

September  
2014

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI



universitas  
MALIKUSSALEH

**BAHAN  
AJAR**

SRI MEUTIA, ST., MT

# *Perancangan Organisasi*

**FAKULTAS TEKNIK**

Universitas Malikussaleh

Jurusan Teknik Kimia  
Jurusan Teknik Industri  
Jurusan Teknik Mesin  
Jurusan Teknik Elektro  
Jurusan Teknik Slipil  
Prodi Teknik Informatika  
Prodi Teknik Arsitektur

BAHAN AJAR

**PERANCANGAN  
ORGANISASI**

BAHAN AJAR

**Diterbitkan oleh**  
**FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS MALIKUSSALEH**  
**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**

**Alamat**  
Fakultas Teknik Universitas Malikussaleh  
Jl. Cot Tengku Nie, Reuleut, Muara Batu,  
Aceh Utara, Provinsi Aceh

# **BAHAN AJAR**

( JURUSAN TEKNIK INDUSTRI)



universitas  
MALIKUSSALEH

# **PERANCANGAN ORGANISASI**

Disusun Oleh:  
**Sri Meutia, ST., MT**

**FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS MALIKUSSALEH  
2014**



universitas  
MALIKUSSALEH

**BAHAN AJAR**  
**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**  
**TIM PENGELOLA BAHAN AJAR**  
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS MALIKUSSALEH

**PENASEHAT:**

**Ir. T. Hafli., MT**  
Dekan Fakultas Teknik Universitas Malikussaleh

**PENANGGUNG JAWAB:**

**Herman Fithra, ST., MT**  
Pembantu Dekan I Bidang Akademik

**Bustami, S. Si., M. Si**  
Pembantu Dekan II Bidang Keuangan

**Edzwarsyah, ST., MT**  
Pembantu Dekan III Bidang Kemahasiswaan

**Salwin, ST., MT**  
Pembantu Dekan IV Bidang Kerjasama dan Informasi

**KETUA PENYUNTING:**

**Bakhtiar, ST., MT**  
Ketua Jurusan Teknik Industri

**Syarifuddin, ST., MT**  
Sekretaris Jurusan Teknik Industri

**TATA USAHA DAN BENDAHARA:**

**Elizar, S. Sos**  
Kepala Tata Usaha

**Ismail, ST**  
Bendahara

**SAMBUTAN**  
**KETUA JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**  
**FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS MALIKUSSALEH**

Dalam upaya peningkatan kualitas mutu pembelajaran sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satunya adalah penyediaan bahan ajar Perancangan Organisasi. Bahan ajar Perancangan Organisasi ini dibuat sebagai pegangan untuk dosen pengampu dan mahasiswa dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Bahan ajar Perancangan Organisasi ini sangat penting sebagai salah satu referensi untuk kemudahan dalam proses belajar mengajar untuk mata kuliah ini. Bahan ajar ini semoga dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Kepada sdr Sri Meutia, ST,. MT yang telah membuat bahan ajar ini dan juga kepada semua pihak yang telah membantunya, kami ucapkan terimakasih.

Reuleut, 6 Agustus 2014  
Ketua Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknik Unimal,

Bakhtiar, ST,. MT  
Nip. 196612312002121004

## **KATA PENGANTAR**

Dengan Rahmat Allah SWT dan dengan segala keterbatasan, penulis akhirnya dapat menyelesaikan bahan Ajar mata kuliah Perancangan Organisasi.

Bahan ajar ini, dibuat sebagai pegangan untuk dosen pengampu dan mahasiswa dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Bahan ajar ini bukan satu-satunya informasi untuk mata kuliah Perancangan Organisasi, oleh karena itu diharapkan pembaca selain memiliki bahan ajar ini juga harus mempunyai buku teks lain terutama yang diwajibkan.

Dalam menyelesaikan bahan ajar ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan masukan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Kami sadari banyak kekurangan dalam penulisan bahan ajar ini untuk itu, bila ada yang kurang berkenan mohon maaf sebesar-besarnya.

Reuleut, 5 Agustus 2014  
Penulis

Sri Meutia, ST, MT  
Nip. 197311042003121001

# LEMBARAN PENGESAHAN

*This Page is intentionally left blank*

# DAFTAR ISI

Sambutan Ketua Jurusan Teknik Industri.....	v
Kata Pengantar .....	vi
Lembaran Pengesahan.....	vii
Daftar Isi .....	ix
Silabus Mata Kuliah.....	xii
Satuan Acara Pengajaran (SAP) .....	xv
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Deskripsi Singkat .....	1
1.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	1
1.3 Penyajian.....	1
1.3.1 Pengantar.....	1
1.3.2 Pengertian Organisasi .....	2
1.3.3 Ciri-Ciri Organisasi.....	2
1.3.4 Unsur-Unsur Organisasi.....	2
1.3.5 Prinsip-Prinsip Dalam Organisasi .....	3
1.3.6 Pengertian Manajemen ( <i>Definition Of Management</i> ) .....	4
1.3.7 Peranan Manajer .....	5
1.3.8 Fungsi-Fungsi Manajemen (Management Functions) .....	6
1.3.8.1 Perencanaan ( <i>Planning</i> ) .....	6
1.3.8.2 Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ).....	7
1.3.8.3 Pengarahan Dan Pengimplementasian ( <i>Directing/Leading</i> ).....	7
1.3.8.4 Pengendalian Dan Pengawasan ( <i>Controlling</i> ) .....	7
1.3.9 Tingkatan-Tingkatan Manajer.....	8
1.4 Penutup.....	9
1.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	9
1.5 Daftar Pustaka.....	9
1.6 Senarai.....	9
<b>BAB 2. TEORI DAN FUNGSI ORGANISASI.....</b>	<b>11</b>
2.1 Deskripsi Singkat .....	11
2.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	11
2.3 Penyajian.....	11
2.3.1 Pengantar.....	11
2.3.2 Teori Organisasi Klasik .....	11
2.3.2.1 Teori Birokrasi .....	12
2.3.2.2 Teori Administrasi .....	12
2.3.2.3 Manajemen Ilmiah .....	13
2.3.3 Teori Neoklasik.....	14
2.3.4 Teori Modern.....	14
2.3.5 Dimensi Organisasi .....	15
2.3.6.1 Dimensi Struktural .....	15
2.3.6.2 Dimensi Kontekstual.....	17
2.4 Penutup.....	18
2.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	18

2.5 Daftar Pustaka.....	18
2.6 Senarai.....	18
<b>BAB 3. DESAIN STRUKTUR ORGANISASI.....</b>	<b>19</b>
3.1 Deskripsi Singkat .....	19
3.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	19
3.3 Penyajian.....	19
3.3.1 Pengantar .....	19
3.3.2 Definisi Struktur Organisasi .....	20
3.3.3 Pilar Pengorganisasian .....	21
3.3.3.1 Pembagian Kerja ( <i>Division Of Work</i> ).....	21
3.3.3.2 Pengelompokan Pekerjaan ( <i>Departmentalization</i> ) .....	22
3.3.3.3 Penentuan Relasi Antar Bagian Dalam Organisasi ( <i>Hierarchy</i> ).....	22
3.3.3.4 Penentuan Mekanisme Untuk Mengintegrasikan Aktifitas Antar Bagian Dalam Organisasi Atau Koordinasi ( <i>Coordination</i> ) .....	24
3.3.4 Bentuk-Bentuk Organisasi .....	24
3.3.4.1 Bentuk Organisasi Staff .....	25
3.3.4.2 Bentuk Organisasi Garis/Lini.....	25
3.3.4.3 Bentuk Organisasi Fungsional .....	26
3.3.4.4 Bentuk Organisasi Staff Dan Garis .....	27
3.3.4.5 Bentuk Organisasi Garis Dan Fungsional .....	28
3.3.4.6 Bentuk Organisasi Fungsional Dan Garis Serta Staf .....	29
3.4 Penutup.....	29
3.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	29
3.5 Daftar Pustaka.....	29
3.6 Senarai.....	30
<b>BAB 4. KONSEP-KONSEP INDIVIDU &amp; KELOMPOK BESERTA PERANAN INDIVIDU &amp; KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>31</b>
4.1 Deskripsi Singkat .....	31
4.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	31
4.3 Penyajian.....	31
4.3.1 Pengantar .....	31
4.3.2 Unsur Pokok Dalam Organisasi Adalah Individu.....	32
4.3.3 Teori Dua Faktor.....	32
4.3.3.1 Teori X .....	32
4.3.3.2 Teori Y .....	33
4.3.3.3 Teori Ekspektasi.....	33
4.3.3.4 Teori Prestasi.....	33
4.3.4 Peranan Individu Dalam Organisasi .....	33
4.3.5 Teori Pembentukan Kelompok Dalam Organisasi.....	34
4.4 Penutup.....	35
4.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	35
4.5 Daftar Pustaka.....	35
4.6 Senarai.....	35

<b>BAB 5. ORGANISASI PERUSAHAAN &amp; APLIKASINYA INOVASI &amp; TEKNOLOGI</b> .....	37
5.1 Deskripsi Singkat .....	37
5.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	37
5.3 Penyajian.....	37
5.3.1 Pengantar .....	37
5.3.2 Inovasi Teknologi .....	38
5.3.3 Teknologi Organisasi .....	39
5.3.4 Klasifikasi Teknologi .....	40
5.3.4.1 Teknologi Perusahaan Manufaktur.....	40
5.3.4.2 Teknologi Perusahaan Non-Manufaktur.....	41
5.3.5 Karakteristik Struktur.....	43
5.3.6 Pengaruh Teknologi Terhadap Struktur Organisasi.....	44
5.3.7 Kegiatan Saling Bergantungan.....	45
5.3.7.1 Saling Ketergantungan Mengumpul ( <i>Pooled Interdependence</i> ).....	45
5.3.7.2 Saling Ketergantungan Berurutan ( <i>Sequential Interdependence</i> ).....	46
5.3.7.3 Saling Ketergantungan Bolak-Balik ( <i>Reciprocal Interdependence</i> ): .....	46
5.3.7.4 Pengaruh Kegiatan Saling Bergantungan Pada Struktur Organisasi.....	47
5.4 Penutup.....	47
5.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	47
5.5 Daftar Pustaka.....	47
5.6 Senarai.....	48
<b>BAB 6. HUBUNGAN VERTIKAL &amp; HORIZONTAL DALAM STRUKTUR ORGANISASI</b> .....	49
6.1 Deskripsi Singkat .....	49
6.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	49
6.3 Penyajian.....	49
6.3.1 Pengantar .....	49
6.3.2 Hubungan Vertikal .....	50
6.3.2.1 Alat Hubungan Vertikal .....	50
6.3.3 Hubungan Horizontal.....	51
6.3.3.1 Alat Hubungan Horizontal.....	51
6.3.4 Penyesuaian Jenis Hubungan Dengan Sifat Organisasi.....	52
6.3.4.1 Struktur Organisasi Fungsional Dan Produk .....	52
6.3.4.1.1 Struktur Organisasi Fungsional.....	52
6.3.4.1.2 Struktur Organisasi Produk.....	53
6.3.5 Struktur Organisasi Campuran (Hibrida) .....	54
6.3.7 Struktur Matrik.....	55
6.4 Penutup.....	56
6.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	56
6.5. Daftar Pustaka.....	56
6.6 Senarai.....	56

<b>BAB 6. PENDEKATAN &amp; STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI.....</b>	<b>57</b>
7.1 Deskripsi Singkat .....	57
7.2 Tujuan Instruksional Khusus .....	57
7.3 Penyajian.....	57
7.3.1 Pengantar .....	57
7.3.2 Pendekatan Perubahan .....	59
7.3.3 Konsep Perubahan Organisasi .....	59
7.3.4 Komitmen Terhadap Perubahan Dilanjutkan Dengan Pengembangan Organisasi (Organizational Development).....	60
7.3.5 Tujuan Pengembangan Organisasi.....	61
7.3.6 Pendekatan Dalam Perubahan Organisasi.....	61
7.3.6.1 Pendekatan Struktur.....	62
7.3.6.2 Pendekatan Teknologi.....	62
7.3.6.3 Pendekatan Orang .....	62
7.3.7 Tahap Pengembangan Organisasi .....	62
7.3.8 Studi Kasus .....	64
7.4 Penutup.....	66
7.4.1 Bahan Diskusi Dan Tugas .....	66
7.5 Senarai.....	66
 DAFTAR PUSTAKA.....	 67

# SILABUS MATA KULIAH

## 1. Identitas Perguruan Tinggi

- a. Perguruan Tinggi : Universitas Malikussaleh
- b. Fakultas : Teknik
- c. Jurusan : Teknik Industri
- d. Program Studi : Teknik Industri

## 2. Identitas Mata Kuliah

- a. Nama Mata Kuliah : Perancangan Organisasi
- b. Kode Mata Kuliah : TIN 542
- c. Status Mata Kuliah : Wajib
- d. Sifat Mata Kuliah : Teori
- e. Dosen Pengampu : Sri Meutia, ST., MT
- f. Semester : IV
- g. Bobot SKS : 2
- h. Jumlah Pertemuan : 14 tatap muka + UTS dan UAS

## 3. Deskripsi Singkat :

Mata kuliah ini merupakan mata kuliah wajib yang menguraikan Pendahuluan mata kuliah tentang Pengertian Organisasi, Unsur-Unsur Organisasi, Prinsip-Prinsip dalam Organisasi, Evolusi organisasi, Desain Organisasi hingga Pendekatan dan Perubahan Organisasi sehingga mahasiswa mendapatkan gambaran tentang organisasi dalam sebuah perusahaan.

## 4. Kegunaan Mata Kuliah Bagi Mahasiswa :

Dengan mempelajari Perancangan Organisasi mahasiswa dapat menerapkan dalam dunianya untuk menyelesaikan persoalan disiplin teknik industri.

## 5. Tujuan Instruksional Umum

Setelah mengikuti kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu menguasai dasar dalam organisasi secara universal dan sistem integral dalam organisasi, dengan kemampuan identifikasi masalah melalui penguasaan pengetahuan dan pembentukan wawasan mengenai perancangan organisasi itu sendiri.

## 6. Petunjuk Penggunaan Bahan Ajar

- 1. Bahan ajar ini bukan satu-satunya referensi untuk mata kuliah ini.
- 2. Mahasiswa wajib memiliki salah satu buku yang diwajibkan pada GBPP dan SAP.
- 3. Sebelum mengikuti mata kuliah ini mahasiswa wajib membaca pokok bahasan yang akan dibahas.
- 4. Untuk memperdalam materi ini mahasiswa disarankan mengerjakan soal latihan yang ada di buku ajar.

## 7. Mata Kuliah Prasyarat :

tidak ada

## 8. Pokok-pokok materi Pembelajaran

- 1. Pendahuluan
- 2. Teori dan fungsi organisasi

3. Desain struktur organisasi
4. Konsep-konsep individu & kelompok beserta peranan individu & kelompok dalam organisasi
5. Organisasi perusahaan & aplikasi – inovasi & teknologi
6. Hubungan vertikal & horizontal dalam struktur organisasi
7. Pendekatan & perubahan organisasi

## 9. Evaluasi

Sistem evaluasi dan alat pengukur pencapaian TPK dalam SAP ini adalah melalui :

1. Tes Kecil/Kuis
2. Ujian Tengah Semester
3. Ujian Akhir Semester
4. Nilai Tugas/Pekerjaan Rumah
5. Keaktifan/Diskusi antar mahasiswa dan dosen

## 10. Referensi

1. Render dan Heizer, Prinsip-prinsip Manajemen Operasi, Reviewer: Ir. Kresnohadi, MBA, 2001, Salembang Empat, Jakarta
2. Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, 1999, CV. Haji Masagung, Jakarta
3. Ali Basyah Siregar dan TMA. Ari Samadhi, Manajemen, 1988, Institut Teknologi Bandung, Bandung
4. Drs. Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, 1991, Ghalia Indonesia, Jakarta
5. Gibson, Ivancevich, Donnely. 1996. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1 Edisi Kelima. Jakarta. Erlangga
6. Kusdi. 2009. Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta: Salemba Humanika
7. Siagian, Sondang P. 1998. Manajemen Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara
8. Sukoco, Badri Munir. 2007. Manajemen Administrasi Perkantoran. Jakarta: Erlangga
9. Sutarto. 1978. Dasar-Dasar Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
10. Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta : BPFYogyakarta
11. Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2006. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
12. Yay at Hayati Djatmiko, 2004. Perilaku Organisasi. Bandung : CV. Alfabeta
13. Nazaruddin, Manajemen Teknologi, 2008, Graha Ilmu, Yogyakarta
14. Stephen P. Robbins, 2003, Perilaku Organisasi, Prentice Hall, New Jersey.
15. Sukanto Reksohadiprodjo M. Com. Ph. D, 1986, Dasar-dasar Manajemen, BPFY, Yogyakarta.
16. Wursanto, Ig, 2005, Dasar-dasar Ilmu Organisasi, Penerbit Andi, Yogyakarta.

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah : PERENCANAAN ORGANISASI  
Kode Mata Kuliah : TIN/542  
SKS : 2 (dua)  
Waktu Pertemuan : 2 x 50 menit  
Pertemuan ke : I (satu)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perancangan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industri.

#### **2. Khusus**

Setelah mempelajari mata kuliah ini diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan pengertian organisasi secara umum dan unsure-unsur didalam organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Pendahluan, pengertian organisasi

### **C. Sub pokok bahasan**

Pengertian organisasi, cirri-ciri organisasi, unsur-unsur organisasi, prinsip-prinsip dalam organisasi, pengertian manajemen, fungsi manajer, tingkatan-tingkatan manajer.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengantar kuliah dan perkenalan</li> <li>• Menjelaskan sistem penilaian, persentase kuliah, dll</li> <li>• Menjelaskan TIU mata kuliah</li> <li>• Menjelaskan TIK pertemuan Pertama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan Pengertian organisasi</li> <li>• Menjelaskan tugas dan fungsi manajer serta contohnya</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya, Tugas Rumah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah : PERENCANAAN ORGANISASI  
Kode Mata Kuliah : TIN/542  
SKS : 2 (dua)  
Waktu Pertemuan : 2 x 100 menit  
Pertemuan : II (dua) & III (tiga)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa Semester akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perancangan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industri

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kulian ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan teori dan fungsi organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Teori dan fungsi organisasi

### **C. Sub pokok bahasan**

Teori organisasi klasik, teori neoklasik, teori modern, dimensi organisasi.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 2 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi Teori dan fungsi organisasi</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan teori organisasi klasik, teori neoklasik, teori modern, dimensi organisasi serta contohnya</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya, tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah : PERENCANAAN ORGANISASI  
Kode Mata Kuliah : TIN/542  
SKS : 2 (dua)  
Waktu Pertemuan : 2 x 100 menit  
Pertemuan : IV (empat) & V (lima)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perancangan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industry

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kulian ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan Desain dan Struktur organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Desain dan Struktur Organisasi

### **C. Sub pokok bahasan**

Difinisi struktur organisasi, pilar organisasi, bentuk-bentuk organisasi.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegitan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 4-5 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi Desain dan Struktur Organisasi</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan definisi struktur organisasi</li> <li>• Menjelaskan pilar organisasi</li> <li>• Menjelaskan bentuk-bentuk organisasi serta contohnya</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya, Tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah	: PERENCANAAN ORGANISASI
Kode Mata Kuliah	: TIN/542
SKS	: 2 (dua)
Waktu Pertemuan	: 2 x 100 menit
Pertemuan	: VI (enam) & VII (tujuh)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perancangan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industry

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kulian ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan konsep-konsep individu dan kelompok beserta peranan individu dan kelompok dalam organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Konsep-konsep individu dan kelompok beserta peranan individu dan kelompok dalam organisasi.

### **C. Sub pokok bahasan**

Unsur-unsur pokok dalam organisasi adalah individu, teori dua arah, peranan individu dalam organisasi, teori pembentukan kelompok dalam organisasi.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 6 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi Konsep-konsep individu dan kelompok</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan Unsur pokok dalam organisasi &amp; contohnya</li> <li>• Menjelaskan teori dua faktor</li> <li>• Menjelaskan peranan individu dalam organisasi.</li> <li>• Menjelaskan teori pembentukan kelompok dalam organisasi</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya. Tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah : PERENCANAAN ORGANISASI  
Kode Mata Kuliah : TIN/542  
SKS : 2 (dua)  
Waktu Pertemuan : 3 x 100 menit  
Pertemuan : VIII (delapan), IX (sembilan), & X(sepuluh)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perencanaan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industri

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kuliah ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan Organisasi Perusahaan dan Aplikasinya-Inovasi dan Teknologi

### **B. Pokok bahasan**

Organisasi Perusahaan dan Aplikasinya-Inovasi dan Teknologi

### **C. Sub pokok bahasan**

Inovasi teknologi, teknologi organisasi, klasifikasi teknologi, karakteristik struktur, pengaruh teknologi terhadap struktur organisasi, kegiatan saling bergantung, pengaruh kegiatan saling bergantung pada struktur organisasi.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 9 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi Organisasi Perusahaan dan Aplikasinya-Inovasi dan Teknologi</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan inovasi teknologi</li> <li>• Menjelaskan teknologi organisasi serta contohnya</li> <li>• Menjelaskan klasifikasi teknologi produksi</li> <li>• Menjelaskan karakteristik struktur</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya Tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah	: PERENCANAAN ORGANISASI
Kode Mata Kuliah	: TIN/542
SKS	: 2 (dua)
Waktu Pertemuan	: 2 x 100 menit
Pertemuan	: XI (sebelas) & XII (duabelas)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perancangan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industry

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kulian ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan dan hubungan vertikal & horisontal dalam struktur organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Struktur organisasi vertikal dan horisontal

### **C. Sub pokok bahasan**

Hubungan vertikal, hubungan horisontal, Penyesuaian jenis hubungan dengan sifat organisasi.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 12 - 13 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi struktur organisasi</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan hubungan vertikal hubungan horizontal</li> <li>• Menjelaskan penyesuaian jenis hubungan dengan sifat organisasi struktur organisasi serta contohnya</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya Tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah : PERENCANAAN ORGANISASI  
Kode Mata Kuliah : TIN/542  
SKS : 2 (dua)  
Waktu Pertemuan : 2 x 100 menit  
Pertemuan : XIII (tigabelas) & XIV (empatbelas)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perancangan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industry

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kulian ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan dan hubungan vertikal & horizontal dalam struktur organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Struktur organisasi vertikal dan horizontal

### **C. Sub pokok bahasan**

Struktur matriks, perancangan organisasi

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 14 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi struktur organisasi</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan pendekatan perubahan</li> <li>• komitmen terhadap perubahan dilanjutkan dengan pengembangan organisasi</li> <li>• Menjelaskan pengembangan organisasi</li> <li>• peran pengembangan organisasi</li> <li>• model pengembangan organisasi serta contohnya</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya. tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

## **SATUAN ACARA PENGAJARAN (SAP)**

Mata kuliah	: PERENCANAAN ORGANISASI
Kode Mata Kuliah	: TIN/542
SKS	: 2 (dua)
Waktu Pertemuan	: 2 x 100 menit
Pertemuan	: XIII (tigabelas) & XIV (empatbelas)

### **A. Tujuan**

#### **1. Umum**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa akan dapat memahami tentang teori, fungsi organisasi dan prinsip-prinsip perencanaan serta perubahan organisasi, juga praktek manajemen dalam mengelola suatu industri

#### **2. Khusus**

Setelah Mempelajari Mata Kuliah ini diharapkan Mahasiswa dapat menjelaskan dan perancangan organisasi pendekatan dan strategi perubahan organisasi

### **B. Pokok bahasan**

Pendekatan dan perubahan organisasi

### **C. Sub pokok bahasan**

pendekatan perubahan, konsep perubahan organisasi, komitmen terhadap perubahan dilanjutkan dengan pengembangan organisasi, tujuan pengembangan organisasi, pendekatan dalam perubahan organisasi, tahap pengembangan organisasi.

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Media dan alat
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka perkuliahan dengan beberapa pertanyaan dari materi yang lalu</li> <li>• Menjelaskan cakupan materi pada pertemuan ke 15 dan kaitannya dengan perkuliahan sebelumnya</li> <li>• Menjelaskan manfaat mempelajari materi Perancangan organisasi pendekatan dan strategi perubahan organisasi</li> <li>• Menjelaskan TIK dari Pokok bahasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan pendekatan perubahan komitmen terhadap perubahan dilanjutkan dengan pengembangan organisasi</li> <li>• Menjelaskan pengembangan organisasi peran pengembangan organisasi</li> <li>• model pengembangan organisasi serta contohnya</li> <li>• Menjawab pertanyaan mahasiswa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan</li> <li>• Mencatat</li> <li>• Mendiskusikan</li> <li>• Menanyakan hal-hal yang kurang jelas,</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD
Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rangkuman</li> <li>• Membuat beberapa pertanyaan tentang materi yang sudah diajarkan</li> <li>• Memberi tugas dan informasi bahan bacaan tambahan</li> <li>• Memberikan informasi tentang pokok bahasan berikutnya Tugas Rumah (PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab pertanyaan</li> <li>• Membuat tugas</li> <li>• Menjawab tugas</li> </ul>	Whiteboard, splidol, LCD

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari perancangan organisasi adalah untuk dapat lebih memahami pengertian dari organisasi dan unsure-unsurnya serta tugas manajer dan pembagian tugasnya didalam organisasi.

### **1.2 Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan difisi dari organisasi dan unsur-unsur dalam organisasi serta tugas dan fungsi manajer dalam organisasi.

### **1.3 Penyajian**

#### **1.3.1. Pengantar**

Dikatakan organisasi jika ada aktifitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi. Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat.

Organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Jadi secara sederhana, pengorganisasian (*Organizing*) adalah proses pengaturan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperhatikan lingkungan yang ada.

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

### 1.3.2. Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi menurut beberapa para ahli antara lain:

- James D. Mooney (1974) mengutarakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.
- Ralph Currier Davis (1951) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah satu kepemimpinan.
- Herbert A. Simon (1958) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu rencana mengenai usaha kerjasama yang mana setiap peserta mempunyai peranan yang diakui untuk dijalankan dan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas untuk dilaksanakan.
- Drs. Dydiet Hardjito, M.Sc organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui individu secara terpisah.
- Daniel E. Griffths (1959), Organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dengan yang dikoordinasikan agar sebuah tugas dapat diselesaikan.
- Chester I. Bernard, Organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

### 1.3.3. Ciri-ciri Organisasi

Adapun ciri-ciri organisasi adalah sebagai berikut:

- Adanya komponen (atasan dan bawahan).
- Adanya kerja sama (cooperative yang berstruktur dari sekelompok orang).
- Adanya tujuan.
- Adanya sasaran.
- Adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati.
- Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas.
- Adanya komunikasi antar suatu anggota dengan yang lain.

### 1.3.4. Unsur-unsur Organisasi

Setiap bentuk organisasi akan mempunyai unsur-unsur pendukung, antara lain sebagai berikut:

- Man

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel. Pegawai atau personnel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (nonmanagement/workers). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (man power) organisasi.

- **Kerjasama**  
Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.
- **Tujuan Bersama**  
Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*).
- **Peralatan (*Equipment*)**  
Peralatan atau equipment yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).
- **Lingkungan (*Environment*)**  
Faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi. kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

### 1.3.5. Prinsip-prinsip Dalam Organisasi

Menurut Roco Carzo, o asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

- a) **Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas**  
Sebelumnya juga sudah dijelaskan bahwa tujuan yang jelas yang benar-benar penting bagi setiap organisasi agar terarah apa yang dicita-cita orang-orang yang berada diorganisasi tersebut.
- b) **Skala Hirarki**  
Skala Hirarki adalah perbandingan kekuasaan disetiap bagian yang ada. Kekuasaan yang terukur, jelas berapa banyak bawahan dan jenis pekerjaan apa saja yang menjadi titik tumpu sebuah organisasi. Yang hanya bisa memerintah bawahan adalah atasan.
- c) **Kesatuan perintah/komando**  
Untuk sentralisasi organisasi, kesatuan perintah itu terletak di pucuk pimpinan tertinggi.
- d) **Pelimpahan wewenang**  
Dalam hal ini, ada dua pelimpahan wewenang, yakni :
  - Secara permanen yang ditandai dengan Surat Keputusan Tetap (SK)
  - Secara sementara yang sifatnya dadakan.
- e) **Pertanggung Jawaban**  
Dalam melakukan tugas, semua bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan hasil kerjanya. Juga bertanggung jawab atas

kemajuan organisasi kepada bawahannya. Jadi semua pihak bertanggung jawab pada setiap apa yang dia kerjakan.

- f) Pembagian pekerjaan  
Perlu adanya spesialisasi pekerjaan yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing. Kegiatan-kegiatan itu perlu dikelompokkan dan ditentukan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- g) Rentang pengendalian  
Rentang pengendalian berkaitan dengan jumlah bawahan yang harus dikendalikan seorang atasan.
- h) Fungsional  
Bahwa seorang dalam organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewangnya, kegiatannya, hubungan kerjanya, serta tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.
- i) Pemisahan  
Pemisahan berkaitan dengan beban tugas individu yang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.
- j) Keseimbangan  
Keseimbangan berhubungan dengan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Keseimbangan antara beban tugas, imbalan, waktu bekerja dan hasil pekerjaan.
- k) Flexibelitas  
Suatu pertumbuhan dan perkembangan organisasi tergantung pada dinamika kelompok. Keseimbangan penugasan dengan imbalan perlu diperhatikan dengan baik dalam memenuhi tujuan organisasi.
- l) Kepemimpinan  
Semua aktivitas dijalankan oleh pemimpin. Pemimpin juga bertanggung jawab atas kemajuan dan kemunduran organisasi. Seluruh fungsi-fungsi manajemen akan dikendalikan sepenuhnya oleh pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan dianggap sebagai inti dari organisasi ataupun manajemen.

### 1.3.6. Pengertian Manajemen (*Definition of Management*)

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Menurut *Mary Parker Follet*, manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut *Ricky W. Griffin* : manajemen sebuah proses *perencanaan*, *pengorganisasian*, *pengkoordinasian*, dan *pengontrolan* sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen:

- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan: manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- Daft : “Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources”. Yang memiliki arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dgn cara yg efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.
- Plunket dkk.: mendefinisikan manajemen sebagai “One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)”. Yang memiliki arti bahwa manajemen merupakan satu atau lbh manajer yg secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dgn melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan pengorganisasian penyusunan staf pengarahan dan pengawasan) dan mengkoordinasi berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang).
- Lewis dkk.: mendefinisikan manajemen sebagai: “the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization.” Yang memiliki arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha utk mencapai tujuan organisasi.

### 1.3.7. Peranan Manajer

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan/diperankan para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut. Untuk itu, peranan manajer sangat diharapkan dapat memacu laju perkembangan suatu perusahaan.

- a) Peran interpersonal
  - Peran seorang kepala: sebagai simbol pimpinan organisasi dengan pekerjaan-pekerjaan rutin organisasi
  - Peran seorang pemimpin: bertanggung jawab untuk memberi motivasi dan mengaktifkan anggotanya
- b) Peran informasional
  - Peran monitor: mencari dan menerima berbagai informasi untuk mengembangkan organisasi, merupakan pusat syarat informasi internal dan eksternal.
  - Peran desiminator: menginterpretasikan dan menstranformasikan informasi-informasi yang diperoleh dari luar maupun dalam organisasi kepada anggota-anggotanya.
- c) Peran pembicara

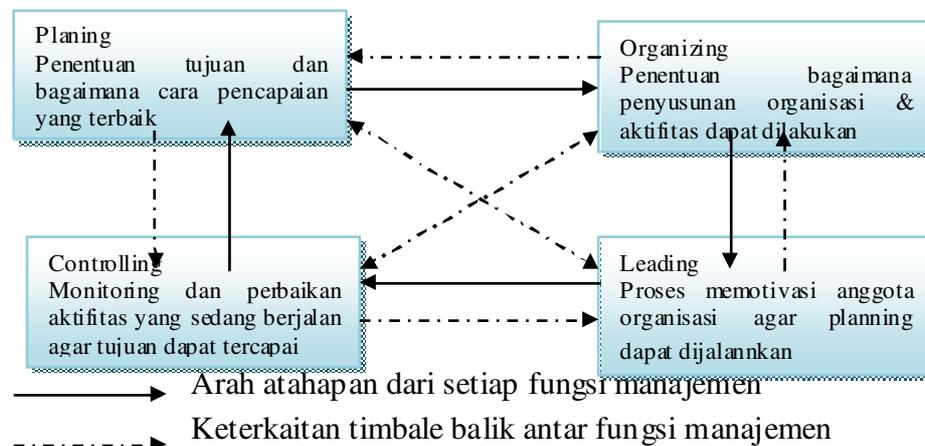
Meneruskan informasi kepada orang lain tentang rencana organisasi, policy, pekerjaan, hasil dll.

d) Peran decisional

Pengambilan keputusan untuk mengatasi permasalahan.

### 1.3.8 Fungsi-Fungsi Manajemen (Management Functions)

**Fungsi manajemen** adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi *manajemen* pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama **Henry Fayol** pada awal abad ke-20. Fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Bagan kegiatan dalam fungsi manajemen ditampilkan dalam gambar 1.1.



Gambar 1.1 Kegiatan dalam Fungsi Manajemen

#### 1.3.8.1 Perencanaan (*planning*)

**Perencanaan (*planning*)** adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

Menurut George R. Terry bahwa untuk mengetahui baik atau tidaknya sebuah perencanaan maka dapat ditentukan dari pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
- Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
- Kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
- Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

### Fungsi Perencanaan (Planning)

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

#### 1.3.8.2 Pengorganisasian (*organizing*)

**Pengorganisasian** (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Fungsi pengorganisasian:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

#### 1.3.8.3 Pengarahan dan Pengimplementasian (*Directing/Leading*)

Pengarahan dan pengimplementasian (*Directing/Leading*) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

Fungsi Pengarahan (*Directing*):

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

#### 1.3.8.4 Pengendalian dan Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian dan pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang

diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas bnerbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

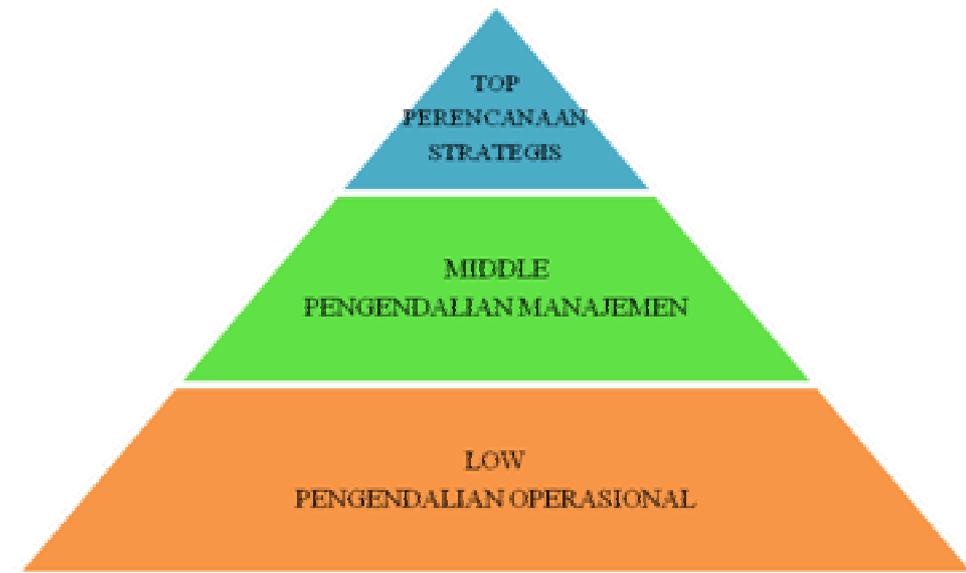
### 1.3.9. Tingkatan-Tingkatan Manajer

Berdasarkan luasnya aktivitas-aktivitas organisasional sesuai dengan pertanggung jawabnya, maka klasifikasi manajer terdiri atas:

1. Manajer fungsional (*functional manager*), ialah bertanggung jawab untuk hanya satu aktivitas organisasional, seperti produksi, pemasaran, penjualan atau keuangan.
2. Manajer umum (*general manager*), dalam pengertian mengawasi suatu unit yang kompleks, seperti suatu perseroan atau divisi pengoperasian yang berdiri sendiri yang bertanggung jawab untuk semua aktivitas-aktivitas dari semua unit, baik produksi, pemasaran, penjualan atau keuangan.

Berdasarkan tingkatan dalam organisasi, maka tingkat manajer dapat dibedakan atas:

- a) *Top Manager* (manajer puncak) atau disebut juga sebagai administratif manajer. Orang yang berada dalam kedudukan manajer puncak ini disebut *top management* (manajemen puncak) atau disebut juga:
  - *Chairman of the board*
  - *President*
  - *Chief executive officer*
  - *Senior vice president*
- b) *Middle Manager* (manajer tengah). Orang yang berada dalam posisi manajer tengah dinamakan manajer-manajer tengah yang mungkin terdiri atas satu atau lebih tingkatan dalam organisasi. Tanggung jawab manajer tengah adalah mengerjakan aktivitas dengan mengimplementasikan yang telah digariskan oleh manajer puncak.
- c) *Lower Manager* (manajer bawah), yang dinamakan *operational management* yang bertanggung jawab menggerakkan operasi pekerja-pekerja. Manajer dalam tingkat bawah ini lebih dikenal dengan nama supervisor, technical supervisor.



Gambar 1.2 Piramida Organisasi

## 1.4. Penutup

### 1.4.1. Bahan Diskusi dan Tugas

1. Buatlah gambar yang menjelaskan antara unsur-unsur organisasi punya hubungan?
2. Sebutkan dan jelaskan fungsi-fungsi dari manajemen?
3. Jelaskan kenapa dalam organisasi manajemen sangat diperlukan?

## 1.5 Daftar Pustaka

1. Render dan Heizer, Prinsip-prinsip Manajemen Operasi, Reviewer: Ir. Kresnohadi, MBA, 2001, Salembang Empat, Jakarta
2. Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, 1999, CV. Haji Masagung, Jakarta
3. Ali Basyah Siregar dan TMA. Ari Samadhi, Manajemen, 1988, Institut Teknologi Bandung, Bandung
4. Drs. Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, 1991, Ghalia Indonesia, Jakarta

## 1.6 Senarai

- a. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah proses pengaturan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperhatikan lingkungan yang ada.
- c. Unsur-unsur organisasi adalah:

- Man
  - Kerjasama
  - Tujuan Bersama
  - Peralatan (Equipment)
  - Lingkungan (Environment)
- d. Manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Manajemen sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.
- f. Tingkatan manajer dalam organisasi dapat dibedakan atas:
- *Top Manager* (manajer puncak).
  - *Middle Manager* (manajer tengah).
  - *Lower Manager* (manajer bawah).

# **BAB 2**

## **TEORI DAN FUNGSI ORGANISASI**

### **2.1. Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari teori dan fungsi adalah untuk mengetahui hubungan kerjasama antar individu dengan pendekatan evolusi organisasi serta dimensi organisasi yang ada.

### **2.2. Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan evolusi organisasi serta dimensi organisasi.

### **2.3. Penyajian**

#### **2.3.1. Pengantar**

Teori organisasi Muncul pada abad 19 dilatarbelakangi oleh Revolusi Inggris dan lahirnya perusahaan raksasa di Amerika Serikat. Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya ataupun masyarakat di lingkup kerja mereka.

Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi agar lebih berhasil dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Masalah adalah segala sesuatu yang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kepentingan organisasi yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan.

Menurut Lubis dan Husein (1987) bahwa teori organisasi itu adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membeberakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu. Yaitu meliputi teori organisasi klasik, teori organisasi neoklasik dan teori organisasi modern.

#### **2.3.2. Teori Organisasi Klasik**

Teori organisasi klasik atau disebut juga “teori tradisional” atau “teori mesin” karena organisasi ini menganggap manusia bagaikan sebuah onderdil yang setiap saat bisa dipasang dan digonta-ganti sesuai kehendak pemimpin. Teori organisasi klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan

wewenang, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi, dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama.

Dalam teori organisasi klasik dinyatakan bahwa sebuah organisasi terdiri atas empat unsur pokok, yakni:

- a. Kegiatan yang tersistem dan terkoordinasi
- b. Adanya sekelompok orang dengan spesialisasi tertentu
- c. Kerja sama antara sekelompok orang dengan spesialisasi yang berbeda
- d. Adanya kekuasaan dan kepemimpinan yang mengendalikan sistem tersebut.

Para penganut teori organisasi klasik meyakini bahwa organisasi bergantung pada kekuasaan, saling melayani, doktrin, dan disiplin. Teori organisasi klasik kemudian berkembang menjadi tiga aliran, yaitu: teori birokrasi, administrasi, dan manajemen ilmiah.

### **2.3.2.1 Teori Birokrasi**

Birokrasi berasal dari kata legal rasional yang memiliki arti:“Legal” disebabkan adanya wewenang dari seperangkat aturan prosedural dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Sedangkan “rasional” karena adanya penetapan tujuan yang ingin dicapai. Model organisasi birokrasi ini mempunyai karakteristik-karakteristik struktural tertentu yang dapat dikemukakan di setiap organisasi kompleks dan modern. Weber mengemukakan beberapa karakteristik birokrasi sebagai berikut :

- a. Pembagian kerja yang jelas.
- b. Hirarki wewenang yang dirumuskan secara baik.
- c. Program rasional dalam pencapaian.
- d. Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja.
- e. Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.
- f. Hubungan-hubungan antar pribadi yang sifatnya “impersonal”.

Jadi birokrasi adalah sebuah model organisasi normative, yang menekankan struktur dalam organisasi.

### **2.3.2.2 Teori Administrasi**

Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol. Fayol menyatakan bahwa semua kegiatan-kegiatan industrial dapat dibagi menjadi 6(enam) kelompok :

1. Kegiatan Teknikal (Produksi, Manufaktur, Adaptasi)
2. Kegiatan Komersil (Pembelian, Penjualan, Pertukaran)
3. Kegiatan Finansial (penggunaan optimum modal)
4. Kegiatan Keamanan
5. Kegiatan Akuntansi
6. Kegiatan Manajerial atau “FAYOL’s FUNCTIONALISM” yaitu:

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Pemberian perintah
- Pengkoordinasian
- Pengawasan

Fayol mengemukakan dan membahas empat belas kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi, yaitu :

1. Pembagian kerja (division work)
2. Wewenang dan tanggung jawab (authority and responsibility)
3. Disiplin (discipline)
4. Kesatuan perintah (unity of command)
5. Kesatuan pengarahan (unity of direction)
6. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (subordination of individual interest to general interest)
7. Balas jasa (remuneration of personnel)
8. Sentralisasi (centralization)
9. Rantai scalar (scalar chain)
10. Aturan (order)
11. Keadilan (equity)
12. Kelanggan personalia (stability of tenure of personnel)
13. Inisiatif (initiative)
14. Semangat korps (esprit de corps)

### 3.2.3.3 Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor. Manajemen ilmiah didefinisikan sebagai penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah organisasi” atau “seperangkat mekanisme untuk meningkatkan efisiensi kerja”.

F.W. Taylor menuangkan gagasannya dalam tiga makalah yaitu “Shop Management”, “The Principles of Scientific Management” dan “Testimony before the Special House Committee” yang melahirkan sebuah buku “Scientific Management”. Menghasilkan empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan, yaitu :

1. Menggantikan metode-metode kerja dalam praktek dengan berbagai metode yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja ilmiah yang benar.
2. Mengadakan seleksi, latihan-latihan, dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.

3. Pengembangan ilmu tentang kerja serta seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, sehingga para karyawan memperoleh kesempatan untuk, mencapai tingkat upah yang tinggi, sementara manajemen dapat menekan biaya produksi menjadi rendah.
4. Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan melalui pendekatan antara karyawan dan manajer sebagai upaya untuk menimbulkan suasana kerja sama yang baik.

### 3.2.3. Teori Neoklasik

Teori neoklasik disebut juga dengan “teori hubungan manusiawi”. Teori ini muncul akibat ketidakpuasan dengan teori klasik dan merupakan penyempurnaan teori klasik. Teori ini menekankan pada “pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu ataupun kelompok kerja”. Titik berat neoklasik adalah pada dua unsur pokok organisasi, yaitu perilaku individu (*individual behavior*) dan kelompok kerja. (*work groups*). Teori neoklasik cenderung ingin memanfaatkan organisasi informal. Organisasi informal terdiri atas orang-orang yang bergabung menjadi suatu kelompok kerja, tetapi penggabungan ini tidak ditentukan dalam bagan organisasi formal.

Organisasi formal adalah kelompok alamiah yang terbentuk sebagai hasil interaksi diantara para karyawan dalam situasi kerja mereka. Organisasi informal muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan sosial manusia, yaitu ingin berhubungan dengan orang lain. Teori neoklasik menganjurkan agar manajemen memanfaatkan organisasi informal ini dan bekerjasama dengan mereka hendaknya keberadaannya jangan diabaikan; pendapat mereka perlu didengar dan libatkan mereka dalam pengambilan keputusan karena mereka dapat menyebarkan informasi secara lebih cepat pula. Dalam pembagian kerja neoklasik memandang perlunya:

- Partisipasi
- Perluasan kerja
- Manajemen bottom\_up

### 3.2.4. Teori Modern

Teori Modern disebut juga dengan teori “Analisa Sistem” atau “Teori Terbuka” yang memadukan antara teori klasik dan neoklasik. Teori Organisasi Modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan. Organisasi bukan sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin survivel atau dapat bertahan hidup maka ia harus bisa beradaptasi dengan lingkungan

Teori modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka dengan dasar analisis konseptual dan didasarkan pada data empiris, serta sifatnya sintesis dan integratif. Sistem terbuka itu pada hakekatnya merupakan transformasi masukan yang menghasilkan keluaran; transformasi terdiri atas aliran bahan, energi dan informasi. Sistem adalah sekelompok bagian-bagian yang bekerja bersama untuk mencapai suatu maksud. Sistem terdiri atas subsistem tujuan, manajerial, teknis,

psikososial dan struktural. Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri atas 3 unsur: (1) unsur struktur yang bersifat makro, (2) unsur proses yang juga bersifat makro, dan (3) unsur perilaku anggota organisasi yang bersifat makro. Unsur-unsur tersebut memiliki hubungan saling terkait.

Perbedaan antara teori modern dengan teori klasik adalah sebagai berikut:

- a. Teori organisasi klasik menitik beratkan pada analisis dan deskripsi sementara teori organisasi modern menekankan pada keterpaduan dan perancangan secara menyeluruh.
- b. Teori organisasi klasik terfokus pada konsep, skalar, dan hubungan vertikal, sementara teori organisasi modern cenderung horizontal, dinamis, dan multidimensi.

### **3.2.5. Dimensi Organisasi**

Dimensi organisasi berkenaan dengan siapa atau kelompok mana yang harus mengimplementasikan atau mengerjakan apa yang telah diputuskan. Aspek pertama yang ditekankan adalah pembagian tugas, fungsi dan tanggung jawab dalam bekerja baik secara vertikal (mulai dari jabatan paling atas sampai paling bawah) maupun horizontal (berbagai unit-unit atau bidang-bidang yang dibentuk). Aspek kedua yang tidak kalah penting adalah apakah pihak yang mengerjakan pekerjaan tersebut mampu atau memiliki kompetensi yang memadai dalam mengerjakannya. Dan aspek ketiga adalah apakah ada keseimbangan antara otoritas dalam mengerjakan suatu tugas dengan kemampuan dalam mengerjakan tugas tersebut.

Menurut Richard L. Daft (1998:15), dimensi desain organisasi terdiri dari 2 tipe yaitu: dimensi struktural dan dimensi kontekstual.

#### **3.2.6.1 Dimensi Struktural**

Dimensi struktural yaitu dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi dan menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi. Dimensi struktural terdiri dari:

##### **1. Formalisasi**

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan (Bedelan & Zammuto, 1991:129). Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunyai tingkat keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia harus mengerjakan. Ada 3 macam jenis formalisasi, yaitu:

- a) Formalisasi berdasarkan pekerjaan.
- b) Formalisasi berdasarkan aliran pekerjaan.
- c) Formalisasi berdasarkan peraturan.

##### **2. Spesialisasi**

Spesialisasi hakikatnya ialah daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap

langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan (Daft, 1998:16). Suatu spesialisasi kerja dikatakan bersifat ekstensif apabila setiap karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas tertentu yang sempit wilayahnya. Suatu spesialisasi dikatakan rendah apabila karyawan mengerjakan tugas-tugas yang mempunyai batasan yang luas. Ada 2 (dua) tipe spesialisasi, yaitu:

a) Spesialisasi horisontal

Spesialisasi horisontal ini menunjuk pada ruang lingkup suatu pekerjaan, atau pada tingkat manaseorang karyawan melakukan suatu pekerjaan yang lengkap. Semakin kecil bagian suatukaryawan terhadap suatu pekerjaan secara keseluruhan, maka semakin horisontal tingkatspesialisasi pada pekerjaan tersebut.

b) Spesialisasi vertikal

Spesialisasi vertikal menunjuk pada tingkat kontrol yang dimiliki oleh seorang karyawanterhadap suatu pekerjaan. Semakin banyak keputusan yang dibuat oleh seorang karyawan,mengenai bagaimana dan kapan harus melakukan suatu tugas, dan semakin terbatas perilakukaryawan untuk melakukan tugas tersebut diatur oleh peraturan, prosedur, pengawasan ataupunteknologi, semakin rendah tingkat spesialisasi vertikalnya.

3. Standarisasi

Standarisasi menunjuk pada prosedur yang di desain untuk membuat aktivitas organisasi menjaditeratur, dan hal ini secara otomatis akan memfasilitasi adanya koordinasi (Jackson & Morgan,1978:92).

4. Hierarki Otoritas

Hierarki otoritas merupakan bentuk dari kekuasaan yang ada pada suatu posisi atau kantor (Robbins,2003:429). Ketika hak untuk mengatur bawahan termasuk dalam otoritas seseorang, maka otoritas tersebut memberikan hak untuk membatasi pilihan dan perbuatan yang dilakukan oleh bawahan. Hirarki berhubungan dengan span of control, yaitu jumlah karyawan yang melapor pada seorang supervisor.

a) Ketika span of control ini sempit, hirarki otoritasnya cenderung tinggi

b) Ketika span of control ini lebar, hirarki otoritasnya akan lebih pendek

5. Kompleksitas

Kompleksitas menunjuk pada jumlah aktivitas maupun subsistem pada organisasi. Kompleksitas bisa diukur melalui 3 (tiga) diferensiasi yaitu vertikal, horisontal dan spatial.

a) Diferensiasi vertical adalah semakin banyak tingkatan yang ada antara manajemen puncak dengan bagian operasional, organisasi tersebut semakin kompleks.

b) Diferensiasi horisontal adalah jumlah jenis pekerjaan satu departemen yang ada padaorganisasi. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang ada pada suatu organisasi yangmembutuhkan pengetahuan dan keahlian

khusus, semakin tinggi kompleksitas horisontal pada organisasi tersebut.

- c) Diferensiasi spasial adalah jumlah daerah dari keberadaan organisasi secara fisik. Dengan meningkatnya diferensiasi spasial ini maka semakin tinggi pula kompleksitasnya.

#### 6. Sentralisasi

Sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Dikatakan bahwa ketika manajemen puncak membuat keputusan-keputusan kunci dalam organisasi dengan masukan yang terbatas dari karyawan yang berada di bawahnya, maka organisasi tersebut memiliki tingkat sentralisasi tinggi.

Sebaliknya, semakin banyak karyawan yang berada di bawah manajemen puncak memberikan masukan bagi pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa organisasi lebih terdesentralisasi. Pada perusahaan yang memiliki karakter sentralisasi tinggi akan mempunyai struktur yang berbeda dengan perusahaan yang terdesentralisasi.

#### 7. Profesionalisme

Profesionalisme adalah level dari pendidikan formal dan training yang harus dimiliki dan diikuti oleh karyawan. Profesionalisme dianggap tinggi apabila karyawan harus mengikuti training dalam jangka waktu yang lama untuk memegang suatu pekerjaan atau jabatan pada perusahaan.

#### 8. Personnel Ratio

Personel ratio menunjuk pada jumlah karyawan pada suatu fungsi atau departemen tertentu.

### **3.2.6.2 Dimensi Kontekstual**

Dimensi kontekstual yaitu dimensi yang menggambarkan keseluruhan dari suatu organisasi. Dimensi ini memperlihatkan susunan organisasi yang mempengaruhi dan membentuk suatu dimensi struktural organisasi, yang terdiri dari:

#### 1. Ukuran

Ukuran adalah besarnya suatu organisasi yang terlihat dari jumlah orang dalam organisasi tersebut.

#### 2. Teknologi Organisasi

Teknologi organisasi adalah dasar dari subsistem produksi, termasuk teknik dan cara yang digunakan untuk mengubah input organisasi menjadi output.

#### 3. Lingkungan

Lingkungan mencakup seluruh elemen di luar lingkup organisasi. Elemen kunci mencakup industri, pemerintah, pelanggan, pemasok dan komunitas finansial

## 2.4. Penutup

### 2.4.1. Bahan Diskusi dan Tugas

1. Jelaskan perbedaan antara teori klasik, teori neoklasik, dan teori modern?
2. Jelaskan peran dimensi organisasi didalam organisasi?
3. Jelaskan perbedaan antara dimensi struktural dan dimensi kontekstual?
4. Apa keuntungan sentralisasi dalam organisasi?

## 2.5. Daftar Pustaka

1. Render dan Heizer, Prinsip-prinsip Manajemen Operasi, Reviewer: Ir. Kresnohadi, MBA, 2001, Salembang Empat, Jakarta
2. Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, 1999, CV. Haji Masagung, Jakarta
1. Ali Basyah Siregar dan TMA. Ari Samadhi, Manajemen, 1988, Institut Teknologi Bandung, Bandung
2. Drs. Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, 1991, Ghalia Indonesia, Jakarta

## 2.6. Senarai

- a. Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya ataupun masyarakat di lingkup kerja mereka.
- b. Teori klasik adalah organisasi sebagai struktur hubungan wewenang, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi, dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama.
  - Teori Birokrasi
  - Teori Administrasi
  - Manajemen Ilmiah
- c. Teori neoklasik (teori hubungan manusiawi), dengan penekanan kepada pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu ataupun kelompok kerja. Dengan unsure pokok:
  - Perilaku individu (*individual behavior*)
  - Kelompok kerja. (*work groups*).
- d. Teori Modern (Teori Terbuka), melihat semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan.
- e. Dimensi organisasi berkenaan dengan siapa atau kelompok mana yang harus mengimplementasikan atau mengerjakan apa yang telah diputuskan.
  - Dimensi struktural
  - Dimensi kontekstual

# **BAB 3**

## **DESAIN STRUKTUR ORGANISASI**

### **3.1. Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari desain struktur organisasi adalah untuk dapat lebih memahami pengertian dari struktur organisasi, berbagai bentuk dari struktur organisasi, serta pilar-pilar dasar yang ada dalam struktur organisasi.

### **3.2. Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan pengertian struktur organisasi, macam-macam bentuk organisasi serta pilar-pilar dasar dalam organisasi.

### **3.3. Penyajian**

#### **3.3.1. Pengantar**

Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta.

Struktur organisasi-organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewenangnya tersebut.

Pendekatan-pendekatan tradisional terhadap pengorganisasian pekerjaan terus dipertanyakan dan dinilai kembali sewaktu para manajer mencari desain-desain struktural yang paling mendukung dan mempermudah para karyawan melakukan pekerjaan organisasi desain struktural yang dapat mencapai efisiensi tetapi yang juga memiliki fleksibilitas yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan di lingkungan yang dinamis sekarang ini.

Struktur adalah hubungan antara macam-macam fungsi atau aktivitas di dalam organisasi. Struktur organisasi adalah hubungan antar para pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan, di mana bagian-bagiannya adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau fungsi-fungsi dan masing-masing anggota kelompok pegawai yang melaksanakannya. Dalam skema Organisasi menunjukkan :

- Aliran pelaporan (garis vertikal)
- Alokasi tugas & tanggung jawab
- Pengelompokan menurut fungsi

Struktur organisasi yang akan dibentuk tentunya struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib. Struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. Struktur organisasi memiliki 4(empat) komponen dasar yaitu::

- 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

Desain organisasi dikaitkan dengan pengambilan keputusan manajerial yang menentukan struktur dan proses yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi. Desain organisasi akan berpengaruh pada pembentukan suatu superstruktur di dalam kerja dari organisasi tersebut. Cara manajemen mendesain organisasi harus mengingat dimensi struktur organisasi ini. Bagaimana kombinasinya mempunyai dampak langsung atas efektivitas individual, kelompok dan organisasi itu sendiri.

Manajer harus mempertimbangkan sejumlah faktor ketika mendesain organisasi, diantaranya satu yang sangat penting adalah teknologi, sifat kerja itu sendiri, karakteristik orang yang melakukan kerja, tuntutan lingkungan organisasi, keperluan untuk menerima dan memproses informasi dari lingkungan tersebut, dan keseluruhan strategi yang dipilih organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan.

### 3.3.2. Definisi Struktur Organisasi

Pendapat beberapa pakar mengenai definisi dari struktur organisasi, yaitu:

- Terry (1986), pengorganisasian adalah proses mengusahakan hubungan hubungan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja

sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan tertentu.

Hasil pengorganisasian adalah struktur

- Menurut Robbins (1994), struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, serta mekanisme koordinasi yang formal dan pola interaksi yang akan diikuti.
- S.Reksohadiprodjo, dan T.H.Handoko (1992), struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi, hubungan antar fungsi, serta wewenang dan tanggung jawabnya

Struktur suatu organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi. Skema organisasi ini memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi menurut John Child yang dikutip oleh Lubis, yaitu:

- a. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab kepada individu ataupun bagian-bagian pada suatu organisasi
- b. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan perintah dan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam organisasi. Tercakup di dalamnya tingkatan hirarki dan rentang kendali dari seluruh manajer di semua tingkat dalam organisasi
- c. Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian dan bagian-bagian menjadi keseluruhan
- d. Struktur organisasi menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan baik ke arah vertikal maupun horizontal.

### 3.3.3. Pilar Pengorganisasian

Pilar organisasi dibagi kedalam 4 pilar yaitu:

- Pilar Pertama : pembagian kerja (*division of work*)
- Pilar Kedua : Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*)
- Pilar Ketiga : penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*)
- Pilar Keempat : penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktifitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*)

#### 3.3.3.1 Pembagian kerja (*division of work*)

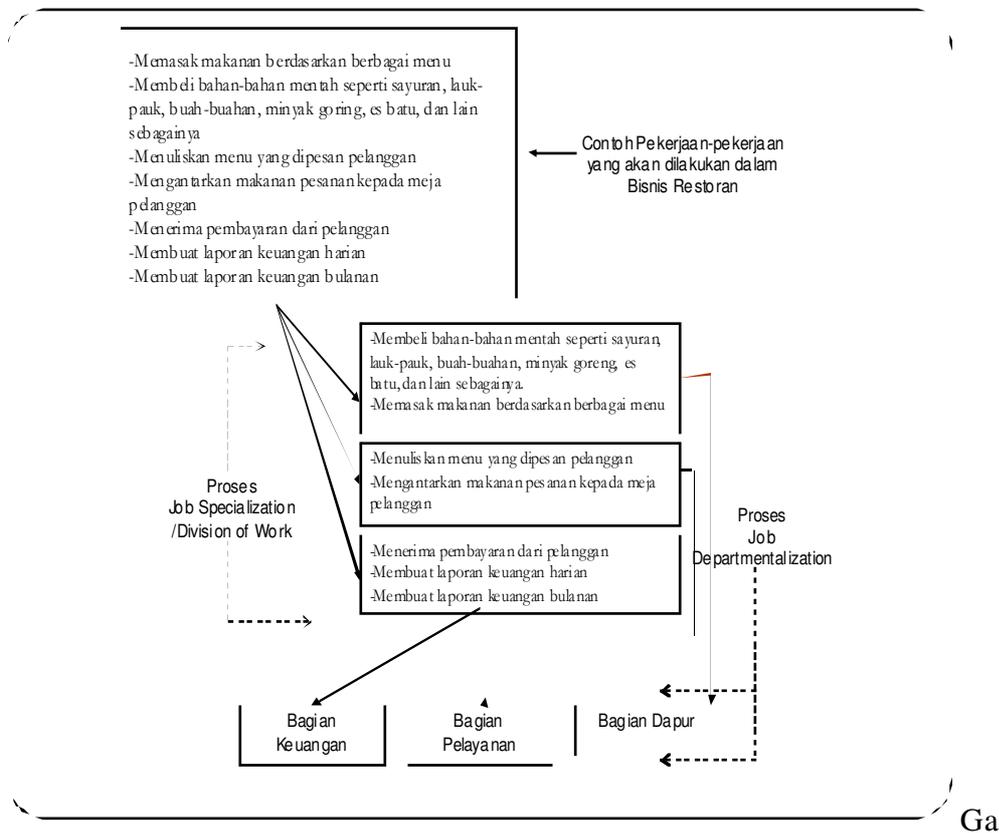
Pembagian kerja adalah upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan (yang telah disusun dalam proses perencanaan) yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut

Kadangkala pembagian kerja dinamakan dengan pembagian tenaga kerja, namun lebih sering digunakan pembagian kerja karena yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orangnya. Contoh dari pembagian kerja misalnya: pembagian kerja dalam bisnis restoran, pembagian kerja dapat berupa pembagian kerja untuk bagian dapur, pelayanan pelanggan di meja makan, kasir, dan lain sebagainya.

### 3.3.3.2 Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*)

Setelah pekerjaan dispesifikkan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Pengelompokan pekerjaan atau departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokkan dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu

Sebagai contoh, untuk bisnis restoran : pencatatan menu, pemberitahuan menu kepada bagian dapur, hingga pengiriman makanan dari bagian dapur kepada pelanggan di meja makan dapat dikelompokkan menjadi satu departemen tertentu, katakanlah bagian pelayan.



Gambar 3.1 Skema Pembagian Kerja di Restoran

### 3.3.3.3 Penentuan Relasi antar Bagian dalam Organisasi (*hierarchy*)

Hierarchy adalah Proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Terdapat 2(dua) konsep penting dalam hierarchy, yaitu :

- a. Span of management control atau span of control  
Span of management control terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu
- b. Chain of Command  
Chain of command juga menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi misalnya hingga hirarki yang paling rendah. *chain of command* juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.

Dalam organisasi terdapat hirarki secara vertikal maupun secara horizontal, dengan keunggulan dan kelemahan masing-masing dari hirarki tersebut, yaitu:

- a. Hirarki Vertikal (*Tall Hierarchy*)

Keunggulan Hirarki Vertikal (*Tall Hierarchy*):

- Koordinasi lebih mudah dilakukan
- Pembinaan dan kontrol lebih efektif
- Spesialisasi tugas lebih mendalam

Kelemahan Hirarki Vertikal (*Tall Hierarchy*):

- Biaya-biaya yang berkaitan dengan jabatan lebih besar.
- Birokrasi semakin panjang.
- Jalur perintah dan tanggung jawab lebih panjang.

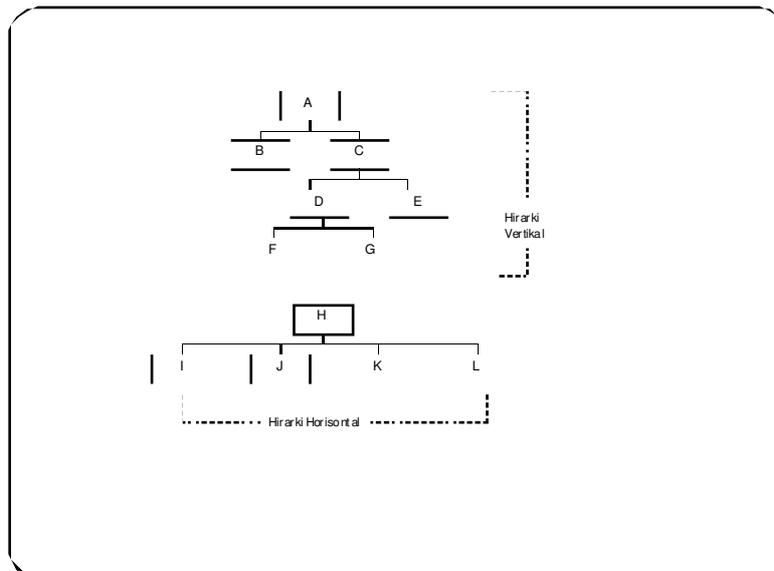
- b. Hirarki Horizontal (*Flat Hierarchy*)

Keunggulan hirarki horizontal (*Flat Hierarchy*):

- Tingkatan manager sedikit, biaya-biaya yang terkait dengan jabatan relatif kecil.
- Jalur perintah dan tanggung jawab pendek, komunikasi lebih efektif, hambatan lebih mudah diatasi.
- Hambatan birokrasi dapat dihindari, pekerjaan dapat lebih cepat.

Kelemahan hirarki horizontal (*Flat Hierarchy*):

- Koordinasi sulit dilakukan, Mengkoordinasi bawahan yang banyak relatif lebih sulit.
- Pembinaan dan kontrol kurang efektif.
- Spesialisasi tugas kurang mendalam



Gambar 3.2 Hirarki Vertikal & Horizontal

### 3.3.3.4 Penentuan Mekanisme untuk Mengintegrasikan Aktifitas antar Bagian dalam Organisasi atau Koordinasi (*coordination*)

Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

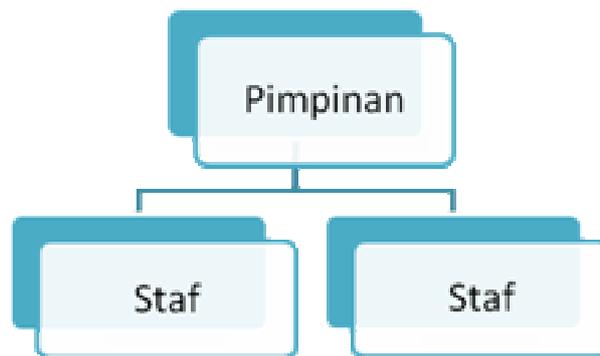
### 3.3.4 Bentuk-Bentuk Organisasi

Ada beberapa bentuk berbeda dari struktur organisasi dalam sebuah tim. Tim yang sudah terorganisir dan terstruktur dengan baik sangatlah penting, karena akan mengarahkan tim tersebut menjadi sebuah tim yang ahli dan cakap dalam bekerja. Pengambilan keputusan dalam sebuah tim bergantung pada bagaimana cara tim tersebut akan bekerja bersama. Ada beberapa pola-pola/bentuk-bentuk organisasi, antara lain :

- Bentuk organisasi staff
- Bentuk organisasi garis/lini
- Bentuk organisasi fungsional
- Bentuk organisasi staff dan garis
- Bentuk organisasi garis dan fungsional
- Bentuk organisasi fungsional dan Staff
- Bentuk organisasi fungsional dan garis serta staff

### 3.3.4.1 Bentuk organisasi staff

Dalam bentuk organisasi staff semua hak, kekuasaan, dan tanggung jawab dibagi habis pada unit kerja yang ada secara bertingkat dibawahnya. Setiap unit memperoleh sebagian hak dalam menentukan kebijaksanaan sepanjang tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum dan pucuk pimpinan atau pimpinan tertinggi. Hak tersebut tentunya berkenaan dengan bidang tugasnya masing-masing. Masing-masing pimpinan mempunyai hak penuh atas bagian yang dipimpinnya juga mempertanggung jawabkannya kepada pimpinan tertinggi. Contoh bentuk organisasi ini dapat digambarkan melalui skema berikut :



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Staff

Kelebihan struktur staff:

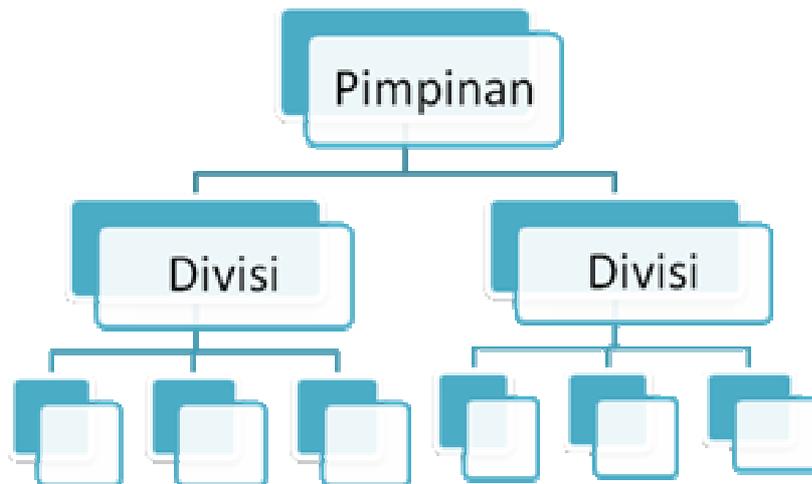
- Pembagian tugas yang jelas antara staff dan anggota yang lain.
- Berkembangnya spesialisasi para anggota.
- Koordinasi di dalam setiap bagian dapat diterapkan dengan mudah.

Kelemahan struktur staff:

- Pemimpin staff melampaui kewenangannya.
- Kesenjangan sosial antara pemimpin dan anggotanya.

### 3.3.4.2 Bentuk Organisasi Garis/Lini

Dalam bentuk organisasi garis, garis komando terbentang lurus dari atas (pucuk pimpinan) sampai kepada pelaksana di bawah, dan garis pertanggung jawaban baik secara ketat menurut hirarkis dari bawah, melalui unsur-unsur di tengah samapai ke atas. Dalam organisasi garis terdapat garis wewenang yang berhubungan langsung dengan vertikal antara bawahan dan atasan. contoh organisasi berpola Line ini dapat dimisalkan pada skema berikut ini :



Gambar 3.4 Struktur Organisasi Garis/Lini

Kelebihan struktur garis:

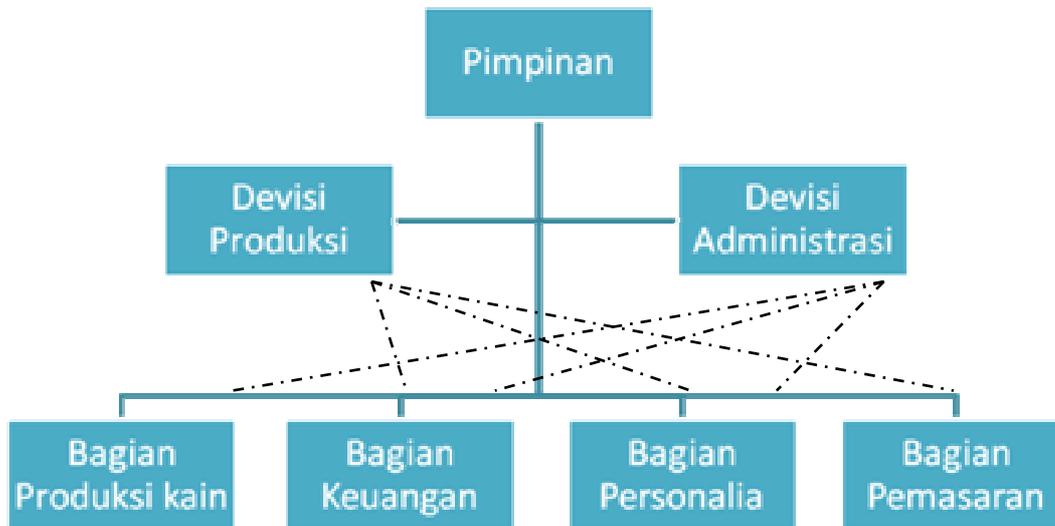
- Karyawan akan lebih menyadari tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang diembannya.
- Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat karena tidak ada halangan birokrasi.
- Biaya-biaya yang berkaitan dengan koordinasi dan kontrol biasanya relatif kecil.

Kekurangan struktur garis:

- Kurang fleksibel dalam menyediakan spesialisasi yang dibutuhkan ketika perusahaan menjadi lebih luas dan kompleks.
- Tugas karyawan yang terbatas sejak awal menghalangi mereka mendapatkan pengalaman yang dibutuhkan untuk meningkat ke posisi manajerial.

### 3.3.4.3 Bentuk Organisasi Fungsional

Suatu organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus. contoh organisasi berpola fungsional ini dapat dimisalkan pada skema berikut ini :



Gambar 3,5 Struktur Organisasi Fungsional

Kelebihan struktur fungsional;

- Keahlian spesialis memudahkan mereka dalam memecahkan masalah yang terjadi pada area tertentu yang berada di bawah wewenangnya.
- Menghindari duplikasi, di mana struktur ini tidak terdapat fungsi yang ganda sehingga sumber daya organisasi dapat dipergunakan lebih efisien dan terfokus.

Kelemahan struktur fungsional.

- Kebingungan yang terjadi ketika karyawan memiliki dua atau lebih supervisor.
- Kemungkinan manajer untuk menghindari area yang mereka wewenangi secara fungsional, situasi yang mungkin berdampak negatif bagi koordinasi aktivitas tertentu.

#### 3.3.4.4 Bentuk Organisasi Staff dan Garis

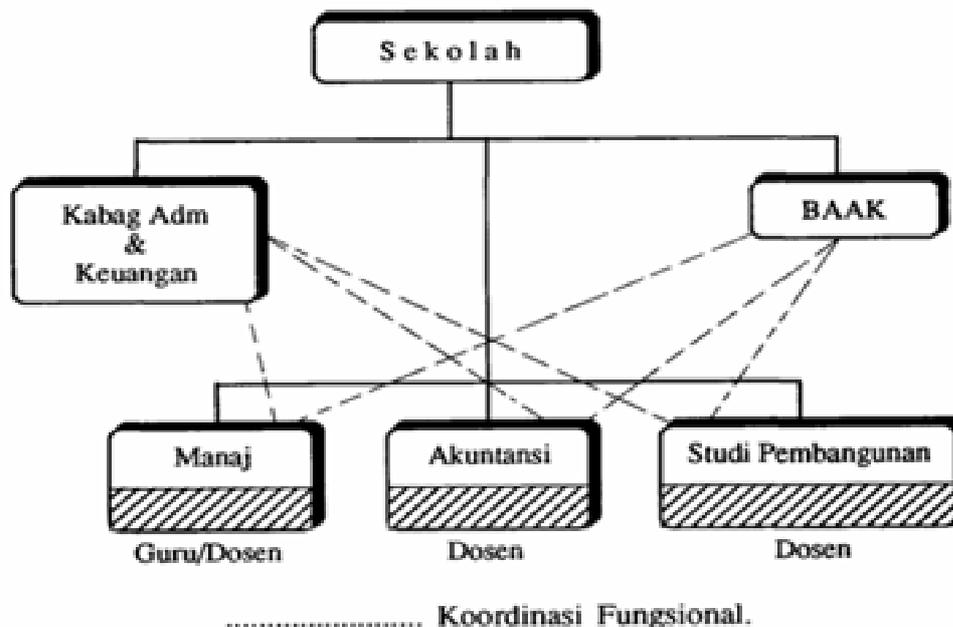
Suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal. Manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staff yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi hanya sebagai penasehat. Contoh organisasi berpola staff dan garis dapat dimisalkan pada skema berikut:



Gambar 3.6 Struktur Organisasi Staff dan Garis

### 3.3.4.5 Bentuk organisasi garis dan fungsional

Bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian dibawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian. Contoh organisasi berpola staff dan garis dapat dimisalkan pada skema berikut:

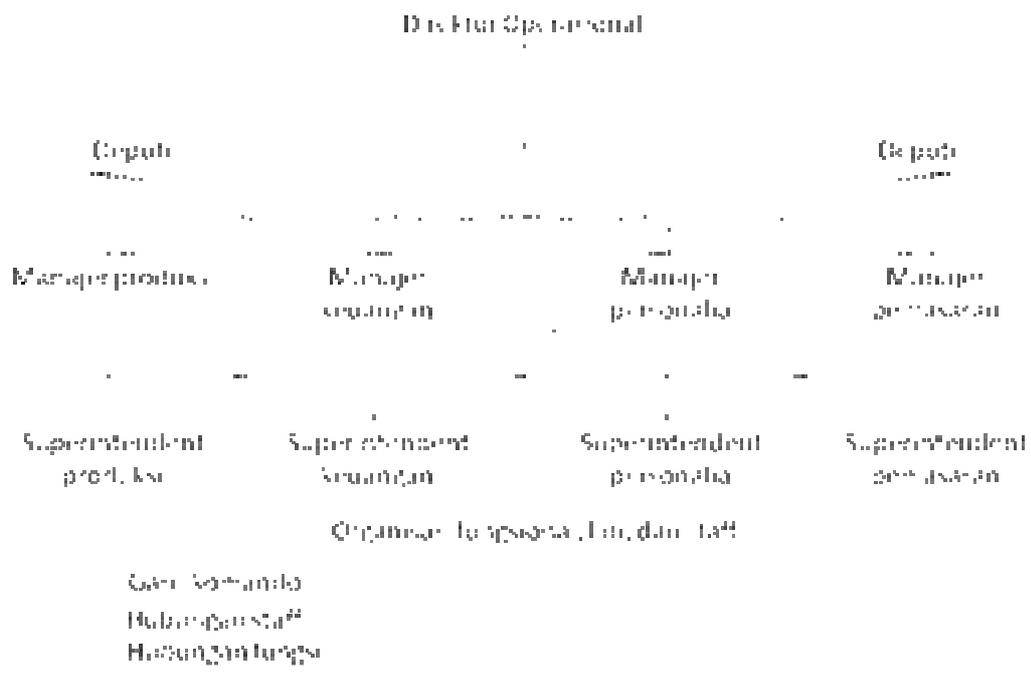


Gambar 3.7 Struktur Organisasi Garis dan Fungsional

### 3.3.4.6 Bentuk organisasi fungsional dan garis serta staf

Organisasi ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari organisasi berbentuk lini dan fungsional. Organisasi fungsional dan garis serta staf merupakan organisasi besar dan sangat ruwet. Dengan jumlah karyawan banyak. Mempunyai 3 unsur karyawan pokok:

- Karyawan dengan tugas pokok (*line personal*)
- Karyawan dengan tugas bantuan (*staff personal*)
- Karyawan dengan tugas operasional fungsional (*functional group*)



## 3.4. Penutup

### 3.4.1. Bahan Diskusi dan Tugas

1. Jelaskan hubungan antara strategi organisasi dengan struktur yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi?
2. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor penyebab perbedaan dalam struktur organisasi?
3. Jelaskan perbedaan antara organisasi fungsional dengan organisasi staff dan garis?

### 3.5. Daftar Pustaka

1. Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1 Edisi Kelima. Jakarta. Erlangga
2. Kusdi. 2009. Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta: Salemba Humanika

3. Siagian, Sondang P. 1998. Manajemen Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara
4. Sukoco, Badri Munir. 2007. Manajemen Administrasi Perkantoran. Jakarta: Erlangga
5. Sutarto. 1978. Dasar-Dasar Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

### **3.6. Senarai**

- a. Organisasi adalah wadah kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Itulah sebabnya struktur organisasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi yang baru dibentuk, dalam keadaan berkembang maupun yang sudah mapan.
- b. Perusahaan atau organisasi sering mengubah strukturnya ketika skala usahanya dan kompleksitasnya semakin besar.
- c. Setiap struktur organisasi memiliki kelebihan serta kekurangannya masing-masing.
- d. Struktur organisasi mempengaruhi perilaku organisasi karena faktor-faktor utama yang menentukan perilaku individu dan kelompok adalah tugas dan hubungan wewenang. Oleh karena itu, manajer harus merancang struktur organisasi agar memudahkan komunikasi di antara para pegawai.

# **BAB 4**

## **KONSEP-KONSEP INDIVIDU & KELOMPOK BESERTA PERANAN INDIVIDU & KELOMPOK DALAM ORGANISASI**

### **4.1. Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari konsep-konsep individu dan kelompok beserta peranan individu dan kelompok dalam organisasi adalah untuk mengetahui tahapan yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi untuk pencapaian yang diinginkan, dengan melihat unsur pokok dalam organisasi adalah individu, teori dua faktor serta peranan individu dalam organisasi.

### **4.2. Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan konsep-konsep individu dan kelompok beserta peranan individu dan kelompok dalam organisasi.

### **4.3. Penyajian**

#### **4.3.1. Pengantar**

Individu adalah faktor yang penting dalam kegiatan kerjasama dalam organisasi. Pemimpin harus mengetahui berbagai teori tentang motivasi agar dapat meningkatkan sumbangan individu bagi pencapaian tujuan.

### 4.3.2. Unsur Pokok Dalam Organisasi Adalah Individu

Unsur pokok dalam organisasi adalah individu. Tanpa individu organisasi tidak akan pernah ada. Tiap individu dalam organisasi mempunyai kebutuhan. Untuk membuat individu mau bekerjasama, organisasi harus mempunyai imbalan yang menarik, dan sebaliknya individu harus memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Manusia selalu mempunyai aktivitas dan tingkahlaku yang merupakan hasil proses psikologis, dengan kemampuan menggunakan pilihan-pilihan dan bertanggungjawab terhadap kehidupan sosialnya. Dalam mempelajari tingkah laku manusia, perlu dipelajari aspek psikologisnya, misalnya persepsi (cara pandang), belajar (proses perubahan tingkah laku) dan motivasi (dorongan untuk mencapai tujuan). Hakekat individu seperti dikemukakan Chester I. Barnard (1976) yaitu:

- a. Individu adalah diskrit, terpisah dan bersifat kebendaan tetapi sekaligus bagian dari lingkungannya dan tidak bebas dari pengaruh lingkungannya.
- b. Manusia mempunyai kapasitas untuk mengalami sesuatu dan mengadakan penyesuaian berdasarkan hasil belajar yang tidakhanya bersifat biologis saja.
- c. Organisme manusia tidak akan berfungsi kecuali dalam hubungannya dengan manusia lain.

Teori motivasi oleh Abraham Maslow mengemukakan adanya tingkatan kebutuhan manusia; kebutuhan fisiologikal (sandang, pangan, papan), kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini bersifat hierarkis artinya apabila kebutuhan pokok telah relative terpenuhi maka manusia akan mulai memikirkan kebutuhan lainnya yang lebih tinggi.

### 4.3.3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor mengasumsikan bahwa ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi, yaitu; faktor pemuas dan faktor lingkungan.

- a. Faktor pemuas meliputi prestasi, pengakuan akan hasil, pekerjaan yang menarik, tanggung jawab dan perasaan maju dan berkembang.
- b. Faktor lingkungan meliputi kebijakan organisasi, supervise, kondisi kerja, hubungan antar manusia, uang, status dan rasa aman. Faktor lingkungan merupakan syarat tercapainya perasaan puas walaupun tidak terjadi dengan sendirinya.

#### 4.3.3.1 Teori X

Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya manusia lebih senang diawasi, tidak senang menerima tanggung jawab, malas dan selalu ingin aman saja, motivasi kerja yang utama adalah uang. Manusia mau bekerja karena ada insentif atau hukuman.

#### **4.3.3.2 Teori Y**

Teori Y sebaliknya, menyatakan bahwa pada dasarnya manusia suka bekerja, kreatif dan bertanggung jawab.

#### **4.3.3.3 Teori Ekspektasi**

Teori ekspektasi mendasarkan pada dua asumsi (a) manusia meletakkan nilai pada suatu yang diharapkan, karena itu mempunyai preferensi; (b) perlu dipertimbangkan keyakinan manusia bahwa yang dikerjakan akan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan yang diharapkan.

#### **4.3.3.4 Teori Prestasi**

Teori prestasi menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan yaitu; kekuasaan (need for power), afiliasi (need for affiliation) dan keberhasilan (need for achievement) N-Ach. Ciri orang yang mempunyai N-Ach yang tinggi adalah kesediaan untuk memikul tanggung jawab, berani mengambil resiko, kesediaan mencari informasi untuk mengukur kemajuannya, kepuasan akan apa yang dikerjakan.

#### **4.3.4 Peranan Individu Dalam Organisasi**

Manusia tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya jika manusia bekerja sendiri karena keterbatasan biologis dan psikologisnya. Oleh karena itu manusia memerlukan orang lain yang perlu diajak bekerjasama.

Sistem kerjasama yang diatur dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu sifatnya menjadi formal. Sistem kerjasama itu mempunyai tujuan tertentu, berlangsung dalam suatu waktu tertentu dan mempunyai identitas diri. Jenis kerjasama tersebut tidak terhitung banyaknya, dalam garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi empat kategori:

- a. Berhubungan dengan aspek lingkungan meliputi faktor geografis, faktor sarana prasarana yang dipergunakan organisasi.
- b. Berhubungan dengan aspek sosial, meliputi subsistem dari organisasi yang lebih besar dan mempunyai lingkungan sosial yang lebih luas.
- c. Berhubungan dengan aspek individual, meliputi hubungan interelasi antar individu secara sistematis.
- d. Berhubungan dengan variabel-variabel lain

Organisasi adalah suatu sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Ciri dari kerjasama sebagai peranan individu dalam organisasi tersebut antara lain:

- a. Ada komunikasi antara orang-orang yang bekerjasama.
- b. Individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerjasama.
- c. Kerjasama tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Barnard menyebutkan terdapat tiga elemen peranan individu dalam organisasi, yaitu

1. Kemauan untuk bekerjasama. Tiap individu dalam organisasi tersebut tidak mempunyai intensitas kemauan yang sama untuk bekerjasama, bahkan kebanyakan dari individu tidak mempunyai kemauan untuk bekerjasama. Kemauan untuk bekerjasama tergantung pada kepuasan yang diperoleh individu tersebut dalam hasil kerjasama dalam bentuk imbalan yang diberikan organisasi;
2. Tujuan yang ingin dicapai, kemauan untuk bekerjasama tidak dapat dikembangkan kalau tidak ada tujuan yang jelas dengan sendirinya tujuan merupakan elemen penting dalam organisasi;
3. Komunikasi, yaitu sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi.

Menurut Kohler (1976) ada dua macam model komunikasi:

- a) Komunikasi koordinatif, yaitu komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian subsistem organisasi, termasuk dalam komunikasi ini adalah perumusan tujuan, koordinasi kegiatan dan aktivitas.
- b) Komunikasi interaktif, yaitu proses pertukaran informasi yang berjalan secara seimbang, pertukaran pendapat dan sikap yang diakui sebagai dasar penyesuaian diantara bagian organisasi beserta ingkungannya.

#### **4.3.5. Teori Pembentukan Kelompok Dalam Organisasi**

Dalam membentuk suatu kelompok dalam organisasi memerlukan peranan berbagai komponen organisasi tersebut. Dalam peranan pembentukan kelompok organisasi ada beberapa teori yang perlu dipahami sebagai bagian integral pembentukan kelompok. Kelompok dapat dibentuk berdasarkan kepentingan dan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Dorwin dan Alvin Zender mengemukakan bahwa tujuan kelompok dapat digolongkan ke dalam dua kategori, yaitu

- a. Pencapai tujuan dengan memberikan arah kepada bawahan untuk mencapai tujuan.
- b. Pemeliharaan integritas kelompok itu sendiri dengan memperbaiki hubungan di antara para anggota kelompok.

Penyesuaian dan keberhasilan organisasi mengemukakan bahwa suatu hubungan yang dapat mencapai keberhasilan dengan cara-cara individu maupun kelompok dapat menyesuaikan diri dalam organisasi akan memberi keseimbangan yang saling menguntungkan, penyesuaian dan keberhasilan organisasi mengemukakan bahwa suatu hubungan yang dapat mencapai keberhasilan dengan cara-cara individu maupun kelompok dapat menyesuaikan diri dalam organisasi akan memberi keseimbangan yang saling menguntungkan, semakin besar kemampuan individu dan

kelompok mempertahankan dan membiasakan diri, semakin banyak pula penyesuaian organisasi yang dijalankan. Kebutuhan untuk melanjutkan penyesuaian, penyesuaian individu dan organisasi harus menyesuaikan pula dengan perubahan yang terjadi.

Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun perspektif dari disiplin ilmu tersebut. Teori organisasi menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi bisa dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi (Stephen P. Robbins, 1994).

#### **4.4. Penutup**

##### **4.4.1. Bahan Diskusi dan Tugas**

1. Bagaiman mengidentifikasi teori pembentukan kelompok dalam organisasi?
2. Berikan penjelasan apa dan siapa saja yang merupakan bagian dari individu dan kelompok dalam organisasi?
3. Pendekatan apakah yang sangat berpengaruh bagi individu maupun kelompok dalam berinteraksi dengan organisasi?

#### **4.5. Daftar Pustaka**

1. Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta : BPFEO Yogyakarta
2. Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2006. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
3. Yayasan Hayati Djatmiko, 2004. Perilaku Organisasi. Bandung : CV. Alfabeta

#### **4.6. Senarai**

- a. Teori organisasi menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi bisa dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi
- b. Unsur pokok dalam organisasi adalah individu. Tanpa individu organisasi.
- c. Untuk membuat individu mau bekerjasama, organisasi harus mempunyai imbalan yang menarik, dan sebaliknya individu harus memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan organisasi.
- d. Elemen peranan individu dalam organisasi, yaitu
  - Kemauan untuk bekerjasama.
  - Tujuan yang ingin dicapai.
  - Komunikasi: komunikasi koordinatif dan komunikasi interaktif.
- e. Tujuan kelompok dalam organisasi:
  - Pencapaian tujuan dengan memberikan arah kepada bawahan untuk mencapai tujuan.

- Pemeliharaan integritas kelompok itu sendiri dengan memperbaiki hubungan di antara para anggota kelompok.

# **BAB 5**

## **ORGANISASI PERUSAHAAN & APLIKASINYA INOVASI & TEKNOLOGI**

### **5.1. Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari organisasi perusahaan dan aplikasinya-inovasi dan teknologi adalah untuk mengetahui teknologi organisasi baik secara manufaktur dan non manufaktur serta hubungan saling bergantung dalam aliran kegiatan organisasi.

### **5.2. Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan pengertian dari teknologi dan inovasi, teknologi organisasi manufaktur dan non manufaktur, hingga pengaruh teknologi terhadap struktur organisasi.

### **5.3. Penyajian**

#### **5.3.1. Pengantar**

Teknologi menjadi bagian penting yang mendukung keberhasilan strategi suatu perusahaan ataupun organisasi. Karena itu, pihak manajemen tidak segan-segan menginvestasikan sejumlah dana untuk kepentingan teknologi. Teknologi menjadi penentu perusahaan saat berhadapan dengan para pesaingnya.

Peran teknologi berkaitan dengan inovasi yang memungkinkan seluruh jajaran di perusahaan dapat memberikan pelayanan yang lebih kepada pelanggan. Peran teknologi haruslah diorientasikan kepada pelayanan, baik terhadap pelanggan internal maupun eksternal. Inovasi dalam hal ini diartikan sebagai pemanfaatan pengetahuan untuk mentransformasikan proses produk dan jasa secara komersil, guna memperoleh keuntungan. Terminologi inovasi yang berasal dari kata *novus* sesungguhnya berarti memperkenalkan sesuatu yang baru, sehingga pekerjaan inovasi

juga terkait dengan masalah manajemen. Dalam kaitan ini maka sumber daripada inovasi adalah teknologi, sehingga dua hal ini berkaitan erat satu dengan lainnya. Walau harus dicatat bahwa teknologi bukanlah sumber satu-satunya.

Sesuai dengan itu harus dicatat pula bahwa keberadaan teknologi inovasi dalam satu perusahaan berada dalam satu pengelolaan. Sehingga pengelolaan yang baik akan mendorong penggunaan teknologi dan inovasi yang memungkinkan strategi dapat terlaksana dan tujuan dapat tercapai.

### 5.3.2. Inovasi Teknologi

Inovasi biasanya erat kaitannya dengan lingkungan yang berkarakteristik dinamis dan berkembang. Menurut Rogers, salah satu penulis buku inovasi terkemuka, menjelaskan inovasi adalah sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Pengertian dari sumber lain menyebutkan bahwa inovasi adalah kegiatan yang meliputi seluruh proses menciptakan dan menawarkan jasa atau barang baik yang sifatnya baru, lebih baik atau lebih murah dibandingkan dengan yang tersedia sebelumnya. Sedangkan dalam Damapour dijelaskan bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi.

Dengan merujuk pada pengertian yang ada, maka sebuah inovasi tidak akan bisa berkembang dalam kondisi status quo. Dan walaupun tidak ada satu kesepahaman definisi mengenai inovasi, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa inovasi mempunyai atribut:

1. Keuntungan Relatif (*Relative Advantage*)

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2. Kesesuaian (*Compatibility*)

Inovasi harus mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru.

3. Kerumitan (*Complexity*)

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4. Kemungkinan dicoba (*Triability*)

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. Kemudahan diamati (*Observability*)

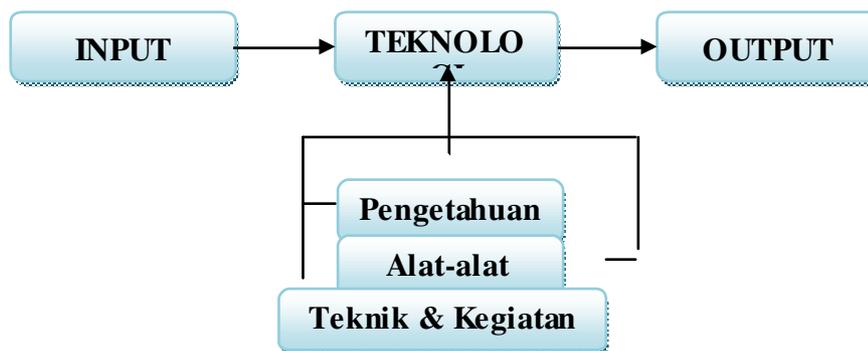
Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Sebuah inovasi merupakan cara baru menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu. Namun demikian, inovasi mempunyai dimensi geofisik yang menempatkannya baru pada satu tempat, namun boleh jadi merupakan sesuatu yang lama dan biasa terjadi di tempat lain.

**5.3.3. Teknologi Organisasi**

Teknologi adalah sebagai pengetahuan, alat-alat, teknik dan kegiatan yang digunakan untuk mengubah (*transform*) input menjadi output”(*Charles Perrow*).

Teknologi organisasi adalah kombinasi keterampilan, pengetahuan, kemampuan, teknik, material, mesin, komputer, alat-alat dan peralatan lainnya yang karyawan gunakan untuk mengubah bahan baku ke dalam barang atau jasa yang bernilai.



Gambar 5.1 Teknologi Organisasi

Tahapan dalam organisasi teknologi dibagi kedalam beberapa tahapan, diantaranya yaitu:

a. Tahap Input

Teknologi (skill, prosedur, teknik yang memungkinkan tiap-tiap fungsi organisasi menangani hubungan dengan *stakeholder* luar sehingga organisasi secara efektif mengelola lingkungan spesifiknya)

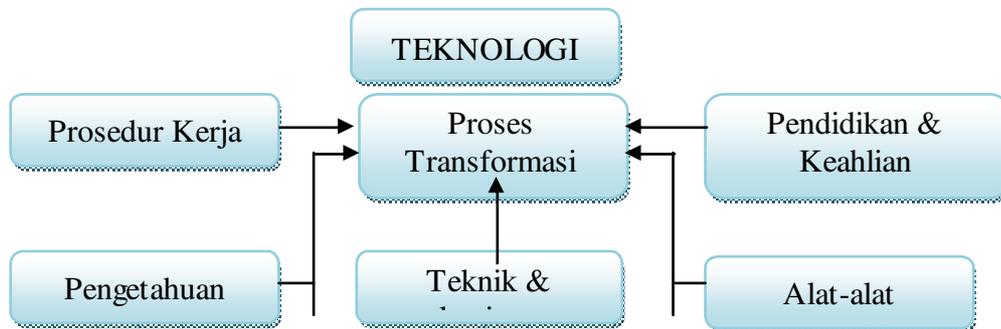
b. Tahap Konversi

Teknologi (kombinasi mesin, teknik, prosedur kerja untuk mengubah input menjadi output)

c. Tahap output:

Teknologi memungkinkan organisasi secara efektif menentukan penyelesaian barang barang dan jasa untuk *stakeholder eksternal*.

Teknologi meliputi seluruh proses transformasi yang terjadi dalam organisasi. Dengan unsur-unsur pendukung dalam transformasi teknologi, sebagaimana terdapat dalam gambar 5.2.



Gambar 5.2 Transformasi dalam Organisasi

### 5.3.4 Klasifikasi Teknologi

#### 5.3.4.1 Teknologi Perusahaan Manufaktur

Joan Woodward pada tahun 1950 melakukan kajian terhadap 100 perusahaan manufaktur. Woodward mendapati berbagai aspek dari struktur organisasi dikaitkan dengan keberhasilan perusahaan secara komersial. Hasilnya ternyata tidak ada korelasi antara bentuk struktur organisasi dgn keberhasilan perusahaan

Kemudian Woodward mengklasifikasikan perusahaan menurut jenis tehnologinya yang diukur dari kompleksitas teknis. Kompleksitas teknis yang dimaksud adalah tingkat mekanisasi dan kepastian (predictability) proses manufaktur. Hasilnya ditemukan 10 kelas teknologi pada 100 perusahaan yang diteliti. Kemudian dikelompokkan menjadi tiga kelompok teknologi produksi, yaitu:

1. Produksi Unit (Tunggal)
  - a) Produksi unit adalah perusahaan yang membuat produk secara tunggal atau dalam jumlah kecil sesuai pesanan.
  - b) Tehnologi produksi masih sederhana, yang menggantungkan pada kemampuan operator, tidak menggunakan peralatan atau mesin yang mekanis atau otomatis.
  - c) Kepastian terhadap jumlah dan keseragaman produk yang dihasilkan sangat rendah..

Contoh:

- Tukang las
- Produk elektronik yang dibuat sesuai keinginan pemesan seperti turbin dan hidroelektrik
- Baju yang dibuat atas pesanan

2. Produksi Massal

- a) Pembuatan produk melalui proses panjang untuk menghasilkan produk dalam jumlah besar atau massal.

- b) Menggunakan peralatan/mesin yang mekanis atau otomatis.
- c) Kepastian tinggi terhadap jumlah maupun karakteristik produk yang baku (standar).

Contoh:

- Produk baut & mur dengan ukuran standar tertentu
- Produk sabun
- Lemari Es

### 3. Produksi Proses.

- a) Produk dihasilkan oleh proses yang berjalan secara otomatis tanpa campur tangan pekerja.
- b) Menggunakan mesin-mesin dengan tingkat otomatisasi yang sangat tinggi, dan sangat terkontrol.
- c) Mempunyai tingkat kepastian yang tinggi baik terhadap jumlah maupun terhadap karakteristik produknya.

Contoh:

- Penyulingan minyak mentah
- Pembuatan produk kimia

#### 5.3.4.2 Teknologi Perusahaan Non-manufaktur

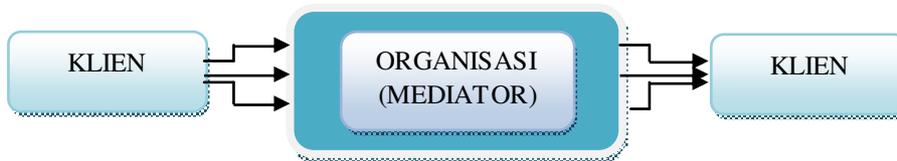
Kajian teoritis James Thomson teknologi organisasi merupakan cerminan dari kondisi lingkungan organisasi dan jenis kegiatan internal organisasi. Thomson membedakan teknologi organisasi menjadi tiga jenis, yang masing-masing menggambarkan jenis hubungan yang terjadi dengan konsumen /klien maupun jenis kegiatan internal dalam organisasi, yaitu;

##### a. Teknologi Perantara (*Mediating Tecknology*)

Digunakan sebagai penghubung antar klien yang tidak dapat berhubungan secara langsung, (misal kondisi: jika hubungan langsung tersebut memerlukan ongkos yang besar, atau karena terlalu rumit untuk dilaksanakan).

Contoh:

- Bursa saham, yang menghubungkan penjual dengan pembeli saham.
- Bank yang menghubungkan kreditor dan debitor



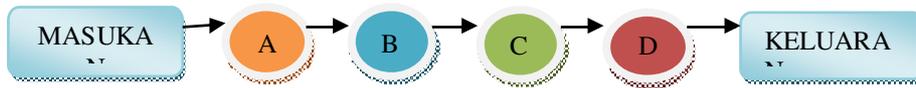
Gambar 5.3 Teknologi Perantara

b. Teknologi Rangkaian Panjang (*Long-linked Tecknology*)

Kegiatan organisasi saling bergantung secara berurutan, dimana hasil dari suatu kegiatan menjadi masukan (*input*) bagi kegiatan selanjutnya sampai akhirnya produk siap untuk digunakan oleh konsumen.

Contoh:

- Pabrik mobil (memiliki serangkaian proses yg berurutan)



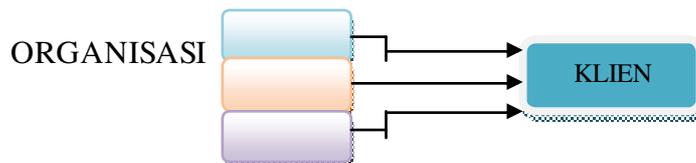
Gambar 5.4 Teknologi Rangkaian Panjang

c. Teknologi Intensif (*Intensive Tecknology*)

Teknologi intensif merupakan kumpulan dari beberapa jenis pelayanan khusus, yang keseluruhannya digabungkan untuk melayani klien.

Contoh:

- Rumah Sakit  
Pelayanan pasien dirumah sakit, dimana beberapa beberapa jenis pelayanan khusus seperti unit anestesi, kamar bedah, laboratorium digunakan bersama-sama melayani seorang pasien.



Gambar 5.5 Teknologi Intensif

Penelitian Universitas Aston di Birmingham Inggris pusat kajian rumusan skala klasifikasi teknologi organisasi, yang dapat dipergunakan baik untuk organisasi manufaktur maupun non-manufaktur. Aston menemukan tiga variabel yang dianggap merupakan gambaran dari aliran kegiatan kerja suatu organisasi yaitu;

- a) Otomatisasi peralatan (*automation of equipment*)  
Menunjuk pada persentase kegiatan yang dilaksanakan oleh mesin ataupun peralatan yang bekerja secara oto-matis dan tidak dilakukan oleh manusia
- b) Fleksibilitas Aliran Kegiatan (*workflow fleksibility*)  
Menunjuk fleksibilitas pengetahuan, keterampilan dan peralatan yang digunakan dalam aliran kegiatan, juga menggambarkan eratnya hubungan antara langkah-langkah dalam aliran kegiatan
- c) Ketelitian Evaluasi program (*specitify of evaluation*)  
Menunjukkan tingkat ketelitian yang digunakan dalam mengevaluasi proses yang dilakukan, mulai dari evaluasi yang ketelitiannya tinggi dengan mempergunakan pengukuran secara kuantitatif, hingga evaluasi yang tingkat ketelitiannya rendah yang hanya didasarkan pada pendapat pribadi.

Ketiga variabel teknologi tersebut erat hubungannya satu sama lain. Karena itu Aston menggabungkan ketiga variabel tersebut menjadi satu skala pengukuran teknologi dan dinamakan integrasi aliran kegiatan (*workflow integration*). Makin tinggi angka integrasi aliran kegiatan suatu perusahaan menunjukkan tingkat otomatisasi peralatan yang lebih besar, aliran kegiatan yang lebih kaku, dan ketelitian evaluasi proses yang lebih tinggi

### 5.3.5. Karakteristik Struktur

Penelitian terhadap teknologi pada bagian-bagian organisasi dengan menggunakan skala pengukur teknologi yang dapat digunakan untuk organisasi manufaktur maupun organisasi non-manufaktur.

Perrow lebih menekankan teknologi pengetahuan daripada teknologi produksi. Menurut Perrow teknologi sebagai tindakan yang dilakukan seseorang individu terhadap sejumlah obyek, dengan atau tanpa bantuan alat dan perlengkapan mekanis untuk membuat perubahan tertentu pada obyek tersebut. Perrow tidak menekankan unit analisisnya pada organisasi, melainkan pada pekerjaan, karena karakteristik pekerjaan di suatu unit biasanya berbeda dengan unit-unit yang lain. Ada dua dimensi teknologi organisasi yaitu;

- a) Variasi Tugas (*task variety*), menunjukkan banyaknya kekecualian yang dihadapi seseorang dalam pekerjaannya.
  - Nilai variasi tugas tinggi bila dalam pelaksanaan kegiatan banyak dijumpai hal tak terduga, atau sedikit kekecualian
  - Nilai variasi tugas rendah bila pekerjaan berulang dengan tugas yang selalu samasehingga sedikit kekecualian.
- b) Kemudahan Analisis (*Problem analyzability*), merujuk pada tingkat kemudahan analisis pekerjaan.
  - Tinggi bila yang pekerjaan terdefinisi dengan baik, terukur secara kuantitatif dan bersifat mekanistik/prosedurnya baku.
  - Rendah bila pekerjaan tak terdefiniskan, sehingga bila ada masalah penyelesaiannya tergantung pada pengalaman, intuisi dan pertimbangan pribadi, dan sama sekali bukan didasarkan prosedur baku.

Dari 2(dua) dimensi teknologi organisasi di atas memunculkan empat jenis teknologi yaitu;

- a. Teknologi rutin, ditandai dengan variasi tugas yang rendah dan mempunyai tingkat kemudahan analisis yang tinggi.  
Contoh: Pembuatan komponen logam (massal)
- b. Teknologi nonrutin, variasi tugasnya tinggi, dan sulit dianalisis.  
Contoh: Peneliti
- c. Teknologi craft, variasi tugas rendah, namun sulit dianalisis.  
Contoh: Pengrajin.
- d. Teknologi engineering, variasi tugas cukup tinggi dan rumit tapi ditangani dengan prosedur baku.

Contoh: Akuntan

Hubungan Teknologi dengan karakteristik dalam organisasi berdasarkan rutin/non rutin teknologi organisasi dengan mempertimbangkan :

- Organisasi Organik & Mekanistik
- Kualifikasi Karyawan
- Struktur Formal
- Rentang Kendali
- Desentralisasi Power dan Kebebasan Mengambil Keputusan
- Komunikasi
- Koordinasi & Kontrol
- Fokus perhatian pada Proses Produksi

### **5.3.6. Pengaruh Teknologi Terhadap Struktur Organisasi**

Beberapa pendapat dari para ahli tentang pengaruh dari teknologi terhadap struktur organisasi, yaitu:

- Child  
Mengemukakan bahwa ukuran organisasi lebih besar pengaruhnya terhadap struktur dibanding pengaruh dari teknologi produksi.
- Pradip Khandwalla dan Peter Blau et al  
Mengemukakan bahwa pengaruh teknologi terhadap struktur dapat dianggap bersifat selektif, artinya pengaruh itu sangat tergantung pada variable struktur yang diteliti.

Kesimpulan yang didapat dari berbagai peneliti tentang pengaruh teknologi terhadap struktur organisasi adalah:

- Teknologi berpengaruh terhadap struktur, tetapi bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh
- Pengaruh teknologi terhadap struktur lebih terasa pada organisasi kecil atau bagian organisasi
- Pada organisasi besar, struktur dipengaruhi teknologi, ukuran & kondisi lingkungan
- Teknologi sangat berpengaruh pada karakteristik struktural yang berhubungan dengan aliran kerja

Teknologi yang digunakan pada suatu bagian dari organisasi, sering kali dianggap mempunyai hubungan yang erat terhadap berbagai karakteristik struktur dan karakteristik manajemen pada suatu bagian organisasi, seperti nampak pada tabel 5.1. berikut:

Tabel 5.1 Hubungan jenis Teknologi dengan Karakteristik Struktur & Manajemen Pada Organisasi

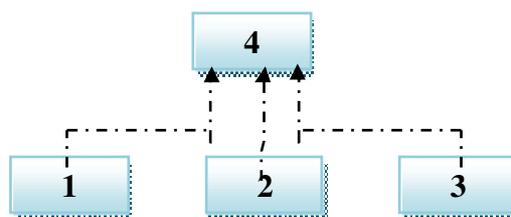
No	Karakteristik Struktur & Manajemen	Jenis Teknologi bagian Organisasi			
		Craft	Non-rutin	Engineering	Rutin
1	Formulasi	Modern	Rendah	Rendah	Tinggi
2	Sentralisasi	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi
3	Pengambilan Keputusan	Pengrajin/tukang	Karyawan	Tenaga ahli	Pimpinan
4	Kualifikasi Karyawan	Pengalaman Kerja	Latihan & pengalaman	Diklat Formal	Rendah
5	Rentang	Sedang	Sedang - sempit	Sedang	Lebar
6	Komunikasi	Horizontal lisan	Horizontal, pertemuan	Lisan dan tertulis	Vertikal tertulis
7	Koordinasi dan kontrol	Latihan, pertemuan	Pertemuan kelompok	Laporan pertemuan	Peraturan, anggaran, laporan
8	Focus kegiatan	Kualitas	Kualitas	Reabilitas	Kuantitas & efisiensi

**5.3.7. Kegiatan Saling Bergantungan**

Salah satu dimensi teknologi adalah saling ketergantungan antara kegiatan-kegiatan. James Thopson berpendapat bahwa struktur dan aliran kegiatan dalam organisasi akan dipengaruhi oleh saling ketergantungan antar tugas. Ada 3(tiga) jenis saling ketergantungan yaitu:

**5.3.7.1 Saling Ketergantungan Mengumpul (*Pooled Interdependence*)**

- a) Tingkat ketergantungan terendah yang dapat dimiliki suatu bagian & masih tetap merupakan bagian organisasi
- b) Pekerjaan tidak mengalir antar bagian & tiap bagian bekerja independen walaupun tetap merupakan bagian organisasi & menyumbang pada tugas bersama
- c) Antar bagian perlu standardisasi, agar hasil bisa disatukan & produktivitas antar bagian bisa dibandingkan



Gambar 5.6 Saling Ketergantungan Mengumpul

### 5.3.7.2 Saling Ketergantungan Berurutan (*Sequential Interdependence*)

- a) Ketergantungan dalam bentuk seri, output suatu bagian jadi input untuk bagian berikutnya
- b) Bagian yang lebih awal harus memproses dengan benar agar yang berikut dapat memproses dengan baik
- c) Tingkat ketergantungan lebih tinggi dari *Pooled Interdependence*

Aliran material satu arah dalam manajemen harus lebih baik, karena diperlukan untuk:

- Koordinasi antar bagian
- Perencanaan ekstensif & mencakup seluruh bagian yang terlibat
- Komunikasi harian antar bagian, terutama jika ada penyimpangan dari rencana



Gambar 5.7 Saling Ketergantungan Berurutan

### 5.3.7.3 Saling Ketergantungan Bolak-balik (*Reciprocal Interdependence*):

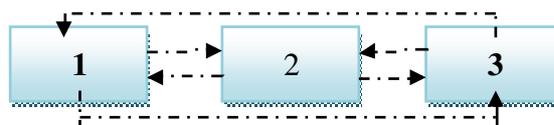
- a) Tingkat ketergantungan tertinggi
- b) Output suatu kegiatan jadi input bagi kegiatan lain & dikembalikan jadi input bagi kegiatan pertama

Contoh: Perusahaan Penerbangan

Input untuk bagian *Maintenance* adalah pesawat yang telah dioperasikan & input untuk bagian operasi adalah pesawat yang telah mengalami *maintenance*

Dalam saling ketergantungan bolak balik dituntut manajemen harus sangat baik, agar:

- Struktur harus memungkinkan komunikasi yang sering serta interaksi kontinyu & *mutual adjustment* (penyesuaian bersama)
- Perlu perencanaan ekstensif, walaupun rencana bukan satu-satunya kunci keberhasilan
- Perlu koordinasi ketat



Gambar 5.8 Saling Ketergantungan Bolak Balik

#### 5.3.7.4 Pengaruh Kegiatan Saling Bergantungan Pada Struktur Organisasi

Jenis saling ketergantungan dan dampak terhadap struktur dari 3(tiga) kegiatan saling ketergantungan, saling ketergantungan bolak-balik (*Reciprocal Interdependence*) merupakan prioritas tinggi dalam pengempokkan sehingga perlu disatukan dalam satu bagian agar koordinasi lancar dan satu pimpinan. Pengaruh keseluruhan ditampilkan dalam tabel 5.2.

Saling ketergantungan pada struktur organisasi sangat dipengaruhi dari bentuk ketergantungan yang ada terhadap komunikasi, koordinasi, dan kelompok sehingga didapat:

- Saling ketergantungan rendah: koordinasi melalui peraturan (standardisasi) & rencana
- Saling ketergantungan tinggi: koordinasi melalui pertemuan (tatap muka) & *mutual adjustment*

Table 5.2 Pengaruh jenis saling ketergantungan terhadap komunikasi, koordinasi & struktur organisasi

Jenis Saling Ketergantungan	Kebutuhan Komunikasi & Pengambilan Keputusan	Jenis Koordinasi	Prioritas dalam Pengelompokan
Mengumpul	Rendah	Standarisasi	Rendah
Berurutan	Sedang	Perencanaan	Sedang
Bolak-balik	Tinggi	Penyesuaian Bersama antar bagian/ unit	Tinggi

## 5.4. Penutup

### 5.4.1. Bahan Diskusi dan Tugas

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan inovasi teknologi dan teknologi organisasi?
2. Jelaskan hubungan diantara variabel dari aliran kegiatan kerja suatu organisasi?
3. Jelaskan perbedaan antara teknologi perusahaan manufaktur dengan nonmanufaktur?
4. Mengapa kegiatan ketergantungan punya pengaruh terhadap struktur organisasi?

## 5.5 Daftar Pustaka

3. Render dan Heizer, Prinsip-prinsip Manajemen Operasi, Reviewer: Ir. Kresnohadi, MBA, 2001, Salembang Empat, Jakarta
4. Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, 1999, CV. Haji Masagung, Jakarta

5. Ali Basyah Siregar dan TMA. Ari Samadhi, Manajemen, 1988, Institut Teknologi Bandung, Bandung
6. Nazaruddin, Manajemen Teknologi, 2008, Graha Ilmu, Yogyakarta
7. Drs. Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, 1991, Ghalia Indonesia, Jakarta

## 5.6. Senarai

- a. Inovasi adalah kegiatan yang meliputi seluruh proses menciptakan dan menawarkan jasa atau barang baik yang sifatnya baru, lebih baik atau lebih murah dibandingkan dengan yang tersedia sebelumnya.
- b. Teknologi organisasi adalah kombinasi keterampilan, pengetahuan, kemampuan, teknik, material, mesin, komputer, alat-alat dan peralatan lainnya yang karyawan gunakan untuk mengubah bahan baku ke dalam barang atau jasa yang bernilai.
- c. Teknologi produksi, yaitu:
  - Produksi Unit (Tunggal)
  - Produksi Massal
  - Produksi Proses.
- d. Makin tinggi angka integrasi aliran kegiatan suatu perusahaan menunjukkan tingkat otomatisasi peralatan yang lebih besar, aliran kegiatan yang lebih kaku, dan ketelitian evaluasi proses yang lebih tinggi.
- e. Saling ketergantungan pada struktur organisasi sangat dipengaruhi dari bentuk ketergantungan yang ada terhadap komunikasi, koordinasi, dan kelompok sehingga didapat: Saling ketergantungan rendah: koordinasi melalui peraturan (standardisasi) & rencana. Saling ketergantungan tinggi: koordinasi melalui pertemuan (tatap muka) & *mutual adjustment*.

# **BAB 6**

## **HUBUNGAN VERTIKAL & HORIZONTAL DALAM STRUKTUR ORGANISASI**

### **6.1. Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari hubungan vertikal dan horizontal dalam struktur organisasi adalah mengetahui definisi hubungan vertikal dan horizontal dan alat hubungan vertikal dan horizontal, penyesuaian jenis hubungan dengan sifat organisasi

### **6.2. Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan mahasiswa dapat menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal dalam organisasi, serta alat-alat hubungan vertikal dan horizontal serta penyesuaian jenis hubungan dengan sifat organisasi.

### **6.3. Penyajian**

#### **6.3.1. Pengantar**

Sistem hubungan adalah mekanisme untuk melakukan komunikasi, koordinasi dan integrasi kegiatan antara karyawan, antara satuan-satuan organisasi, serta antara berbagai tingkatan hirarki yang ada dalam organisasi.

Hubungan adalah tingkatan koordinasi antar elemen organisasi baik secara vertikal ataupun horizontal.

- a. Hubungan vertikal diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan dari berbagai tingkatan hirarki organisasi.
- b. Hubungan horizontal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan individu atau bagian organisasi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama.

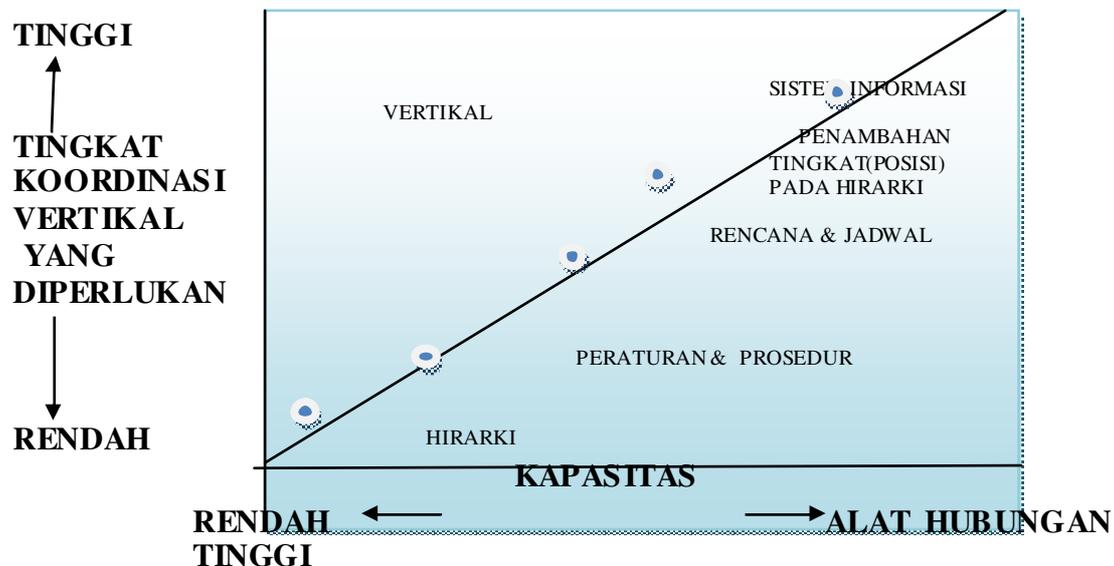
### 6.3.2. Hubungan Vertikal

Kualitas hubungan vertikal yang dibutuhkan dalam organisasi ditentukan oleh faktor:

1. Ukuran organisasi, menunjuk pada besarnya personil organisasi. Apabila organisasi berukuran besar dan kompleks, berarti lebih banyak tingkatan hirarki dan terdapat lebih banyak bagian-bagian yg perlu dihubungkan satu sama lain.
2. Tingkat ketidakpastian, menunjuk pada kecepatan maupun kepastian perubahan pada lingkungan dan teknologi organisasi. Apabila tingkat ketidakpastian cukup tinggi, perubahan pada puncak maupun bagian paling bawah dari organisasi lebih sering terjadi.

Jika ukuran organisasi dan tingkat ketidakpastian makin besar maka alat untuk mengadakan hubungan harus lebih bermutu.

#### 6.3.2.1 Alat Hubungan Vertikal



Gambar 6.1 Alat Hubungan Vertikal

Penjelasan alat hubungan vertikal:

- Hirarki: hubungan vertikal melalui hubungan perintah dan pelaporan yang disusun secara formal di antara tingkatan hirarki. Penyelesaian masalah dilakukan secara bertingkat dan digunakan untuk organisasi yang baru dibentuk (berskala kecil).
- Peraturan & prosedur: digunakan bilamana permasalahan sama muncul berulang-ulang yang diselesaikan dengan keputusan yang sama.
- Rencana & jadwal: digunakan untuk mengurangi aliran informasi, waktu penyelesaian masalah dalam organisasi serta pengawasan atau konsultasi yang ketat dari atasan.

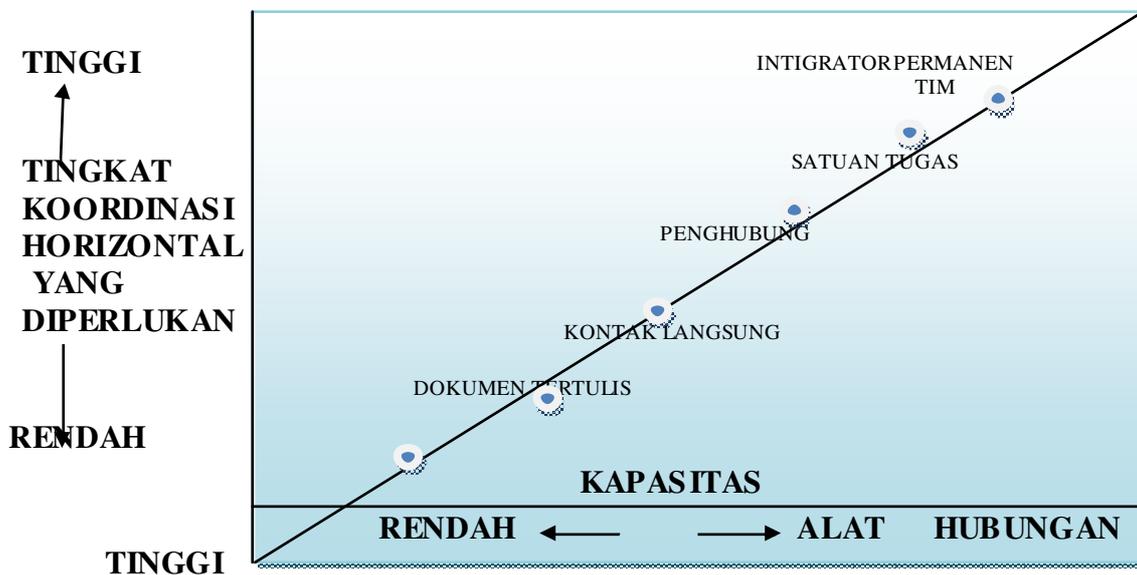
- Penambahan posisi/tingkat pada hirarki organisasi: bila masalah banyak & kompleks serta penuh ketidakpastian dilakukan penambahan staf pada jabatan pimpinan atau membagi posisi menjadi beberapa posisi.
- Sistem informasi vertikal: untuk pengolahan informasi yang butuh kapasitas pengolahan yang besar agar menjadi efisien & mengurangi beban informasi pada satu posisi/hirarki.

### 6.3.3. Hubungan Horizontal

Kualitas hubungan horizontal yang dibutuhkan organisasi ditentukan oleh faktor:

1. Tingkat ketidakpastian: jika tingkat ketidakpastian bertambah/tinggi, maka organisasi memerlukan lebih banyak lagi informasi serta koordinasi horizontal.
2. Derajat saling ketergantungan: saling ketergantungan yang lebih tinggi di antara bagian-bagian yang ada dalam organisasi, menuntut adanya koordinasi horizontal yang lebih tinggi antar bagian dalam organisasi.
3. Jenis sasaran: jenis sasaran organisasi yang ditetapkan sebagai isu kompetitif yang dominan berpengaruh terhadap kompleksitas hubungan dan jumlah bagian yang saling berhubungan.

#### 6.3.3.1 Alat Hubungan Horizontal



Gambar 6.2 Alat Hubungan Horizontal

Penjelasan alat hubungan horizontal:

- Dokumen tertulis: pertukaran dokumen tertulis mengenai permasalahan atau keputusan antara beberapa bagian dalam organisasi. Alat ini digunakan untuk memberikan informasi kepada bagian lain tentang kegiatan atau pengambilan keputusan yang relevan.

- Kontak langsung: hubungan melalui perwakilan antar pimpinan atau bawahan satu bagian dengan bagian lain dalam rangka pemecahan masalah (bersifat parsial).
- Penghubung: Orang yang ada pada satu bagian diberi tugas khusus sebagai jembatan komunikasi & koordinasi antar dua bagian yang terkait dalam pelaksanaan satu tugas.
- Satgas: satuan tugas adalah suatu komite yang bersifat sementara yang beranggotakan wakil dari berbagai bagian yang terlibat dalam suatu permasalahan. Satuan tugas segera dibubarkan setelah permasalahan dapat diselesaikan
- Tim: satgas yang bersifat permanen untuk koordinasi permasalahan atau proyek yang bersifat rutin & kompleks.
- Integrator Permanen: berupa jabatan/bagian khusus yang bertugas sebagai koordinator antar bagian; berada di luar bagian-bagian yang dikoordinasi; butuh keahlian khusus/spesialisasi pada bidang yg ditangani.

#### 6.3.4. Penyesuaian Jenis Hubungan dengan Sifat Organisasi

Hubungan vertikal dan horizontal dalam struktur organisasi saling melengkapi untuk mencapai koordinasi yang baik. Banyak organisasi hanya memiliki koordinasi vertikal yang baik dalam fungsi, tetapi koordinasi antar fungsi buruk. Maka dibentuk unit-unit yang lebih kecil tetapi mempunyai seluruh fungsi yang dibutuhkan secara lengkap (*self-contained unit*).

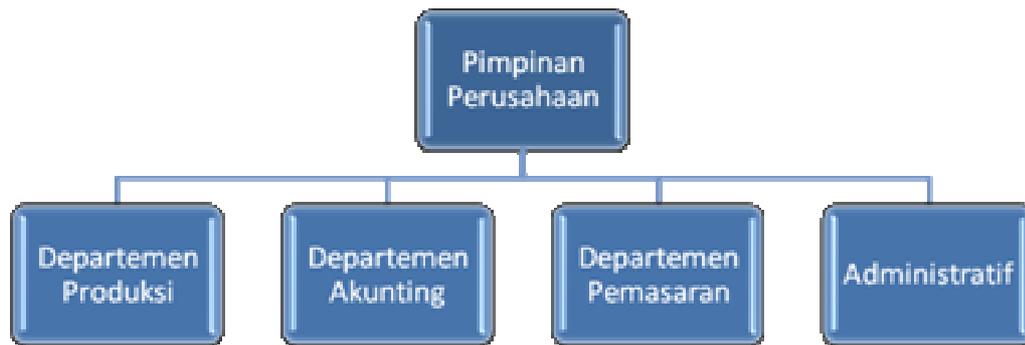
##### 6.3.4.1 Struktur Organisasi Fungsional dan Produk

Perancangan bentuk organisasi, membagi tugas-tugas, menetapkan hirarki, hubungan vertikal & horizontal. Bentuk organisasi dapat dibedakan sesuai aliran:

- a. Klasik: pembagian & pengelompokan tugas sesuai fungsi, koordinasi vertikal melalui peraturan, rencana, hirarki
- b. Modern: pembagian dan pengelompokan tugas dalam *self-contained units*, koordinasi vertikal dan horisontal sehingga muncul Struktur Fungsional dan Produk

##### 6.3.4.1.1 Struktur Organisasi Fungsional

Struktur fungsional mengelompokkan orang berdasarkan fungsi yang mereka lakukan dalam kehidupan profesional atau menurut fungsi yang dilakukan dalam organisasi. Struktur organisasi untuk organisasi berbasis fungsional terdiri dari pimpinan perusahaan, produksi, keuangan, pemasaran dan administratif sebagaimana ditampilkan dalam gambar 6.3.



Gambar 6.3 Struktur Organisasi Fungsional

a. Kelebihan struktur organisasi fungsional:

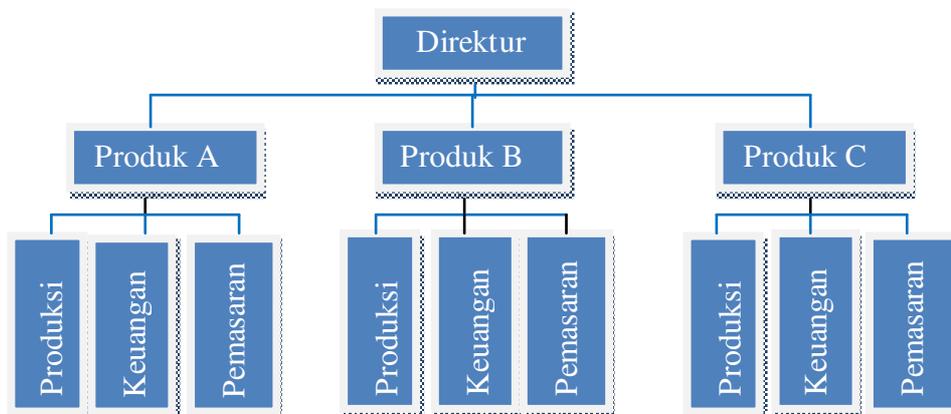
- Paling sesuai untuk lingkungan yang stabil.
- Dapat mencapai skala ekonomis pada masing-masing bagian.
- Merangsang berkembangnya keterampilan yang bersifat fungsional.
- Sesuai untuk organisasi berukuran kecil sampai sedang.
- Baik bagi organisasi yang menghasilkan satu atau sejumlah kecil jenis produk.

b. Kelemahan struktur organisasi fungsional :

- Respon organisasi terhadap perubahan kondisi lingkungan agak lambat.
- Pengambilan keputusan menumpuk pada puncak organisasi.
- Koordinasi antar bagian / fungsi tidak terlalu baik.
- Inovasi terbatas pandangan terhadap sasaran organisasi agak terbatas, anggota organisasi cenderung hanya memperhatikan sasaran bagiannya sendiri.

#### 6.3.4.1.2 Struktur Organisasi Produk

Struktur Produk terdiri dari bagian-bagian yang masing-masing merupakan unit organisasi lengkap dengan memiliki seluruh fungsi yang diperlukan.



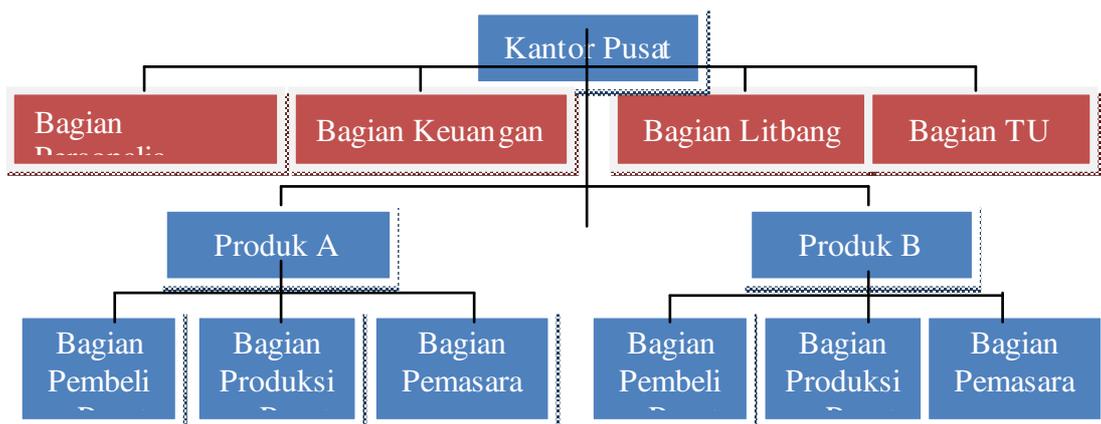
Gambar 6.4 Struktur Organisasi Produk

- a. Kelebihan struktur organisasi produk
  - Paling sesuai untuk lingkungan tidak stabil dengan perubahan yang cepat .
  - Penanggung jawab produk jelas sehingga konsumen bisa puas
  - Koordinasi antar fungsi jadi baik
  - Bagian-bagian dapat beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan dari luar
  - Sesuai untuk organisasi berukuran besar
  - Baik bagi organisasi yang menghasilkan banyak jenis produk
- b. Kelemahan Struktur Organisasi Produk
  - Tidak mampu mencapai efisiensi ekonomis
  - Koordinasi antara produk sulit
  - Keahlian teknis hilang karena tidak ada spesialisasi fungsional
  - Integrasi ataupun standardisasi antara produk sulit tercapai

### 6.3.5. Struktur Organisasi Campuran (Hibrida)

Struktur campuran adalah bentuk gabungan antara struktur produk dan struktur fungsional. Dalam struktur campuran fungsi-fungsi yang penting bagi setiap produk dimiliki secara lengkap oleh setiap unit organisasi, tetapi ada beberapa fungsi tertentu yang berada di bawah penguasaan pusat perusahaan.

Struktur produk terjadi pada fungsi-fungsi yang dimiliki secara lengkap oleh seluruh unit organisasi. Struktur fungsional mencakup fungsi-fungsi yang tetap dikuasai oleh pusat perusahaan. Sering digunakan untuk memenuhi permintaan berbeda pada perusahaan yang menghadapi karakteristik lingkungan, dari stabil ke perubahan cepat.

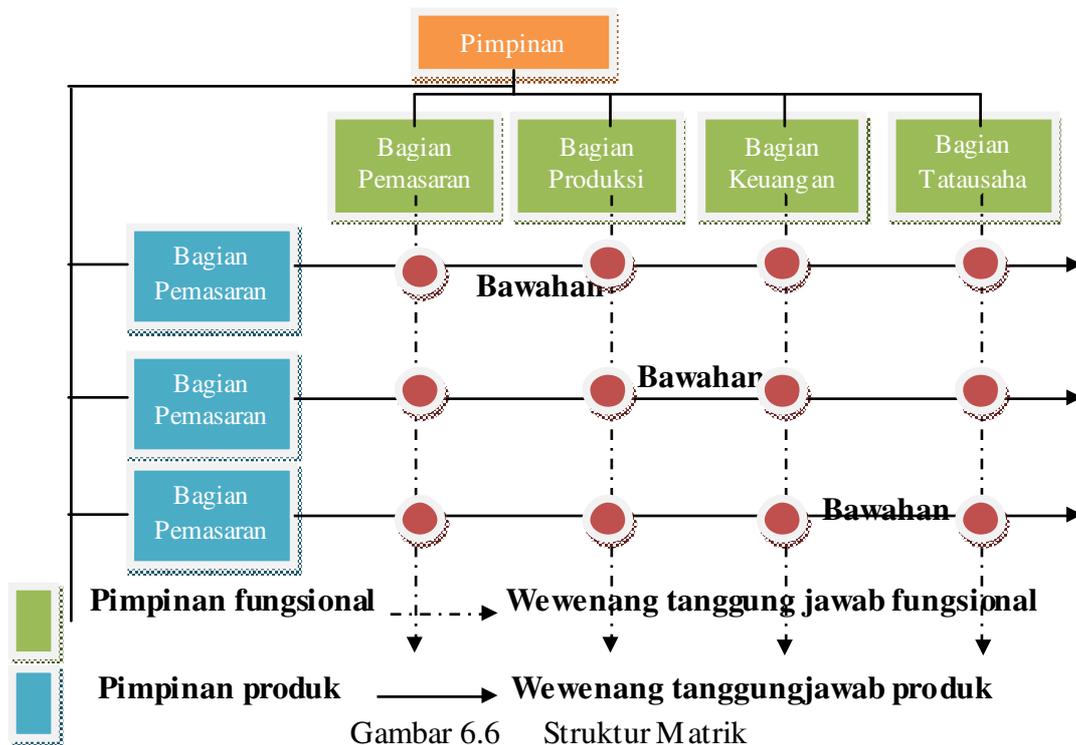


Gambar 6.5 Struktur Organisasi Campuran

### 6.3.7. Struktur Matrik

Struktur matrik, struktur yang menggabungkan kelebihan struktur fungsional dan kelebihan struktur produk secara bersamaan. Rantai komando produk dan fungsional diimplementasikan secara simulatan dan membebani satu sama lainnya dalam departemen yang sama. Terdapat dua rantai komando, dan beberapa karyawan memberikan laporan pada dua atasan.

Struktur matriks memiliki tujuan dalam organisasi untuk keterpaduan keahlian dan sumberdaya dengan kebutuhan pelanggan dan persyaratan teknis dan bisnis proyek dan kontrak dan untuk mengadaptasi perubahan lingkungan dinamis yang cepat. Organisasi dengan struktur matriks diperlihatkan pada gambar 6.4 berikut.



- a. Kelebihan struktur matrik
  - .Mampu mencapai tingkat koordinasi yang diperlukan dalam menjawab tuntutan ganda dari lingkungan
  - Dapat memanfaatkan karyawan secara fleksibel menurut jenis produk
  - Sesuai untuk mengambil keputusan yang rumit serta lingkungan yang tidak stabil dengan frekuensi perubahan yang tinggi
  - Memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan ketrampilan integrasi maupun produk
  - Sangat sesuai untuk organisasi ukuran sedang dengan beberapa jenis produk
- b. Kelamahan struktur matrik
  - Adanya wewenang ganda menimbulkan kebingungan dan frustrasi

- Karyawan perlu dilatih agar mempunyai ketrampilan dalam berhubungan dengan karyawan lainnya
- Menghabiskan banyak waktu untuk pertemuan koordinasi dan penyelesaian masalah
- Hanya bisa berjalan lancar jika karyawan mengerti sifat struktur matriks, menganut hubungan kolegial, bukan hubungan vertikal.

## 6.4. Penutup

### 6.4.1 Bahan Diskusi dan Tugas

1. Cari 10 struktur organisasi dari macam-macam perusahaan? Sebutkan nama perusahaannya? Buat perbandingan untuk setiap perusahaan dengan struktur organisasi yang mereka punya?

## 6.5. Daftar Pustaka

1. Stephen P. Robbins, 2003, Perilaku Organisasi, Prentice Hall, New Jersey.
2. Sukanto Reksohadiprodjo M. Com. Ph. D, 1986, Dasar-dasar Manajemen, BPFE, Yogyakarta.
3. Wursanto, Ig, 2005, Dasar-dasar Ilmu Organisasi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
4. Render dan Heizer, Prinsip-prinsip Manajemen Operasi, Reviewer: Ir. Kresnohadi, MBA, 2001, Salembang Empat, Jakarta
5. Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, 1999, CV. Haji Masagung, Jakarta

## 6.6. Senarai

- a. Hubungan vertikal diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan dari berbagai tingkatan hirarki organisasi.
- b. Hubungan horizontal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan individu atau bagian organisasi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama.
- c. Struktur organisasi dirancang dengan memperhatikan pembagian tugas/tanggungjawab, hubungan vertikal, pembentukan bagan, dengan uraian yang jelas.
- d. Rancangan alat hubungan horizontal dan vertikal yang memungkinkan organisasi terintegrasi secara utuh.

# **BAB 6**

## **PENDEKATAN & STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI**

### **7.1. Deskripsi Singkat**

Tujuan dari mempelajari pendekatan dan strategi perubahan organisasi adalah untuk dapat lebih memahami pendekatan perubahan dalam organisasi, komitmen terhadap perubahan dilanjutkan dengan pengembangan organisasi, hingga tahap dalam pengembangan organisasi.

### **7.2. Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah materi ini diajarkan mahasiswa dapat menjelaskan tentang pendekatan perubahan dalam organisasi, komitmen terhadap perubahan yang dilanjutkan dengan pengembangan organisasi, dan tahap dalam pengembangan organisasi.

### **7.3. Penyajian**

#### **7.3.1. Pengantar**

Masyarakat senantiasa mengalami perubahan dalam segala aspeknya. Organisasi sebagai komponen dari masyarakat, juga tidak luput dari proses perubahan ini. Perubahan organisasi merupakan fenomena yang senantiasa terjadi sebagaimana masyarakat yang selalu mengalami perubahan. Perubahan organisasi dapat dipandang sebagai suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan selama ini dipergunakan dan ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan aktifitasnya dalam organisasi. Dengan kata lain, perubahan organisasi merupakan sesuatu yang berbeda dari apa yang selama ini ada dan telah berlaku dalam organisasi.

Ungkapan lama dari Heraclitus, "tidak ada sesuatu yang tetap atau permanen, kecuali perubahan itu sendiri", pernyataan ini dirasakan tidak pernah usang. Memang semua selalu berubah, tidak ada yang tetap kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai "sesuatu yang berbeda dari sebelumnya".

Dalam pengertian ini berarti ada sesuatu yang berganti, bergeser, atau berubah sejalan dengan berputarnya waktu.

Perubahan-perubahan pada pola-pola aktivitas yang mapan ini akan memiliki dampak bagi individu, kelompok maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Reperkusi perubahan itu dapat berdampak bagi individu. Organisasi mengintroduksi perubahan melalui orang-orang atau individu dalam organisasi. Jika orang-orang yang ada dalam organisasi tidak memiliki kehendak cukup besar dan tidak memiliki tanggung jawab untuk melakukan perubahan organisasi, maka perubahan akan sukar dilakukan. Manajer senantiasa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyesuaian disain organisasi diwaktu yang akan datang. Perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi dapat disebabkan oleh kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Berbagai kekuatan eksternal dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan operasinya. Sedangkan perubahan dari faktor seperti tujuan, kebijakan manajer, sikap karyawan, strategi dan teknologi baru juga dapat merubah organisasi.

Perubahan organisasi/ *organizational change* mengacu pada perubahan yang tidak terencana maupun perubahan terencana dalam struktur organisasi, teknologi dan orang-orang. Sebagian organisasi menganggap perubahan sebagai kejadian yang kebetulan. Perubahan terencana mengacu pada aktivitas-aktivitas perubahan yang disengaja dan terarah pada tujuan tertentu. Tujuan perubahan terencana, yaitu meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan dan mengubah perilaku karyawan.

Dewasa ini, pemimpin organisasi tidak hanya dituntut untuk luwes dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat, tetapi juga mampu untuk mengantisipasi berbagai bentuk perubahan serta secara proaktif menyusun program perubahan yang diperlukan. Organisasi berhadapan dengan banyak kekuatan yang mendorong perlunya perubahan. Kekuatan-kekuatan untuk melakukan perubahan dapat berasal dari dua sumber, yakni sumber internal dan sumber eksternal (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Kekuatan internal kekuatan ini berasal dari dalam organisasi. kekuatan-kekuatan internal untuk melakukan perubahan dapat berasal dari masalah sumber daya manusia dan perilaku/ keputusan manajerial. Masalah-masalah sumber daya manusia meliputi kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, absensi, dan perputaran karyawan yang tinggi, rendahnya produktivitas, serta partisipasi/ saran. Masalah-masalah yang berkaitan dengan perilaku atau keputusan manajerial mencakup munculnya konflik, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan reorganisasi struktural. Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi.

Di dalam proses perubahan, terdapat seorang atau individu yang bertanggung jawab atas peranan kepemimpinan dalam proses pengelolaan perubahan. Individu ini disebut dengan “*Change Agent*” (pengantar perubahan). Sedangkan individu atau kelompok yang merupakan sasaran perubahan disebut “sistem klien”. Pengantar perubahan ini dapat berasal dari para anggota organisasi atau dapat sebagai konsultan dari luar organisasi.

### 7.3.2. Pendekatan Perubahan

Dalam perubahan organisasi ada beberapa pendekatan perubahan:

1. Pendekatan kekuasaan sepihak  
Penggunaan wewenang atasan atau manajemen untuk melakukan keputusan dengan dekrit atasan, dengan pergantian, dan dengan struktur baru.
2. Pendekatan bersama  
Interaksi dan wewenang bersama (keputusan kelompok dan pemecahan masalah dalam kelompok).
3. Pendekatan delegasi  
Pekenannya pada pelaksanaan keputusan oleh bawahan (kelompok diskusi, kelompok latihan kepekaan).

Pendekatan kekuasaan sepihak yang digunakan untuk pendekatan perubahan dalam organisasi memberikan hasil yang minimal terhadap perubahan yang diinginkan. Untuk pendekatan bersama memberikan tanggapan terhadap perubahan yang ingin dilakukan karena adanya partisipasi bawahan. Sedangkan untuk pendekatan delegasi memberikan hasil yang maksimum (bawahan berpartisipasi aktif) untuk perubahan organisasi yang ingin dicapai.

### 7.3.3. Konsep Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian disain organisasi di waktu mendatang.

Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Dalam pengertian lain perubahan organisasi merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif.

#### a) Perubahan Reaktif

Perubahan reaktif adalah perubahan yang dilakukan sebagai reaksi terhadap tanda-tanda bahwa perubahan diperlukan melalui pelaksanaan modifikasi sedikit-demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Organisasi membuat perubahan structural kecil sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan mikro dan makro. Formulir pendaftaran direvisi untuk mempermudah calon mahasiswa. Program pelatihan peningkatan pelayanan pelanggan dilakukan setiap enam(6) bulan. Perubahan reaktif lebih ditekankan pada perubahan yang bersifat rutin dengan cakupan yang lebih sempit.

#### b) Perubahan Proaktif

Perubahan proaktif adalah perubahan yang diarahkan melalui inovasi struktural, kebijakan atau sasaran baru atau perubahan filosofi operasi yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan. Proses reaktif dilakukan

melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi. Perubahan ini disebut juga sebagai perubahan yang direncanakan (*planned change*). Perubahan yang direncanakan adalah :“Usaha sistematis untuk mendesain ulang suatu organisasi dengan cara yang akan membantunya melakukan adaptasi pada perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal atau internal “.

Thomas dan Bennis mendefinisikan perubahan yang direncanakan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Perubahan yang direncanakan bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi atau sebagian besar untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan signifikan dalam sasaran dan arah organisasi.

#### **7.3.4. Komitmen Terhadap Perubahan Dilanjutkan dengan Pengembangan**

##### **Organisasi (Organizational Development)**

Suatu usaha jangka panjang yang didukung oleh pimpinan tinggi untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui diagnosa dan pengelolaan budaya organisasi secara kolaborasi dan lebih efektif dengan penekanan khusus pada tim kerja yang formal, tim sementara dan antar kelompok kebudayaan dengan bantuan konsultan, fasilitator dan dengan penggunaan teori serta teknologi dari ilmu perilaku terapan, termasuk penelitian tindakan (*action research*).

Pengembangan organisasi yang ingin dicapai adalah:

- a. Sebagai usaha perubahan berencana (*planned change*).
- b. Dikendalikan dan dipimpin oleh top manajemen.
- c. Tujuannya untuk meningkatkan keefektifan kerja dan kesehatan organisasi.
- d. Dilakukan dengan metode *intervensi* berencana terhadap proses dalam organisasi dengan memanfaatkan teori-teori perilaku.
- e. Berorientasi pada pelaksanaan kerja dan dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.
- f. Peningkatan profesionalisasi kerja (reward, spesialisasi, identitas, responsibilitas, akuntabilitas).
- g. Intervensi pengembangan organisasi dilakukan oleh manajer atau konsultan dengan sasaran individu, kelompok dan organisasi.

Dari perubahan organisasi yang terjadi ada beberapa arah pengembangan organisasi untuk memecahkan masalah, yaitu:

- Pertentangan tujuan
- Komunikasi yang kurang/tidak harmonis
- Konflik yang diabaikan/latency
- Kerjasama yang kurang baik
- Persaingan yang kurang/tidak sehat
- Pengambilan keputusan yang salah

- Respon yang lamban terhadap perubahan
- Rendahnya motivasi

### 7.3.5. Tujuan Pengembangan Organisasi

Untuk pencapaian yang ingin dicapai dari pengembangan organisasi, ada beberapa tujuan dari pengembangan organisasi itu sendiri yaitu:

- Berusaha meningkatkan prestasi keseluruhan dari seluruh kelompok, departemen dan organisasi secara keseluruhan (memakan waktu cukup lama).
- Memudahkan pemecahan masalah dalam pekerjaan (ditempat kerja) dan meningkatkan mutu keputusan.
- Mengadakan perubahan-perubahan yang lebih efektif.
- Mengurangi pertentangan yang sifatnya merusak dan membuatnya menjadi lebih efektif.
- Meningkatkan keterlibatan dengan tujuan organisasi.
- Memelihara kerjasama diantara individu-individu dan kelompok-kelompok dalam pekerjaan pengembangan organisasi dengan melibatkan sentimen, emosi, harapan dan kreativitas/inovasi.
- Menggunakan metode *action research*.

Pengembangan organisasi dalam pelaksanaan terhadap perubahan yang ingin dicapai memiliki tahapan bagi organisasi itu sendiri. Dalam organisasi arti pentingnya pengembangan organisasi disebabkan beberapa hal yaitu:

- Sebagai antisipasi adanya perubahan peran dan tujuan organisasi yang semakin komplek dan rumit
- Bervariasinya dan membesarnya ukuran-ukuran yang diberlakukan untuk standar organisasi
- Adaptasi terhadap perkembangan iptek yang semakin canggih
- Munculnya bentuk-bentuk organisasi model baru (dalam kerangka peran, tugas dan hubungan kerja)
- Perubahan pandangan terhadap konsep manusia (tidak hanya sebagai unsur produksi, tetapi harus lebih dimanusiawikan)

Dengan memperhatikan proses pengembangan organisasi itu sendiri sebagai pendukung, yaitu pre work, koleksi data, diagnosis, planned change intervention.

### 7.3.6. Pendekatan Dalam Perubahan Organisasi

*Harold J. Leavitt* mengatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan atau orang-orangnya.

### 7.3.6.1 Pendekatan Struktur

Perubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan sistem internal, seperti acuan kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan-hubungan tanggung jawab atau wewenang.

Pendekatan struktural dibagi menjadi tiga kelompok yang terdiri dari:

a. Perubahan Desain Organisasi

Memperbaiki penciptaan pembagian kerja yang tepat dari tanggung jawab jabatan para anggota organisasi, perubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan dan sebagainya.

b. Desentralisasi

Penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri dan memutuskan perhatian pada kegiatan yang berorientasi tinggi. Hasilnya perbaikan prestasi kerja.

c. Modifikasi Aliran Kerja dalam Organisasi

Aliran kerja dan pengelompokan keahlian yang tepat akan berakibat kenaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan.

### 7.3.6.2 Pendekatan Teknologi

Pendekatan yang mencakup perubahan penggunaan peralatan yang disesuaikan dengan teknologi berkembang untuk mendapatkan hasil efisien demi mewujudkan tujuan organisasi.

Untuk memperbaiki prestasi, F.W. Taylor dan pengikutnya mencoba menganalisa dan memperbaiki interaksi-interaksi pada karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan efisiensi sehubungan dengan perubahan teknologi. Adakalanya perubahan yang dilakukan ternyata sering tidak cocok dengan struktur organisasi. Hal ini dapat menciptakan ketidaksenangan dan pemutusan hubungan diantara para anggota organisasi, akibatnya terjadi penurunan produktivitas, lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Penggabungan pendekatan struktural dan pendekatan teknologi (teknostruktural) bermaksud memperbaiki prestasi melalui perubahan berbagai aspek, baik struktur organisasi maupun teknologinya, contohnya pengenalan teknologi baru yang diikuti pengorganisasian kembali.

### 7.3.6.3 Pendekatan Orang

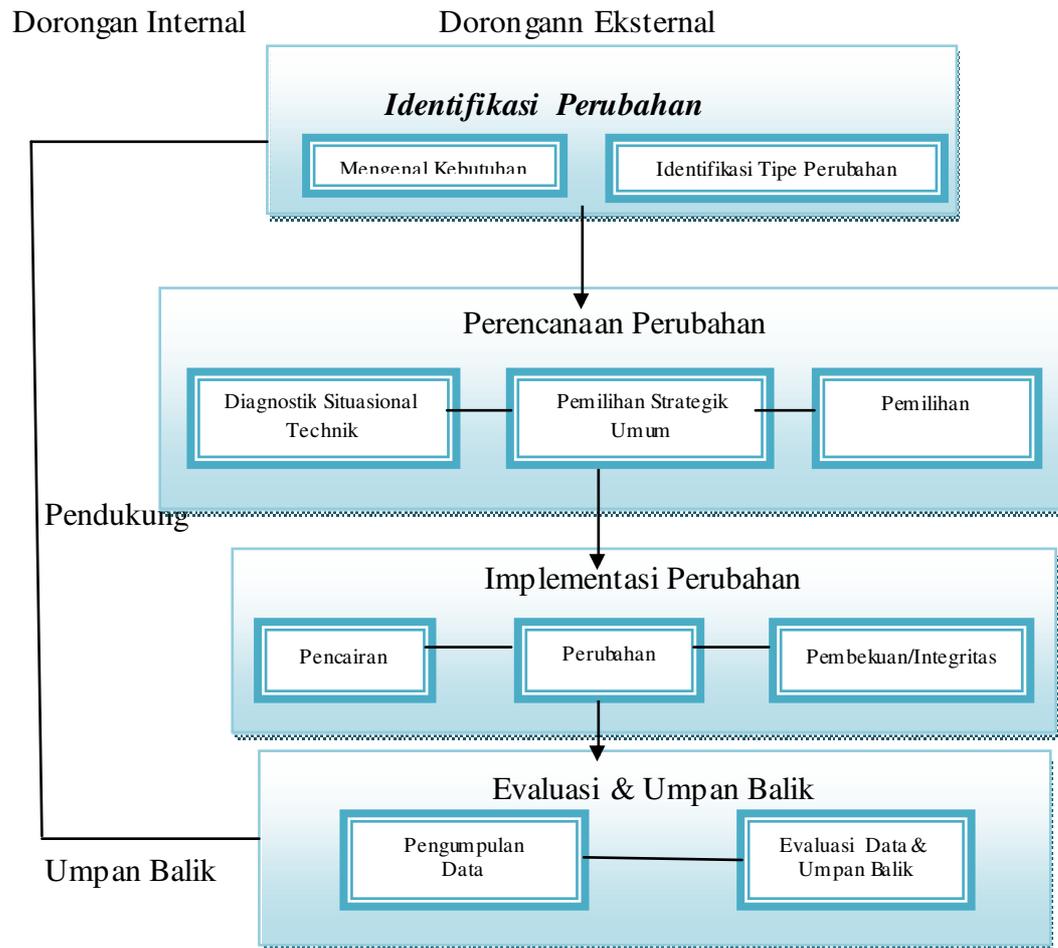
Pendekatan orang bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan efektif.

### 7.3.7 Tahap Pengembangan Organisasi

Suatu perubahan terjadi melalui tahapan-tahapan. Pertama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Tahap-tahap perubahan organisasi ada empat, yaitu:

- a) Tahap identifikasi perubahan  
Diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b) Tahap perencanaan perubahan.  
Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c) Tahap implementasi  
Perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah, untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- d) Tahap evaluasi dan umpan balik.  
Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap identifikasi perubahan sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama. Gambar berikut menjelaskan kompen-komponen perubahan.



Gambar 7.1 Tahapan Pengembangan Organisasi

### 7.3.8. Studi Kasus

#### a. Perusahaan Apple

Di tahun 1985, Steve Jobs keluar dari Apple dan mendirikan perusahaan NeXT yang nantinya menjadi pondasi dari kesuksesan sistem operasi Mac OS yang dipakai di dalam komputer-komputer Apple. Steve Jobs juga sukses membangun Pixar dari satu divisi di Lucasfilm menjadi perusahaan animasi yang terbaik sampai dibeli oleh Disney.

Ketika Apple hampir bangkrut di tahun 1996, Steve Jobs kembali untuk membawa perubahan sebagai CEO. Steve Jobs mengembangkan produk dan layanan yang sangat menguntungkan seperti iMac, iTunes, iPod, iPhone, iPad, Retail and App Store. Dan Apple pun sukses menjadi perusahaan publik yang paling bernilai di tahun 2011.

Sementara itu, Nokia adalah pelopor teknologi GSM pada banyak mobile phones atau telpon genggam di seluruh dunia. Berawal dari perusahaan karet menjadi perusahaan teknologi dan di tahun 1980-an memulai bisnisnya di bidang telpon genggam. Nokia menjadi produsen telpon genggam terbesar sejak tahun 1998. Sampai

tahun 201 datanglah iPhone dan Android sebagai operating system dari Google untuk perangkat handphone canggih atau yang biasa disebut dengan smartphone. Nokia kalah bersaing dengan Samsung dalam total unit yang terjual dan Apple sebagai produsen smartphone terbanyak di tahun 2012. Harga sahamnya jatuh dari sebesar \$ 40 menjadi hanya tinggal \$ 3 saja di tahun 2012.

#### **b. Perusahaan Samsung**

Samsung Electronics meluncurkan produk telepon genggam desain di kota Milan serta London pertamanya di tahun 1988 dan penjualannya kepemimpinan di Samsung menyatakan kalau produk di Korea mengalami penurunan sampai tahun 1990-an kalah tercanggihnya sekarang akan menjadi kuno dalam waktu oleh Motorola. Setelah berkali-kali mempertimbangkan untuk kurang dari 10 tahun, maka inovasi dan pengembangan menyerah di bidang perangkat telekomunikasi bergerak adalah wajib hukumnya. atau mobile phone, di tahun 2000, Samsung berfokus pada inovasi. Adaptasi Samsung terhadap perubahan lingkungan, peta dan pengembangan produk elektronik lainnya.

Di tahun 2005, Samsung berhasil mengalahkan Sony, di tahun persaingan, dan perilaku konsumen di pasar teknologi dapat diantisipasi dengan sigap berkat budaya 2007 mengalahkan Motorola, di tahun 2009 organisasi Samsung yang berfokus pada pengembangan serta mengalahkan Hewlett-Packard, dan di tahun 2012 berhasil mengalahkan Nokia. Samsung terus melaju berkat perubahan inovasi ini. Samsung bekerjasama dengan Google dan merajai industri smartphone dengan OS yang terus-menerus dan perbaikan yang konsisten. Evolusi Android bersama Apple dengan iPhone-nya. Berkat inovasi dan memenuhi kepuasan pelanggannya Apple semenjak kembalinya kepemimpinan Steve Jobs yang beragam. visioner serta tanpa kompromi untuk kesempurnaan, juga Samsung memutuskan untuk berfokus pada inovasi dan memiliki fokus di bidang desain dan inovasi. Penjualan desain mulai dari dua desainer, hingga mendirikan pusat perangkat elektronik Apple didukung dengan nilai-nilai inti desain korporat dengan tenaga 900-an orang desainer di perusahaan yang mengutamakan pengalaman pelanggan serta seluruh dunia termasuk di beberapa pusat mode dan keintiman dengan kecanggihan yang memukau.

#### **c. Perusahaan Nokia**

Sementara itu, Nokia merasa kesulitan untuk berubah dan terus kalah. Perubahan dirasa sulit karena budaya organisasi dan nilai-nilai yang menjadi DNA perusahaan sangat susah untuk bertransformasi. Nokia berasal dari perusahaan manufaktur yang mengutamakan efisiensi dan keteraturan yang analitis. Nokia menjadi kurang fleksibel dalam mengikuti perkembangan. Organisasinya menjadi begitu birokratis dan lambat untuk mengantisipasi perubahan yang berjalan dengan cepat di bidang teknologi telekomunikasi. Kreativitas dinilai kurang dihargai dalam budaya organisasi dibandingkan efektivitas dalam memproduksi. Nokia memang bisa membuat perangkat teknologi yang direkayasa secara industri dengan baik. Komputer tablet misalnya, Nokia telah membuatnya lima tahun yang lalu tapi gagal karena tidak memiliki banyak aplikasi, layar yang resistif, dan kombinasi software yang tepat seperti pada tablet Android atau pengalaman penggunaan yang menyenangkan seperti pada iPad.

Usaha pamungkas Nokia dalam bertahan di pasar telepon genggam pintar adalah beraliansi dengan Microsoft. Upaya yang cukup terlambat dan perubahannya terasa sangat terpaksa. Merubah DNA perusahaan itu sangatlah sulit, maka dari itu

Nokia berusaha menginfusi DNA-nya dengan DNA dari Microsoft. Walaupun begitu, Nokia mesti harus berjuang melawan satu ekosistem yang sudah terintegrasi dan lebih dulu meraih hati dari para pelanggan telpon genggam. Hal ini juga disadari oleh pemimpin Nokia, Stephen Elop bahwa mereka kalah bersaing bukan hanya lewat perangkat tapi satu kesatuan ekosistem yang dilandasi perubahan software.

Maka dari itu, Nokia menggandeng Microsoft sebagai satu kekuatan software. Aliansi Nokia dengan Microsoft hanya baru menguatkan daya saing dari segi hardware dan software atau perangkat keras serta perangkat lunaknya saja. Sementara Samsung dan Apple sudah lebih dulu unggul dari satu kesatuan ekosistem yang terdiri hardware, software, apps developers, ecommerce, location-based services, social applications, map and search engine, mobile OS evolution and refinement, unified communications, early market penetration and advertising, loyal customer and community, integrated system adopters dan 40 seterusnya.

## 7.4. Penutup

### 7.4.1. Bahan Diskusi dan Tugas

1. Mengapa sebuah organisasi dalam perusahaan perlu perubahan?
2. Jelaskan perbedaan perubahan proaktif dan reaktif?
3. Apa yang dimaksud dengan perubahan terencana? Dan apa tujuan dari perubahan terencana tersebut?
4. Jelaskan tahapan pengembangan dalam organisasi?

## 7.5 Senarai

- a. Perubahan organisasi adalah sebagai suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan selama ini dipergunakan dan ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan aktifitasnya dalam organisasi.
- b. Organisasi dapat diubah melalui pendekatan:
  - Pendekatan struktur adalah yang menyangkut aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi.
  - Pendekatan teknologi adalah berkaitan dengan diubahnya teknik-teknik yang dipakai dengan teknologi baru
  - Pendekatan orang adalah mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan dan ketrampilan, sikap, persepsi dan pengharapan mereka sehingga diharapkan akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif.
- c. Tahap pengembangan organisasi:
  - Tahap identifikasi perubahan
  - Tahap perencanaan perubahan.
  - Tahap implementasi
  - Tahap evaluasi dan umpan balik.

## DAFTAR PUSTAKA

Stephen P. Robbins, 2003, *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, New Jersey.

Sukanto Reksohadiprodjo M. Com. Ph. D, 1986, *Dasar-dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Wursanto, Ig, 2005, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Render dan Heizer, *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, Reviewer: Ir. Kresnohadi, MBA, 2001, Salembang Empat, Jakarta

Drs. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, 1999, CV. Haji Masagung, Jakarta

*This Page is intentionally left blank*



universitas  
MALIKUSSALEH

Tujuan dari mempelajari perancangan organisasi adalah untuk dapat lebih memahami pengertian dari organisasi dan unsure-unsurnya serta tugas manejer dan pembagian tugasnya didalam organisasi.

Setelah materi ini diajarkan diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan difisi dari organisasi dan unsur-unsur dalam organisasi serta tugas dan fungsi manajer dalam organisasi.

Dikatakan organisasi jika ada aktifitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi. Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat.

Organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Jadi secara sederhana, pengorganisasian (*Organizing*) adalah proses pengaturan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperhatikan lingkungan yang ada.

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

**FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS MALIKUSSALEH**