bersama. Mereka membutuhkan keterampilan hubungan manusia yang sangat baik untuk menghadapi manajer dan menyelesaikan konflik. Bos matriks adalah bos produk atau fungsional, yang bertanggung jawab untuk satu sisi matriks. Pemimpin teratas bertanggung jawab untuk seluruh matriks. Pemimpin puncak mengawasi baik rantai produk maupun rantai komando fungsional. Tanggung jawabnya adalah menjaga keseimbangan kekuatan antara kedua sisi matriks. Jika perselisihan muncul di antara mereka, masalah akan ditendang ke atas ke pemimpin teratas.

Pendekatan Tim Apa yang Mungkin tren yang paling luas dalam departemenisasi dalam beberapa tahun terakhir adalah implementasi konsep tim. Rantai komando vertikal adalah alat kontrol yang kuat, tetapi meloloskan semua keputusan ke atas hierarki memakan waktu terlalu lama dan menjaga tanggung jawab di bagian atas. Pendekatan tim memberi manajer cara untuk mendelegasikan otoritas, mendorong tanggung jawab ke tingkat yang lebih rendah, dan menjadi lebih fleksibel dan responsif dalam lingkungan global yang kompetitif. Cara Kerjanya Salah satu pendekatan untuk menggunakan tim dalam organisasi adalah melalui tim lintas fungsional, yang terdiri dari karyawan dari berbagai departemen fungsional yang bertanggung jawab untuk bertemu sebagai tim dan menyelesaikan masalah bersama. Anggota tim biasanya masih melapor ke departemen fungsional mereka, tetapi mereka juga melaporkan kepada tim, salah satu anggotanya mungkin pemimpin. Tim lintas fungsional digunakan untuk menyediakan koordinasi horizontal yang diperlukan untuk melengkapi struktur divisi atau fungsional yang ada. Seringnya penggunaan tim lintas fungsi adalah untuk proyek perubahan, seperti inovasi produk atau layanan baru. Pendekatan kedua adalah menggunakan tim permanen, kelompok karyawan yang diatur dengan cara yang mirip dengan departemen formal. Setiap

tim menyatukan karyawan dari semua area fungsional yang berfokus pada tugas atau proyek spesifik, seperti pasokan suku cadang dan logistik untuk pabrik mobil. Penekanan pada komunikasi horizontal dan berbagi informasi karena perwakilan dari semua fungsi mengoordinasikan pekerjaan dan keterampilan mereka untuk menyelesaikan tugas organisasi tertentu. Otoritas didorong ke tingkat yang lebih rendah, dan karyawan garis depan sering diberi kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan sendiri. Anggota tim dapat berbagi atau memutar kepemimpinan tim. Dengan struktur berbasis tim, seluruh organisasi terdiri dari tim horizontal yang mengoordinasikan pekerjaan mereka dan bekerja langsung dengan pelanggan untuk mencapai tujuan organisasi. Di SEI, sebuah perusahaan jasa investasi, semua pekerjaan didistribusikan di antara 140 atau lebih tim. Beberapa bersifat permanen, seperti yang melayani pelanggan utama atau fokus pada pasar tertentu, tetapi banyak yang dirancang untuk bekerja pada proyek atau masalah jangka pendek. Kebanyakan meja berada di roda, dan tautan komputer yang disebut piton jatuh dari langit-langit di lingkungan kantor terbuka SEI. Ketika orang-orang mengubah tugas, mereka mencabut piton mereka dan pindah ke lokasi baru untuk mengerjakan proyek berikutnya.

Pendekatan Jaringan Virtual Apa Itu Pendekatan terbaru untuk departemenisasi memperluas gagasan koordinasi horizontal dan kolaborasi di luar batas-batas organisasi. Dalam berbagai industri, yang terintegrasi secara vertikal, organisasi hierarkis memberi jalan kepada kelompok perusahaan yang saling berhubungan secara longgar dengan batas permeabel. Outsourcing, yang berarti pertanian kegiatan tertentu, seperti manufaktur atau pemrosesan kredit, telah menjadi tren yang signifikan. Selain itu, kemitraan, aliansi, dan bentuk kolaboratif kompleks lainnya kini menjadi pendekatan utama untuk mencapai tujuan strategis. Dalam industri musik, perusahaan seperti Vivendi Universal dan Sony telah membentuk jaringan aliansi dengan penyedia layanan Internet, pengecer digital, perangkat lunak, dan perusahaan lain untuk membawa musik kepada pelanggan dengan cara-cara baru. Beberapa organisasi menggunakan pendekatan jaringan ini untuk ekstrem untuk menciptakan struktur yang inovatif. Struktur jaringan virtual berarti bahwa perusahaan subkontrak sebagian besar fungsi utamanya untuk memisahkan perusahaan dan mengoordinasikan kegiatan mereka dari organisasi markas kecil. Perusahaan telekomunikasi India Bharti Tele-Ventures Ltd., misalnya, mengalihdayakan semuanya kecuali pemasaran dan manajemen pelanggan.

Cara Kerjanya Organisasi dapat dipandang sebagai hub pusat dikelilingi oleh jaringan spesialis luar, seperti yang diilustrasikan pada Tampilan 9.8. Daripada menjadi bertempat di bawah satu atap, layanan seperti akuntansi, desain, manufaktur, dan distribusi dialihdayakan untuk memisahkan organisasi yang terhubung secara elektronik ke kantor pusat. Sistem komputer berjejaring, perangkat lunak kolaboratif, dan Internet memungkinkan organisasi untuk bertukar data dan informasi jadi dengan cepat dan lancar bahwa jaringan pemasok, pabrikan, perakitan, dan distributor yang terhubung secara longgar dapat melihat dan bertindak seperti satu perusahaan yang mulus. Gagasan di balik jaringan adalah bahwa sebuah perusahaan dapat berkonsentrasi pada apa yang terbaik dan mengontrakkan kegiatan-kegiatan lain kepada perusahaan-perusahaan dengan kompetensi khusus di bidang-bidang tertentu, yang

memungkinkan perusahaan untuk berbuat lebih banyak dengan kurang. Strida, sebuah perusahaan yang berbasis di Birmingham, Inggris, memberikan contoh pendekatan jaringan virtual.

Dengan struktur jaringan seperti yang digunakan di Strida, sulit untuk menjawab pertanyaan "di mana organisasi?" dalam istilah tradisional. Organisasi yang berbeda bagian mungkin tersebar di seluruh dunia. Mereka ditarik bersama secara kontraktual dan terkoordinasi secara elektronik, menciptakan bentuk organisasi baru. Seperti membangun blok, bagian dari jaringan dapat ditambahkan atau dibawa pergi untuk memenuhi perubahan kebutuhan.

Pendekatan serupa terhadap jaringan disebut pendekatan modular, di mana perusahaan manufaktur menggunakan pemasok luar untuk menyediakan seluruh produk, yang kemudian dirakit menjadi produk akhir oleh segelintir pekerja. Itu Jet bisnis Bombardier Continental dari Kanada terdiri dari sekitar selusin komponen modular besar dari seluruh dunia: mesin dari United Nation, hidung dan kokpit dari Kanada, pesawat dari Irlandia Utara, ekor dari Taiwan, sayap dari Jepang, dan seterusnya. Produsen mobil adalah pemimpin dalam menggunakan pendekatan modular. Pendekatan modular menyerahkan tanggung jawab untuk rekayasa dan produksi seluruh bagian mobil, seperti sasis atau interior, ke pemasok luar. Pemasok merancang modul, membuat beberapa bagian sendiri dan mensubkontrakkan orang lain. Modul-modul ini dikirimkan langsung ke jalur perakitan, di mana segelintir karyawan menyatukan mereka menjadi kendaraan yang siap digunakan.

Keuntungan dan Kerugian dari Setiap Struktur

Masing-masing pendekatan untuk departemenisasi-fungsional, divisi, matriks, tim, dan jaringan — memiliki kekuatan dan kelemahan. Pendekatan Fungsional Pengelompokan karyawan dengan tugas umum memungkinkan ekonomi skala dan penggunaan sumber daya yang efisien. Misalnya, di American Airlines, semua informasi teknologi (IT) orang bekerja di departemen yang sama dan besar. Mereka memiliki keahlian dan keterampilan untuk menangani hampir semua masalah TI untuk organisasi. Besar, secara fungsional departemen berbasis meningkatkan pengembangan keterampilan mendalam karena orang bekerja pada berbagai masalah terkait dan terkait dengan ahli lain dalam mereka departemen sendiri. Karena rantai komando menyatu di bagian atas, fungsional struktur juga menyediakan cara untuk memusatkan pengambilan keputusan dan menyediakan informasi yang seragam arah dari manajer puncak. Kelemahan utama mencerminkan hambatan yang ada lintas departemen. Karena orang dipisahkan menjadi departemen yang berbeda, komunikasi dan koordinasi antar fungsi seringkali buruk, menyebabkan respons yang lambat untuk perubahan lingkungan. Inovasi dan perubahan membutuhkan keterlibatan beberapa departemen. Masalah lainnya adalah keputusan yang melibatkan lebih dari satu departemen dapat menumpuk di bagian atas organisasi dan ditunda.

Pendekatan Divisional Dengan membagi karyawan dan sumber daya di sepanjang garis divisi, organisasi akan fleksibel dan responsif terhadap perubahan karena setiap unit kecil dan disetel ke lingkungannya. Dengan memiliki karyawan yang mengerjakan satu lini produk, kepedulian terhadap kebutuhan pelanggan tinggi. Koordinasi lintas departemen fungsional lebih baik karena karyawan dikelompokkan bersama dalam satu lokasi dan berkomitmen

pada satu lini produk. Koordinasi yang bagus ada dalam perpecahan; namun, koordinasi antar divisi seringkali buruk. Masalah terjadi di Hewlett-Packard, misalnya, ketika divisi otonom berjalan berlawanan arah. Perangkat lunak yang dihasilkan dalam satu divisi tidak menghasilkan perangkat keras yang diproduksi di bagian lain. Dengan demikian, struktur divisi diselaraskan untuk membangun koordinasi antar divisi yang memadai. Kerugian besar lainnya adalah duplikasi sumber daya dan biaya tinggi menjalankan divisi terpisah. Alih-alih satu departemen penelitian di mana semua orang penelitian menggunakan fasilitas tunggal, masing-masing divisi mungkin memiliki fasilitas penelitian sendiri. Organisasi kehilangan efisiensi dan skala ekonomi. Selain itu, ukuran kecil departemen dalam setiap divisi dapat mengakibatkan kurangnya spesialisasi teknis, keahlian, dan pelatihan.

Pendekatan Matriks Struktur matriks kontroversial karena rantai komando ganda. Namun, matriks dapat sangat efektif dalam lingkungan yang kompleks, cepat berubah di mana organisasi harus fleksibel dan mudah beradaptasi. Konflik dan pertemuan yang sering dihasilkan oleh matriks memungkinkan isu-isu baru untuk dibangkitkan dan diselesaikan. Struktur matriks membuat penggunaan sumber daya manusia yang efisien karena spesialis dapat ditransfer dari satu divisi ke divisi lain. Masalah utamanya adalah kebingungan dan frustrasi yang disebabkan oleh rantai komando ganda. Bos matriks dan karyawan dua bos memiliki kesulitan dengan hubungan pelaporan ganda. Struktur matriks juga dapat menghasilkan konflik yang tinggi karena memilah divisi terhadap tujuan fungsional dalam struktur domestik, atau lini produk versus tujuan negara dalam struktur global. Persaingan antara dua sisi matriks bisa sangat sulit bagi karyawan dua bos untuk dikelola. Masalah ini mengarah pada kerugian ketiga: waktu yang hilang untuk pertemuan dan diskusi yang ditujukan untuk menyelesaikan konflik ini. Seringkali struktur matriks menyebabkan lebih banyak diskusi daripada tindakan karena tujuan dan sudut pandang yang berbeda sedang ditangani. Manajer dapat menghabiskan banyak waktu untuk mengoordinasikan pertemuan dan tugas, yang membutuhkan waktu lama dari kegiatan kerja inti.

Pendekatan Tim Konsep tim memecah hambatan lintas departemen dan meningkatkan koordinasi dan kerja sama. Anggota tim tahu masalah satu sama lain dan berkompromi daripada mengejar tujuan mereka sendiri. Konsep tim juga memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan permintaan pelanggan dan perubahan lingkungan dan mempercepat pengambilan keputusan karena keputusan tidak perlu sampai ke puncak hirarki untuk disetujui. Keuntungan besar lainnya adalah dorongan moral. Karyawan biasanya antusias tentang keterlibatan mereka dalam proyek-proyek yang lebih besar daripada tugas-tugas departemen yang sempit. Di perusahaan video game Ubisoft, misalnya, setiap studio diatur sehingga tim karyawan dan manajer bekerja bersama untuk mengembangkan game baru. Karyawan tidak menghasilkan banyak uang, tetapi mereka termotivasi oleh kebebasan yang mereka miliki untuk mengajukan ide-ide baru dan menerapkannya. Namun pendekatan tim juga memiliki kelemahan. Karyawan mungkin antusias tentang partisipasi tim, tetapi mereka juga dapat mengalami konflik dan kesetiaan ganda. Tim lintas fungsi dapat membuat tuntutan kerja yang berbeda pada anggota daripada manajer departemen mereka, dan anggota yang berpartisipasi dalam

lebih dari satu tim harus menyelesaikan konflik ini. Sejumlah besar waktu dikhususkan untuk pertemuan, sehingga meningkatkan waktu koordinasi. Kecuali organisasi benar-benar membutuhkan tim untuk mengoordinasikan proyek yang kompleks dan beradaptasi dengan lingkungan, ia akan kehilangan efisiensi produksi bersama mereka. Akhirnya, pendekatan tim dapat menyebabkan desentralisasi terlalu banyak. Manajer departemen senior yang secara tradisional membuat keputusan mungkin merasa ditinggalkan ketika sebuah tim bergerak maju dengan sendirinya. Anggota tim sering tidak melihat gambaran besar perusahaan dan dapat membuat keputusan yang baik untuk kelompok mereka tetapi buruk bagi organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan Jaringan Virtual Keuntungan terbesar pendekatan jaringan virtual adalah fleksibilitas dan daya saing dalam skala global. Ekstrem fleksibilitas dari pendekatan jaringan diilustrasikan oleh "perang melawan terorisme" saat ini. Sebagian besar ahli setuju bahwa alasan utama pemberontakan sangat sulit untuk dijawab adalah bahwa ini adalah koleksi kelompok-kelompok yang memiliki misi khusus tetapi bebas bertindak sendiri. "Serang setiap bagian dari itu, dan sisanya melakukan sebagian besar tidak tersentuh," tulis seorang wartawan setelah berbicara dengan pejabat AS dan Irak. "Ini tidak dapat dipenggal, karena pemberontakan, untuk sebagian besar, tidak memiliki kepala." Satu tanggapan Amerika Serikat dan sekutu-sekutunya adalah mengatur ke dalam jaringan untuk dengan cepat mengubah arah, menempatkan orang-orang baru di tempat yang diperlukan, dan merespons untuk situasi dan tantangan ketika mereka muncul. Demikian pula, organisasi bisnis saat ini dapat memperoleh manfaat dari pendekatan jaringan fleksibel yang memungkinkan mereka mengalihkan sumber daya dan merespons dengan cepat. Sebuah organisasi jaringan dapat memanfaatkan sumber daya dan keahlian di seluruh dunia untuk mencapai kualitas dan harga terbaik dan dapat menjual produk dan layanannya di seluruh dunia. Fleksibilitas berasal dari kemampuan untuk menyewa layanan apa pun yang dibutuhkan, dan untuk mengubah beberapa bulan kemudian tanpa kendala dari memiliki pabrik, peralatan, dan fasilitas. Organisasi dapat terus mendefinisikan ulang dirinya sendiri untuk mendapatkan peluang produk dan pasar baru. Struktur ini mungkin yang paling ramping dari semua bentuk organisasi karena sedikit pengawasan diperlukan. Tim besar spesialis dan administrator staf tidak diperlukan. Organisasi jaringan mungkin hanya memiliki dua atau tiga tingkat hierarki, dibandingkan dengan sepuluh atau lebih dalam organisasi tradisional. Salah satu kelemahan utama adalah kurangnya kontrol langsung. Manajer tidak memiliki semua operasi di bawah satu atap dan harus bergantung pada kontrak, koordinasi, negosiasi, dan hubungan elektronik untuk menyatukan berbagai hal. Setiap mitra dalam jaringan selalu bertindak demi kepentingannya sendiri. Batas yang lemah dan ambigu menciptakan ketidakpastian yang lebih tinggi dan tuntutan yang lebih besar pada manajer untuk mendefinisikan tujuan bersama, mengoordinasikan kegiatan, mengelola hubungan, dan membuat orang tetap fokus dan termotivasi. Akhirnya, dalam jenis organisasi ini, kesetiaan karyawan dapat melemah. Karyawan mungkin merasa mereka dapat digantikan oleh layanan kontrak. Budaya perusahaan yang kohesif cenderung tidak berkembang, dan turnover cenderung lebih tinggi karena komitmen emosional antara organisasi dan karyawan lemah.

ORGANIZING FOR HORIZONTAL COORDINATION

Salah satu alasan meningkatnya penggunaan tim dan jaringan adalah banyak perusahaan yang mengakui batas struktur organisasi vertikal tradisional dalam lingkungan yang berubah cepat. Secara umum, kecenderungannya adalah untuk mendobrak hambatan antar departemen, dan banyak perusahaan bergerak ke arah struktur horizontal berdasarkan pada proses kerja daripada fungsi departemen. Namun, terlepas dari jenis strukturnya, setiap organisasi memerlukan mekanisme untuk integrasi dan koordinasi horizontal. Struktur organisasi tidak lengkap tanpa mendesain horizontal maupun dimensi vertikal dari struktur.

Perlunya Koordinasi

Ketika organisasi tumbuh dan berevolusi, dua hal terjadi. Pertama, posisi dan departemen baru ditambahkan untuk menangani faktor-faktor di lingkungan eksternal atau dengan kebutuhan strategis baru. Misalnya, dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar perguruan tinggi dan universitas membentuk departemen hukum internal untuk mengatasi peningkatan peraturan pemerintah dan ancaman tuntutan hukum yang lebih besar dalam masyarakat saat ini. Sementara sekolah-sekolah kecil pernah bergantung pada badan hukum di luar, penasihat hukum sekarang dianggap penting untuk operasi sehari-hari sebuah perguruan tinggi atau universitas. Banyak organisasi menetapkan departemen teknologi informasi untuk mengelola proliferasi sistem informasi baru. Ketika perusahaan menambah posisi dan departemen untuk memenuhi kebutuhan yang berubah, mereka tumbuh lebih kompleks, dengan ratusan posisi dan departemen melakukan kegiatan yang sangat beragam.

Kedua, para manajer senior harus mencari cara untuk mengikat semua departemen ini bersama-sama. Rantai komando resmi dan pengawasan yang diberikannya efektif, tetapi itu tidak cukup. Organisasi membutuhkan sistem untuk memproses informasi dan memungkinkan komunikasi di antara orang-orang di berbagai departemen dan pada tingkat yang berbeda. Koordinasi mengacu pada kualitas kolaborasi antar departemen. Tanpa koordinasi, tangan kiri perusahaan tidak akan bertindak bersama dengan tangan kanan, menyebabkan masalah dan konflik. Koordinasi diperlukan terlepas dari apakah organisasi memiliki struktur fungsional, divisi, atau tim. Karyawan mengidentifikasi diri dengan departemen atau tim langsung mereka, memperhatikan minatnya, dan mereka mungkin tidak ingin berkompromi dengan unit lain demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

Masalah koordinasi diperkuat di arena internasional, karena unit organisasi dibedakan tidak hanya oleh tujuan dan kegiatan kerja tetapi juga oleh jarak geografis, perbedaan waktu, nilai budaya, dan mungkin bahasa. Bagaimana manajer dapat memastikan bahwa koordinasi yang dibutuhkan akan berlangsung di perusahaan mereka, baik domestik maupun global? Koordinasi adalah hasil dari informasi dan kerja sama. Manajer dapat merancang sistem dan struktur untuk mempromosikan koordinasi horizontal. Di Whirlpool, misalnya, manajer mendesentralisasikan operasi untuk mendukung strategi global, memberikan lebih banyak wewenang dan tanggung jawab kepada tim desainer dan insinyur di negara berkembang seperti Brasil, dan menjalin hubungan outsourcing dengan produsen di China dan India. Digambarkan evolusi struktur

organisasi, dengan penekanan pada koordinasi horizontal. Meskipun struktur fungsional vertikal efektif dalam lingkungan yang stabil, tetapi tidak menyediakan koordinasi horizontal yang dibutuhkan pada saat perubahan cepat. Inovasi seperti tim lintas fungsi, gugus tugas, dan manajer proyek bekerja dalam struktur vertikal tetapi menyediakan sarana untuk meningkatkan komunikasi horizontal dan kerja sama. Tahap berikutnya melibatkan rekayasa ulang untuk struktur organisasi menjadi tim yang bekerja pada proses horizontal. Hierarki vertikal dihilangkan, dengan mungkin hanya beberapa eksekutif senior dalam fungsi dukungan tradisional seperti keuangan dan sumber daya manusia.

Task Forces, Teams, and Project Management

Gugus tugas adalah tim atau komite sementara yang dirancang untuk memecahkan masalah jangka pendek melibatkan beberapa departemen. Anggota gugus tugas mewakili departemen mereka dan bagikan informasi yang memungkinkan koordinasi. Misalnya, Shawmut Perusahaan Nasional membentuk gugus tugas dalam sumber daya manusia untuk mengkonsolidasikan semuanya layanan pekerjaan menjadi satu area.

Gugus tugas melihat bank-bank pekerjaan, rujukan program, prosedur kerja, dan sistem pelacakan pelamar; menemukan cara untuk melakukan fungsi-fungsi ini untuk semua milik Shawmut divisi dalam satu sumber daya manusia departemen; dan kemudian dibubarkan. Selain menciptakan gugus tugas, perusahaan juga membentuk tim lintas fungsional, seperti dijelaskan sebelumnya. Tim lintas fungsional mengembangkan koordinasi horizontal karena peserta dari beberapa departemen bertemu secara teratur untuk memecahkan masalah yang sedang berlangsung kepentingan bersama. Tim ini serupa ke satgas kecuali yang bekerja dengan melanjutkan daripada masalah sementara dan mungkin ada selama beberapa tahun. Anggota tim berpikir dalam hal bekerja bersama untuk kebaikan keseluruhan daripada hanya untuk departemen mereka sendiri.

Perusahaan juga menggunakan manajer proyek untuk meningkatkan koordinasi antar departemen fungsional. Seorang manajer proyek adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatan beberapa departemen untuk penyelesaian proyek tertentu. Manajer proyek sangat penting hari ini karena banyak organisasi yang terus-menerus memperbarui diri, menciptakan struktur yang fleksibel, dan mengerjakan proyek dengan bermacam-macam orang dan organisasi yang pernah berubah. Para manajer proyek dapat bekerja pada beberapa proyek yang berbeda pada satu waktu dan mungkin harus keluar masuk proyek-proyek baru pada saat itu juga. Ciri khas dari posisi manajer proyek adalah bahwa orang tersebut bukan anggota dari salah satu departemen yang dikoordinasikan. Manajer proyek terletak di luar departemen dan memiliki tanggung jawab untuk mengkoordinasikan beberapa departemen untuk mencapai hasil proyek yang diinginkan. General Mills, Procter & Gamble, dan General Foods semua menggunakan manajer produk untuk mengkoordinasikan lini produk mereka. Seorang manajer ditugaskan untuk setiap baris, seperti Cheerios, Bisquick, dan Hamburger Helper. Manajer produk menetapkan sasaran anggaran, target pemasaran, dan strategi serta mendapatkan kerja sama dari periklanan, produksi, dan staf penjualan yang diperlukan untuk menerapkan strategi produk.

Di beberapa organisasi, manajer proyek termasuk dalam bagan organisasi. Manajer proyek tertarik ke salah satu sisi bagan untuk menunjukkan otoritas atas proyek tetapi tidak atas orang yang ditugaskan untuk itu. Garis putus-putus ke manajer proyek menunjukkan tanggung jawab untuk koordinasi dan komunikasi dengan anggota tim yang ditugaskan, tetapi manajer departemen mempertahankan otoritas lini atas karyawan fungsional. Manajer proyek mungkin juga memiliki judul seperti manajer produk, integrator, manajer program, atau pemilik proses. Manajer proyek membutuhkan keterampilan orang yang sangat baik. Mereka menggunakan keahlian dan persuasi untuk mencapai koordinasi di antara berbagai departemen, dan pekerjaan mereka melibatkan menyatukan orang, mendengarkan, membangun kepercayaan, menghadapi masalah, dan menyelesaikan konflik dan perselisihan demi kepentingan terbaik proyek dan organisasi. Banyak organisasi bergerak ke pendekatan horizontal yang lebih kuat seperti penggunaan tim permanen, manajer proyek, atau pemilik proses setelah melalui prosedur redesign yang disebut reengineering.

Reengineering

Reengineering, kadang-kadang disebut rekayasa ulang proses bisnis, adalah redesign radikal proses bisnis untuk mencapai perbaikan dramatis dalam biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Karena fokus reengineering adalah pada proses daripada fungsi, rekayasa ulang umumnya mengarah pada pergeseran dari struktur vertikal yang kuat ke salah satu menekankan koordinasi horizontal yang lebih kuat dan fleksibilitas yang lebih besar dalam menanggapi perubahan lingkungan. Reengineering mengubah cara berpikir manajer tentang bagaimana pekerjaan dilakukan di organisasi mereka. Daripada berfokus pada pekerjaan sempit yang terstruktur menjadi departemen fungsional yang berbeda, mereka menekankan proses inti yang memotong secara horizontal di seluruh perusahaan dan melibatkan tim karyawan yang bekerja untuk memberikan nilai langsung kepada pelanggan. Proses adalah kelompok yang terorganisir dari tugas dan kegiatan terkait yang bekerja bersama-sama mengubah input menjadi output dan menciptakan nilai. Contoh proses yang umum termasuk pengembangan produk baru, pemenuhan pesanan, dan layanan pelanggan. Reengineering sering melibatkan pergeseran ke struktur berbasis tim horizontal, seperti yang dijelaskan sebelumnya dalam bab ini. Semua orang yang bekerja pada proses tertentu memiliki akses yang mudah ke satu sama lain sehingga mereka dapat dengan mudah berkomunikasi dan mengoordinasikan upaya mereka, berbagi pengetahuan, dan memberikan nilai kepada pelanggan. Pertimbangkan bagaimana reengineering di Alcoa Michigan Casting Center mengarah pada pembentukan tim manufaktur yang menjadi unit organisasi mendasar.

Seperti yang diilustrasikan oleh contoh ini, reengineering dapat menghasilkan hasil yang menakjubkan, tetapi, seperti semua ide bisnis, ia memiliki kekurangannya. Organisasi sering memiliki hubungan kekuasaan dan proses manajemen yang sulit untuk mendukung perancangan ulang pekerjaan, dan dengan demikian tidak dapat memperoleh manfaat rekayasa ulang yang diinginkan. Menurut beberapa perkiraan, 70 persen upaya reengineering gagal mencapai tujuan yang dimaksudkan. Karena rekayasa ulang mahal, menghabiskan waktu, dan biasanya menyakitkan untuk dilaksanakan,

tampaknya paling sesuai untuk perusahaan yang menghadapi ancaman persaingan serius.

STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY

Hirarki vertikal terus berkembang karena sering memberikan manfaat penting bagi organisasi. Namun, dalam lingkungan saat ini, organisasi dengan desain horizontal yang lebih kuat biasanya berkinerja lebih baik. Bagaimana manajer tahu apakah merancang struktur yang menekankan hierarki formal atau vertikal atau dengan penekanan pada komunikasi dan kolaborasi horizontal? Jawabannya terletak pada tujuan strategis organisasi. Struktur yang tepat dirancang untuk menyempurnakan strategi organisasi. Sebuah penelitian baru menunjukkan bahwa kinerja bisnis sangat dipengaruhi oleh seberapa baik struktur perusahaan diselaraskan dengan maksud strategisnya, sehingga para manajer berusaha untuk memilih strategi dan struktur yang kongruen.

Dibahas beberapa strategi yang dapat diadopsi oleh perusahaan bisnis. Dua strategi yang diusulkan oleh Porter adalah diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Dengan strategi diferensiasi, organisasi berusaha mengembangkan produk inovatif yang unik untuk pasar. Dengan strategi kepemimpinan biaya, organisasi berusaha untuk efisiensi internal.

Biasanya, tujuan strategis dari efisiensi biaya terjadi di lingkungan yang lebih stabil sementara tujuan inovasi dan fleksibilitas terjadi di lingkungan yang tidak pasti. Istilah mekanistik dan organik dapat digunakan untuk menjelaskan tanggapan struktural terhadap strategi dan lingkungan. Tujuan efisiensi dan lingkungan yang stabil dikaitkan dengan sistem mekanistik. Jenis organisasi ini biasanya memiliki struktur yang kaku, vertikal, terpusat, dengan sebagian besar keputusan dibuat di bagian atas. Organisasi ini sangat terspesialisasi dan dicirikan oleh aturan, prosedur, dan hierarki wewenang yang jelas. Dengan tujuan inovasi dan lingkungan yang berubah dengan cepat, bagaimanapun, organisasi cenderung jauh lebih longgar, bebas biaya, dan adaptif, menggunakan sistem organik. Strukturnya lebih horizontal, dan otoritas pengambilan keputusan didesentralisasikan. Orang-orang di tingkat yang lebih rendah memiliki tanggung jawab dan wewenang yang lebih untuk memecahkan masalah, yang memungkinkan organisasi menjadi lebih fleksibel dan mudah beradaptasi terhadap perubahan.

Di tunjukkan kontinum sederhana yang menggambarkan bagaimana pendekatan struktural yang berbeda terkait dengan strategi dan lingkungan. Struktur fungsional murni sesuai untuk mencapai tujuan efisiensi internal dalam lingkungan yang stabil. Struktur fungsional vertikal menggunakan spesialisasi tugas dan rantai komando yang ketat untuk memperoleh penggunaan sumber daya yang langka secara efisien, tetapi tidak memungkinkan organisasi menjadi fleksibel atau inovatif. Sebaliknya, tim horizontal tepat ketika tujuan utamanya adalah inovasi dan organisasi membutuhkan fleksibilitas untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti. Setiap tim kecil, mampu responsif, dan memiliki orang-orang dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugasnya. Struktur horizontal yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk membedakan diri dan merespon dengan cepat tuntutan lingkungan yang berubah tetapi dengan mengorbankan penggunaan sumber daya yang efisien. Juga diilustrasikan bagaimana bentuk-bentuk lain dari struktur mewakili

langkah-langkah perantara di jalur organisasi menuju efisiensi atau inovasi. Struktur fungsional dengan tim lintas fungsional dan manajer proyek memberikan koordinasi dan fleksibilitas yang lebih besar daripada struktur fungsional murni. Struktur divisi mempromosikan diferensiasi karena masing-masing divisi dapat fokus pada produk dan pelanggan tertentu, meskipun divisi cenderung lebih besar dan kurang fleksibel daripada tim kecil.

Tips for Effective Strategy Execution

Satu survei menemukan bahwa hanya 57 persen responden menjawab laporan bahwa para manajer berhasil melaksanakan strategi baru yang mereka rancang. Strategi memberi perusahaan keunggulan kompetitif hanya jika ia dieksekusi dengan terampil melalui keputusan dan tindakan para manajer dan karyawan garis depan. Berikut adalah beberapa petunjuk untuk menciptakan lingkungan dan proses yang kondusif untuk pelaksanaan strategi yang efektif.

1. Bangun komitmen terhadap strategi. Orang-orang di seluruh organisasi harus membeli strategi baru. Manajer membuat upaya yang disengaja dan terkonsentrasi untuk membawa karyawan garis depan ke dalam lingkaran sehingga mereka memahami arah baru dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan tentang bagaimana itu akan dieksekusi. Ketika para manajer Saab ingin mengubah strategi mereka, mereka bertemu dengan karyawan dan dealer garis depan untuk menjelaskan arah baru dan meminta saran dan rekomendasi tentang bagaimana menerapkannya. Tujuan dan hadiah yang jelas dan terukur yang terkait dengan upaya implementasi juga penting untuk mendapatkan komitmen.
2. Buat rencana pelaksanaan yang jelas. Terlalu sering, manajer mengajukan upaya besar untuk merumuskan strategi dan di samping tidak ada yang menyusun rencana permainan untuk itu eksekusi. Tanpa rencana seperti itu, manajer dan staf cenderung kehilangan strategi baru ketika mereka kembali ke tuntutan sehari-hari pekerjaan mereka. Agar eksekusi berhasil, terjemahkan strategi ke dalam rencana yang sederhana dan efisien yang memecah proses implementasi menjadi serangkaian tindakan jangka pendek, dengan jadwal untuk setiap langkah. Pastikan rencana itu menyebutkan siapa bertanggung jawab atas apa bagian dari eksekusi strategi, seberapa sukses akan diukur dan dilacak, dan sumber daya apa yang diperlukan dan bagaimana caranya mereka akan dialokasikan.
3. Perhatikan budaya. Budaya mendorong strategi, dan tanpa nilai budaya yang sesuai, perilaku karyawan akan tidak sinkron dengan posisi yang diinginkan perusahaan di pasar. Misalnya, CEO Air Canada dibuat komitmen yang tulus untuk membuat maskapai tersebut pemimpin layanan pelanggan negara. Namun, perilaku karyawan tidak berubah karena nilai budaya lama mendukung melakukan hal-hal seperti yang selalu mereka lakukan.
4. Manfaatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Manajer perlu mengenal karyawan mereka secara pribadi sehingga mereka memahami bagaimana orang dapat berkontribusi pada eksekusi strategi. Kebanyakan orang ingin diakui dan ingin menjadi anggota organisasi yang berharga. Orang-orang di seluruh organisasi memiliki bakat dan keterampilan yang

tidak terpakai yang mungkin penting untuk keberhasilan strategi baru. Selain itu, manajer dapat memastikan orang mendapatkan pelatihan sehingga mereka mampu memajukan arah baru organisasi.

5. Berkomunikasi, berkomunikasi, berkomunikasi. Manajer puncak harus terus berkomunikasi, melalui kata-kata dan tindakan, komitmen kuat mereka terhadap strategi. Selain itu, para manajer harus mengawasi bagaimana hal-hal berjalan, mengidentifikasi masalah, dan membuat orang tetap mendapat informasi tentang kemajuan organisasi. Manajer harus mendobrak hambatan untuk komunikasi yang efektif melintasi batas-batas fungsional dan hirarkis, sering membawa pelanggan ke dalam lingkaran komunikasi juga. Sistem informasi harus menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada orang-orang yang membutuhkannya untuk pengambilan keputusan. Melaksanakan strategi adalah pekerjaan yang kompleks yang mengharuskan semua orang di perusahaan untuk selaras dengan arah baru dan bekerja untuk mewujudkannya. Kiat-kiat ini, dikombinasikan dengan informasi dalam teks, dapat membantu para manajer menghadapi tantangan untuk menerapkan strategi.

How to Delegate

Upaya oleh manajemen puncak untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan sering macet karena manajer menengah tidak dapat mendelegasikan. Manajer dapat melekat erat pada pengambilan keputusan dan tanggung jawab tugas mereka. Kegagalan mendelegasikan terjadi karena sejumlah alasan: Manajer paling nyaman membuat keputusan yang akrab; mereka merasa mereka akan kehilangan status pribadi dengan mendelegasikan tugas; mereka percaya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik sendiri; atau mereka enggan mengambil risiko — mereka tidak akan mengambil kesempatan untuk mendelegasikan karena tanggung jawab kinerja pada akhirnya bergantung pada mereka. Namun desentralisasi menawarkan banyak keuntungan bagi organisasi. Keputusan dibuat pada tingkat yang tepat, karyawan tingkat bawah termotivasi, dan karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan. Mengatasi hambatan delegasi untuk mendapatkan keuntungan ini merupakan tantangan besar. Pendekatan berikut dapat membantu setiap delegasi manajer lebih efektif:

1. Delegasikan seluruh tugas. Seorang manajer seharusnya mendelegasikan seluruh tugas kepada satu orang dan bukan membaginya di antara beberapa orang. Tipe ini delegasi memberikan individu yang lengkap tanggung jawab dan meningkatkan inisiatifnya sambil memberi manajer kontrol atas hasil.
2. Pilih orang yang tepat. Tidak semua karyawan punya kemampuan dan tingkat motivasi yang sama. Manajer harus mencocokkan bakat dengan tugas jika delegasi adalah menjadi efektif. Mereka harus mengidentifikasi bawahan yang membuat keputusan independen di lalu dan menunjukkan keinginan untuk lebih banyak tanggung jawab.
3. Pastikan bahwa otoritas setara dengan tanggung jawab. Hanya menetapkan tugas bukanlah pendelegasian yang efektif. Manajer sering memuat bawahan dengan tanggung jawab meningkat tetapi tidak memperpanjang mereka rentang pengambilan keputusan. Selain memiliki

tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas, pekerja harus diberi wewenang untuk membuat keputusan tentang cara terbaik untuk melakukan pekerjaan itu.

4. Berikan instruksi menyeluruh. Delegasi yang berhasil termasuk informasi tentang apa, kapan, mengapa, di mana, siapa, dan bagaimana. Bawahan harus jelas memahami tugas dan yang diharapkan hasil. Merupakan ide bagus untuk menuliskan semua ketentuan dibahas, termasuk sumber daya yang dibutuhkan dan kapan dan bagaimana hasilnya akan dilaporkan.
5. Pertahankan umpan balik. Umpan balik berarti menjaga membuka jalur komunikasi dengan bawahan untuk menjawab pertanyaan dan memberikan saran, tapi tanpa terlalu banyak kendali. Bukajalur komunikasi mempermudah mempercayai bawahan. Umpan balik membuat bawahan berada di jalur yang benar.
6. Evaluasi dan berikan penghargaan kinerja. Setelah tugas selesai, manajer harus mengevaluasi hasil, bukan metode. Ketika hasil tidak memenuhi harapan, manajer harus menilai konsekuensinya. Ketika mereka memenuhi harapan, manajer harus memberi penghargaan kepada karyawan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik dengan pujian, imbalan keuangan bila sesuai, dan delegasi tugas di masa depan.

Apakah Anda seorang Delegator Positif? Delegasi positif adalah cara organisasi menerapkan desentralisasi. Apakah Anda membantu atau menghambat proses desentralisasi? Jika Anda menjawab ya untuk lebih dari tiga pertanyaan berikut, Anda mungkin memiliki masalah mendelegasikan:

- Saya cenderung menjadi perfeksionis.
- Bos saya mengharapkan saya mengetahui semua detail pekerjaan saya.
- Saya tidak punya waktu untuk menjelaskan dengan jelas dan ringkas bagaimana suatu tugas harus diselesaikan.
- Saya sering akhirnya melakukan tugas sendiri.
- Bawahan saya biasanya tidak berkomitmen seperti saya.
- Saya marah ketika orang lain tidak melakukan tugas dengan benar.
- Saya sangat senang melakukan detail pekerjaan saya sebaik mungkin.
- Saya suka mengendalikan hasil tugas.