

## **Komponen Struktur Organisasi**

### **Wewenang**

#### Pandangan Klasik

- Wewenang datang dari atas yang kemudian diturunkan ke tingkat yang lebih bawah.
- Manajer memperoleh wewenang memerintah dari tingkatan yang lebih tinggi (pemegang saham), dan karyawan mempunyai kewajiban melaksanakan perintahnya.

#### Pandangan Penerimaan

- Fokus pada karyawan.
- Penerima perintah bersedia menjalankannya karena dia menerima perintah tersebut.  
Wilayah penerimaan merupakan wilayah dimana seseorang bersedia menerima perintah.

### **Wewenang Lini dan Staff**

- Wewenang Lini dimiliki oleh Manajer Lini yang mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara langsung.
- Wewenang staff dimiliki oleh orang atau kelompok yang memberikan nasehat kepada manajer lini.

### **Delegasi Wewenang**

- Penugasan wewenang atau tanggung jawab formal organisasi kepada orang lain (karyawan atau manajer tingkat bawah)
- Mempunyai keuntungan membuat manajer dapat menyelesaikan tugas lebih banyak.
- Halangan: keengganan manajer mendelegasikan wewenangnya ke bawahan.

## **Hubungan Pelaporan**

Rentang kendali

- Jumlah bawahan yang melapor ke satu atasan. Pendekatan klasik berusaha mencari rentang kendali yang ideal, sementara pendekatan modern menganggap rentang kendali yang efektif tergantung situasi.

Keterbatasan Organisasi Formal

- Tidak memperhatikan dinamika yang utuh yang ada dalam suatu organisasi.

## **Pengelompokan Kerja (*Departmentalisasi*)**

- Mengelompokkan pekerjaan yang sama atau mirip satu sama lain, berdasarkan kriteria tertentu, ke dalam satu atap tertentu.
- Berdasarkan fungsi, produk, lokasi, dan pelanggan.

## **Desain Kerja**

- Pendekatan tanggung jawab individu

## **Pendekatan Desain Kerja**

- Pendekatan Mekanis atau spesialisasi
- Pendekatan Motivasional
- Pendekatan Biologis
- Pendekatan perceptual/motor

## **Desain Kerja dan Kepuasan Kerja**

- Desain Organisasi

## **Dasar Manajemen dan Bisnis**

- *Pengantar: I Gede Iwan Suryadi, SE,.MM.*
- Desain Organisasi

### **Pandangan Klasik**

- Tokoh: F.W. Taylor, Henry Fayol, dan Max Weber.
- Max Weber: birokrasi sebagai desain organisasi yang optimal karena rasional dan efisien.

### **Pandangan Neo-Klasik**

- Berusaha menonjolkan sisi manusiawi organisasi. Dua tujuan organisasi: ekonomi dan kepuasan karyawan.

### **Resis Likert**

- Empat tahap dalam organisasi, sistem 1,2,3 dan 4. sistem 1 tidak mendorong partisipasi dan kepuasan pekerja. Sistem 4 merupakan sistem yang ideal.

### **Douglas McGregor**

- Dua asumsi manusia X dan Y. X merupakan asumsi negatif (manusia malas bekerja,dll) dan sebaliknya. Pendekatan klasik sesuai dengan asumsi X, sementara organisasi bisa ditingkatkan apabila asumsi Y digunakan.

### **Chris Argyris**

- Desain organisasi yang ideal adalah desain yang memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kerja, serta situasi kerja yang lebih informal.

### **Kritik Terhadap Neo-Klasik**

- Kelebihan: menekankan sisi manusia.
- Kelemahan: masih mencari satu cara terbaik untuk semua situasi, motivasi merupakan proses yang kompleks yang hanya satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

### **Pendekatan Situasional**

Pengaruh Lingkungan

- Mekanistik: sesuai dengan pendekatan klasik, sesuai dengan lingkungan stabil.
- Organik: didasarkan pada kelompok dengan komunikasi dan partisipasi lebih tinggi, sesuai untuk lingkungan yang berubah-ubah.

#### Pengaruh Tugas-Teknologi

- Ada tiga jenis teknologi (Joan Woodward)
- Unit atau *batch* kecil
- Produksi Masal
- Produksi Proses
- Desain organisasi ternyata berbeda tergantung teknologi yang digunakan.
- Semakin kompleks teknologi, organisasi semakin tall.
- Rentang kendali bertambah dari unit ke masal, tetapi menurun dari masal ke proses.
- Semakin kompleks teknologi, semakin besar pekerjaan staff dan administratif.

#### Pengaruh Ukuran

- Teknologi berpengaruh terhadap organisasi terutama organisasi kecil. Organisasi besar tidak terpusat pada satu teknologi saja.

#### **Siklus Kehidupan Organisasi dan Kebutuhan Reorganisasi**

- Pada waktu kecil, desain fungsional akan berfungsi dan jika sudah besar maka desain multi-divisi mungkin akan lebih tepat.

#### **Tipe Organisasi**

##### Berdasarkan Fungsi

- **Kelebihan:** kerja lebih efisien, pengawasan menjadi lebih mudah.
- **Kekurangan:** sulit mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan yang berbeda, pertanggung jawaban menjadi kurang jelas.

Berdasarkan Produk atau Pasar

- **Kelebihan:** pengambilan keputusan menjadi semakin cepat, koordinasi menjadi lebih mudah, dan pertanggungjawaban jelas.
- **Kekurangan:** biaya operasional meningkat, duplikasi kegiatan/fungsi, pandangan sempit yang mengutamakan divisi/bagiannya.

Struktur Matriks

- Dikelompokkan dalam Departemen Fungsional dan dipinjam apabila ada proyek atau progra tertentu.
- **Keuntungan:** fleksibel, pengambilan keputusan kelompok dapat dilakukan, karyawan memperoleh mempelajari ilmu baru, sumberdaya bisa digunakan dengan efisien, karyawan dengan sistem dua komando, dapat menjembatani proyek dengan fungsional dan meningkatkan koordinasi, mendorong desentralisasi.
- **Kekurangan:** karyawan tidak merasa pasti karena ada atasan ganda, manajer merasa wewenang mereka dikebiri, kelemahan dalam pengambilan keputusan kelompok dapat muncul karena matriks menggunakan kelompok dalam pengambilan keputusan

Koordinasi

- Semakin terspesialisasi kerja, koordinasi semakin penting. Kebutuhan koordinasi semakin tinggi apabila ketergantungan semakin tinggi.
- *Pooled Interdependence* (misal: konglomerasi)
- *Sequential Interdependence* (misal: lini perakitan)
- *Reciprocal Interdependence* (setiap bagian saling mempengaruhi)
- Diferensiasi (spesialisasi) yang menghalangi koordinasi yang efektif:
- Karakteristik yang berbeda untuk bagian yang berbeda.

- Orientasi waktu yang berbeda.
- Gaya interaksi yang berbeda.
- Tingkat formalitas yang berbeda.

#### **Pendekatan untuk Efektivitas Koordinasi**

- Teknik Manajemen Dasar
- Meningkatkan Potensi Koordinasi
- Mengurangi Kebutuhan Koordinasi

#### **Desentralisasi dan Sentralisasi**

- Desentralisasi merupakan proses pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara sistematis ke tingkat organisasi yang lebih rendah. Sentralisasi merupakan proses menahan wewenang dan tanggung jawab di tangan manajemen puncak.

#### **Lingkungan**

- Lingkungan dengan persaingan ketat, berubah dinamis akan lebih sesuai dengan desentralisasi.

#### **Ukuran**

- Semakin besar ukuran organisasi, desentralisasi semakin diperlukan.

#### **Faktor Lain**

- Jika keputusan berisiko tinggi maka sentralisasi lebih sesuai. Bawahan yang mempunyai kemampuan tinggi sesuai dengan desentralisasi.