

PERTEMUAN 12

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI



STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi pada dasarnya merupakan konfigurasi peran formal, prosedur, tata kelola, mekanisme pengendalian, kewenangan, dan proses pengambilan kebijakan. *Structure follows strategy*: Struktur organisasi menyesuaikan dengan strategi yang dipilih dan diformulasikan. Pola Pertumbuhan Perusahaan

- Tahap 1

Strategi : Pendapatan rendah, jangkauan produk-pasar yang kecil.

Struktur : Sederhana.

- Tahap 2

Strategi : Meningkatkan pendapatan; berhubungan dengan integrasi vertikal (ke belakang dan atau ke depan).

Struktur : Fungsional.

- Tahap 3

Strategi : Memperluas usaha ke dalam pasar baru, produk-pasar yang berhubungan, dan atau area geografis.

- Tahap 4

Strategi : Pengembangan ke dalam pasar internasional.

Struktur: Divisi Internasional, Area Geografis, Divisi Produk Internasional, Fungsional Internasional, dan Matriks Internasional.

BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

Struktur Sederhana, umumnya digunakan oleh organisasi yang sangat kecil dan mempunyai satu atau sedikit lini produk. Karakteristik utamanya adalah biasanya pemilik perusahaan bertindak merangkap sebagai manajer dan membuat hampir semua keputusan perusahaan. Struktur sederhana bersifat informal dan koordinasi tugas dilaksanakan dengan pengawasan langsung.

- Keunggulan:

1. Pengambilan keputusan tersentralisasi
2. Spesifikasi tugas kecil
3. Hanya terdapat sedikit kebijakan dan aturan
4. Evaluasi dan sistem *reward* bersifat informal
5. Sering kali bisa meningkatkan kreativitas dan individualisme

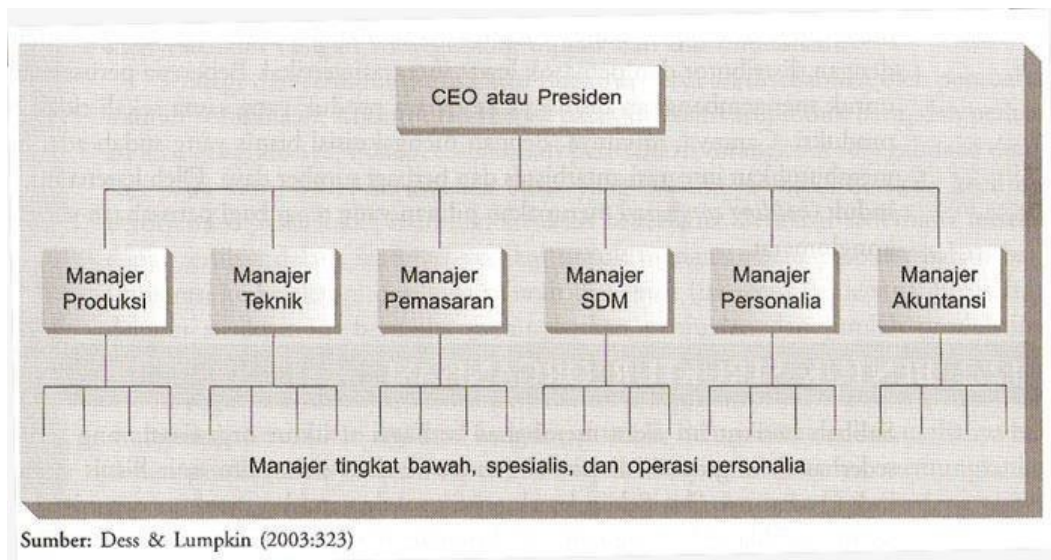
- Kelemahan:

1. Sering kali karyawan bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri karena sedikitnya aturan.
2. Sistem informal dapat menimbulkan ketidakpastian karyawan akan tugas dan kewajibannya.
3. Struktur organisasi “datar” sehingga berkurangnya kesempatan karyawan untuk bisa meningkatkan kariernya.

STRUKTUR FUNGSIONAL

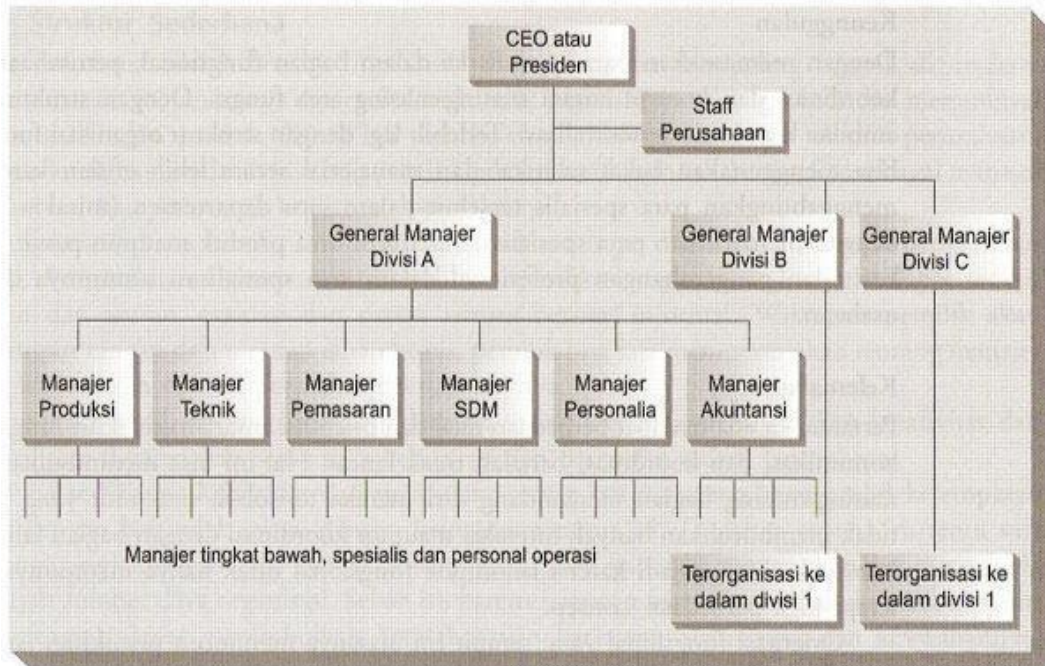
Ditemukan dalam organisasi di mana produk dan jasanya berhubungan, mempunyai volume produksi yang tinggi, dan berintegrasi vertikal. Perusahaan cenderung untuk memperluas keseluruhan jangkauan operasi mereka dengan cara melakukan penetrasi pada pasar yang ada, memperkenalkan produk yang sama ke pasar yang baru, atau meningkatkan tingkat integrasi vertikal.

KEUNGGULAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> • Penyatuan spesialis meningkatkan koordinasi dan pengawasan • Pengambilan keputusan yang tersentralisasi meningkatkan perspektif antar fungsi dalam organisasi • Penggunaan bakat manajerial dan teknikal yang efisien • Jenjang karier dan pengembangan profesional pada bidang spesialisasi menjadi dipermudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan orientasi bidang fungsioani menghambat komunikasi dan koordinasi • Kecenderungan para spesialis mengembangkan perspektif jangka pendek dan orientasi fungsional yang sempit • Konflik antarbidang fungsional bias membebani pengambilan keputusan manajemen puncak • Sulit untuk menetapkan standar kinerja yang seragam



STRUKTUR DIVISIONAL

Struktur divisi/struktur multidivisi terorganisasi di sekitar produk, proyek, atau pasar. Menekankan pada kesatuan unit otonom relatif yang diatur oleh kantor korporat pusat. Divisi operasi secara relatif berdiri sendiri dan terdiri dari produk dan jasa yang berbeda dari divisi yang lain. Dua variasi bentuk struktur organisasi divisional: Unit Bisnis Stratejik (UBS) dan Struktur perusahaan induk (holding company).



Sumber: Dess & Lumpkin (2003:325)

UNIT BISNIS STRATEJIK (UBS)

Dengan struktur UBS, divisi dengan produk, pasar dan atau teknologi yang sama dikelompokkan menjadi satu kelompok yang homogen dengan maksud untuk mendapatkan sinergi.

(+) Perencanaan tugas dan pengawasan oleh kantor pusat dapat lebih teratur; Pengambilan keputusan terdesentralisasi sehingga divisi bisa bereaksi terhadap perubahan dengan cepat.

(-) Sangat sulit bagi divisi untuk memperoleh sinergi antar UBS; Tingkatan dalam manajemen meningkat sehingga meningkatkan jumlah karyawan dan pengeluaran overhead serta semakin menjauhkan kantor pusat dengan divisinya.

STRUKTUR PERUSAHAAN INDUK (HOLDING COMPANY)

Struktur perusahaan induk (konglomerat) sering digunakan ketika bisnis dalam portofolio perusahaan tidak mempunyai banyak kesamaan unrelated diversification.

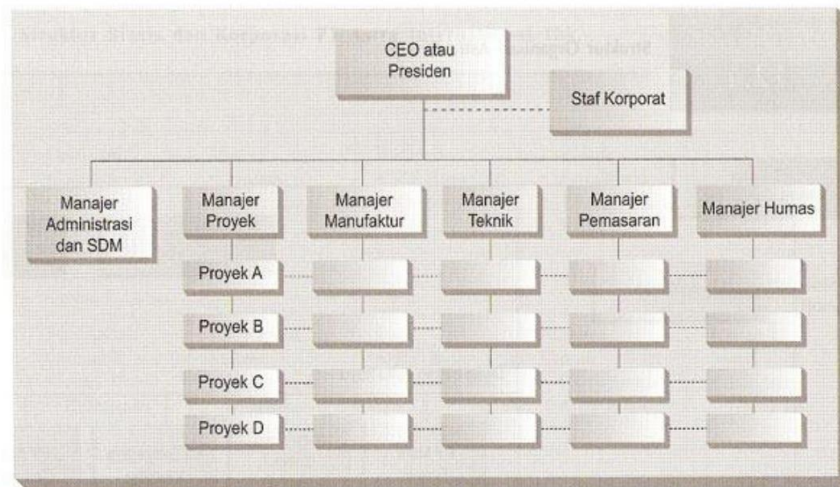
(+) Menghemat biaya perusahaan; Otonomi yang diberikan akan meningkatkan motivasi manajer divisional dan memungkinkan mereka untuk merespons lebih cepat terhadap peluang dan ancaman.

(-) Kurangnya pengawasan dan ketergantungan manajer pada level

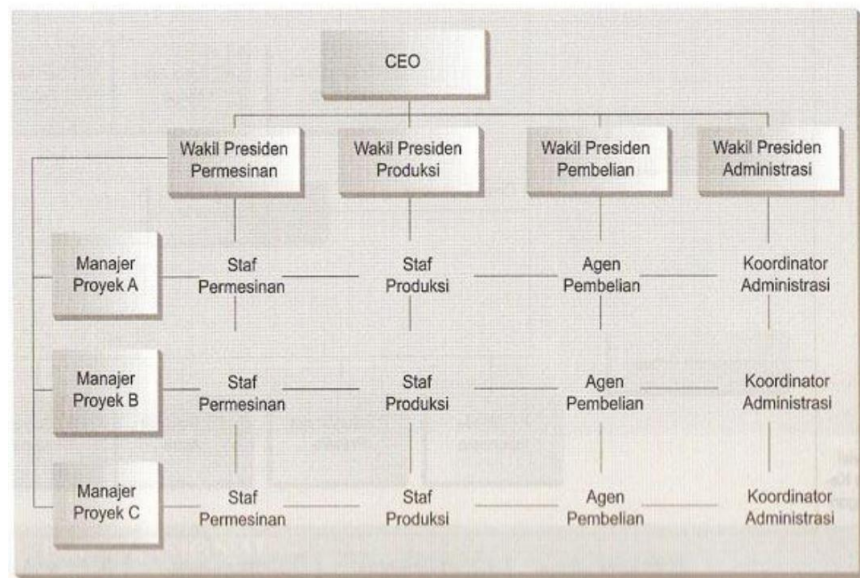
perusahaan terhadap manajer divisi.

STRUKTUR MATRIKS

Struktur matriks adalah gabungan dari struktur fungsional dan divisional. Umumnya digunakan oleh perusahaan multinasional untuk mengkombinasikan dimensi produk dan unit geografi. Manajer produk mempunyai tanggung jawab global untuk pengembangan, manufaktur, dan distribusi pada bawahannya. Manajer wilayah bertanggung jawab atas keuntungan bisnis pada wilayahnya masing-masing.



Sumber: Dess & Lumpkin (2003:329)

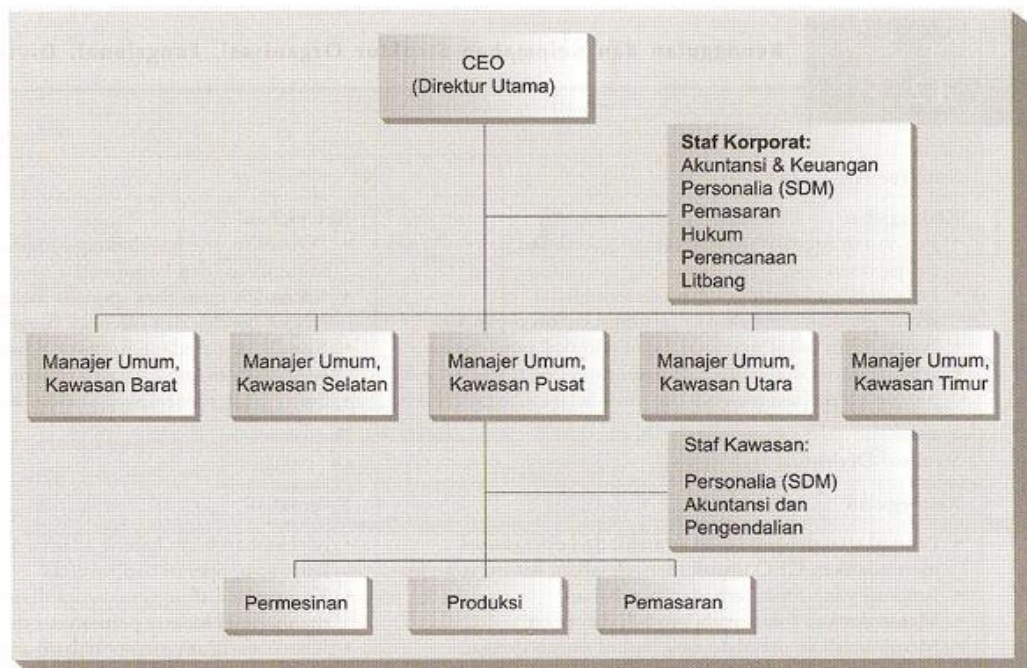


Sumber: Pearce & Robinson (2003: 317)

OPERASI INTERNASIONAL

Tiga hal yang mempengaruhi struktur yang diadopsi perusahaan dalam operasi internasionalnya, yaitu: (1) Tipe strategi yang mendorong perusahaan dalam operasi di luar negeri, (2) Keanekaragaman produk, dan (3) Perluasan di mana perusahaan bergantung pada penjualan luar negeri. Tipe struktur yang digunakan untuk mengatur operasi internasional suatu perusahaan:

- Divisi internasional
- Divisi area geografis
- Divisi produk internasional (worldwide product division)
- Matriks Internasional (worldwide matriks)
- Campuran Internasional (worldwide mixed)



Sumber: Pearce & Robinson (2003: 314)

SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Kenapa struktur organisasi sangat penting dalam implementasi strategi sebuah organisasi atau perusahaan?
2. Bagaimana hubungan struktur organisasi dengan strukturnya!
3. Bagaimana bentuk struktur organisasi sebuah perusahaan dalam pola pertumbuhannya!
4. Gambarkan bentuk struktur organisasi tersebut!

DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

