
Stuktur
oraganisasi

Pertemuan ke-7
struktur organisasi

- Definisi Stuktur Organisasi
- pengorganisasian terdiri dari 5 (lima) langkah
- Ada enam unsur kunci dalam merancang struktur organisasinya.
- Strategi & Pola Pertumbuhan Struktur
- Kelebihan vs kelemahan struktur fungsional
- Pilihan Desain Baru

Definisi Stuktur Organisasi



- Struktur organisasi adalah suatu cara bagaimana menetapkan tugas pekerjaan dibagi, dikelompokan, dan dikoordinasikan secara formal.
- Struktur organisasi: konfigurasi peran formal, prosedur, mekanisme kontrol, kewenangan & proses pengambilan kebijakan

Menurut Ernest dalam pengorganisasian terdiri dari 5 (lima) langkah, yaitu :

- Daftar pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Membagi jumlah beban kerja ke dalam tugas-tugas yang dapat secara logis dan sesuai dilaksanakan oleh individual/kelompok. Ini disebut pembagian kerja (*division of work*).
- Menggabungkan tugas-tugas dalam keadaan yang logis dan efisien. Pengelompokan karyawan dan tugas-tugas pada umumnya disebut departementalisasi (*departmentalization*).
- Menetapkan mekanisme untuk koordinasi-koordinasi merupakan integrasi aktivitas dari bagian-bagian yang terpisah dari suatu organisasi/untuk mencapai tujuan organisasi.
- Memonitor efektifitas struktur organisasi dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan.

Ada enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer bila mereka merancang struktur organisasinya.

- *Spesialisasi pekerjaan*
- *Departementalisasi*
- *Rantai komando*
- *Rentang kendali*
- *Sentralisasi dan disentralisasi*
- *Formalisasi*

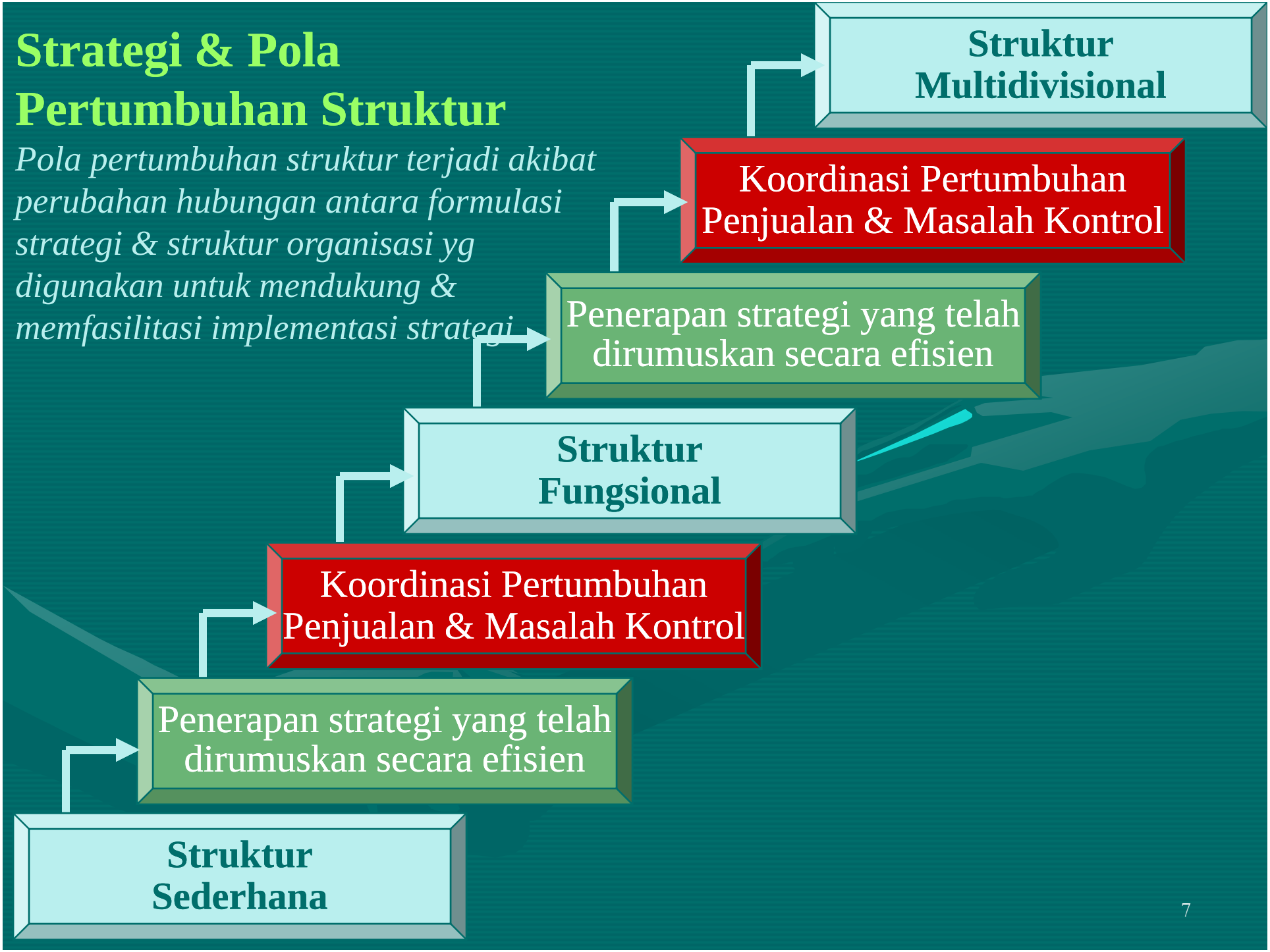
Struktur Organisasi: What?

- *Strategic competitiveness* dapat dicapai bila struktur organisasi yang dipilih sejalan dengan strategi yang telah diformulasikan. Semua organisasi memerlukan bentuk struktur organisasi tertentu untuk menerapkan dan mengelola strateginya.

- Tiga jenis struktur dasar:
  - Struktur sederhana
  - Struktur fungsional
  - Struktur Multi-divisional (bentuk-M)

Strategi & Pola Pertumbuhan Struktur

Pola pertumbuhan struktur terjadi akibat perubahan hubungan antara formulasi strategi & struktur organisasi yg digunakan untuk mendukung & memfasilitasi implementasi strategi

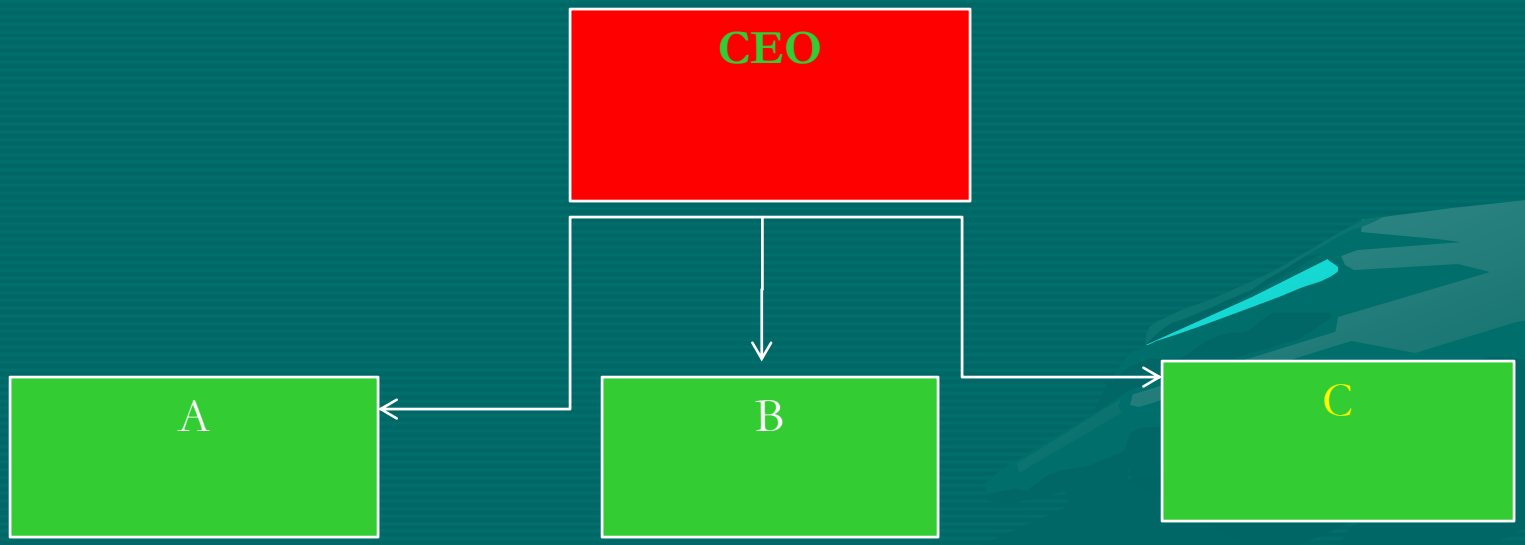


Struktur Sederhana

Pemilik-Manajer

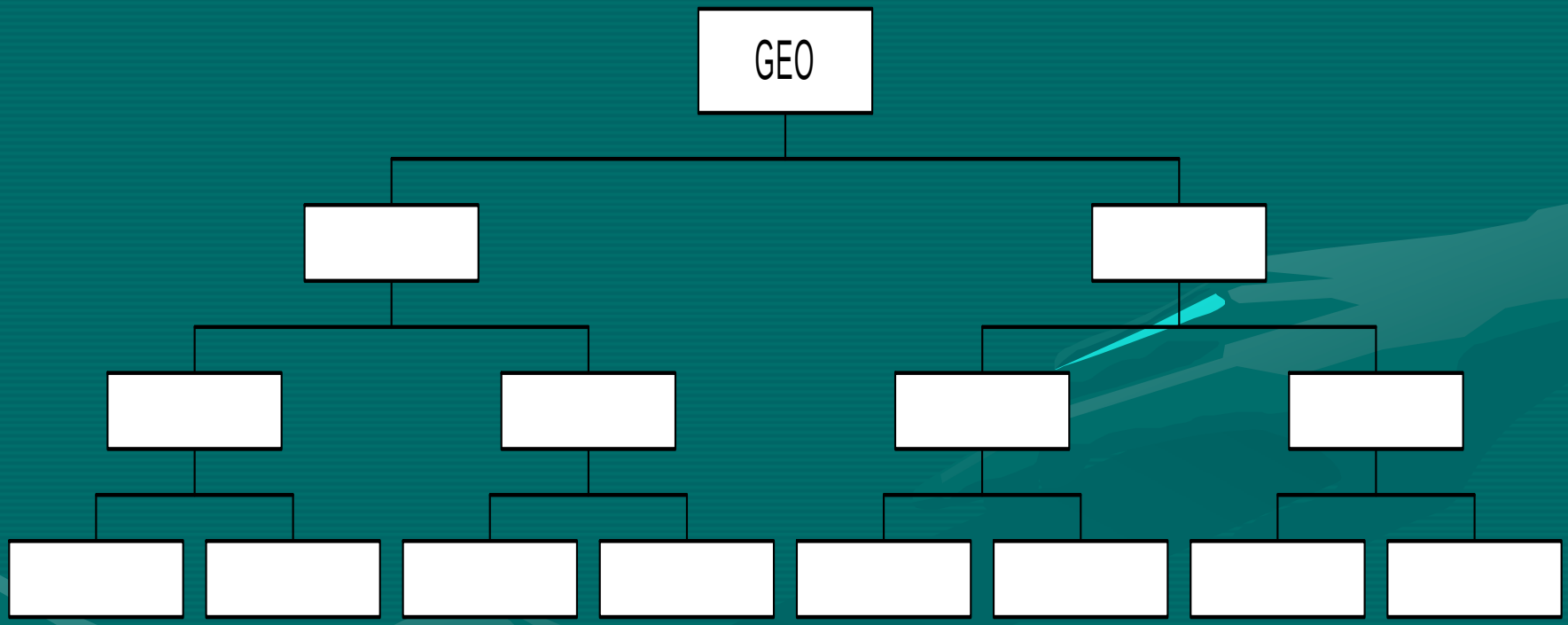
- Pemilik-Manajer membuat semua keputusan penting secara langsung dan mengawasi semua kegiatan
- Sulit mempertahankan struktur ini ketika perusahaan tumbuh dalam hal ukuran dan kompleksitas

Struktur Sederhana



Struktur organisasi yang merata

Struktur Sederhana



Struktur Organisasi yang tinggi

Struktur Fungsional

- Organisasi fungsional merupakan bentuk departementalisasi, yaitu setiap orang ditugaskan dalam satu aktivitas fungsional, seperti pemasaran, keuangan, dikelompokkan dalam suatu unit.
- Cocok untuk perusahaan dengan usaha tunggal atau dominan
- Memungkinkan spesialisasi tugas
  - * Produksi
  - * Teknik
  - * Sales & Pemasaran
  - * Keuangan
  - * Akuntansi
  - * SDM
- Mengatasi keterbatasan pemrosesan informasi pemilik/manajer tunggal
- Kepala bagian fungsional bertanggung jawab kepada CEO yang menggabungkan keputusan dan tindakan dari sudut pandang perusahaan secara keseluruhan
- Risiko konflik antar tugas manajer yang tidak jelas

Struktur Fungsional



Struktur Fungsional untuk Strategi *Kepemimpinan Biaya*



- R & D pada produk baru
- Operasional adalah fungsi utama
- Prosedur formal memungkinkan untuk budaya biaya rendah
- Struktur mekanis; peran kerja sangat terstruktur

Fungsi koordinas
staf yang terpusa
relatif tinggi

KELEBIHAN VS KELEMAHAN STRUKTUR FUNGSIONAL

Keuntungan

- Mencapai efisiensi lewat spesialisasi
- Mengembangkan keahlian fungsional
- Membedakan dan mendelegasikan keputusan operasi harian
- Mempertahanklan pengendalian secara sentralistik
- Mengkaitkan struktur dengan strategi secara ketat dengan mendesain aktivitas kunci sebagai unit terpisah

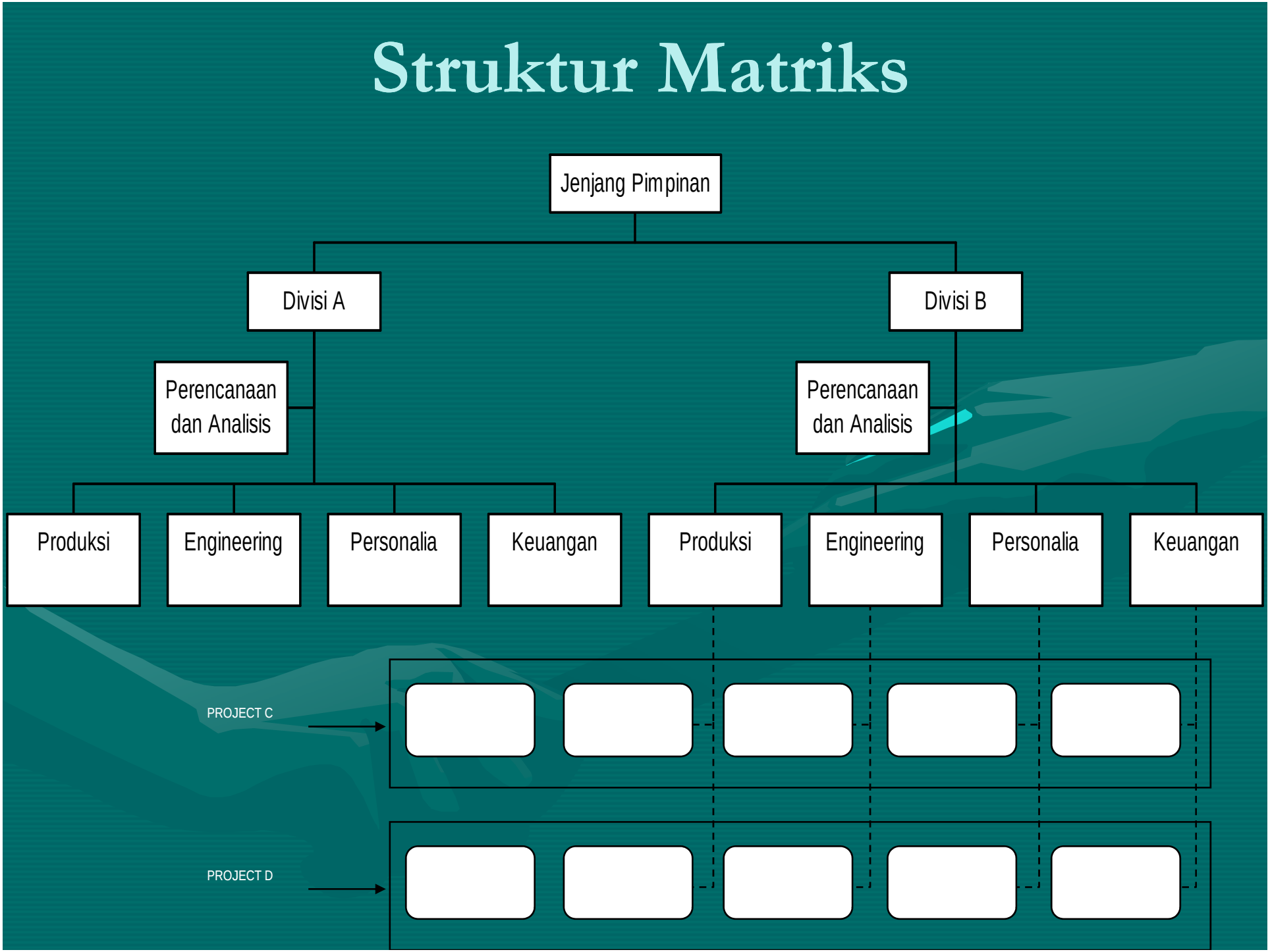
Kekurangan

- Mendorong spesialisasi yang sempit dan berpotensi menciptakan persaingan/konflik fungsional (fanatisme dinas/departemen)
- Menciptakan kesulitan dalam koordinasi fungsional maupun pengampilan keputusan antarfungsi
- Membatasi general managers
- Berpotensi kuat menciptakan konflik lintas fungsional karena skala prioritas pada fungsi tertentu dan tidak seluruh bisnis

Stuktur Multi Divisional

Struktur matriks berusaha menggabungkan manfaat dari kedua tipe desain untuk menghindari kekurangan-kekurangannya. Dalam organisasi matriks, karyawan mempunyai 2 atasan, yaitu mereka dibawah 2 wewenang, satu rantai komando adalah fungsional/divisional, digambarkan secara vertikal dalam bagan organisasi, yang kedua ditunjukkan secara horizontal dalam bagan organisasi.

Struktur Matriks



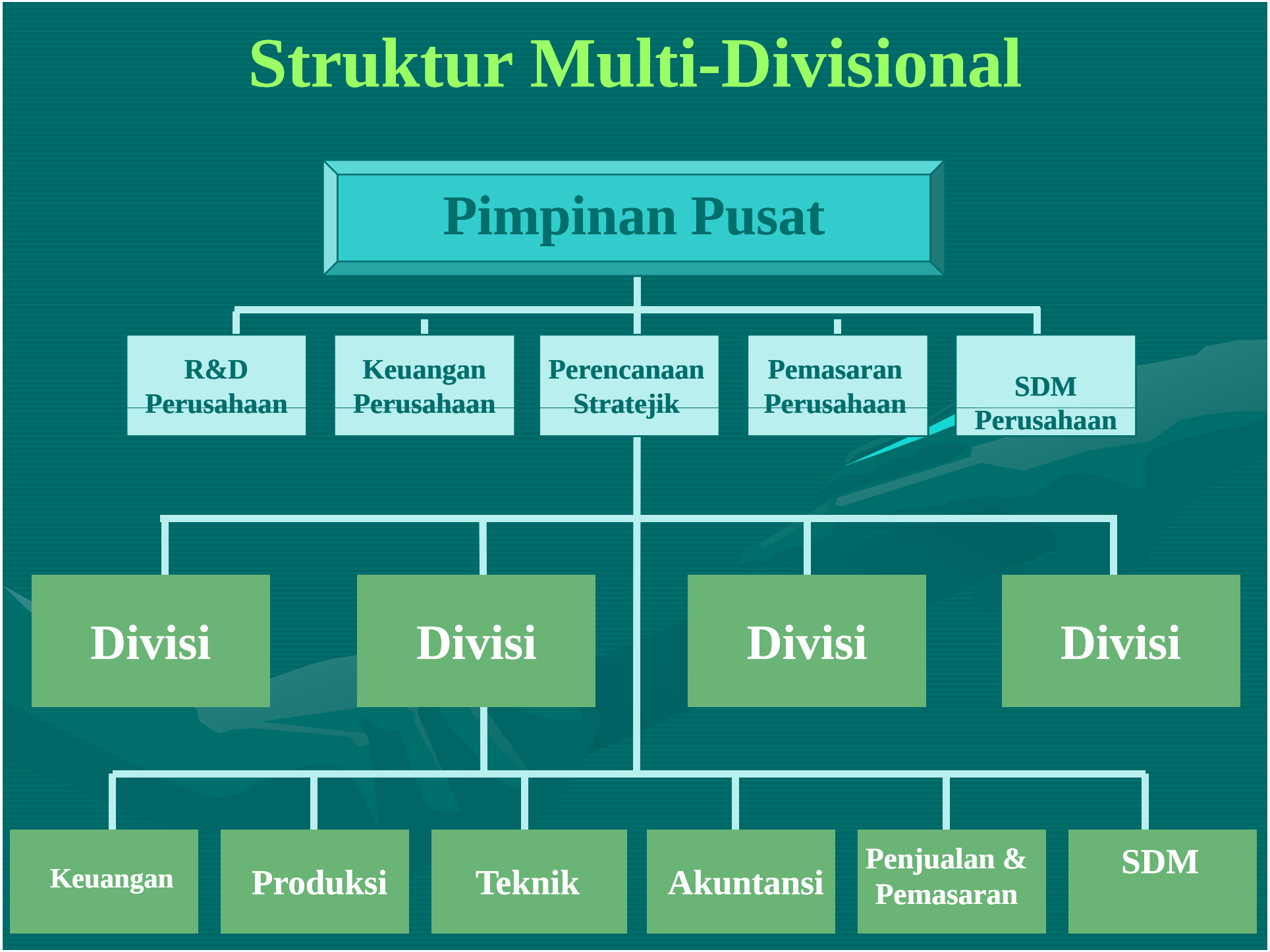
Struktur Multi-Divisional

- Tiap divisi beroperasi sebagai usaha yang terpisah
- Cocok untuk related-diversified businesses
- Tugas kunci manajer perusahaan adalah memanfaatkan sinergi antar divisi
- Manajer menggunakan kombinasi pengawasan stratejik dan keuangan
- Manajer berusaha menemukan keseimbangan antara:
  - Persaingan antar divisi untuk memperoleh sumber kapital yang langka
  - Menciptakan peluang kerja sama untuk mengembangkan sinergi
- Tujuannya adalah untuk memaksimalkan kinerja keseluruhan perusahaan

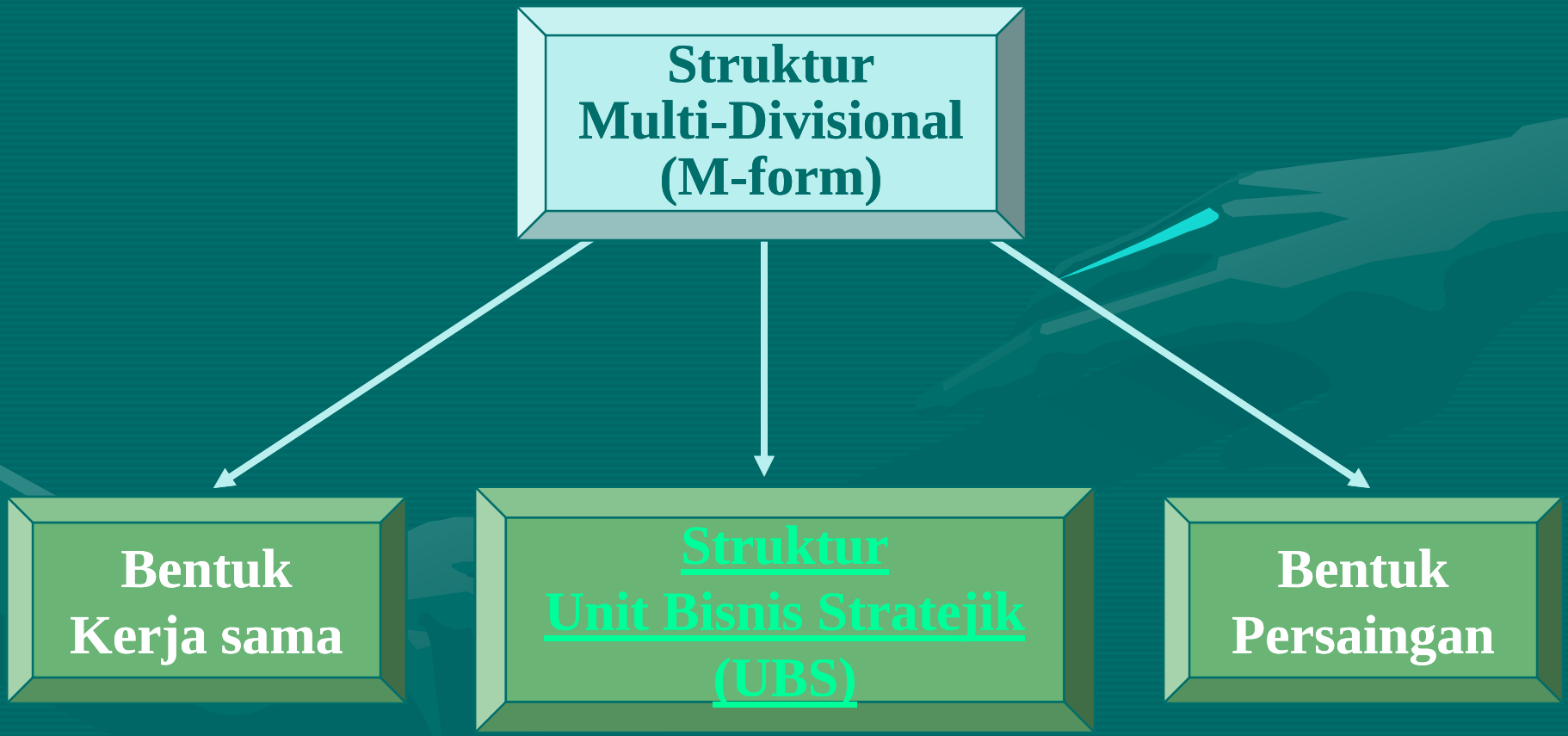
Struktur Multi-Divisional

- Pembuatan keputusan manajer dalam struktur Multi-Divisional kemungkinan menjadi:
  - Terpusat atau Desentralisasi
- Keseimbangan dalam dimensi tersebut dapat berubah sepanjang waktu
- Struktur akan berkembang bersama dengan:
  - Perubahan strategi
  - Derajat spesifikasi
  - Cakupan geografis
  - Sifat persaingan

Struktur Multi-Divisional



Variasi Struktur Multi-Divisional



Struktur Multi-Divisional

- Pilihan antara sentralisasi dan desentralisasi berdasar pada strategi pada tingkat bisnis yang diterapkan dalam tiap divisi

  Diferensiasi → Desentralisasi

  Kepemimpinan Biaya → Sentralisasi

- Struktur Multi-Divisional perusahaan yang kompleks dapat terpusat dan terdesentralisasi sekaligus, tergantung pada berbagai strategi pada tingkat bisnis yang dipakai oleh bisnis individual perusahaan

- Struktur perusahaan Multi-Divisional memakai kombinasi:
  - Pengendalian Stratejik
  - Pengendalian Keuangan

Evolusi Struktur Multi-Divisional



Evolusi struktural berdasarkan garis ***Geografis*** biasanya secara tidak langsung menunjukkan Strategi Internasional Multi-Domestik

Pilihan Desain Baru

- Organisasi Virtual
- Struktur Tim
- Organisasi Tanpa Tapal Batas

Organisasi Virtual



TERIMAKASIH....