

Bab

5

Desain dan Struktur Organisasi

Materi Minggu 5

Desain dan Struktur Organisasi

5.1. Dimensi Struktur Organisasi

Empat desain keputusan (pembagian kerja, pendelegasian kewenangan, pembagian departemen, dan rentang kendali) menghasilkan struktur organisasi. Secara umum, gambaran mengenai struktur meliputi formalisasi, sentralisasi, dan kerumitan.

- a. Formalisasi mengacu derajat di mana segala harapan mengenai cara dan tujuan pekerjaan dirumuskan, ditulis dan diberlakukan. Suatu organisasi yang sangat formal, akan memuat prosedur dan aturan yang ketat dalam setiap kegiatan/pekerjaan di dalam organisasi. Dengan demikian, semakin formal suatu organisasi, maka semakin ketat pula aturan dan prosedur kerja. Formalisasi merupakan hasil dari spesialisasi kerja yang tinggi, pendelegasian kewenangan yang tinggi, pembagian departemen berdasarkan fungsi, dan luasnya rentang kendali.
- b. Sentralisasi merupakan dimensi struktur organisasi yang mengacu pada derajat di mana kewenangan untuk mengambil keputusan dikuasai oleh manajemen puncak. Hubungan sentralisasi dengan empat desain keputusan adalah sebagai berikut yaitu semakin tinggi spesialisasi kerja, semakin besar sentralisasi, semakin sedikit kewenangan yang didelegasikan, semakin besar sentralisasi, semakin besar penggunaan departemen berdasarkan fungsi, semakin besar sentralisasi, semakin luas rentang kendali, dan semakin besar sentralisasi.
- c. Kerumitan (*complexity*) adalah suatu struktur organisasi yang mengacu pada jumlah pekerjaan atau unit yang berbeda dalam organisasi.

Para peneliti dan praktisi manajemen berusaha untuk mengembangkan pemahaman mengenai hubungan antar struktur dan kinerja, sikap, keefektifan, dan variabel lainnya.

5.2. Departementalisasi

Departementalisasi adalah upaya mengelompokkan aktivitas pekerjaan sehingga aktivitas-aktivitas dan hubungan yang serupa dan logis dapat diselenggarakan secara serempak. Divisi tenaga kerja menghasilkan spesialis yang memerlukan koordinasi. Koordinasi ini difasilitasi dengan mengelompokkan para spesialis bersama-sama dalam sejumlah departemen.

Terdapat dua dasar departementalisasi adalah:

a. Departementalisasi Fungsional

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan (tugas) sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Organisasi fungsional ini barangkali merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah bahwa pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pegawai manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi. Pendekatan fungsional mempunyai berbagai kelemahan yaitu struktur fungsional dapat menciptakan konflik antar fungsi-fungsi, menyebabkan kemacetan-kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan pada kepentingan tugas-tugasnya, dan menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif.

b. Departementalisasi Divisional

Organisasi divisional dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar produk, wilayah (geografis), langganan, dan proses atau peralatan. Struktur organisasi divisional atas dasar produk setiap departemen bertanggung jawab atas suatu produk atau sekumpulan produk yang berhubungan (garis produk). Divisionalisasi produk adalah pola logika yang dapat diikuti bila jenis-jenis produk mempunyai teknologi pemrosesan dan metode-metode pemasaran yang sangat berbeda satu dengan yang lain dalam organisasi. Struktur organisasi divisional atas dasar wilayah. Departementalisasi wilayah, kadang-kadang juga disebut departementalisasi daerah, regional atau geografis adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan menurut tempat di mana operasi berlokasi atau dimana satuan-satuan organisasi menjalankan usahanya. Kebaikan-kebaikan struktur organisasi divisional dapat diperinci yaitu meletakkan koordinasi dan wewenang yang diperlukan pada tingkat yang sesuai bagi pemberian tanggapan yang cepat, merempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat dengan lingkungan divisi yang khas, dan tempat latihan yang baik bagi para manajer strategik. Kelemahan-kelemahan struktur organisasi divisional antara lain adalah masalah duplikasi sumber daya dan peralatan yang tidak perlu, dan dapat menimbulkan tidak konsistennya kebijakan antara divisi-divisi.

Perusahaan yang melakukan departementalisasi diuntungkan dengan pembagian kontrol dan koordinasi pada perusahaan tersebut. Wilayah kekuasaan dan tanggung jawab dipersempit sehingga untuk memimpinya menjadi lebih mudah.

5.3. Model-model Desain Organisasi

Model desain organisasi atau struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Model organisasi berdasarkan atas desain organisasi menurut Gibson (1994) ada 2 macam yaitu:

a. Model organisasi mekanistik

Model organisasi mekanistik yaitu model yang menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Henry Fayol mengajukan sejumlah prinsip yang berkaitan dengan fungsi pimpinan untuk mengorganisasi dan empat diantaranya berhubungan dengan pemahaman model mekanistik yaitu:

- Prinsip Spesialisasi
Sarana terbaik untuk mendayagunakan tenaga individu dan kelompok.
- Prinsip Kesatuan Arah
Semua pekerjaan harus dikelompokkan berdasarkan keahlian.
- Prinsip Wewenang dan Tanggung jawab
Manager harus mendapat pendelegasian wewenang yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- Prinsip Rantai Skalar
Hasil alami dari pelaksanaan ketiga prinsip sebelumnya adalah rantai tingkatan manajer dari peringkat wewenang paling tinggi sampai dengan peringkat paling rendah. Rantai skalar adalah jalur keseluruhan komunikasi vertikal dalam sebuah organisasi.

Birokrasi mempunyai berbagai arti. Secara tradisional istilah ini mengacu pada konsep ilmu politik tentang pemerintahan. Akan tetapi menurut Max Weber, struktur birokratik ialah struktur yang lebih unggul bila dibandingkan dengan struktur lainnya. Weber yakin bahwa untuk mencapai manfaat desain birokratik secara maksimum harus memiliki karakteristik berikut yaitu:

- Semua tugas dibagi-bagi menjadi pekerjaan yang sangat dispesialisasi.
- Setiap tugas dilaksanakan menurut sistem pengaturan abstrak guna menjamin keseragaman dan koordinasi berbagai tugas yang berbeda.
- Setiap anggota atau kantor organisasi hanya bertanggung jawab atas prestasi kerja kepada satu manajer.
- Setiap pegawai organisasi berhubungan dengan pegawai lain dan para klien secara impersonal dan formal.
- Pekerjaan dalam organisasi birokratik didasarkan atas kualifikasi teknis dan terlindung dari pemberhentian secara sewenang-wenang.

Model mekanistik sangat efisien karena karakteristik strukturnya. Model ini sangat kompleks karena menekankan pada spesialisasi kerja, sangat desentralisasikan karena menekankan wewenang dan tanggung jawab, sangat formal karena menekankan fungsi sebagai dasar utama departementalisasi. Karakteristik dan praktek organisasi ini mendasari model organisasi yang diterapkan secara luas. Namun, model mekanistik bukan satu-satunya model yang diterapkan.

b. Model organisasi organik

Model organisasi organik menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi. Desain organisasi ini kurang mengandalkan peraturan dan prosedur, wewenang yang desentralisasikan atau spesialisasi yang tinggi.

Model organisasi organik kontras dari model mekanistik. Karakteristik dan praktek organisasi yang mendasari model organik sama sekali berbeda dari karakteristik dan praktek yang mendasari model mekanistik. Perbedaan yang paling mencolok antara kedua model itu berasal dari kriteria keefektifan yang berbeda yang ingin diusahakan sebesar-besarnya oleh masing-masing model. Jika model mekanistik berusaha untuk mencapai efisiensi dan produksi secara maksimum, maka model organik berusaha untuk mencapai keluwesan dan keadaptasian yang maksimum. Organisasi organik bersifat luwes dan dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan karena desain organisasinya mendorong untuk lebih mendayagunakan potensi manusia.

Desain organisasi yang menimbulkan rasa berharga dan motivasi serta mempermudah keluwesan dan keadaptasian biasanya memiliki karakteristik berikut:

- Desain itu relatif sederhana karena tidak memerlukan spesialisasi, melainkan menekankan kepada peningkatan cakupan pekerjaan.
- Desain itu relatif didesentralisasikan karena menekankan pendelegasian wewenang dan peningkatan kedalaman pekerjaan.
- Dan relatif formal sebab menekankan produk dan pelanggan sebagai dasar departementalisasi.

Berikut ini disajikan perbedaan antara model organisasi mekanistik dan organik pada tabel di bawah ini.

Tabel Perbedaan Model Mekanistik dan Organik

No.	Model Organisasi Mekanistik	Model Organisasi Organik
1	Proses kepemimpinan tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan. Bawahan merasa tidak bebas mendiskusikan masalah dengan atasan.	Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan. Bawahan merasa bebas mendiskusikan masalah dengan atasan.
2	Proses motivasi hanya menyadap motif fisik, rasa aman, dan ekonomik melalui perasaan takut dan sanksi.	Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode partisipasi.
3	Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah cenderung terganggu, tidak akurat, dan dipandang dengan rasa curiga.	Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas ke seluruh organisasi yaitu ke atas, kebawah dan kesamping.
4	Proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas.	Proses interaksi bersifat terbuka dan ekstensif.
5	Proses pengambilan keputusan hanya terjadi di tingkat puncak.	Proses pengambilan keputusan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok.
6	Proses penyusunan tujuan dilakukan di tingkat puncak organisasi tanpa mendorong adanya partisipasi.	Proses penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi
7	Proses kendali dipusatkan dan menekankan upaya memperhalus kesalahan atas kekeliruan yang terjadi.	Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekankan pemecahan masalah dan pengendalian diri sendiri.