



Telkom
University

DIMENSI-DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI

(WEEK-6, 16 FEBRUARI 2017)

By: IDA NURNIDA

School of Communication & Business – Telkom University

APAKAH STRUKTUR ORGANISASI ITU?

- Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai:
“How task are allocated, who report to whom, and the formal coordinating mechanisms and interactions pattern that will be follow” (Robbins, 1990: 5),
- “Tidak ada kesepakatan umum di antara para teoretikus mengenai apa yang diartikan sebagai Struktur Organisasi” (Robbins, 1994: 91),

APAKAH STRUKTUR ORGANISASI ITU?

(Cont'd)

- “Struktur organisasi mengacu pada hubungan di antara elemen-elemen sosial yang meliputi orang, posisi, dan unit-unit organisasi di mana mereka berada (Hatch, 1997: 161),
- *“Organization structure we mean the pattern a network of relationships between the various positions holders“* (MacFarland,:),
- **Struktur** adalah cara bagaimana sesuatu itu disusun, jadi struktur organisasi dapat diartikan sebagai cara bagaimana suatu organisasi itu disusun (Wursanto :107).

3 DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI

- ⦿ **KOMPLEKSITAS**
- ⦿ **FORMALISASI**
- ⦿ **SENTRALISASI VS DESENTRALISASI**

A. KOMPLEKSITAS

- “Kompleksitas merujuk pada tingkatan **diferensiasi** yang ada di dalam sebuah organisasi. **Diferensiasi horisontal** mempertimbangkan tingkat pemisahan horisontal di antara unit-unit, **diferensiasi vertikal** merujuk pada kedalaman hierarki organisasi, dan **diferensiasi spasial** meliputi tingkat sejauhmana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis.”
(Robbins, 1994: 91-92),

A. KOMPLEKSITAS (*cont'd*)

- “Kompleksitas struktur menggambarkan derajat diferensiasi dalam suatu organisasi, baik diferensiasi horizontal, vertikal, maupun spasial. Peningkatan salah satu dari jenis diferensiasi ini secara otomatis akan menambah kompleksitas struktur sebuah organisasi.”
(Kusdi, 2011: 168)

DIFERENSIASI ORGANISASI

- Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dalam kajian kompleksitas organisasi, terdapat 3 bentuk **diferensiasi**, yaitu:
 - **Horizontal**
 - **Vertikal**
 - **Spasial**

DIFERENSIASI HORIZONTAL

- Merujuk pada tingkat diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan dan tingkat pendidikan dan pelatihannya.
- Semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, semakin kompleks pula organisasi tersebut.

(Robbins, 1994: 92)

DIFERENSIASI **HORISONTAL** (cont'd)

Bukti nyata pada organisasi yang menekankan diferensiasi horisontal adalah **spesialisasi** dan **departementalisasi**.

- ❑ **Spesialisasi** merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan suatu individu:
 - Spesialisasi fungsional = spesialisasi pada pembagian kerja.
 - Spesialisasi sosial = spesialisasi pada individu.

DIFERENSIASI **HORIZONTAL** (*cont'd*)

- **Departementalisasi**, adalah cara organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah dideferensiasi secara horizontal, berdasarkan fungsi, geografis, produk atau proses.

(Robbins, 1994: 92-95)

DIFERENSIASI **HORIZONTAL** (*cont'd*)

- ❑ Diferensiasi horizontal terjadi akibat berkembangnya beragam unit dalam organisasi berdasarkan orientasi pekerjaan, sifat tugas-tugas di dalamnya, serta latar belakang pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut,
- ❑ Diferensiasi horizontal melahirkan **spesialisasi** dan **departementasi**:

DIFERENSIASI **HORIZONTAL** (*cont'd*)

- **Spesialisasi** merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan seorang individu dalam organisasi, yang bentuknya terdiri dari **spesialisasi fungsional** (memecah-mecah **pekerjaan** menjadi tugas-tugas yang sederhana dan repetitif → *Division of labour*), dan **spesialisasi sosial** (merujuk pada spesialisasi orang, organisasi merekrut seorang ahli untuk melakukan pekerjaan tertentu yang bersifat khusus, misal analis keuangan)

(Kusdi, 2011: 169)

DIFERENSIASI **HORIZONTAL** (*cont'd*)

- **Departementasi** merujuk pada pengelompokan berdasarkan spesialisasi-spesialisasi yang ada dalam organisasi, baik spesialisasi fungsional maupun sosial, yang dapat dilakukan berdasarkan jumlah orang, fungsi, produk atau jasa, klien, geografis, atau proses.

(Kusdi, 2011: 169)

DIFERENSIASI VERTIKAL

- ▣ Merujuk pada kedalaman struktur.
- ▣ Makin banyak tingkatan yang terdapat diantara *top management* dan tingkat hirarki yang paling rendah, makin besar pula terjadinya distorsi dalam komunikasi dan makin sulit mengkoordinasikan pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sulit pula bagi top manajer untuk mengawasi kegiatan bawahannya.
- ▣ Faktor yang paling menentukan terhadap tingkat diferensiasi vertical adalah **rentang kendali**.

(Robbins, 1994: 95-96)

RENTANG KENDALI (*SPAN OF CONTROL*)

- ⦿ Menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer.
- ⦿ Jika rentangnya lebar, para manajer akan mempunyai banyak bawahan yang melapor kepadanya.
- ⦿ Jika sempit para manajer hanya mempunyai sedikit bawahan yang melapor.
- ⦿ Jika hal-hal lainnyadianggap sama, makin kecil rentangnya makin tinggi organisasinya.

(Robbins, 1994: 95-96)

DIFERENSIASI SPASIAL

- Merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi kantor, pabrik dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis.
- Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi horizontal dan vertikal, artinya adalah memungkinkan untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis.
- Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah dan jarak.

(Robbins, 1994: 98-99)

B. FORMALISASI

- Merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan dalam organisasi itu distandarisasikan/ diformalisasikan untuk mengatur para pegawainya,
- Jika sebuah pekerjaan distandarisasikan/ diformalisasikan maka pemegang pekerjaan sudah memiliki kejelasan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana harus mengerjakannya.
- Formalisasi** adalah **suatu ukuran tentang standarisasi**.

HUBUNGAN FORMALISASI DAN KOMPLEKSITAS

- Difrensiasi horizontal tinggi → pegawai tidak profesional → formalisasi tinggi.
- Diffrensiasi horizontal tinggi → pegawai professional → Formalisasi rendah

UKURAN FORMALISASI

- Formalisasi akan diukur dengan menentukan apakah organisasi tersebut mempunyai manual (instrumen) kebijakan dan atau prosedur.
- Jika kita berbicara mengenai formalisasi maka kita merujuk pada peraturan tertulis organisasi (standarisasi)

KEUNTUNGAN STANDARISASI

- Standarisasi perilaku dalam suatu organisasi akan mengurangi keanekaragaman tindakan pegawai yang tidak terkait dengan pencapaian tujuan,
- Memudahkan koordinasi antar pegawai, dan
- Adanya penghematan (biaya, waktu, tenaga).

TEKNIK-TEKNIK **FORMALISASI**

- ❑ Seleksi
- ❑ Persyaratan Peran
- ❑ Peraturan, Prosedur, Kebijaksanaan
- ❑ Pelatihan
- ❑ Ritual

C. SENTRALISASI VS DESENTRALISASI

- **Sentralisasi**, merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi,
- Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau yang disebut **Desentralisasi**.

C. SENTRALISASI VS DESENTRALISASI (*cont'd*)

- Hambatan pada sentralisasi:
 - Hanya memperhatikan struktur formal dan bukan dengan struktur informal,
 - Memperhatikan kebebasan dalam pengambilan keputusan,
 - Konsentrasi pada seseorang, unit atau tingkat.

KEUNTUNGAN DESENTRALISASI

- Desentralisasi meminimalisasi kelemahan dari keterbatasan manajer terhadap penguasaan jumlah informasi,
- Dapat menanggapi perubahan dengan cepat.
- Memberi masukan lebih rinci bagi pengambil keputusan.
- Memotivasi pegawai untuk memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan.
- Memberi peluang pelatihan bagi manajer tingkat rendah.

KEUNTUNGAN SENTRALISASI

- Keputusan yang diambil secara terpusat akan bersifat komprehensif (organisasi secara menyeluruh),
- Lebih efisien (proses pengambilan keputusan lebih sedikit),
- Lebih efektif (pengambilan keputusan lebih terarah pada pencapaian tujuan utama organisasi secara menyeluruh)

THANK YOU