

Desain Organisasi dan Delegasi Wewenang

Sesi 9

Eling Wening Pangestu, S.I.Kom., M.A.





Agenda

Presentation Title



Introduction

Desain organisasi dan struktur organisasi adalah dua hal yang berbeda meskipun banyak orang salah kaprah dengan menganggap struktur organisasi sama dengan desain organisasi. Struktur organisasi tidak dapat hadir tanpa desain organisasi, begitupun sebaliknya sehingga semua elemen dalam desain organisasi pasti berkaitan dengan struktur organisasi. Keberadaan suatu organisasi tidak bersandar pada kekuatan desain dan struktur organisasi melainkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar.



Definisi

Robbins (Dalam Mueller, 2014)

(Desain organisasi berkenaan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi)

Griffin (2014: 352)

Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total.

Desain organisasi berdampak bagi kemampuan organisasi dalam menghadapi kontinjensi, mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan sebagainya.



DESAIN ORGANISASI

Robbin dan Judge (2013), mengatakan terdapat tiga desain organisasi yang lebih umum yaitu : struktur sederhana, birokrasi, dan struktur matriks.

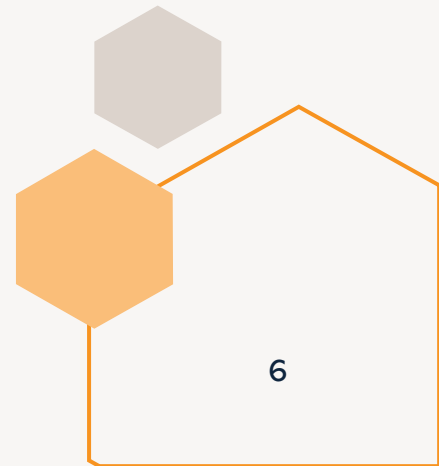
1. Struktur Sederhana – terdapat tingkat departementalisasi rendah, cakupan rentang kendali yang luas, wewenang terpusat dan sedikit formalisasi. Cepat, fleksibel, murah, akuntabilitas jelas, namun akan tidak memadai jika berkembang.
2. Birokrasi – Standardisasi adalah konsep kunci, ditandai dengan tugas operasi yang rutin melalui spesialisasi, peraturan dan ketentuan formal, tugas yang dikelompokkan dalam departemen fungsional, wewenang terpusat, pengambilan keputusan mengikuti rantai komando.
3. Struktur Matriks – Menggabungkan dua bentuk departementalisasi, fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional menempatkan spesialis bersama-sama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sambil membiarkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus di seluruh produk.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka susunan dan hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberadaan struktur organisasi memudahkan menjalankan fungsi manajemen dalam suatu organisasi. Steiger dkk (2014), menunjukkan bahwa pengetahuan praktik pengelolaan transfer pengetahuan, penyaringan informasi, dan budaya pengetahuan dipengaruhi oleh tipe struktur organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2013), suatu struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Lebih lanjut, mereka mengatakan bahwa manajer perlu mengetahui enam kunci elemen saat merancang struktur organisasi yakni:

1. Spesialisasi kerja
2. Departementalisasi
3. Rantai Komando
4. Rentang Kendali
5. Sentralisasi dan Desentralisasi
6. Formalisasi



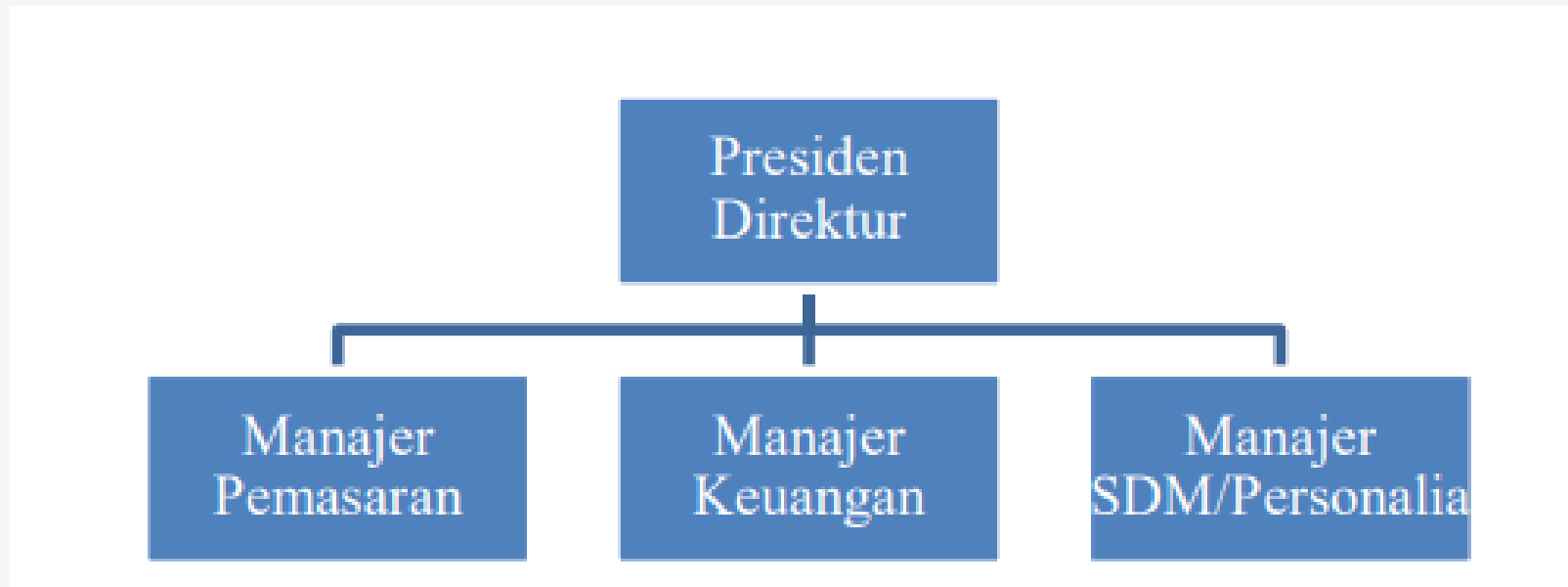
Struktur Organisasi (Robbins & Judge, 2013)

Spesialisasi Kerja	Rantai Komando	Sentralisasi dan Desentralisasi
<p>spesialisasi kerja atau pembagian kerja menggambarkan sejauh mana aktivitas dalam organisasi terbagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah membagi pekerjaan menjadi beberapa langkah, masing-masing dilengkapi oleh individu yang terpisah. Intinya, individu mengkhususkan diri dalam melakukan sebagian aktivitas daripada keseluruhannya</p>	<p>Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang memanjang dari puncak organisasi ke eselon terendah dan menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. Wewenang mengacu pada hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah. Untuk memudahkan koordinasi, setiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando. Dikatakan bahwa seseorang seharusnya memilikinya dan hanya satu superior to yang seseorang bertanggung jawab langsung kepadanya.</p>	<p>Sentralisasi mengacu pada pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan, dan manajer tingkat rendah hanya melaksanakan. Organisasi sentralisasi secara inheren berbeda secara struktural dari yang terdesentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan terhadap keputusan, dan karyawan cenderung tidak dijauhkan dari orang-orang yang membuat keputusan.</p>

Struktur Organisasi (Robbins & Judge, 2013)

Departementalisasi	Rentang Kendali	Formalisasi
<p>Pekerjaan dibagi melalui spesialisasi kerja, Pengelompokan dilakukan agar tugas yang umum dapat dikoordinasikan. Dasar pekerjaan yang dikelompokkan disebut departementalisasi. Untuk mendepartmentalisasi pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Fungsi yang dilakukan2. Jenis produk/layanan3. Geografis/wilayah operasi4. Proses departementalisasi5. Jenis pelanggan tertentu	<p>rentang kontrol penting karena sangat menentukan jumlah tingkat dan manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin luas atau lebih besar rentangnya, semakin efisien organisasi. Tren dalam beberapa tahun terakhir telah menuju pada rentang kontrol yang lebih luas. Konsisten dengan usaha perusahaan untuk mengurangi biaya, mengurangi biaya overhead, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, dekat kepada pelanggan, dan memberdayakan karyawan</p>	<p>Formalisasi mengacu pada tingkat pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Jika pekerjaan sangat formal, pemegang jabatan memiliki jumlah minimum kebijaksanaan atas kewajiban dan kapan dan bagaimana melakukannya. Karyawan diharapkan selalu menangani input yang sama dengan cara yang persis sama, sehingga menghasilkan output yang konsisten dan seragam.</p>

Contoh Bagan Organisasi Sederhana



Desain dan Struktur Organisasi Global



Suatu organisasi yang mulai memperluas kegiatan organisasinya secara internasional (multinasional) akan berdampak pada perubahan rancangan desain dan struktur organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengadaptasi peningkatan kegiatan internasional tersebut meskipun hanya sebagai eksportir pasif (departemen ekspor). Struktur divisi internasional digunakan untuk membedakan tingkat aktivitas operasional domestik dan internasional dengan menentukan manajer di divisi tersebut.

Bentuk	Deskripsi		
Global Corporate Form–Product	Divisi produk bertanggung jawab terhadap operasi dunia seperti marketing dan produksi produk dibawah kontrol mereka	Hybrid Forms	Struktur organisasi yang diatur oleh lebih dari satu dimensi di bagian level atas dari suatu struktur organisasi atau perusahaan tersebut
Global Corporate Form–Geographic Regions	Divisi wilayah geografis bertanggung jawab atas semua kegiatan di bawah manajer area yang secara langsung memberikan laporan kepada CEO (Chief Executive Officer).	Matrix Organizations	Struktur organisasi yang terdiri dari satu atau lebih struktur organisasi yang berlapis, dalam upaya untuk menggabungkan produk, keahlian regional, fungsional dan sebagainya.
Global Corporate Form–Function	Bentuk korporasi global yang fokus terhadap fungsi dimana keahlian fungsional yang mendunia lebih menghasilkan hasil yang signifikan untuk perusahaan daripada yang fokus terhadap produk maupun wilayah geografis	Strategic Business Units	Strategic Business Units yang mana merupakan entitas bisnis dengan pasar yang jelas, pesaing yang spesifik, serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan misi bisnisnya, dengan ukuran yang sesuai untuk dikontrol oleh seorang manajer tunggal



Thank you

Eling Wening Pangestu, S.I.Kom., M.A.

elingpangestu@mail.ugm.ac.id

081 12321095