

DESAIN ORGANISASI

Week-9

by
Ida Nurnida

CONTENT

- PRINSIP DASAR KONFIGURASI ORGANISASI
- STRUKTUR SEDERHANA
- BIROKRASI MESIN
- BIROKRASI PROFESIONAL
- STRUKTUR DIVISIONA
- ADHOCRACY

PRINSIP DASAR KONFIGURASI ORGANISASI

Seperti sidik jari:

- Tidak ada struktur organisasi yang sama dan sejenis,
- Setiap struktur organisasi memiliki keunikan (konfigurasi), namun tidak ada struktur yang benar-benar unik,
- Semua organisasi mempunyai sifat sama yang memungkinkan untuk diklasifikasikan berdasarkan elemen yang sama.

ELEMEN-ELEMEN DASAR ORGANISASI

5 Elemen Dasar Organisasi (Henry Mintzberg):

1. *The operating core* (para pegawai di unit produksi),
2. *The strategic apex* (manajer puncak),
3. *The middle line* (manajer penghubung operating core & strategic apex),
4. *The technostructure* (para analis pelaksana pembentuk standarisasi tertentu dalam organisasi), dan
5. *The support staff* (orang pengisi unit staf, pemberi jasa tidak langsung kepada organisasi.)

DESAIN KONFIGURASI ORGANISASI

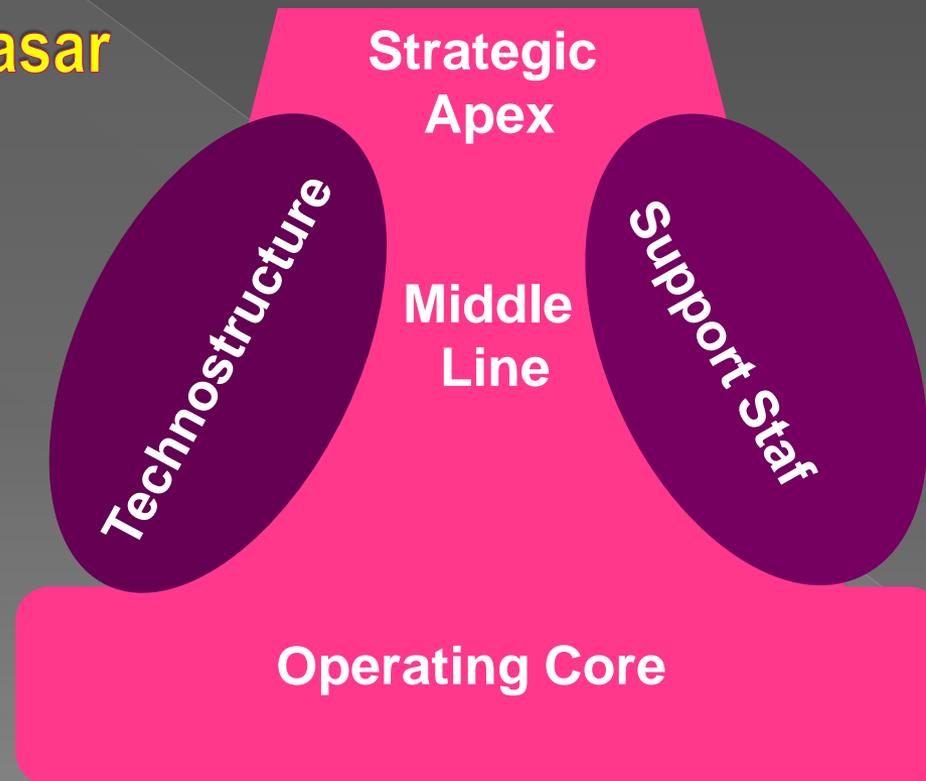
- Henry Mintzberg

- Terdapat 5 buah desain konfigurasi tertentu, yang masing-masing dihubungkan oleh dominasi salah satu dari ke 5 elemen dasar tersebut,
- Pada bagian yang dikontrol dalam organisasi, maka akan digunakan konfigurasi tertentu”

DESAIN KONFIGURASI ORGANISASI

- Henry Mintzberg (*Cont'd*)

5 Elemen Dasar



PENJELASAN GAMBAR

- Jika dominasi berada pada *strategic apex*, maka keputusan bersifat sentralisasi → menciptakan **Struktur sederhana**
- Jika dominasi berada pada *technostructure*, maka kontrol akan dilakukan melalui standrisasi → menciptakan **Birokrasi mesin,**
- Jika kontrol (dominasi) berada di *operating core*, maka keputusan akan didesentralisasi → menciptakan **Birokrasi profesional,**
- Jika dominasi berada pada *middle management*, maka sistem kerja bersifat divisional → menciptakan **Struktur divisional,**
- Jika dominasi berada pada *support staf*, maka kontrol akan dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*) → menciptakan **Adhocracy**

A. STRUKTUR SEDERHANA

Karakteristik:

- Tidak rumit,
- Kompleksitas rendah,
- Sedikit formalisasi,
- Kewenangan disentralisasi pada seseorang,
- Organisasi yang datar,
- *Operating core* yang organik, semua orang melapor kepada seorang di *strategic apex* sebagai pengambil keputusan,
- Mirip toko pengecer kecil dengan karyawan tokonya.

KEKUATAN STRUKTUR SEDERHANA

- Kesederhanaannya membuat struktur ini dapat bergerak cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharannya,
- Pertanggungjawaban jelas,
- Ketidakpastian tujuan minimal, karena peran anggota mudah mengidentifikasi diri dengan cepat pada misi organisasi,
- Cukup mudah untuk melihat kontribusi anggota terhadap pencapaian tujuan organisasi.

KELEMAHAN STRUKTUR SEDERHANA

- ❑ Penggunaannya terbatas pada organisasi kecil,
- ❑ Pada besaran organisasi yang bertambah, struktur tidak dapat segera memenuhi kebutuhan,
- ❑ Konsentrasi kekuatan hanya pada seseorang,
- ❑ Rawan penyalahgunaan kewenangan,
- ❑ Paling beresiko karena hanya bergantung pada satu iorang.

KAPAN STRUKTUR SEDERHANA DIPAKAI ?

struktur sederhana akan efektif, apabila :

- organisasi masih kecil/ tahap pengembangan
- lingkungan organisasi sederhana dan dinamik
- organisasi menghadapi serangan/ krisis
- manajer senior menjadi pemilik
- eksekutif senior ingin menyimpn kekuasaan/
memiliki kekuasaan yang dilimpahkan ke bawahannya

B. BIROKRASI MESIN

Karakteristik:

- Konsep utama : Standarisasi, peraturan sangat diformalisasi,
- *Technostructure* adalah bagian terpenting dalam organisasi,
- Tugas operasi rutin sangat tinggi,
- Tugas dikelompokkan ke departemen fungsional,
- Sentralisasi kewenangan,
- Pengambilan keputusan sesuai rantai komando (berjenjang),
- Struktur administrasi rumit,
- Perbedaan tajam antara aktivitas staf dan lini.

Contoh : Bank, Kantor Pos, Pabrik Mobil

KEKUATAN BIROKRASI MESIN

- ❑ “Standarisasi yang dibuat menghasilkan efisiensi”,
- ❑ Tercipta *economis of scale*, minimalisasi duplikasi personalia dan alat, “bahasa sama” dalam pekerjaan,
- ❑ Standarisasi pada organisasi memudahkan operasionalisasi sehingga biaya operasional lebih murah,
- ❑ Keputusan diambil dengan sentralisasi sehingga tidak ada kebutuhan pengambilan keputusan yang inovatif & berpengalaman di bawah tingkat eksekutif senior.

KELEMAHAN BIROKRASI MESIN

- Spesialisasi menimbulkan konflik antar unit sehingga bisa terjadi tujuan fungsional unit mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi,
- Perhatian lebih banyak ke peraturan, bila ada masalah yang tidak secara tepat sesuai peraturan, maka tidak ada tempat atau sulit untuk modifikasi.

KAPAN BIROKRASI MESIN DIPAKAI ?

- ◉ Organisasi besar
- ◉ Lingkungan stabil dan sederhana
- ◉ Teknologi berupa pekerjaan rutin yang bisa distandarisasi

C. BIROKRASI PROFESIONAL

Karakteristik:

- Adalah organisasi dengan konfigurasi tenaga spesialis yang terlatih di bagian *operating core*,
- Merupakan organisasi yang menggabungkan standarisasi dan desentralisasi,
- Kebutuhan desain organisasi lebih menyandarkan diri pada spesialisasi sosial dari pada fungsional, yaitu spesialisasi yang didasarkan pada kemampuan individu bukan pembagian kerja.

Contoh : Rumah Sakit, Universitas

KEKUATAN BIROKRASI PROFESIONAL

- ◉ *Operating core*, yaitu bahwa desain ini punya kemampuan kritis yang diberikan secara desentralisasi untuk menerapkan keahliannya
- ◉ Desain ini dapat mengerjakan tugas yang terspesialisasi dengan sangat terlatih dan efisien.

KELEMAHAN BIROKRASI PROFESIONAL

- Cenderung terjadi konflik antar unit, berbagai profesional mengejar tujuan individu dan kelompoknya masing-masing,
- Para profesional kompulsif dalam tekadnya mengikuti aturan (yang dibuat mereka sendiri) : misalnya dokter, standar profesi akan menghambat organisasi bila standar itu kaku/tidak fleksibel.

KAPAN BIROKRASI PROFESIONAL DIPAKAI ?

- Organisasi besar,
- Lingkungan stabil & kompleks,
- Teknologi rutin yang diinternalkan lewat profesionalisme,
- *Operating core* –nya adalah profesional terampil

D. STURKTUR DIVISIONAL

Karakteristik:

- Kekuasaan berada di manajemen tengah, karena sebenarnya desain ini adalah desain dimana sejumlah divisi atau unit yang otonom masing-masing secara khas adalah birokrasi mesin, yang dikoorddinasikan secara sentral dari pusat,
- Divisi-divisi atau unit-unit ini berdiri sendiri, manajemen tengah diberi kewenangan & kontrol yang cukup besar,

D. STURKTUR DIVISIONAL

Karakteristik (lanjutan):

- ◉ Manager divisi bertanggung jawab atas prestasi dan berwenang penuh pada pengambilan keputusan strategis dan operasional,
- ◉ Divisi mewakili sekelompok perusahaan kecil yang didesain dengan birokrasi mesin,
- ◉ Divisi cenderung diorganisasikan ke dalam kelompok fungsional dengan pembagian kerja dan formalisasi yang tinggi.

KEKUATAN STUKTUR DIVISIONAL

- Menempatkan tanggungjawab penuh bagi sebuah produk barang/ jasa di tangan manager divisi → memberi lebih banyak tanggung jawab dan memfokuskan diri pada hasil dibanding hanya pada birokrasi mesin,
- Staf kantor pusat bebas dari rincian kegiatan rutin shg lebih fokus ke masalah jangka panjang,
- Desain ini baik untuk bagian Peneliian dan Pengembangan Manager Umum,

KEKUATAN STUKTUR DIVISIONAL (LANJUTAN)

- Desain ini memungkinkan bahwa unit otonom dapat dipotong apabila dampaknya minimal terhadap keseruhan organisasi. Prestasi tidak efektif hanya dari satu divisi, namun juga merupakan hasil dari divisi-divisi lainnya, Kekuatan RIIIL- nya : terciptanya bisnis yang berdiri sendiri dalam sebuah bisnis, divisi-divisi dapat memberi respons, tanggungjawab dan mendapat manfaat dari spesialisasi dan mampu memproses informasi shg mereka seolah-olah adl. Org. sendiri

KELEMAHAN STUKTUR DIVISIONAL

- Duplikasi kegiatan dan sumber daya → biaya operasional meningkat sehingga efisiensi turun,
- Kecenderungan memudahkan, timbulnya konflik,
- Masalah koordinasi, pegawai sering tidak dapat ditransfer khususnya bila divisi beroperasi pada produk/ jasa berbeda sehingga fleksibilitas dan koordinasi kurang,
- Potensial kompetisi antar divisi bila ada dalam atau di dekat “pasar yang sama” .

KELEMAHAN STRUKTUR DIVISIONAL (LANJUTAN)

- Persaingan antar divisi dalam pengembangan produk potensial, timbul *Syndrome NDH (Not Developed Here)*: inovasi yang dikembangkan oleh sebuah divisi yang kemudian diperintahkan kantor pusat untuk dilembagakan di semua divisi gagal. Persaingan ini dan proteksi teritorial oleh divisi secara individual dapat membuat kantor pusat sukar melakukan koordinasi.

KAPAN STRUKTUR DIVISIONAL DIPAKAI ?

- ◉ Ada keanekaragaman produk dan pasar,
- ◉ Organisasi punya strategi diversifikasi menjadi organisasi multiproduk/ multi pasar,
- ◉ Peningkatan besaran organisasi,
- ◉ Semua teknologi tidak cocok dengan bentuk divisionalshgteknologi organisasi harus dapat dibagi-bagi agar bisa diaplikasikan.

KAPAN STRUKTUR DIVISIONAL DIPAKAI ? (LANJUTAN)

- Lingkungan mempengaruhi preferensi, standar divisional paling baik bila lingkungan tidak kompleks dan tidak dinamis, karena lingkungan yang kompleks dan dinamis dihubungkan dengan proses dan output yang tidak terstandarisasi, tapi bentuk divisional memiliki kesamaan dengan Birokrasi Mesin dalam penekanannya pada standarisasi (divisional cenderung mempunyai lingkungan sederhana dan stabil).

E. ADHOCRACY

- Diferensiasi horisontal tinggi dan vertikal rendah
- Formalisasi rendah
- Desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap tinggi
- Perbedaan dengan birokrasi profesional : bila dihadapkan masalah pada adhocracy sebuah pemecahan yang baru dibutuhkan shg stand. & formalisasi tidak tepat

E. ADHOCRACY (LANJUTAN)

- Standar, formalisasi dan *technostructure* hampir tidak ada → garis tradisional supervisor dan pegawai, tidak jelas,
- *Adhocracy* adalah konsep hubungan, para spesialis dikelompokkan menjadi TIM yang flaksibel dengan sedikit peraturan yang distandarisasi, koordinasi melalui *mutual adjustment* (saling penyesuaian).



KEKUATAN ADHOCRACY

- Cepat tanggap terhadap perubahan, inovasi dan memungkinkan koordinasi dari berbagai spesialisasi,
- Jika organisasi perlu adaptasi dan kreatif dengan spesialis dari berbagai ilmu diperlukan untuk bekerja sama, bila tugasnya teknis, tidak terprogram, terlalu kompleks untuk ditangani oleh satu orang maka, *ADHOCRACY* alternatif yang dapat dipakai.

KELEMAHAN ADHOCRACY

- Potensial untuk terjadinya konflik,
- Menciptakan tekanan sosial dan ketegangan psikologis pada anggotanya,
- Tidak efisien.

KAPAN ADHOCRACY DIPAKAI ?

- Strategi keanekaragaman, perubahan dan atau resiko tinggi menuntut fleksibilitas adalah aspek-aspek yang memerlukan *adhocracy*,
- Teknologi non rutin memerlukan *adhocracy*,
- Teknologi tersebut sedikit formalisasi, menyandarkan diri pada keahlian profesional untuk memberi tanggapan tepat,
- Lingkungan dinamis dan kompleks,
- Lebih disukai di tahap permulaan daur hidup organisasi.

Contoh : lembaga penelitian angkasa luar