MATERI LEADERSHIP &
ORGANIZATIO BAEHAVIOR

(*STRUCTURE AND CULTURE IN MANAGEMENT CHANGE*)

Program Magister Managemen
Universitas Komputer Indonesia
Bandung, 2009

BAB I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

- Antisipasi perubahan dalam lingkungan organisasi mensyaratkan *competitive advantage* yang tinggi
- Organisasi adalah wadah meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri
- Dalam sebuah sistem, fungsi-fungsi khusus dideferensiasikan, yang menggantikan pola umum yang bermacam-macam,
- Agar dapat mempertahankan kesatuan diantara bagian-bagian yang dideferensiasikan dan keseluruhan bentuk yang lengkap, setiap sistem mempunyai proses integrasi timbal balik
- Organisasi sebagai subsistem berada bersama dengan subsistem yang lain, misalnya organisasi yang lain (baik sejenis maupun tidak), pola atau nilai sosial budaya, dan lingkungan alam.

Latar Belakang

- Organisasi meresap ke dalam semua aspek kehidupan masyarakat secara menyeluruh, baik kehidupan ekonomi maupun kehidupan pribadi.
- Perilaku organisasi merupakan bidang yang terus berkembang guna membantu manajer memahami manusia secara lebih baik sehingga dapat dicapai peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan posisi kompetisi yang lebih baik melalui penerapan manajemen yang lebih baik
- Perilaku organisasi mencakup pengetahuan perilaku antara lain adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, politik, dan antropologi. Model untuk mengelola organisasi mencakup tiga aspek yaitu perilaku, struktur, dan proses.
- Manajer harus mengetahui struktur organisasi dan proses, manajer yang efektif juga harus mengetahui tentang kultur (budaya) organisasi. Kultur organisasi dapat menjadi positif atau negatif.

Latar Belakang

- Pengelola organisasi ditantang untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan, karena perubahan bersifat mendadak (krisis) dan lebih sering dilakukan, misal kegiatan merger, akusisi, pengambilalihan secara paksa, deregulasi, teknologi baru, sentralisasi dan desentralisasi.
- *Change* merupakan kata yang luar biasa dan dianggap merupakan sesuatu yang paling abadi didunia ini. Kadang kita tidak menyukai *change* karena dapat menghancurkan sesuatu yang sudah bertahun-tahun berjalan dengan normal.

Latar Belakang

Ada beberapa karakteristik *change*, Kasali (2005):

a. *Change* begitu misterius, tidak mudah dipegang. Bahkan yang sudah dipegang pun bisa pergi ketempat lain dan dapat memukul balik seakan tidak kenal budi. Soekarno, Soeharto, dan Abdulrrahman Wahid berkuasa karena *change*, tapi juga diturunkan karena *change*.

b. *Change* memerlukan change maker. Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri, tetapi ia punya keberanian luar biasa.

c. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Sebagian besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi. Hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan melihat masa depan.

d. Perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan sekali-sekali. Setiap satu perubahan kecil dilakukan seseorang maka akan terjadi pula perubahan-perubahan lainnya.

.

Latar Belakang

e. Ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan.Sisi keras termasuk uang dan tekno logi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi.

f. Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan. Untuk berhasil mengatasi perubahan diperlukan kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap, dan dukungan yang luas.

g. Dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat).

Latar Belakang

h. Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Seperti pasien yang sakit, perubahan berarti menelan pil pahit, atau bahkan amputasi yang artinya perlu pengormaban.

i. Perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekpektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan.

Setelah memahami teori tentang struktur dan budaya organisasi perlu difahami juga bagaimana penerapan tentang pengetahuan (teori) tersebut dalam kehidupan organisasi. Untuk ini perlu memahami fakta empiris dari fenomena yang berkaitan dengan struktur dan budaya organisasi dalam manajemen perubahan (*culture and structure in management change*)

KAJIAN TEORITIS

I. STRUKTUR ORGANISASI

Pengertian

- Robbins (2003: 176). Struktur organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.
- Gibson et al. (2006: 7). Struktur organisasi adalah cetak biru yang mengindikasikan bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan bersama dalam suatu organisasi. Struktur digambarkan oleh suatu bagan organisasi.

KONSEP

- Robbins dan Judge (2007: 478)

  Struktur organisasi didefinisikan bagaimana tugas pekerjaan dipisahkan secara formal.
- McShane dan Glinow (2006: 233)

  Struktur organisasi merujuk pada pembagian karyawan dan pola koordinasi, komunikasi, aliran kerja, dan kekuasan formal yang langsung pada aktivitas organisasi.

Inti:

pembagian tugas dan pekerjaan, serta koordinasinya

Elemen struktur organisasi

Robbins (2003)

1. Rentang kendali
2. Sentralisasi dan desentralisasi
3. Formalisasi
4. Departementalisasi
5. Spesialisasi pekerjaan
6. Rantai komando

McShane & Glinow (2006)

1. Rentang kendali
2. Sentralisasi dan desentralisasi
3. Formalisasi
4. Departementalisasi

- Spesialisasi pekerjaan:

  Spesialisasi kerja atau pembagian kerja dimaksud untuk mendiskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah.

- Rantai komando:

  Rantai komando merupakan garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa

Rentang kendali

- Rentang kendali merujuk pada jumlah orang yang secara langsung melapor pada tingkatan selanjutnya dan tingkatan (hierarki) organisasi.
- Berapa banyak bawahan dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer?

Sentralisasi dan desentralisasi

- Sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi
- Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren dalam posisi seseorang
- Makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau sebenarnya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan , makin ada desentralisasi

Organisasi yang terdesentralisasi:

- tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah
- lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan
- makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan
- ada kecenderungan yang nyata ke arah desentralisasi pengambilan keputusan

Formalisasi

- mengacu pada suatu tingkat di mana pekerjaan di dalam organisasi itu dilakukan
- derajat dimana organisasi menstandarkan perilaku melalui aturan, prosedur, training resmi, dan mekanisme lain yang terkait.
- suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya mengerjakannya
- Perusahaan cenderung ke arah terformalkan bila bertambah umur dan luasnya

Departementalisasi

- hampir semua orang berpikir bagan organisasi apabila berdiskusi tentang struktur organisasi
- merupakan dasar yang dipakai dalam mengelompokkan pekerjaan, yaitu menspesifikasi bagaimana pekerja dan aktivitasnya dikelompokkan.
- terdapat lima tipe departementalisasi yang murni (McShane dan Glinow, 2006: 238-244):

TIPE/DESAIN ORGANISASI

Robbins (2003)

Desain org yg lazim:

- Sederhana
- Birokrasi
- Matrik

Pilihan desain baru:

- Struktur tim
- Organisasi virtual
- Org tanpa tapal batas

McShane & Glinow (2006)

Tipe departementali

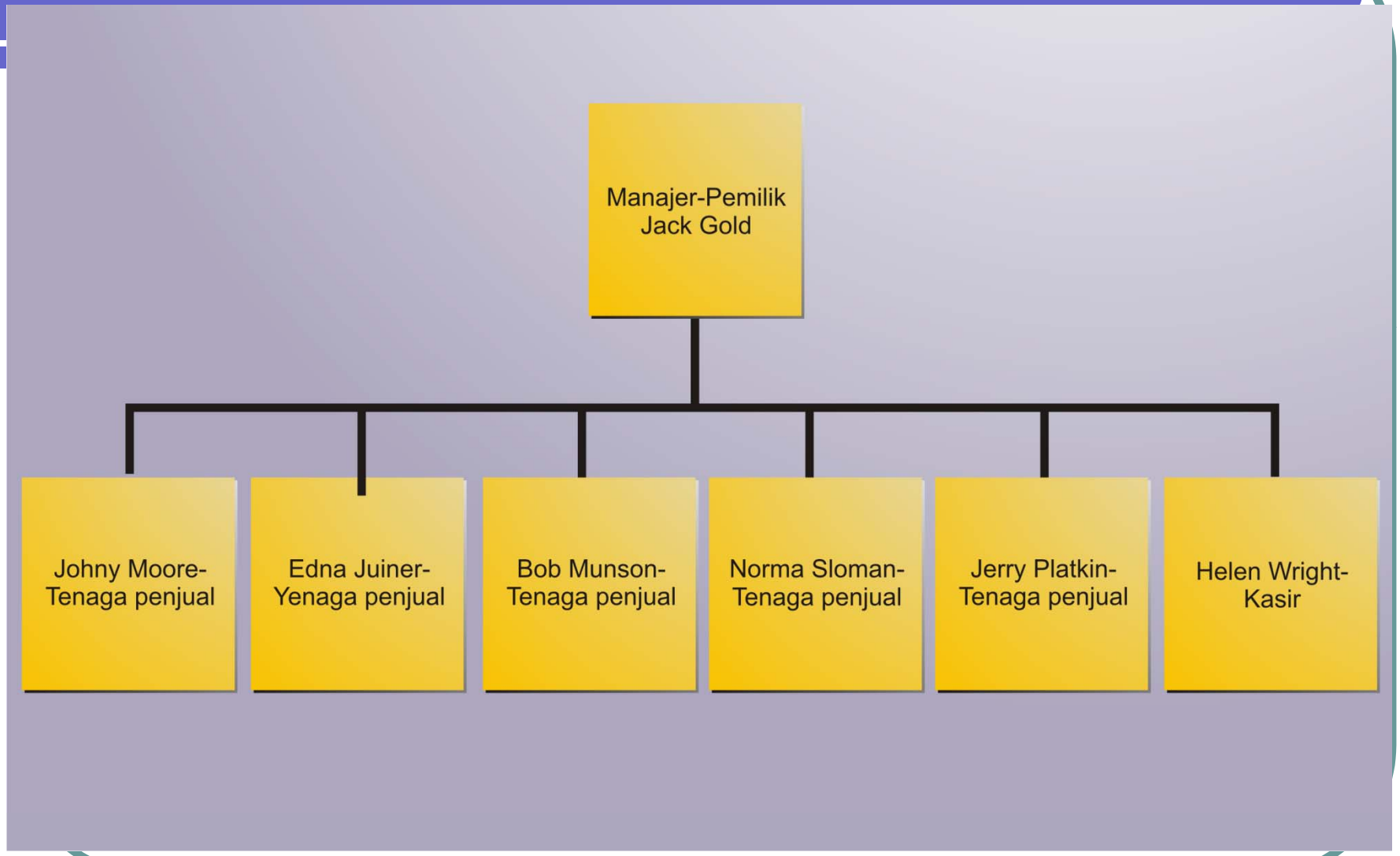
sasi murni:

- Struktur sederhana
- Struktur fungsional
- Struktur divisional
- Struktur matrik
- Struktur tim

Struktur Sederhana

- Biasanya bidang usahanya hanya satu macam produk atau jasa
- Pekerja dikelompokkan dalam peran yang luas, karena skala ekonominya tidak cukup
- Fleksibel
- Sangat sulit diterapkan pada perusahaan yang berkembang

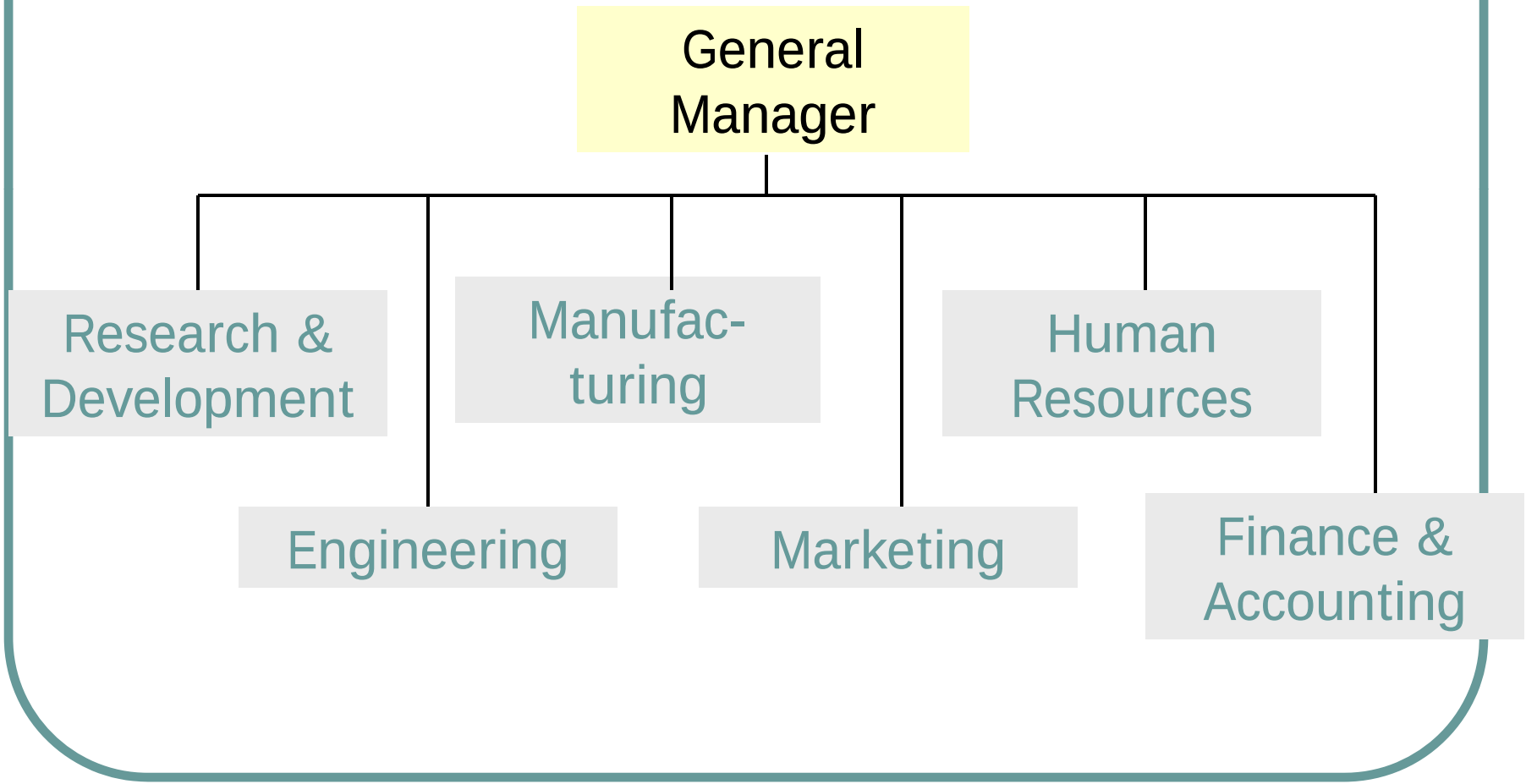
Struktur sederhana



Struktur fungsional

- mengorganisasikan pekerja pada sekitar pengetahuan yang khusus atau sumberdaya yang lain
- mendorong spesialisasi dan meningkatkan identitas pekerja dengan profesinya
- Kelebihan: supervisi lebih mudah, tipe melayani pd setiap pekerja
- Kekurangan:perhatian pd ketrampilannya sendiri terlalu besar, konflik disfungsional

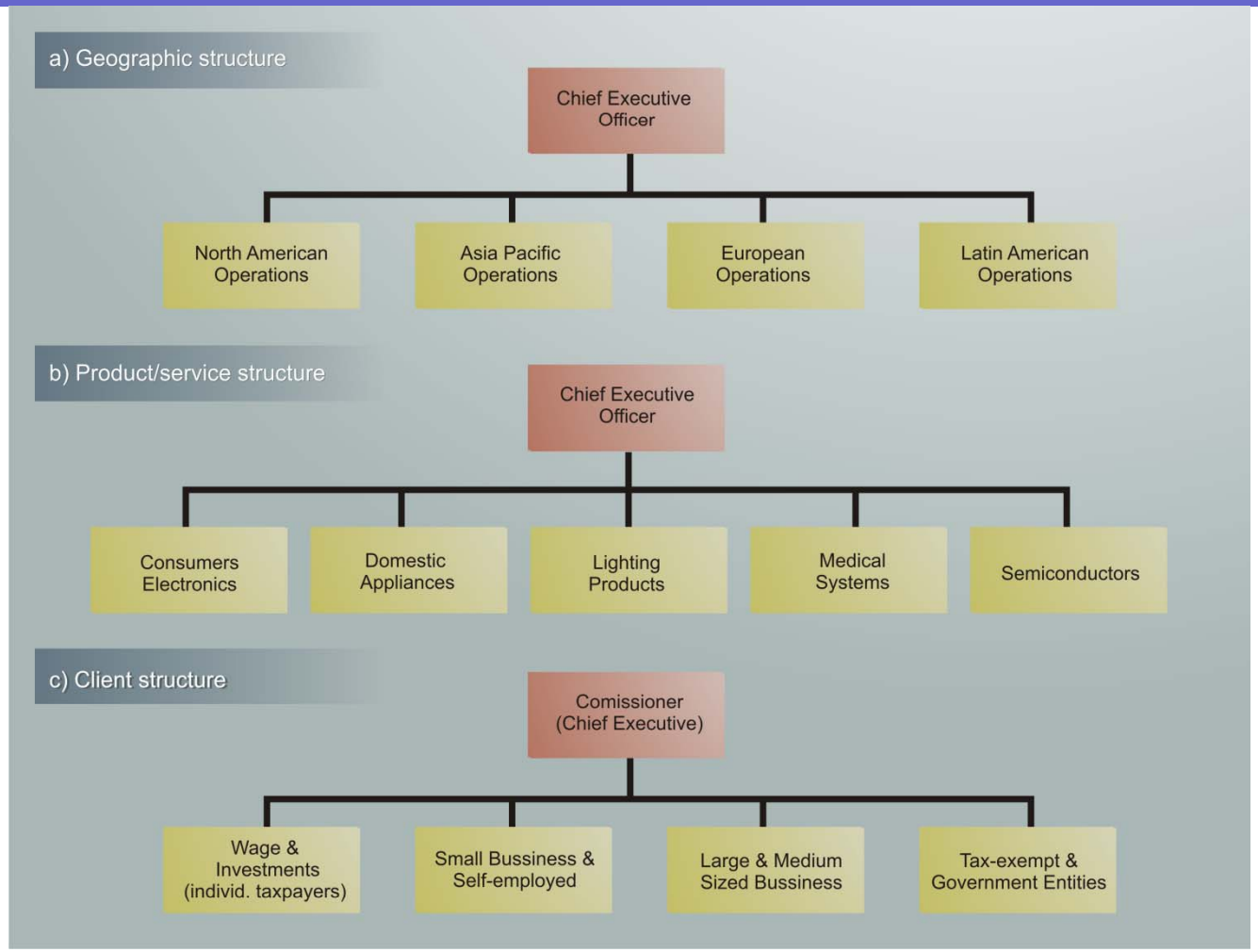
Functional Organizational Structure (*Traditional*)



Struktur divisional

- mengelompokkan pekerja berdasarkan geografi, klien, atau output (produk/jasa).
- Pemilihan bentuk divisionalisasi tergantung pada sumber utama keragaman lingkungan dan ketidakpastian
- dapat mengakomodasi pertumbuhan dengan mudah

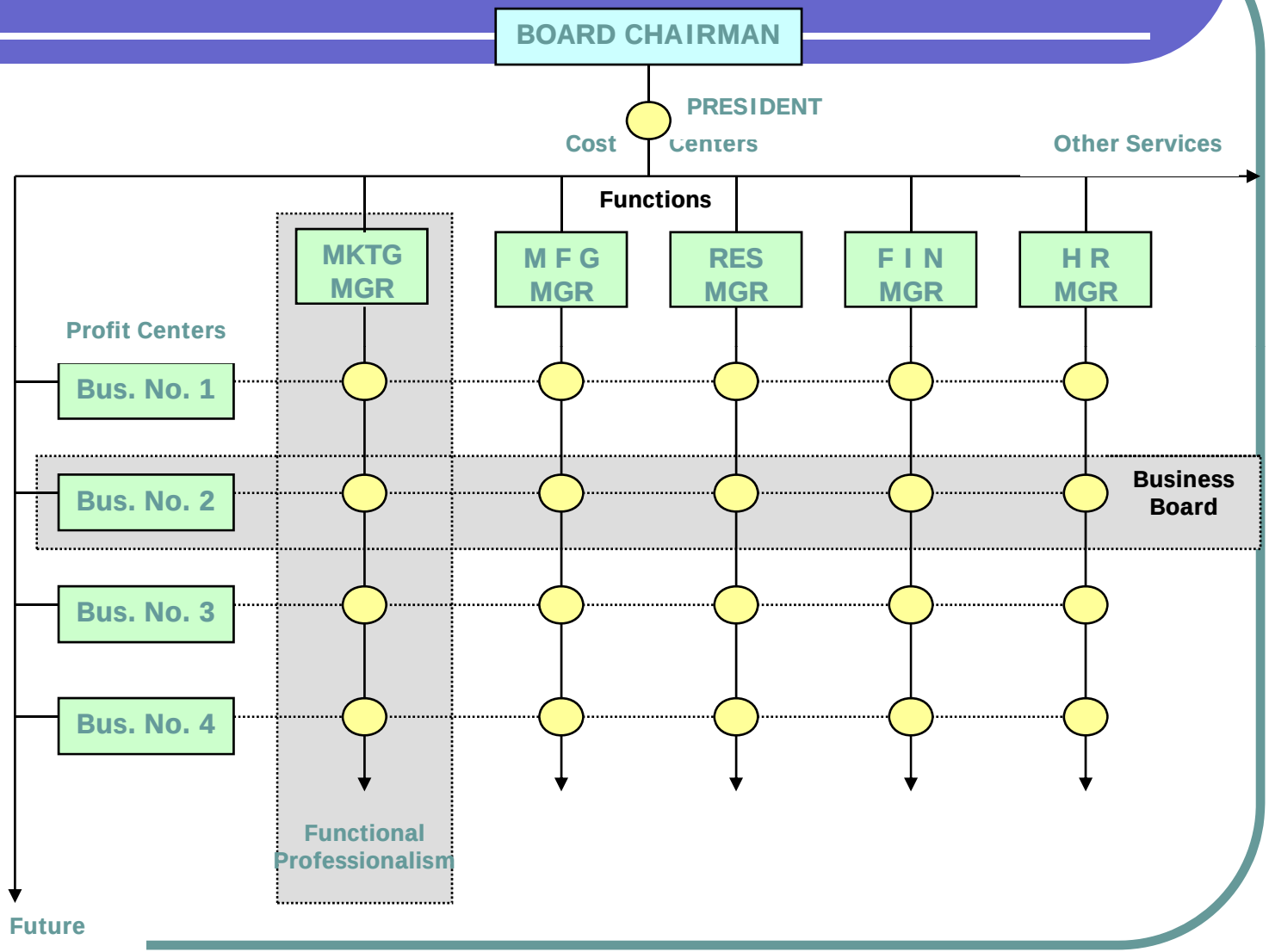
Struktur divisional



Struktur matrik

- menggunakan dua bentuk organisasi
- mengoptimasi penggunaan sumber-daya dan keahlian
- Keuntungan:memperbaiki efisiensi komunikasi, fleksibilitas proyek, dan inovasi
- Kekurangan:meningkatkan konflik dan ambiguitas tujuan, sering tidak jelas siapa yang memberikan persetujuan terhadap beberapa keputusan

Struktur Organisasi Matriks



Struktur yang didasarkan pada tim/struktur tim (*Team-based structure*)

- Dibangun sekitar *self-directed work teams (SDWTs)*
- Meliputi satu pekerjaan yang memerlukan beberapa tugas yang saling tergantung
- Memiliki otonomi substansial untuk mengeksekusi pekerjaan
- semakin populer, karena biasanya lebih responsif dan fleksibel
- Keuntungan:mengurangi biaya, memperbaiki komunikasi dan kerjasama lintas batas tradisiona, dan lebih cepat mengambil dan menginformasikan pengambilan keputusan
- Kerugian:struktur tim dapat kesulitan untuk mempertahankan pada kebutuhan untuk training interpersonal, potensial mengambil lebih banyak waktu untuk koordinasi

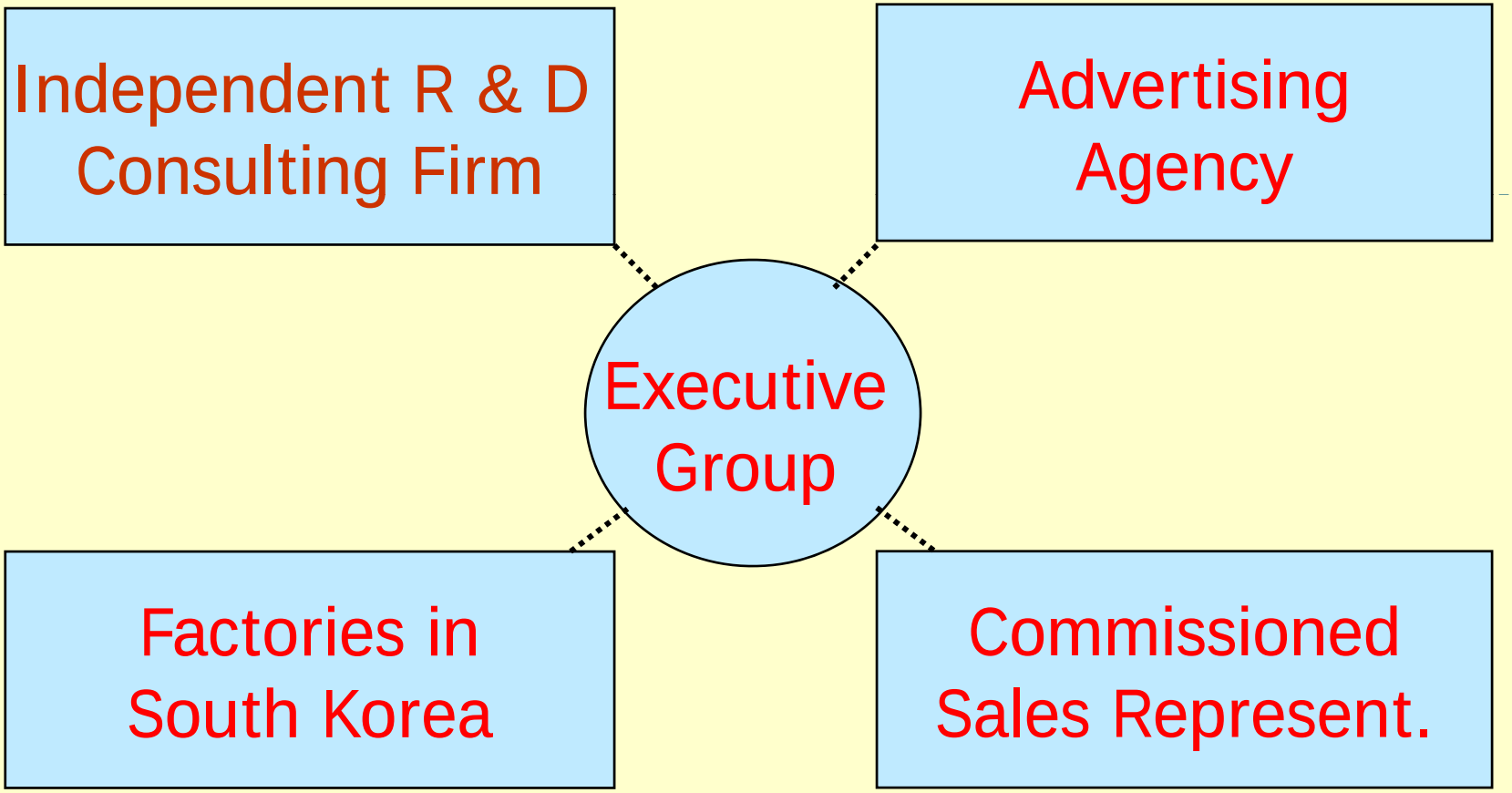
Struktur birokrasi

- struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin
- aturan dan pengaturan yang sangat formal
- tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional
- wewenang terpusat
- rentang kendali yang sempit
- pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando
- Kekuatan:efisien, memperkecil kemungkinan duplikasi personalia dan peralatan
- Kelemahan:spesialisasi menciptakan konflik subunit, tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan keseluruhan organisasi, sangat kaku berpegang pada peraturan tersebut.

Organisasi virtual

- disebut juga organisasi jaringan/ organisasi modular
- sangat tersentralisasi, dengan sedikit atau tanpadepartementalisasi
- memungkinkan setiap proyek diperlengkapi dengan banyak bakat yang cocok dengan tuntutannya
- meminimalkan biaya tetap birokrasi
- Kelebihan: keluwesannya
- Kekurangan:kurangnya kontrol manajemen atas bagian-bagian utama dari bisnisnya

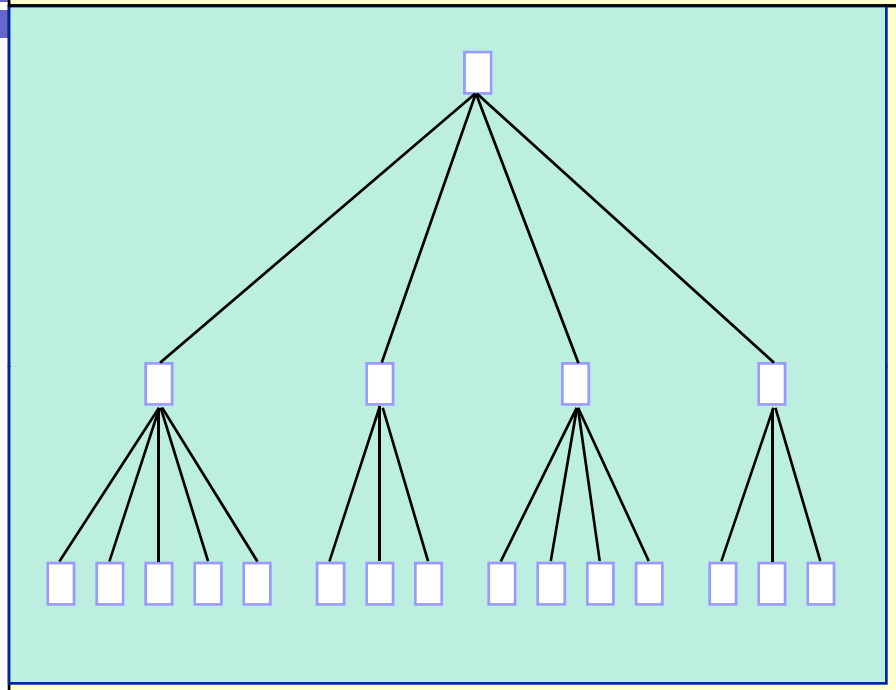
Organisasi Virtual: Contoh



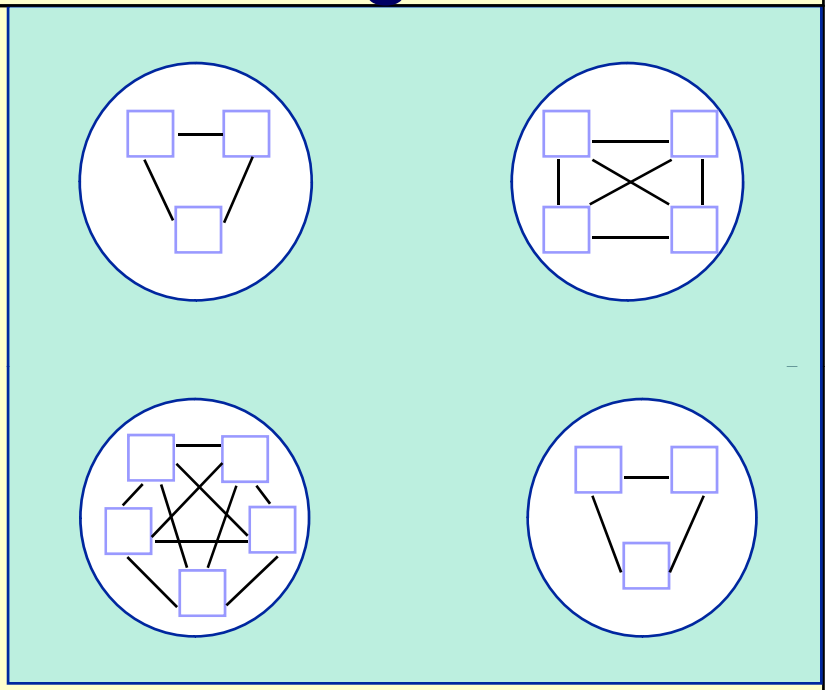
Organisasi tanpa tapal batas

- menghapuskan rantai perintah, mempunyai batas rentang pengawasan, dan mengganti departemen dengan tim khusus
- Disebut juga organisasi T-*form* (atau berbasis teknologi)
- pengambilan keputusan partisipatif
- penggunaan penilaian kinerja 360
- mengubah spesialis menjadi generalis

Struktur Mekanistik versus Organik



- spesialisasi tinggi
- departementalisasi yang kaku
- rantai komando jelas
- rentang kendali sempit
- sentralisasi
- formalisasi tinggi



- tim lintas fungsional
- tim lintas hirarki
- arus informasi yang bebas
- rentang kendali lebar
- desentralisasi
- formalisasi rendah

Mengapa struktur organisasi berbeda?

- Lingkungan, dg karakteristik: kedinamisan, kerumitan, keragaman, dan permusuhan
- Ukuran organisasi. Organisasi yang lebih luas/besar akan memiliki struktur yang berbeda dengan organisasi yang lebih kecil
- Teknologi ⟶ teknologi rutin akan dikaitkan dengan struktur tersentral, sebaliknya untuk teknologi tidak rutin, yang lebih mengandalkan pengetahuan para spesialis
- Strategi organisasi: ex. Inovasi, minimalisasi biaya, imitasipilihan struktur organisasi

Pengertian Budaya

Taliziduhu Ndraha (2003:43) dalam Burnet, budaya mempunyai pengertian teknologis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan serta kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.
Sedangkan dalam Sathe, budaya sebagai seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.

Deal & Kennedy (dalam Moh. Pabundu Tika, 2005:2) mengemukakan budaya sebagai suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

Sudut pandang yang berkaitan dengan budaya (Gravess, 1986 dalam Djokasantoso Moeljono, 2005:9) yaitu :

1. Budaya merupakan produk kontek pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan
2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi
3. Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

1. Berperan menetapkan tapal batas
2. Memberikan rasa identitas ke anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial

“ Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan “

“Dari segi sosial, berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat yang harus dikatakan dan dilakukan para karyawan.

Tiga kekuatan memainkan bagian penting dalam mempertahankan budaya : praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

Ciri-ciri organisasi spiritual :

1. Sangat memperhatikan tujuan organisasi
2. Fokus pada pengembangan individu
3. Kepercayaan dan keterbukaan
4. Pemberdayaan karyawan
5. Toleransi terhadap ekspresi karyawan

Penolakan organisasi terhadap perubahan.

1. Inersia struktural. Organisasi memiliki mekanisme *built-in* untuk menghasilkan stabilitas, misal proses seleksi SDM, pelatihan dan teknik-teknik sosialisasi lainnya memperkuat syarat-syarat dan keterampilan peranan spesifik, beserta formalisasi kegiatan.
2. Fokus perubahan terbatas. Organisasi terdiri dari sejumlah subsistem yang bebas, maka perubahan terbatas pada subsistem-subsistem cenderung dihilangkan pengaruhnya oleh sistem yang lebih besar.
3. Inersia kelompok. Perorangan ingin mengubah perilakunya tetapi norma-norma kelompok dapat menjadi kendala.
4. Ancaman bagi kepakaran. Perubahan-perubahan pada pola keorganisasi dapat mengancam kepakaran kelompok-kelompok khusus.
5. Ancaman bagi hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan. Setiap tindakan redistribusi otoritas pengambilan keputusan dapat menyebabkan terancamnya hubungan-hubungan kekuasan yang mapan.
6. Ancaman bagi alokasi sumber daya yang sudah mapan. Kelompok-kelompok pada sesuatu organisasi yang mengendalikan SD dalam jumlah besar, seringkali menganggap perubahan sebagai ancaman.

.

Langkah-langkah untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.

a. Pendidikan dan komunikasi untuk memahami logika suatu perubahan dan informasi sesuai fakta.

b. Partisipasi yang memberikan sumbangan pemikiran.

c. Fasilitas dan bantuan berupa konseling, terapi, pelatihan keterampilan baru dan libur singkat.

d. Negosiasi melalui paket imbalan khusus bagi pihak-pihak yang memiliki posisi tawar.

e. Manipulasi (mempengaruhi secara terbuka) dan kooptasi (unsur partisipasi) untuk mendapatkan dukungan dengan memberikan peranan dalam pengambilan keputusan.

f. Paksaan, terutama bagi yang tidak bersedia kompromi.

Penanganan Perubahan.

- Tingkat perubahan yang diperlukan sesuatu organisasi bertahan untuk lingkungan yang berubah dapat berbeda, tergantung pada tipe organisasi bersangkutan. Daripada secara terus-menerus melakukan perubahan-perubahan tambahan yang diperlukan untuk mempertahankan adaptasi sempurna, maka organisasi pada waktu-waktu tertentu dapat membuat perubahan-perubahan struktural atau teknologis sekaligus untuk bertahan untuk jangka panjang dengan lingkungannya.
- Dalam rangka menangani perubahan, diperlukan tiga hal yang bekerja secara simultan, yakni pembangunan visi bersama, pola kerja dan alternatif solusi. Alternatif solusi dapat dibedakan menjadi dua, model umum dan model spesifik. Terdapat beberapa model spesifik sebagai berikut : Model Medikal (*The Medical Model*). Model ini paling mendasar diantara model-model yang ada dan menempat-kan agen perubahan sebagai penasihat, dimana organisasi meminta bantuan untuk menjelaskan masalah-masalah yang sedang dihadapi organisasi tersebut, lalu mendiagnosis penyebab masalah tersebut dan kemudian diminta advisnya tentang apa yang harus dilakukan untuk mengatasi. .

KESIMPULAN

- Struktur organisasi adalah bagaimana organisasi membagi tugas dan pekerjaan serta bagaimana mengkoordinasikannya. Ada enam elemen struktur organisasi yaitu: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Tipe struktur atau desain organisasi yang dikenal adalah struktur sederhana, fungsional, divisional, matrik, tim, birokrasi, organissi virtual, dan organisasi tanpa tapal batas. Perbedaan struktur/desain organisasi antara organisasi yang satu dengan yang lain dipengaruhi oleh faktor lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi organisasi.
- Budaya organisasi merupakan serangkaian praktik organisasi yang dapat dilihat sebagai karakteristik yang sifatnya spesifik dan relatif konstan jika dibandingkan dengan sifat organisasi lain. Ada tujuh karakteristik primer dari budaya organisasi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.
- Tingkat perubahan yang diperlukan sesuatu organisasi bertahan untuk lingkungan yang berubah dapat berbeda, tergantung pada tipe organisasi bersangkutan. Dalam rangka menangani perubahan, diperlukan tiga hal yang bekerja secara simultan, yakni pembangunan visi bersama, pola kerja dan alternatif solusi