

DESAIN ORGANISASI

TUGAS MINGGU DEPAN

- MERANGKUM 2 BAB

BAB 11 BIROKRASI

BAB 12 ADHOCRACY

PENDAHULUAN

ORGANISASI ~ SIDIK JARI, YAITU BAHWA :

- **STRUKTUR ORGANISASI TIDAK SAMA SEJENIS**
- **TIDAK ADA STRUKTUR YANG BENAR-BENAR UNIK**
- **ORGANISASI YANG MEMPUNYAI SIFAT SAMA MEMUNGKINKAN DIKLASIFIKASIKAN DI SEKITAR ELEMEN YANG SAMA**

ELEMEN DALAM ORGANISASI

- HENRY MINTZBERG :

(5 BAGIAN DASAR ORGANISASI)

1. THE OPERATING CORE (PARA PEGAWAI DI PRODUKSI)
2. THE STRATEGIC APEX (MANAJER PUNCAK)
3. THE MIDDLE LINE (MANAJER PENGHUBUNG OPERATING CORE & STRATEGIC APEX)
4. THE TECHOSTRUCTURE (ANALIS U/PELAKS. BENTUK STANDARISASI DI ORG. TSB)
5. THE SUPPORT STAFF (ORANG DI UNIT STAF, PEMBERI JASA TIDAK LANGSUNG KE ORG.)

MENURUT HENRY MINTZBERG :

“SALAH SATU DARI KE 5 BAGIAN ORGANISASI DAPAT MENDOMINASI SEBUAH ORGANISASI, DI SAMPING ITU BERGANTUNG BAGIAN MANA YANG DIKONTROL MAKA ADA KONFIGURASI TERTENTU YANG DIGUNAKAN.”

KONFIGURASI ORGANISASI MENURUT HENRY MINTZBERG

1. BIROKRASI PROFESIONAL

- KONTROL DI OPERATING CORE
- KEPUTUSAN DESENTRALISASI

2. STRUKTUR SEDERHANA

- STRATEGIC APEC DOMINAN
- KONTROL/ KEPUTUSAN SENTRALISASI

3. STRUKTUR DIVISIONAL

- MIDDLE MANAGEMENT SEBAGAI KONTROL
- ADA KELOMPOK DARI UNIT OTONOMI YANG BEKERJA

4. BIROKRASI MESIN

- ANALIS DARI TECHNOSTRUCTURE YANG DOMINAN
- STANDARISASI SEBAGAI KONTROL

5. ADHOCRACY

- STAF PENDUKUNG YANG MENGATUR
- KONTROL MELALUI MUTUAL ADJUSMENT (PENYESUAIAN BERSAMA)

A. BIROKRASI PROFESIONAL

- ADALAH ORGANISASI DENGAN KONFIGURASI TENAGA SPESIALIS YANG TERLATIH DI OPERATING CORE
- GABUNGAN STANDARISASI DAN DESENTRALISASI
- CONTOH : RS, UNIVERSITAS
- KEBUTUHAN DESAIN ORGANISASI MENYANDARKAN DIRI PADA SPESIALISASI SOSIAL DARI PADA FUNGSIONAL, YAITU SPESIALISASI YANG DIDASARKAN KEMAMPUAN INDIVIDU BUKAN PEMBAGIAN KERJA

KEKUATAN & KELEMAHAN BIROKRASI PROFESIONAL

KEKUATAN

- OPERATING CORE, KARENA DESAIN INI PUNYA KEMAMPUAN KRITIS YANG DIBERIKAN SECARA DESENTRALISASI UNTUK MENERAPKAN KEAHLIANNYA
- DESAIN INI DAPAT MENGERJAKAN TUGAS YANG TERSPEKIALISASI DENGAN SANGAT TERLATIH, EFISIEN

KELEMAHAN

- CENDERUNG TIMBUL KONFLIK ANTAR UNIT, BERBAGAI PROFESIONAL MENGEJAR TUJUAN SEMPIT Masing-masing
- PARA PROFESIONAL KOMPULSIF DALAM TEKADNYA MENGIKUTI ATURAN (YANG DIBUAT MEREKA SENDIRI) : MISALNYA DOKTER, STANDAR PROF. NYA AKAN MENGHAMBAT ORGANISASI BILA STD. 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

B. STRUKTUR SEDERHANA

- TIDAK RUMIT
- KOMPLEKSIVITAS RENDAH
- SEDIKIT FORMALISASI
- KEWENANGAN DISENTRALISASI PADA SESEORANG
- ORGANISASI YANG DATAR
- OPERATING SORE YANG ORGANIK, SEMUA ORANG MELAPOR KEPADA SEORANG DI STRATEGIC APEX SEBAGAI PENGAMBIL KEPUTUSAN
- MIRIP TOKO PENGECEK KECIL DENGAN KARYAWAN TOKONYA

KEKUATAN DAN KELEMAHAN STRUKTUR SEDERHANA

A. KEKUATAN :

- KESEDERHANAANNYA MEMBUAT STRUKTUR INI CEPAT, FLEKSIBEL DAN MEMBUTUHKAN SEDIKIT BIAYA UNTUK PEMELIHARAANNYA
- PERTANGGUNGJAWABANNYA JELAS
- KETIDAKPASTIAN TUJUAN MINIMAL KARENA PERA ANGGOTA MUDAH MENGIDENTIFIKASIKAN DIRI DENGAN CEPAT PADA MISI ORGANISASI
- CUKUP MUDAH UNTUK MELIHAT BAGAIMANA TINDAKAN ANGGOTA MEMBERI SUMBANGAN TERHADAP TUJUAN ORGANISASI

B. KELEMAHAN :

- PENGGUNAANNYA TERBATAS
- PADA BESARAN ORGANISASI YANG BERTAMBAH MAKA STRUKTUR TIDAK DAPAT MEMENUHI KEBUTUHAN
- KONSENTRASI KEKUATAN HANYA PADA SESEORANG
- RAWAN PENYALAHGUNAAN KEWENANGAN
- PALING BERESIKO KARENA HANYA BERGANTUNG PADA SATU INDIVIDU

KAPAN STRUKTUR SEDERHANA DIPAKAI ?

EFEKTIF, BILA :

- ORGANISASI MASIH KECIL/ TAHAP PENGEMBANGAN
- LINGKUNGAN ORGANISASI SEDERHANA DAN DINAMIK
- ORGANISASI MENGHADAPI SERANGAN/ KRISIS
- MANAJER SENIOR MENJADI PEMILIK
- EKSEKUTIF SENIOR INGIN MENYIMPAN KEKUASAAN/ MEMILIKI KEKUASAAN YANG DILIMPAHKAN KE BAWAHANNYA

C. STURKTUR DIVISIONAL

- KEKUASAAN DI MANAJEMEN TENGAH, KARENA SEBENARNYA DESAIN INI ADALAH DESAIN DIMANA SEJUMLAH UNIT YANG OTONOM MASING-MASING SECARA KHAS ADALAH BIROKRASI MESIN YANG DIKOORD. SECARA SENTRAL DARI PUSAT
- DIVISI ITU BERDIRI SENDIRI, MANAJEMEN TENGAH DIBERI KEWENANGAN & KONTROL YANG CUKUP BESAR
- MANAGER DIVISI BERTANGGUNG JAWAB ATAS PRESTASI DAN BERWENANG PENUH PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL
- DIVISI ITU MEWAKILI SEKELOMPOK PERUSAHAAN KECIL YANG DIDESAIN DENGAN BIROKRASI MESIN
- DIVISI TERSEBUT CENDERUNG DIORGANISASI KE DALAM KELOMPOK FUNGSIONAL DENGAN PEMBAGIAN KERJA DAN FORMALISASI YANG TINGGI

KEKUATAN & KELEMAHAN STUKTUR DIVISIONAL

A. KEKUATAN

- MENEMPATKANTANGGUNGJAWAB 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 KEG. RUTIN SHG LEBIH FOKUS KE MASALAH JANGKA PANJANG
- DESAIN INI BAIK UNTUK LITBANG MANAGER UMUM
- DESAIN INI MEMUNGKINKAN BAHWA UNIT OTONOM DAPAT DIPOTONG DENGAN DAMPAK MINIMAL TERHADAP KESELURUHAN ORGANISASI, PRESTASI TIDAK EFEKTIF DARI SATU DIVISI MEMILIKI DAMPAK SEDIKIT TERHADAP DIVISI LAIN
- KEKUATAN RIIL- 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

- DUPLIKASI KEGIATAN DAN SUMBER DAYA → BIAYA OPERASIONAL MENINGKAT SHG EFISIENSI TURUN
- KECENDERUNGAN TIBULNYA KONFLIK
- MASALAH KOORDINASI, PEGAWAI SERING TIDAK DAPAT DITRANSFER KHUSUSNYA BILA DIVISI BEROPERASI PADA PRODUK/ JASA BERBEDA SHG FLEKSIBILITAS DAN KOORD. KURANG
- POTENSIL KOMPETISI ANTAR DIVISI BILA ADA DALAM ATAU DI DEKAT “PASAR YANG SAMA”
- 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 OELH DIVISI SECARA INDIVIDUAL DAPAT MEMBUAT KANTOR PUSAT SUKAR MELAKUKAN KOORD.

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 DIVISIONAL SHG TEKNOLOGI ORGANISASI HARUS DAPAT DIBAGI-BAGI AGAR BISA DIAPLIKASIKAN
- LINGKUNGAN MEMPENGARUHI PREFERENSI, ST. DIVISIONAL PALING BAIK BILA LINGK. TIDAK KOMPLEKS DAN TIDAK DINAMIS, KARENA LINGK. YANG KOMPLEKS DAN DINAMIS DIHUB. DGN. PROSES DAN OUTPUT YANG TIDAK TERSTANDARISASI, TAPI BENTUK DIVISIONAL MEMILIKI KESAMAAN DENGAN BIR. MESIN DALAM PENEKANANNYA PADA STANDARISASI (DIVISIONAL CENDERUNG MEMPUNYAI LINGK. SEDERHANA DAN STABIL)

D. BIROKRASI MESIN

- KONSEP UTAMA : STANDARISASI
- TECHNOSTRUCTURE ADALAH BAGIAN TERPENTING DALAM ORGANISASI
- TUGAS OPERASI RUTIN SANGAT TINGGI
- PERATURAN SANGAT DIFORMALISASI, MERESAP DISETIAP STRUKTUR
- TUGAS DIKELOMPOKKAN KE DEPARTEMEN FUNGSIONAL
- SENTRALISASI KEWENANGAN
- PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN RANTAI KOMANDO
- STRUKTUR ADMINISTRASI RUMIT
- PERBEDAAN TAJAM AKTIVITAS STAF DAN LINI
- CONTOH : BANK, KANTOR POS, PABRIK MOBIL

KEKUATAN DAN KELEMAHAN BIROKRASI MESIN

A. KEKUATAN

“STANDARISASI YANG DIBUAT MENGHASILKAN EFISIENSI”

- KARENA TERCIPTA ECONOMIS OF SCALE, MINIMALISASI DUPLIKASI PERSONALIA DAN ALAT, “BAHASA SAMA”DALAM PEKERJAAN
- STANDARISASI DI ORGANISASI MEMUDAHKAN OPERASIONALISASI SEHINGGA BIAYA OPESIONAL LEBIH MURAH
- KEPUTUSAN DIAMBIL DENGAN SENTRALISASI SHG TIDAK ADA KEBUTUHAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG INOVATIF & BERPENGALAMAN DI BAWAH TINGKAT EKSEKUTIF SENIOR

B. KELEMAHAN

- SPESIALISASI MENIMBULKAN KONFLIK ANTAR UNIT SHG 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 UNTUK MODIFIKASI

KAPAN BIROKRASI MESIN DIPAKAI ?

- ORGANISASI BESAR
- LINGKUNGAN STABIL DAN SEDERHANA
- TEKNOLOGI BERUPA PEKERJAAN RUTIN YANG BISA DISTANDARISASI

E. ADHOCRACY

- DIFERENSIASI HORIZONTAL TINGGI DAN VERTICAL 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
- STAND. , FORMALISASI DAN TECHNOSTRUCTURE HAMPIR TIDAK ADA → GARIS TRADISIONAL SUPERVISOR DAN PEGAWAI, TIDAK JELAS
- ADHOCRACY ADALAH KONSEP HUBUNGAN, PARA SPESIALIS DIKELOMPOKKAN MENJADI TIM YANG FLEKSIBEL DENGAN SEDIKIT PERATURAN YANG DISTANDARISASI, KOORD. MELALUI *MUTUAL ADJUSMENT* (SALING PENYESUAIAN)

KEKUATAN & KELEMAHAN ADHOCRACY

KEKUATAN

- CEPAT TANGGAP TERHADAP PERUBAHAN, INOVASI DAN MEMUNGKINKAN KOORD. DARI BERBAGAI SPESIALISASI
- JIKA ORGANISASI PERLU ADAPTASI DAN KREATIF, JIKA SPESIALIS DARI BERBAGAI ILMU DIPERLUKAN UNTUK BEKERJA SAMA, BILA TUGASNYA TEKNIS, TIDAK TERPROGRAM, TERLALU KOMPLEKS UNTUK DITANGANI SATU ORANG MAKA ADHOCRACY ALTERNATIF YANG DAPAT DIPAKAI

KELEMAHAN

- POTENSIAL KONFLIK
- MENCIPTAKAN TEKANAN SOSIAL DAN KETEGANGAN PSIKOLOGIS
- TIDAK EFISIEN

KAPAN ADHOCRACY DIPAKAI ?

- STRATEGI KEANEKARAGAMAN, PERUBAHAN DAN ATAU RESIKO TINGGI MENUNTUT FLEKSIBILITAS INILAH 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