

TI-3252: Perancangan Organisasi

Struktur Organisasi

Laboratorium Sistem Produksi

www.lspitb.org

©2003



STRUKTUR ORGANISASI

- Materi (Sub-topik):
 - Komponen Dasar Struktur Organisasi
 - Penugasan, Hubungan Pelaporan, Pengelompokan
 - Hubungan Vertikal & Horizontal Dalam Struktur Organisasi
 - Struktur Organisasi Fungsional Dan Produk
 - Struktur Organisasi Yang Disesuaikan
 - Perancangan Organisasi



STRUKTUR ORGANISASI PENDAHULUAN

- Lingkungan, ukuran, teknologi berpengaruh secara simultan terhadap Struktur Organisasi \Rightarrow banyak bagian, sentralisasi, formalisasi & dimensi struktural lain
- Struktur Organisasi:
 - Bentuk organisasi secara keseluruhan
 - Digambarkan pada organigram (Skema Organisasi)



STRUKTUR ORGANISASI KOMPONEN DASAR

- 4 komponen dasar struktur organisasi:
 - Pembagian tugas (tanggung jawab) pada individu (bagian)
 - Hubungan pelaporan resmi, hirarki, rentang kendali
 - Pengelompokan individu menjadi bagian organisasi
 - Sistem hubungan, komunikasi, koordinasi, integrasi, vertikal maupun horisontal
- Komponen 1, 2 & 3: statis, tampak pada struktur organisasi
- Komponen 4: dinamis, tidak tampak

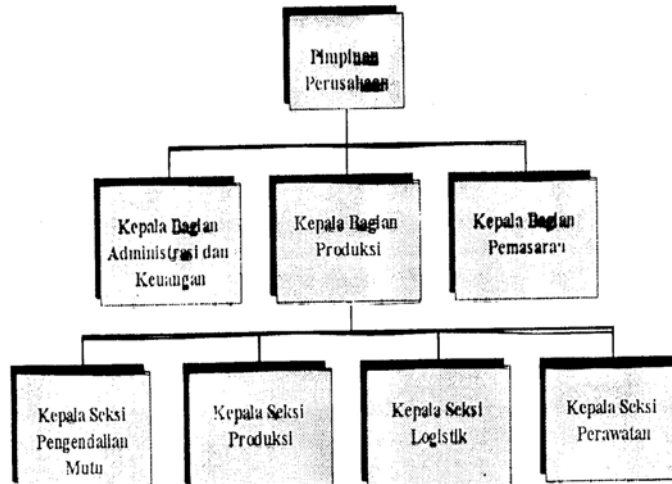


STRUKTUR ORGANISASI ATRIBUT

- **Appropriateness:** sarana mempermudah pelaksanaan proses penetapan tujuan
- **Adequacy:** sarana mempermudah pemecahan *large proportion of problem*
- **Effectiveness:** sarana untuk mengerjakan sesuatu hasil yang tepat
- **Efficiency:** sarana untuk mengerjakan sesuatu secara tepat dengan pengorbanan minimum



SKEMA ORGANISASI



PENUGASAN, HUBUNGAN PELAPORAN, PENGELOMPOKAN

- Skema Organisasi menunjukkan:
 - Aliran pelaporan (garis vertikal)
 - Alokasi tugas & tanggung jawab
 - Pengelompokan menurut fungsi



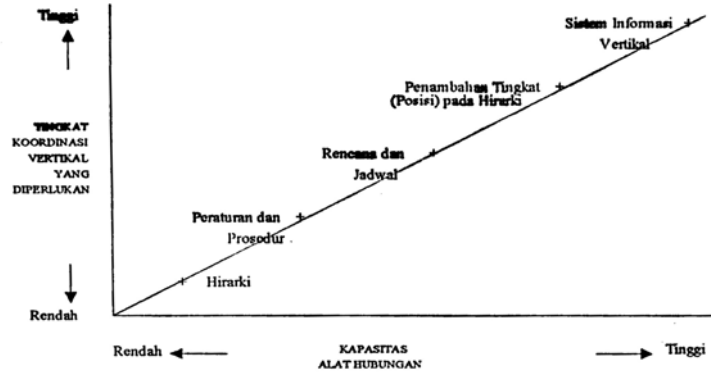
HUBUNGAN VERTIKAL & HORIZONTAL DALAM STRUKTUR ORGANISASI

- Hubungan: Tingkatan koordinasi antara elemen-elemen organisasi bisa **vertikal** atau **horisontal**
- **Hubungan Vertikal**
- Kapasitas & kualitas tergantung 2 faktor:
 - Ukuran Organisasi: organisasi lebih besar
 - Tingkat Ketidakpastian: ketidakpastian tinggi
- **Kapasitas lebih besar, kualitas lebih baik**



ALAT HUBUNGAN VERTIKAL (1)

Alat untuk Melakukan Hubungan Vertikal



TI3252 - Perancangan Organisasi - 7

9

ALAT HUBUNGAN VERTIKAL (2)

- Hirarki:
 - Kapasitas paling rendah
 - Antar tingkat, lewat saluran perintah (pelaporan) yang resmi
- Peraturan & Prosedur:
 - Jika permasalahan sama, berulang
 - Tugas jadi baku \Rightarrow tidak perlu komunikasi dengan atasan



TI3252 - Perancangan Organisasi - 7

10

ALAT HUBUNGAN VERTIKAL (3)

- Rencana & Jadwal:
 - Jika rinci, bisa jadi acuan ⇒ mengurangi keperluan komunikasi
- Penambahan tingkat/posisi pada hirarki:
 - Staf khusus untuk permasalahan tertentu
- Sistem Informasi Vertikal:
 - Peningkatan kapasitas pengolahan informasi

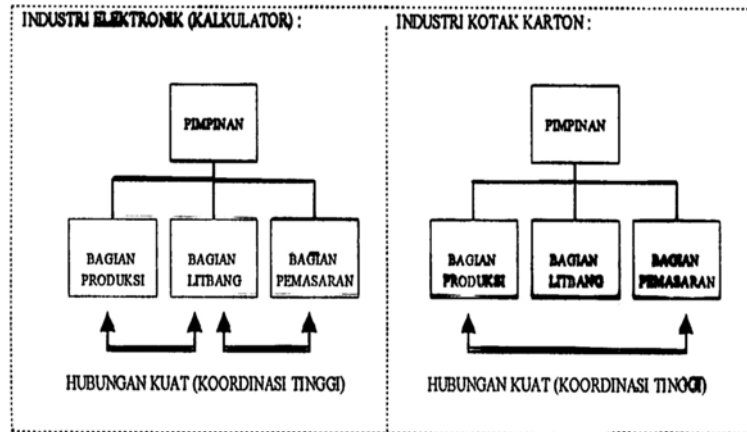


HUBUNGAN HORIZONTAL (1)

- Hubungan horisontal ⇒ integrasi bagian-bagian yang orientasinya berbeda
- Kapasitas & kualitas tergantung 3 faktor:
 - Tingkat Ketidakpastian: Ketidakpastian tinggi ⇒ kapasitas/kualitas harus lebih baik
 - Derajat Saling Ketergantungan: Mengumpul, berurutan & bolak-balik
 - Sasaran: Berdasarkan isu/masalah utama organisasi (*dominant competitive issue*) ⇒ tergantung jenis kegiatan organisasi



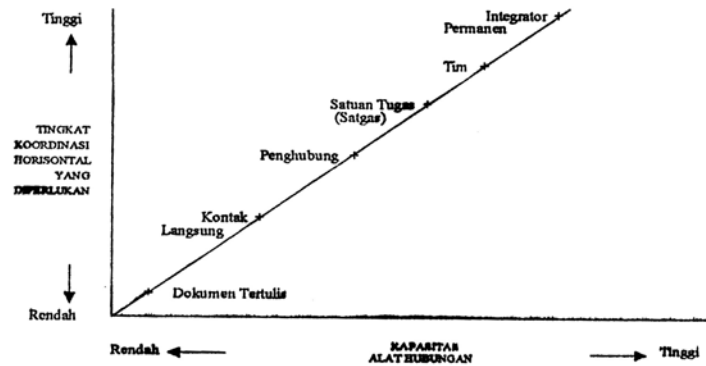
HUBUNGAN HORIZONTAL (2)



HUBUNGAN HORIZONTAL (3)

- **Kalkulator Elektronik:**
- *Dominant Competitive Issue:* Inovasi untuk menciptakan produk baru
⇒ koordinasi bagian Litbang dengan produksi dan pemasaran
- **Kotak Karton:**
- *Dominant Competitive Issue:* penyelesaian pesanan dengan cepat dan murah
⇒ koordinasi bagian pemasaran dengan produksi

ALAT HUBUNGAN HORIZONTAL (4)



ALAT HUBUNGAN HORIZONTAL (5)

- Dokumen Tertulis:
 - Paling sederhana, kapasitas terbatas
- Kontak Langsung:
 - Antar pimpinan bagian yang terlibat permasalahan
 - Kelemahan: Pimpinan tidak menguasai detail permasalahan, Bawahan hanya mengerti permasalahan secara parsial

ALAT

HUBUNGAN HORIZONTAL (6)

- Penghubung (*Liaison*):
 - Petugas khusus untuk komunikasi/koordinasi dengan bagian lain tentang tugas bersama
 - Hanya untuk dua bagian
- Satuan Tugas (*Task Force*):
 - Menghubungkan lebih dari dua bagian
 - Tidak permanen, bubar setelah tugas selesai



ALAT

HUBUNGAN HORIZONTAL (7)

- Tim:
 - Satgas yang sifatnya permanen
- Integrator Permanen:
 - Jabatan atau bagian, tugas: koordinasi
 - Perlu keterampilan khusus karena wewenang terbatas, tanggung jawab besar



PENYESUAIAN JENIS HUBUNGAN DENGAN SIFAT ORGANISASI

- Hubungan Vertikal - Horizontal saling melengkapi untuk mencapai koordinasi yang baik
- Banyak organisasi:
 - Hanya memiliki koordinasi **vertikal** yang **baik** dalam fungsi, tapi koordinasi **horizontal** antar fungsi **buruk** ⇒ dibentuk unit-unit organisasi yang lebih kecil tetapi mempunyai seluruh fungsi yang dibutuhkan secara lengkap (*self-contained unit*)

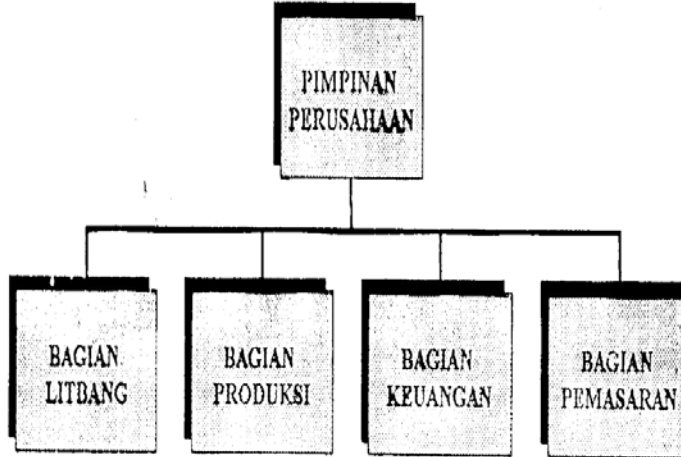


STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL DAN PRODUK

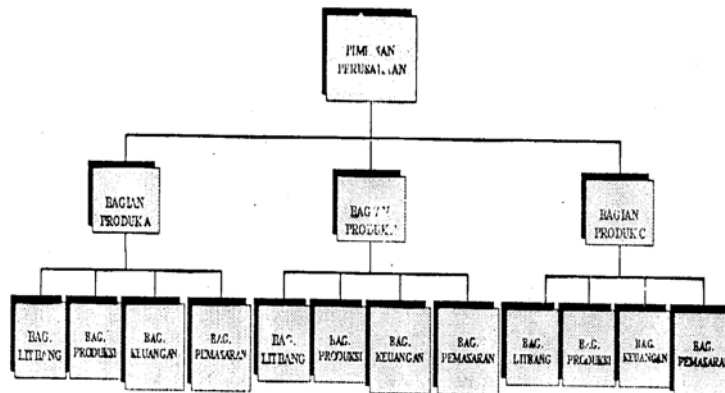
- Perancangan bentuk organisasi: membagi tugas-tugas, menetapkan hirarki, hubungan vertikal & horizontal ⇒ berbeda sesuai aliran:
- **Klasik:**
 - Pembagian & pengelompokan tugas sesuai fungsi, koordinasi vertikal melalui peraturan, rencana, hirarki
- **Modern:**
 - Pembagian dan pengelompokan tugas dalam *self-contained units*, koordinasi vertikal dan horizontal ⇒ muncul Struktur Fungsional dan Produk



STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL



STRUKTUR ORGANISASI PRODUK



STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL DAN PRODUK (1)

- **Struktur Organisasi Fungsional:**
 - Organisasi terbagi menurut fungsi-fungsi
 - 4 fungsi Organisasi: Litbang, Produksi, Keuangan & Pemasaran, bekerja sama membuat dan menjual tiga jenis produk (Produk A, B & C)
- **Struktur Organisasi Produk:**
 - Organisasi terbagi menurut jenis produk
 - Setiap Bagian hanya membuat 1 jenis Produk tetapi mempunyai ke-empat fungsi: Litbang, Produksi, Keuangan & Pemasaran, secara lengkap



STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL DAN PRODUK (2)

- Sifatnya berbeda, sesuai kebutuhan:
 - Kebutuhan **efisiensi** maksimal: struktur fungsional
 - Kebutuhan **koordinasi** maksimal: struktur (menurut) produk



STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL

- Kegiatan yang fungsinya sama dikumpulkan pada satu bagian
- Contoh:
 - Bagian Pengetikan melayani: Produksi, Pemasaran, Logistik, dll.
- Berarti pengelompokan orang (kegiatan) menurut sumber
- Efisien, menuntut keahlian fungsional & mutu pekerjaan yang baik



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL (1)

- **Lingkungan:**
 - Ketidakpastian: Rendah sampai dengan sedang
 - Masalah (issue) utama: Spesialisasi Teknis, Efisiensi, Perbaikan Mutu
- **Kelebihan:**
 - Paling sesuai untuk lingkungan yang stabil
 - Dapat mencapai efisiensi ekonomis pada masing-masing bagian
 - Merangsang berkembangnya keterampilan yang bersifat fungsional



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL (2)

- **Kelebihan:**
 - Mampu mencapai sasaran bagian (sasaran fungsi)
 - Sesuai untuk organisasi berukuran kecil sampai sedang
 - Baik bagi organisasi yang menghasilkan satu atau sejumlah kecil jenis produk
- **Kekurangan:**
 - Respon organisasi terhadap perubahan kondisi lingkungan agak lambat
 - Pengambilan keputusan menumpuk pada puncak organisasi, sehingga beban pimpinan menjadi terlalu berat



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL (2)

- **Kekurangan:**
 - Koordinasi antar bagian (fungsi) tidak terlalu baik
 - Inovasi terbatas Pandangan terhadap sasaran organisasi agak terbatas, anggota cenderung hanya memperhatikan sasaran bagiannya sendiri ⇒ visi terbatas, tidak ada integrasi



STRUKTUR ORGANISASI PRODUK

- Terdiri dari bagian-bagian yang memiliki seluruh fungsi yang dibutuhkan secara lengkap
- Berarti pengelompokan orang (kegiatan) menurut output
- Fleksibel - mudah beradaptasi
- Koordinasi tinggi, tetapi efisiensi rendah
- **Lingkungan:**
 - Ketidakpastian: Sedang sampai dengan tinggi
 - Masalah (issue) utama: Merebut atau melayani suatu segmen pasar, kepuasan konsumen, kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi menurut suatu jenis output/produk



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI PRODUK (1)

- **Kelebihan:**
 - Paling sesuai untuk lingkungan yang tidak stabil dengan perubahan yang cepat
 - Penanggungjawab produk jelas, sehingga konsumen bisa merasa puas
 - Koordinasi antar fungsi menjadi baik
 - Bagian-bagian dapat beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan dari luar
 - Sesuai untuk organisasi berukuran besar
 - Baik bagi organisasi yang menghasilkan banyak jenis produk

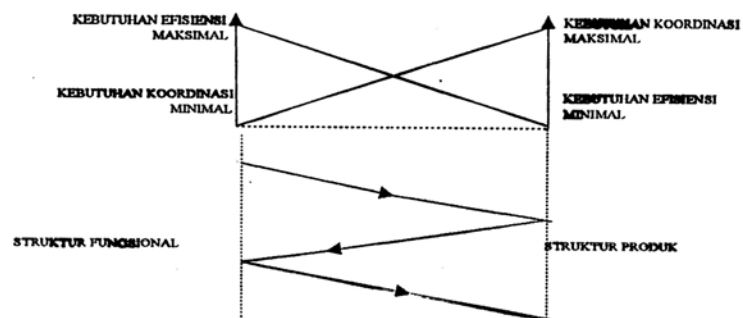


KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI PRODUK (2)

- **Kekurangan:**
 - Tidak mampu mencapai efisiensi ekonomis
 - Koordinasi antara produk sulit
 - Keahlian teknis hilang karena tidak ada spesialisasi fungsional
 - Integrasi ataupun standardisasi antara produk sulit tercapai

STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL DAN PRODUK

- **Organisasi selalu berubah-ubah** dari kebutuhan akan efisiensi tinggi ke koordinasi tinggi & juga sebaliknya



STRUKTUR ORGANISASI YANG DISESUAIKAN (1)

- Bentuk dasar organisasi: Struktur Fungsional & Struktur Produk
- Kadang-kadang perlu disesuaikan karena tuntutan lingkungan ⇒
Struktur Geografis & Struktur Hibrid
- **Struktur Geografis:**
 - Organisasi dengan daerah operasi yang luas ⇒ sering tidak dapat dikoordinasikan dari kantor pusat, & tiap daerah berbeda sifatnya.
 - Setiap unit yang menangani suatu daerah tertentu mempunyai seluruh fungsi yang dibutuhkan secara lengkap

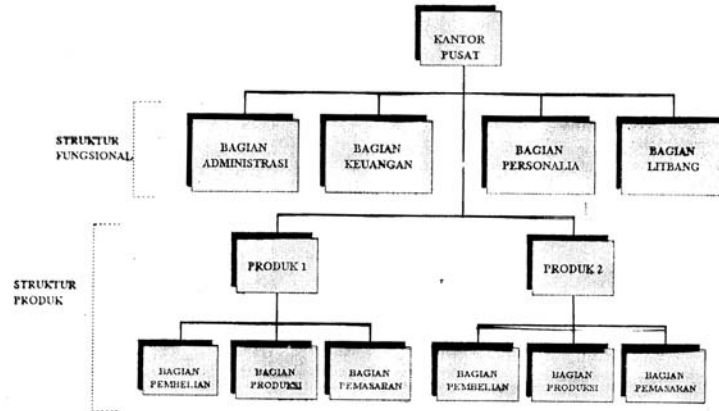


STRUKTUR ORGANISASI YANG DISESUAIKAN (2)

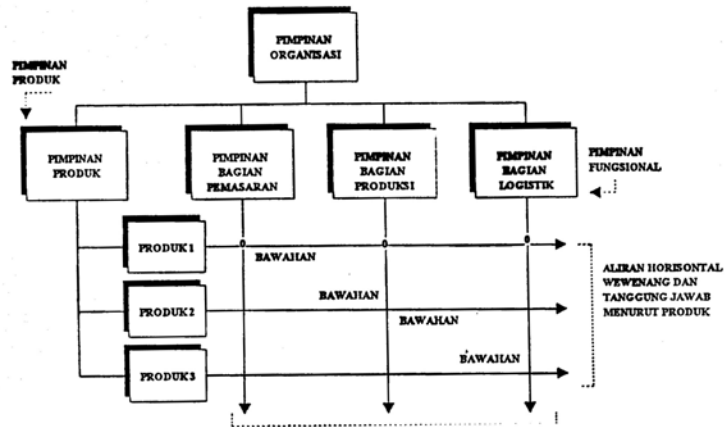
- **Struktur Campuran (Hibrid):**
 - Gabungan Fungsional-produk: struktur produk memiliki secara lengkap fungsi-fungsi yang dibutuhkan, tetapi beberapa fungsi lainnya tetap dikuasai pusat perusahaan
 - Fungsi yang tidak didesentralisasi : memerlukan efisiensi dan keahlian fungsional



STRUKTUR CAMPURAN



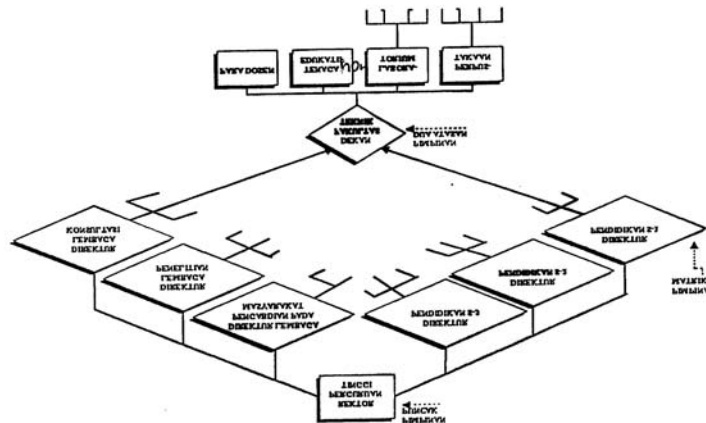
STRUKTUR MATRIKS (1)



STRUKTUR MATRIKS (2)

- Kondisi yang Sesuai untuk Struktur Matriks:
 - Tekanan **ganda** dari dua/lebih sektor kritis secara simultan
 - Lingkungan kompleks, sering berubah, memerlukan hubungan vertikal & horizontal yang efektif
 - Perlu penggunaan sumber secara efisien, sehingga sesuai untuk organisasi ukuran sedang
- Contoh: Struktur Organisasi Matriks pada Perguruan Tinggi

STRUKTUR MATRIKS (3)

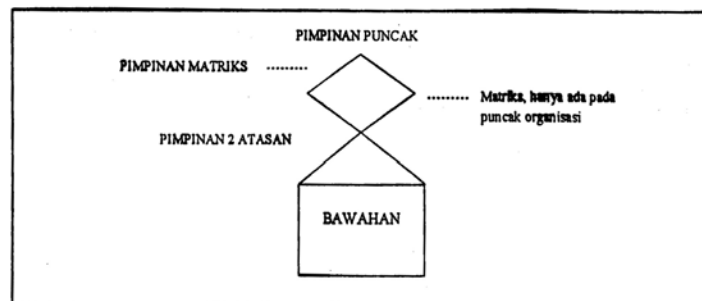


STRUKTUR MATRIKS (4)

- Dekan Fakultas Teknik mempunyai lebih dari satu atasan, antara lain:
 - Direktur Lembaga Pendidikan S1 & Direktur Lembaga Konsultasi
- Bisa **konflik**, contoh:
 - Direktur Lembaga Konsultasi maupun Direktur Pendidikan S1 menginginkan Penggunaan Laboratorium yang berada di bawah Dekan Fakultas Teknik & masing-masing menginginkan penggunaan secara maksimal
 - Bisa terjadi konflik jika jam yang tersedia ternyata tidak mencukupi ⇒ dalam matriks perlu koordinasi

STRUKTUR MATRIKS (5)

- Struktur matriks hanya terdapat di puncak organisasi (tidak semua anggota mempunyai atasan ganda):



STRUKTUR MATRIKS (6)

- Jabatan Penting dalam Struktur Matriks:
- **Pimpinan Tertinggi** (*Top Leadership*):
 - Harus menyeimbangkan kekuatan fungsi dan produk, jika gagal ⇒ jadi Fungsional/produk
 - Delegasi ⇒ keputusan oleh bawahan
 - Merangsang kontak dan koordinasi
- **Pimpinan Matriks** (*Matrix Boss*):
 - Pimpinan salah satu sisi matriks
 - Masalah utama: kewenangan terhadap bawahan tidak 100% ⇒ perlu berunding



STRUKTUR MATRIKS (6)

- **Pimpinan Matriks** (*Matrix Boss*):
 - Harus berani konfrontasi
 - Menghabiskan waktu, perlu komunikasi, kesabaran & keterampilan kerja sama
- **Pimpinan 2 Atasan** (*Two-Boss Manager*):
 - Jabatan sulit: menghadapi tuntutan yang berbeda, tetapi sah, dari 2 atasan
 - Perlu keberanian **melawan** atasan, hubungan baik & loyalitas ganda terhadap atasan



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI MATRIKS (1)

- **Lingkungan:**
 - Ketidakpastian: Tinggi
 - Masalah (isue) utama: Bersifat ganda, seperti: lokasi-fungsi, produk-fungsi, mutu-efisiensi
- **Kelebihan:**
 - Mampu mencapai tingkat koordinasi yang cocok untuk tuntutan ganda
 - Pemanfaatan karyawan fleksibel, menurut jenis produk maupun kegiatan
 - Sesuai untuk pengambilan keputusan yang sifatnya rumit serta untuk lingkungan yang tidak stabil dengan frekuensi perubahan tinggi



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI MATRIKS (2)

- **Kelebihan:**
 - Memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan keterampilan fungsional maupun keterampilan integrasi menurut produk
 - Sesuai untuk organisasi ukuran sedang dengan beberapa jenis produk
- **Kekurangan:**
 - Wewenang ganda menyebabkan munculnya kebingungan dan frustrasi
 - Karyawan perlu dilatih agar terampil saling berhubungan dalam matriks



KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI MATRIKS (3)

- **Kekurangan:**
 - Menghabiskan banyak waktu untuk koordinasi penyelesaian masalah
 - Lancar jika karyawan mengerti sifat matriks, menganut hubungan kolegal, bukan vertikal
 - Perlu tuntutan ganda dari lingkungan agar organisasi seimbang



PERBANDINGAN STRUKTUR FUNGSIONAL, PRODUK DAN MATRIKS (1)

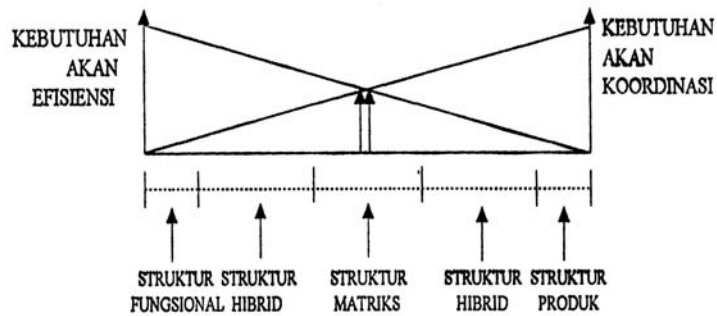
- Struktur Matriks bukan **obat** bagi semua permasalahan organisasi ⇒ sulit digunakan, sulit dijaga
- Kegagalan matriks umumnya karena:
 - Kekuatan kedua sisi tidak seimbang
 - Personil kurang terlatih bekerja dalam matriks
- Lebih tepat penggunaan bentuk **wewenang tunggal** (Fungsional/Produk) dengan menambah alat hubungan horizontal agar koordinasi baik



PERBANDINGAN STRUKTUR FUNGSIONAL, PRODUK DAN MATRIKS (2)

- Umum:
 - Organisasi muncul dalam bentuk fungsional, membesar & jadi rumit
 - Berubah bentuk jadi struktur produk ⇒ kadang-kadang beberapa bagian tetap fungsional (struktur hibrid)
 - Jika bentuk ini tidak lagi berfungsi dengan baik banyak yang mencoba menggunakan bentuk matriks

PERBANDINGAN STRUKTUR FUNGSIONAL, PRODUK DAN MATRIKS (3)



PERBANDINGAN STRUKTUR FUNGSIONAL, PRODUK DAN MATRIKS (4)

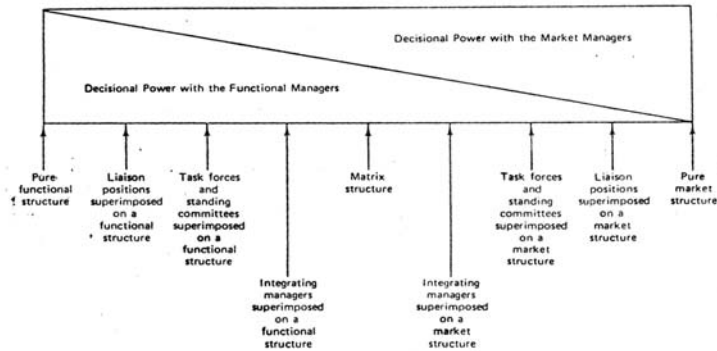


Figure 4-5. A continuum of liaison devices (similar to Galbraith, 1973:114)

STRUKTUR ORGANISASI (1)

- Ciri Struktur Organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan:
- Perlu evaluasi periodik: organisasi & lingkungan dinamis
- Ciri struktur yang tidak sesuai:
- **Pengambilan keputusan terlambat/kurang baik**
 - Beban pengambil keputusan terlalu berat karena struktur:
 - Delegasi kurang sempurna
 - Kurang Informasi, alat hubungan vertikal/horisontal kurang baik

STRUKTUR ORGANISASI (2)

- **Organisasi tidak mampu bereaksi dengan baik terhadap perubahan lingkungan**
 - Karena koordinasi horizontal kurang baik \Rightarrow perubahan lingkungan tidak diikuti dengan tindakan yang sesuai pada seluruh bagian organisasi
- **Dalam organisasi sering muncul pertentangan**
 - Struktur tidak mampu menyatukan kepentingan bagian-bagian karena koordinasi horizontal buruk



KESIMPULAN (1) STRUKTUR ORGANISASI

- Pengelolaan organisasi perlu mengikuti dengan memperhatikan:
- Struktur organisasi dirancang dengan memperhatikan pembagian tugas/tanggungjawab, hubungan vertikal, pembentukan bagan, dengan uraian yang jelas
- Rancangan alat hubungan horisontal dan vertikal yang memungkinkan organisasi terintegrasi secara utuh
- Memilih bentuk organisasi, fungsional atau produk



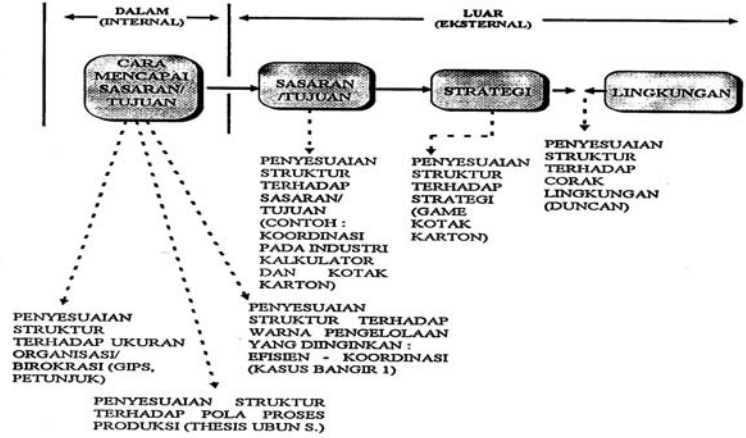
KESIMPULAN (2) STRUKTUR ORGANISASI

- Pengelolaan organisasi perlu mengikuti dengan memperhatikan:
- Memilih bentuk organisasi, fungsional atau produk
- Jika perlu menggunakan struktur hibrid
- Jika sesuai dengan kebutuhan dan berbagai persyaratan lain, menggunakan struktur organisasi matriks
- Evaluasi struktur, menyesuaikannya dengan kebutuhan, secara periodik

PERANCANGAN ORGANISASI (1)

- Perancangan bentuk organisasi ke arah luar & dalam
 - **Luar:** tuntutan/karakteristik lingkungan
 - **Dalam:** karakteristik internal organisasi

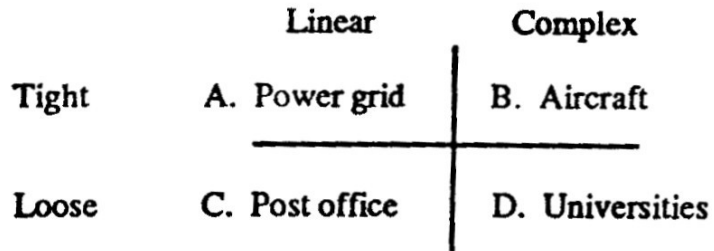
PERANCANGAN ORGANISASI (2)



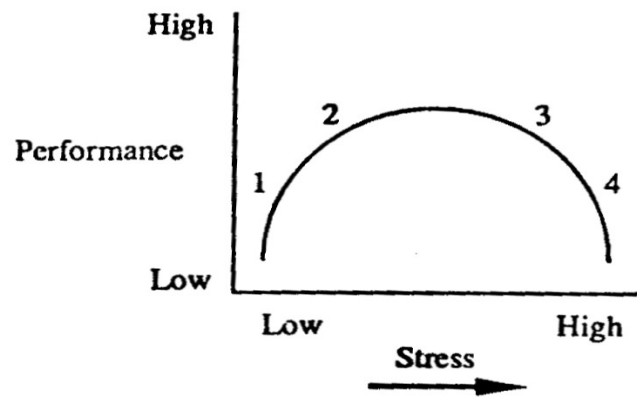
PERANCANGAN ORGANISASI (3)

- Perrow (1984): Concept of interactive complexity
- Kategori:
 - Komplexitas: linier & complex
 - Coupling : loose & tight
- Interactive complexity: cell **B** ⇒ aircraft, nuclear power reactor, chemical processing plants
- U curve: performance & arousal
 - 4 different stage of arousal: 1 = lowest, 4 = highest

PERANCANGAN ORGANISASI (4)



PERANCANGAN ORGANISASI (5)



PERANCANGAN ORGANISASI (6)

- Diagram 2:
 - Stress increase from point 1 on the curve to point 2
 - Loosely coupled systems become more tight coupled
- Diagram 3:
 - Stress increase even more
 - Linear systems become complex
- Diagram 4:
 - stress intensifies still more
 - Complex interactive system fall apart into complex arrangements of loosely coupled parts



PERANCANGAN ORGANISASI (7)

