

# TI-3252: Perancangan Organisasi

## Dimensi Struktural Organisasi

Laboratorium Sistem Produksi

[www.lspitb.org](http://www.lspitb.org)

©2003



## DIMENSI STRUKTURAL: BIROKRASI, UKURAN & PERTUMBUHAN ORGANISASI

- Materi (Sub-Topik):
  - Hubungan birokrasi dengan ukuran & desain organisasi
  - Sifat-sifat birokrasi & peran birokrasi dalam desain organisasi
  - Basis otoritas dalam organisasi
  - Hubungan ukuran organisasi - birokrasi



## BIROKRASI (1)

- Kasus Pertambangan GIPS (Perrow)
- Sebuah perusahaan melakukan penambangan Gips: menghancurkan bongkah-bongkah Gips menjadi lempengan lempengan berbentuk papan yang dapat digunakan untuk insulasi, penyekat ruangan & macam-macam keperluan lainnya.
- Perusahaan Gips ini mempunyai 255 karyawan, yang kebanyakannya telah bekerja cukup lama di perusahaan tersebut, bahkan hampir setengah dari keseluruhan karyawan ini saling terkait dalam hubungan keluarga. Karena itu, suasana kekeluargaan sangat mewarnai iklim kerja di perusahaan ini.



## BIROKRASI (2)

- Bahkan penerimaan karyawan seringkali dilakukan dengan mempertimbangkan reputasi dari keluarga calon karyawan.
- Karyawan perusahaan bekerja dengan kebebasan yang luar biasa besarnya.
- Karyawan baru biasanya diijinkan mencoba semua jenis pekerjaan hingga akhirnya ia menemukan pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya di perusahaan tersebut.
- Karyawan bebas menentukan waktu istirahatnya sendiri. Mereka juga bisa keluar dan masuk perusahaan sesuai kehendak sendiri, asalkan tugas masing-masing dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan.



## BIROKRASI (3)

- Karyawan juga bebas menggunakan bahan-bahan dan peralatan milik perusahaan.
- Hampir semua karyawan mengambil papan-papan Gips untuk digunakan dirumahnya masing-masing. Karyawan juga seringkali memperbaiki peralatan rumah tangganya yang rusak di bengkel milik perusahaan.
- Pendek kata, suasana perusahaan sangat bebas bagi para karyawan. Peraturan hampir-hampir tidak pernah dipaksakan dan kebanyakan prosedur kerja bisa diselesaikan tanpa dokumen tertulis.



## BIROKRASI (4)

- Bagi pihak luar berhubungan dengan perusahaan ini sangatlah terasa sulit. Pelamar kerja yang tidak mempunyai hubungan dengan orang dalam tidak pernah diterima, walaupun memenuhi persyaratan resmi.
- Konsumen juga sering dikecewakan oleh perusahaan karena waktu penyelesaian pesanan umumnya tidak sesuai dengan perjanjian.
- Pada suatu saat, manajer perusahaan ini meninggal. Kantor pusat perusahaan mengirimkan gantinya, yaitu seorang manajer berusia muda dengan tugas utama berupa peningkatan produktivitas dan njn efisiensi perusahaan.



## BIROKRASI (5)

- Manajer baru ini segera memberlakukan berbagai macam peraturan yang memaksa karyawan untuk tidak lagi bekerja sekehendak hati.
- Salah satu tindakannya adalah mengganti Manajer Personalia dengan orang yang baru, sehingga penerimaan karyawan tidak lagi didasarkan pada hubungan dengan orang dalam, melainkan berdasarkan kualifikasi calon karyawan.
- Karyawan tidak lagi mendapat kebebasan untuk keluar masuk seperti semula, dan juga tidak dapat menggunakan alat-alat maupun bahan-bahan milik perusahaan untuk keperluan pribadinya.



## BIROKRASI (6)

- Cara baru ini pada mulanya tidak disukai oleh para karyawan, tetapi lama kelamaan perusahaan Gips ini menjadi lebih teratur dan mampu mencapai produktivitas serta efisiensi yang tinggi.
- Cara baru lebih BIROKRATIS
- Banyak organisasi besar bersifat birokratis dan performansinya baik, berarti: Birokrasi tidak selalu negatif.



## BIROKRASI (7)

- Weber:
- Birokrasi dianggap sesuai karena mampu mengalokasikan sumber yang terbatas pada bagian-bagian organisasi
- Sesuai bagi masyarakat Industri Eropa pada akhir abad ke-19



## BIROKRASI (CIRI) (1)

- Peraturan & Prosedur
  - Organisasi & bagian-bagiannya, satu sama lain, terikat peraturan
  - Ada Standard Operating Procedure (SOP) ⇒ Organisasi jadi rutin, predictable, reliabel personil saling percaya, klien percaya terhadap organisasi
- Spesialisasi & Pembagian Pekerjaan
  - Pembagian kerja jelas, otoritas seimbang dengan tugas yang dibebankan



## BIROKRASI (CIRI) (2)

- Hirarki Otoritas
  - Prinsip hirarki: bagian yang rendah diatur/dikontrol oleh tingkat yang lebih tinggi (chain of command)
- Karyawan Kompeten
  - Dasar seleksi anggota organisasi adalah kompetensi teknis
- Keterpisahan Pemilik - Kepemimpinan Organisasi
  - Pemisahan ⇒ organisasi menjadi bersifat impersonal, sehingga bisa efisien



## BIROKRASI (CIRI) (2)

- Keterpisahan milik Individu - milik Organisasi
  - Pemisahan ⇒ tindakan bisa obyektif, relevan terhadap tugas, tidak melayani kepentingan pribadi
- Penggunaan dokumen tertulis
  - Penggunaan dokumen tertulis untuk kegiatan, aturan, keputusan, dll.
- Ciri tersebut ideal, secara nyata sulit dijalankan seluruhnya secara konsekuen



## BASIS OTORITAS DALAM ORGANISASI

- Otoritas ⇒ untuk menggerakkan organisasi
- Struktur otoritas baik ⇒ organisasi berfungsi dengan baik
- 3 Tipe Otoritas (Weber):
  - Rasional-Legal: posisi formal pada organisasi
  - Tradisional: status menurut tradisi
  - Kharismatik: karakteristik pribadi yang luar biasa
- Dasar paling sesuai bagi organisasi:  
Rasional - Legal
- Alasan eksistensi organisasi: bisa otoritas Tradisional atau Kharismatik



## HUBUNGAN UKURAN ORGANISASI - BIROKRASI (1)

- Lebih dari 100 penelitian menunjukkan:
- Formalisasi: tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi yang sebenarnya menggambarkan corak dari perilaku dan kegiatan organisasi
  - Organisasi besar ⇒ formalisasi tinggi
  - Alasan: organisasi besar ⇒ banyak individu ⇒ perlu tertulis



## HUBUNGAN UKURAN ORGANISASI - BIROKRASI (2)

- Desentralisasi: corak pembagian menurut tingkatan dalam organisasi, diperlihatkan oleh jenis keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan
  - Organisasi besar  $\Rightarrow$  desentralisasi tinggi (sentralisasi rendah)
  - Alasan: organisasi besar  $\Rightarrow$  chain of command lebih panjang  $\Rightarrow$  overload/lama jika pengambilan keputusan harus selalu di puncak organisasi  $\Rightarrow$  desentralisasi



## HUBUNGAN UKURAN ORGANISASI - BIROKRASI (3)

- Kompleksitas: banyak kegiatan (sub sistem) dalam organisasi
  - Organisasi besar  $\Rightarrow$  kompleksitas tinggi
  - Alasan:
    - Organisasi besar, lebih banyak kegiatan  $\Rightarrow$  lebih banyak bagian kompleksitas horisontal menjadi tinggi
    - Organisasi besar  $\Rightarrow$  perlu lebih banyak kontrol  $\Rightarrow$  kompleksitas vertikal menjadi lebih tinggi



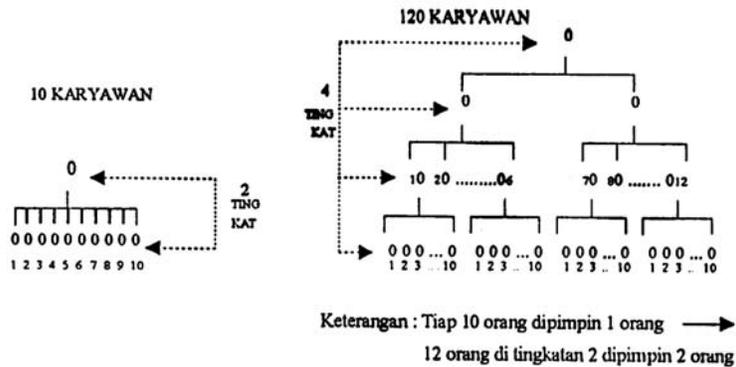
## HUBUNGAN UKURAN ORGANISASI - BIROKRASI (4)

- Rasio Administratif: Rasio jumlah pimpinan & jumlah total karyawan
  - menarik setelah penelitian Parkinson tentang Rasio Administratif Angkatan Laut Inggris setelah Perang Dunia 1 (1918 - 1928)
  - Parkinson's Law: Jumlah Perwira naik 72%, Jumlah Kapal Perang turun 68%, Jumlah total personil turun 32%
- Kesimpulan
  - Organisasi besar tidak efisien
  - Pimpinan cenderung menambah anggotanya agar bagiannya terlihat penting



## HUBUNGAN UKURAN ORGANISASI - BIROKRASI (5)

◆ Contoh :



## HUBUNGAN UKURAN ORGANISASI - BIROKRASI (6)

- Reaksi terhadap Parkinson  $\Rightarrow$  muncul berbagai studi tentang Rasio Administratif
- Kesimpulan:
- Rasio Top Administrator/Jumlah Total Karyawan lebih kecil pada organisasi besar
  - Organisasi besar  $\Rightarrow$  banyak peraturan  $\Rightarrow$  hanya perlu sedikit pengawasan dari atas
- Jumlah Karyawan Penunjang (Maintenance, Clerk, dll.) lebih banyak pada organisasi besar
  - Organisasi besar  $\Rightarrow$  perlu komunikasi & spesialis lebih banyak



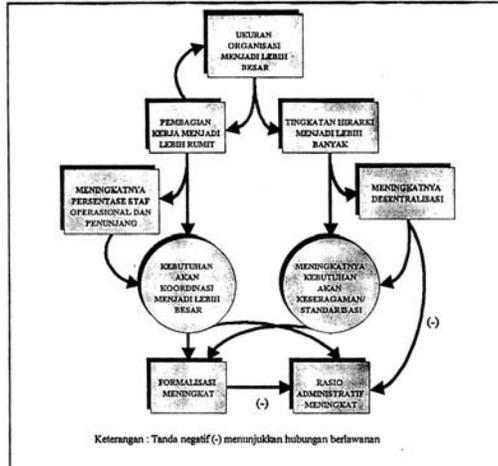
## HUBUNGAN ANTAR DIMENSI BIROKRASI (1)

- Struktur organisasi besar berbeda dari struktur organisasi kecil
- Jika organisasi membesar  $\Rightarrow$  dimensi birokrasi saling mempengaruhi satu sama lain



## HUBUNGAN ANTAR DIMENSI BIROKRASI (2)

Hubungan Ukuran Organisasi dengan Berbagai Dimensi Birokrasi



## HUBUNGAN PERTUMBUHAN ORGANISASI - BIROKRASI

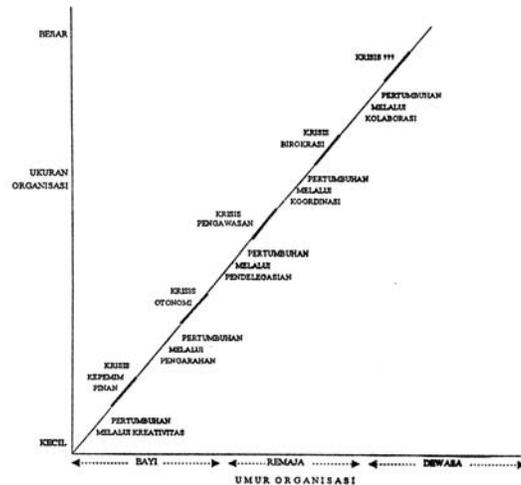
- Penyebab/alasan pertumbuhan Organisasi:
- Organizational Self-Realization: Menyangkut pandangan para manajer bahwa organisasi harus makin maju/lengkap ⇒ manajer merasa dituntut maju ⇒ organisasi menjadi tumbuh
- Mobilitas Eksekutif: Organisasi yang tumbuh punya daya tarik sehingga bisa menarik/menjaga eksekutif yang bermutu
- Faktor Ekonomis: Organisasi besar ⇒ ongkos turun, pemasaran kuat, tingkat keuntungan tinggi
- Survival: Tidak tumbuh ⇒ mengecil, untuk survive perlu tumbuh

## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (1)

- Organisasi tumbuh lewat tahap-tahap, dan setiap tahap punya jenis krisis khusus
- Tahap I: Kreativitas
  - Organisasi baru, perhatian pada penciptaan produk & pemasaran Produk
  - Pendiri entrepreneur ⇒ perhatian pada produksi & pemasaran & tidak memiliki keterampilan mengatur orang lain
  - Organisasi tidak formal, non-birokratis, kontrol oleh pemilik



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (GREINER) (2)



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (3)

- Krisis Kepemimpinan:
  - Organisasi jadi besar, karyawan bertambah ⇒ muncul masalah manajemen
  - Pimpinan tidak punya keterampilan mengatur orang lain ⇒ muncul krisis kepemimpinan
  - Diperlukan manajer yang kuat dengan kemampuan mengkoordinasi
- Tahap 2 : Pengarahan (Direction)
  - Krisis kepemimpinan telah diatasi, organisasi sudah memiliki pimpinan yang kuat dalam hal manajemen



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (4)

- Tahap 2 : Pengarahan (Direction)
  - Organisasi mulai dikelola dengan teknik manajemen
  - Ada goal, bagian-bagian, teknik manajemen, ada birokras, komunikasi lebih formal
- Krisis Otonomi:
  - Penggunaan teknik manajemen ⇒ karyawan bawah merasa geraknya dibatasi
  - Manajer tingkat bawah mulai merasa berkuasa di bagiannya, mulai minta diperhatikan



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (5)

- Krisis Otonomi:
  - Krisis jika pimpinan yang kuat tidak mau mendelegasikan otoritas
  - Krisis jika pimpinan yang kuat tidak mau mendelegasikan otoritas ⇒ manajer tingkat bawah tidak otonom
- Tahap 3: Delegasi
  - Mulai ada pendelegasian wewenang, desentralisasi ⇒ tanggung jawab lebih besar pada middle manager
  - Ada delegasi ⇒ mulai dikontrol secara formal



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (6)

- Krisis Pengendalian Kontrol:
  - Manajer tengah & bawah lebih otonom ⇒ Pimpinan puncak sering merasa bahwa organisasi tidak lagi terkendali mulai menggunakan teknik pengendalian/kontrol
- Tahap 4: Koordinasi
  - Teknik pengendalian berhasil mengkoordinasikan organisasi
  - Dalam rangka koordinasi terjadi:
    - Dalam organisasi muncul spesialis koordinasi
    - Muncul unit dengan koordinasi kuat seperti product-group



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (7)

- Krisis Birokrasi (Red Tape):
  - Tiap kegiatan terkoordinasi ⇔ bagi para middle manager terasa terlalu birokratis sehingga:
    - Inovasi terhambat
    - Organisasi terasa terlalu besar/rumit jika ditangani secara formal
- Tahap 5: Kolaborasi
  - Solusi terhadap krisis Birokrasi: munculnya kesadaran akan perlunya kolaborasi untuk mem by-pass birokrasi



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (8)

- Tahap 5: Kolaborasi
  - Birokrasi terasa telah mencapai limit, sangat menghambat muncul kontrol sosial & self-discipline untuk mengurangi kebutuhan akan kontrol formal
  - Muncul team atau satuan tugas, yang menggabungkan macam-macam fungsi
- Krisis: ???
  - ??? karena belum diketahui bentuknya



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (9)

- Krisis: ???
  - ??? karena belum diketahui bentuknya
  - Belum ada organisasi yang mencapai tahapan ini
  - Pertumbuhan organisasi tidak harus mulai pada tahapan pertama, bisa saja mulai di tengah
  - Lamanya setiap tahapan bisa berbeda, tergantung jenis kegiatan organisasi
  - Kebanyakan organisasi tumbuh melalui 3 tahapan utama: Tahap Bayi, Tahap Remaja, Tahap Dewasa



## TAHAPAN PERTUMBUHAN ORGANISASI (10)

Karakteristik Organisasi Menurut Tahapan Pertumbuhan :

KARAKTERISTIK	TAHAPAN PERTUMBUHAN		
	BAYI	REMAJA	DEWASA
1. BIROKRASI	• tidak birokratis	• birokrasi	• sangat birokratis
2. STRUKTUR	• tidak formal • pimpinan tunggal (one-man show)	• prosedur formal • ada pembagian tugas • muncul produk/jasa yang baru	• banyak tim yang bekerja sama dalam birokrasi
3. PRODUK/JASA YANG DIHASILKAN	• satu jenis produk/jasa	• serangkaian produk/jasa yang sejenis (satu lini produk)	• banyak rangkaian produk/jasa (banyak lini produk)
4. SISTEM IMBALAN DAN PENGAWASAN	• bersifat personal dan paternalistik (dilakukan sendiri oleh pimpinan/pemilik)	• bersifat impersonal (dilaksanakan secara formal)	• efektif, di semua bagian, diseleksi karakteristik produk/bagian
5. INOVASI	• kebanyakan muncul dari pimpinan/pemilik	• oleh kelompok khusus yang muncul secara tidak formal	• oleh bagian tertentu dan pengembangan yang resmi
6. PERMASALAHAN (ISSUE) UTAMA ORGANISASI	• mempertahankan kelangsungan hidup (survival)	• menjaga reputasi, stabilitas dan mengembangkan pasar	• kesatuan dan ketahanan organisasi
7. GAYA MANAJEMEN YANG DIANUT PIMPINAN PUNCAK	• individualistik dengan kadar entrepreneurship kewirausahaan yang tinggi	• memimpin melalui delegasi dan pengawasan/kontrol	• memimpin dengan gaya partisipatif menggunakan berbagai tim



## BIROKRASI DAN PERFORMANSI (CHILD)

- Kesimpulan:
- Organisasi besar (> 2000 karyawan):
  - Birokrasi tinggi : performansi baik
  - Birokrasi rendah: performansi buruk
- Organisasi kecil (< 2000 karyawan):
  - Birokrasi tinggi: performansi buruk
  - Birokrasi rendah: performansi baik
- Perdebatan tentang kebaikan/keburukan birokrasi belum selesai, sehingga terdapat pihak yang mendukung maupun yang menolak birokrasi



## BIROKRASI DAN PERFORMANSI

Kritik dan Dukungan Terhadap Birokrasi

KRITIK	DUKUNGAN
<b>Kepuasan Karyawan</b>	
Aturan birokratis mengurangi spontanitas dan kebebasan karyawan, sehingga dapat membatasi munculnya pikiran-pikiran atau ide yang cemerlang	Aturan birokratis mengurangi ketidaksiptan, kelikatan, sehingga membuat karyawan terlindung. Tidak adanya aturan membawa lebih banyak masalah dibanding terlalu banyak aturan
Spesialisasi membuat pekerjaan menjadi "sempit" sehingga tidak menantang karyawan untuk bekerja dengan baik	Spesialisasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk mendalami keahliannya pada satu bidang yang "sempit", sehingga bisa menjadi profesional
<b>Perubahan/Inovasi</b>	
Birokrasi membuat organisasi jadi "kaku" sehingga respon-nya lambat dan menghambat munculnya inovasi	Birokrasi menjamin adanya perilaku dan respon yang seragam, sehingga organisasi menjadi "aman" dan karyawan berani mengambil resiko dan akhirnya memunculkan banyak inovasi
<b>Manajemen</b>	
Birokrasi membuat organisasi menjadi rumit, dan sulit dipahami	Kekuatan birokrasi adalah pada kemampuannya untuk melampaui batas-batas kemampuan individu, sehingga mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terlalu berat bagi seorang individu
Birokrasi menyebabkan kontrol dan koordinasi dalam organisasi menjadi sulit	Struktur birokratis (adanya formalisasi, aturan, hirarki, dsb.) justru merupakan alat kontrol dan koordinasi yang baik



## KONDISI YANG SESUAI BAGI ORGANISASI BIROKRATIS

- Birokrasi sebaiknya tidak digunakan jika:
- Organisasi berukuran kecil: menghabiskan waktu
- Karyawan Profesional: profesional punya kode etik sendiri ⇒ dengan birokrasi menjadi aturan ganda
- Lingkungan Tidak Stabil:
  - birokrasi lambat, sehingga adaptasi bisa terlambat
  - sebaiknya, digunakan organisasi organik



## KEMUNDURAN (DECLINE) ORGANISASI (1)

- Jarang diteliti, data sulit didapat
- Kemunduran (decline) organisasi (WHETTEN): sebagai berkurangnya jumlah anggota/karyawan organisasi, penurunan profit, penurunan anggaran, jumlah klien organisasi
- Mungkin terjadi karena berkurangnya penguasaan organisasi terhadap sumber, atau lingkungan menjadi miskin



## KEMUNDURAN (DECLINE) ORGANISASI (2)

- Penyebab Kemunduran Organisasi
- Atropi Organisasi: Organisasi sudah tua, "kehilangan otot", terlalu biasa dengan sukses
- Vulnerability:
  - Menggambarkan ketidakmampuan organisasi memanfaatkan lingkungannya ⇒ mudah terganggu oleh perubahan lingkungan, seperti perubahan selera konsumen, persaingan yang tidak sehat, dll.
  - Seringkali organisasi berukuran kecil



## KEMUNDURAN (DECLINE) ORGANISASI (3)

- Kehilangan Legitimasi
  - Produk tidak dihargai masyarakat
  - Bertentangan dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat
- Entropi Lingkungan
  - Kapasitas lingkungan berkurang untuk mendukung organisasi (lingkungan jadi miskin)



## KEMUNDURAN (DECLINE) ORGANISASI (4)

- Cara terbaik untuk menanggulangi Efek Kemunduran:
- Membatasi kerugian, dengan penyesuaian diri terhadap kondisi lingkungan
- Harus berani konflik untuk menentukan pihak mana yang harus dikurangi
- Inovasi ⇨ untuk memperoleh cara yang lebih efisien



## PETUNJUK BAGI PERANCANG ORGANISASI (1)

1. Tingkatkan birokrasi jika ukuran organisasi membesar:
  - Perbanyak peraturan
  - Tingkatkan penggunaan dokumen tertulis
  - Usahakan agar organisasi lebih impersonal
  - Tetapkan kriteria kompetensi untuk menerima karyawan
  - Organisasi dipecah menjadi lebih banyak bagian
- Organisasi berukuran besar akan lebih efisien jika dikelola dengan birokrasi yang lebih tinggi



## PETUNJUK BAGI PERANCANG ORGANISASI (2)

- 2. Jika ukuran organisasi membesar:
- Turunkan rasio administratif & tingkatkan persentase karyawan penunjang
- Persentase karyawan penunjang yang lebih tinggi bukan berarti organisasi tidak efisien, tetapi menggambarkan pembagian tugas yang lebih rinci & kebutuhan yang lebih tinggi akan: komunikasi tertulis, dokumentasi & technical support.



## PETUNJUK BAGI PERANCANG ORGANISASI (3)

- 3. Jangan tingkatkan birokrasi jika:
  - Organisasi berukuran kecil
  - Personil terdiri dari tenaga profesional
  - Lingkungan berubah dengan cepat
- 4. Usahakan agar organisasi tumbuh/berkembang, agar dapat mengusahakan:
  - Peningkatan mutu karyawan
  - Peningkatan keuntungan & efektivitas



## PETUNJUK BAGI PERANCANG ORGANISASI (4)

- Gunakan pola manajemen & struktur organisasi yang sesuai dengan setiap tahapan pertumbuhan
- Usahakan untuk mengerti kebutuhan organisasi pada setiap tahapan, sesuaikan pola manajemen & sistim internal terhadap kebutuhan sehingga organisasi dapat memasuki tahapan pertumbuhan berikutnya



## PETUNJUK BAGI PERANCANG ORGANISASI (5)

- 5. Jika organisasi mundur, fokuskan perhatian pada konflik antara bagian-bagian yang tidak bersedia mengurangi resources-nya.
- Ambil keputusan (walaupun sulit) mengenai pengurangan jumlah karyawan maupun kegiatan
- Usahakan inovasi & perubahan yang dapat memanfaatkan secara efektif, resources yang terbatas & kurangi efek negatif dari kemunduran organisasi



## HUBUNGAN ANTAR DIMENSI BIROKRASI (TUGAS) (1)

- Perusahaan A & B merupakan perusahaan sejenis yaitu perusahaan pertenunan yang membuat kain blacu
- Perusahaan A & B mempunyai 4 tingkatan hirarki, & keputusan-keputusan penting pada kedua perusahaan selalu ditetapkan oleh tingkatan 1 & 2
- Perusahaan A mempunyai 300 karyawan & 10 orang pimpinan
- Perusahaan B mempunyai Rasio Administratif sebesar 5/400



## HUBUNGAN ANTAR DIMENSI BIROKRASI (TUGAS) (2)

- Pertanyaan:
  - Di perusahaan mana terdapat lebih banyak peraturan tertulis ? Alasannya ?
  - Perusahaan mana yang lebih banyak melakukan pengawasan langsung terhadap karyawannya ? Alasannya ?

