

STRUKTUR ORGANISASI DAN DESAIN KERJA

Imron Widiastuti

Abstrak: Secara singkat struktur organisasi adalah pola pekerjaan (*pattern of the jobs*) dan grup-grup pekerjaan (*grups of jobs*) dalam organisasi. Struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku grup. Kerja sama tim saat ini menjadi isu menarik dengan kualitas dan inovasi dalam bisnis. Sebelum istilah ini ada untuk membuat orang-orang bekerja sama, perilaku perusahaan seringkali ada pada retorika yang pendek. Kebanyakan alasan dari kesenjangan ini adalah bagaimana cara mengkonseptualisasikan desain organisasi. Permasalahan tersebut adalah salah satu dari geometri. Dengan perkembangan teknologi informasi, organisasi harus melakukan perubahan terhadap strukturnya. Struktur organisasi dengan basis teknologi informasi tidak perlu adanya *middle management* lagi. Pada karyawan yang *knowledgeable* mempunyai *shared-information* yang sama, dan mereka dapat mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. *Supervisi* dan pengawasan langsung yang dilakukan oleh *middle management* tidak diperlukan lagi. Sehingga disini dapat dirangkum manfaat transformasi informasi dalam desain struktur organisasi

Kata Kunci: Organisasi, Kerja sama tim dan Desain kerja.

Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997) menjelaskan bahwa struktur organisasi merupakan sesuatu yang abstrak, sehingga tidak satupun orang akan melihatnya sama. Dari hasil penelitian adalah bukti adanya struktur itu, periset dan akademisi membahasnya dan mengambil kesimpulan atas keberadaan struktur tersebut.

Secara singkat struktur organisasi adalah pola pekerjaan (*pattern of the jobs*) dan grup-grup pekerjaan dalam organisasi. Struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku grup. Ada empat (4) kunci untuk memutuskan desain:

1. divisi tenaga kerja: mengacu pada spesialisasi dari rendah sampai tinggi.
 2. departementalisasi: mengacu pada basis pekerjaan dari homogen ke yang heterogen.
 3. rentang kendali: mengacu pada jumlah rentang kendali dari kedalaman sampai ke kelebarannya.
 4. otoritas: mengacu pada delegasi, mulai dari sentralisasi sampai pada desentralisasi.
- Berikut pembahasan atas pertimbangan atas desain organisasi terkait dengan penyebaran otoritas dengan fokus sentralisasi, desentralisasi dan teamwork.

Kerja Sama Tim

Kerja sama tim saat ini menjadi isu menarik dengan kualitas dan inovasi dalam bisnis. Perilaku perusahaan seringkali ada pada sebuah teori yang pendek. Kebanyakan alasan dari kesenjangan ini adalah bagaimana cara mengkonseptualisasikan desain organisasi. Permasalahan tersebut adalah salah satu dari geometri.

Saat ini ada tiga masalah geometri dalam desain organisasi, semuanya adalah variasi dari permasalahan sentralisasi dan desentralisasi:

- Permasalahan utama: desain sebagai ideologi (salah satu sentralisasi atau desentralisasi).
- Linear: desain sebagai satu-kesatuan (kompromi antara sentralisasi dan desentralisasi).
- Angular: desain sebagai perpaduan (kombinasi dari sentralisasi dan desentralisasi dipilih pada titik terbaik).

Pandangan ini membagi kesalahan secara mencolok. Ketiganya gagal untuk memasukkan kerja sama tim sebagai kriteria desain. Dalam kondisi terbaik, dukungan atas posisi ini menjelaskan bahwa teamwork terletak pada struktur sebagai proses subordinat; pada kondisi terburuk, kerja sama tim akan terjadi secara otomatis. Kondisi seperti ini tidak mengkhawatirkan jika semua perusahaan menunjukkan ketidakcukupan dalam kerjasama, khususnya dalam batasan-batasan organisasi yaitu antar fungsi, divisi, lokasi, dan level hirarkis,

Untuk membuat kriteria *desain*, dibutuhkan geometri keempat salah satunya triangular. Dalam artikel ini menjelaskan rerangka kerja dimana desain dikonseptualisasikan sebagai keseimbangan dari sentralisasi, desentralisasi, dan kerjasama tim. Nilai praktis dari desain triangular dijelaskan, dan cara alternatif dalam penggunaan metodologi.

Untuk lebih jelasnya, dimana dalam desain keempat dijelaskan secara luas dalam paper ini. Secara singkat berikut perbandingan antar keempat desain:

1. Desain Point. Desain ini merupakan konsep paling sederhana dalam desain organisasi, dengan memilih salah satu dari konsep sentralisasi atau desentralisasi. Salah satu keuntungan desain point adalah ada penguatan perbedaan dan jelas dalam menetapkan bias yang dirasakan. Desain ini bersifat birokratis.
2. Desain Linear. Desain organisasi sederhana berikutnya adalah geometri garis lurus. Opsi desain berbentuk rangkaian kesatuan antara sentralisasi dan desentralisasi. Organisasi seperti perjalanan kereta api, berjalan dan kembali dari satu ekstrem ke ekstrem yang lain. Keuntungan dari desain linear adalah fokusnya pada tradeoff kunci tunggal. Pola ini khususnya bermanfaat dalam menjelaskan kebutuhan gerakan atas bentuk saat ini kepada bentuk lain. Kerugiannya, jika ada keputusan inkremental dibutuhkan dalam proses, desain ini tidak dapat memecahkannya.
3. Desain Angular. Desain ini merupakan sudut paling baik yang mewakili interseksi antara sentralisasi dan desentralisasi. Pola ini dialektis, karena mencari level paling tinggi dalam menandingan properties dari sumber isu desain. Jadi karena dialektisnya ini, ada kerugian desain yang terkait dengan persamaan dari kelengkapan *properties*.
4. Desain Triangular. Desain ini teamwork menjadi kriteria desain, bersamaan dengan sentralisasi dan desentralisasi. Dengan kata lain, desain organisasi mempunyai tiga variabel otonomi (desentralisasi), kendali (sentralisasi), dan kerjasama (teamwork).

Rerangka Kerja Desain Triangular

Desain triangular menjelaskan bahwa organisasi dapat dijelaskan dengan empat (4) prinsip:

1. Setiap organisasi, dan unit organisasi harus menggabungkan tiga variabel: otonomi, kendali, dan kerjasama.
2. Otonomi, kendali, dan kerjasama merupakan *tradeoffs*.
3. Tidak semua campuran dalam organisasi tetap ada.
4. Tidak ada satupun organisasi telah mampu mengembangkannya.

Penerapan Desain Triangular

Seperti yang dijelaskan dalam rerangka untuk diagnostik dan perubahan, desain triangular dapat diterapkan dengan beberapa cara. Pendekatan paling sederhana adalah untuk menandai segitiga desain organisasi dengan persepsi atas lokasi organisasi sesungguhnya. Walaupun terkesan asal-asalah, cara penandaan ini lebih ekonomis.

Dengan melakukan wawancara dengan para anggota manajemen kunci, maka dapat ditentukan lokasi desain organisasi.

Keidel (1990) menjelaskan secara konseptual atas cara-cara praktis dalam implemtasi desain organisasi triangular. Pendekatan konvensional atas desain organisasi didominasi oleh isu sentralisasi vs desentralisasi. Isu kerjasama tim atau *teamwork* jarang dipertimbangkan. Dan ketika *teamwork* dipertimbangkan sebagai subordinat yang ada pada desain organisasi sesuatu yang membantu, tetapi tidak begitu penting. Oleh karena itu, bentuk dari *teamwork* dalam perusahaan masih baik berdasar alasan apa yang dikerjakan.

Keidal mengajukan desain triangular pada geometri organisasi dimana kerjasama adalah kriteria desain, selama kendali (konsep yang mencakup sentralisasi) dan otonomi (desentralisasi). Tantangan desain guna mengarahkan keseimbangan antar variabel ini.

Rerangka kerja desain organisasi yang dikembangkan dalam artikel ini mengidentifikasi tradeoff yang setiap perusahaan harus membuat dan menjelaskan mengapa perusahaan lain gagal-menerapkan. Berikut dijelaskan cara-cara praktis untuk menerapkan desain triangular.

Drucker (1988) menjelaskan organisasi perusahaan besar rata-rata mempunyai level managerial yang lebih sedikit. Dalam organisasi yang knowledge based, organisasi terdiri dari mereka yang peduli dengan perilaku kolega, pelanggan, dan kantor pusat. Dengan kata lain, organisasi ini berfokus pada hasil pekerjaan, bukan lagi pada proses. Struktur organisasi yang tipikal sering didesain untuk organisasi berbasis informasi.

Center of gravity dari personel dalam organisasi adalah gerakan cepat, sehingga mereka menginginkan perubahan dari yang pekerjaan yang sifatnya manual, klerikal dan bermode *control-command* menjadi yang *knowledge-based* dengan mode *sense and respond*. Dalam ekonomika, juga mengatakan bahwa perusahaan besar perlu melakukan perubahan khususnya untuk lebih inovatif dan *berinterpreneurs*.

Dengan perkembangan teknologi informasi, organisasi harus melakukan perubahan terhadap strukturnya. Struktur organisasi dengan basis teknologi informasi tidak perlu adanya middle management lagi. Pada karyawan yang knowledgeable mempunyai *shared information* yang sama, dan mereka dapat mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Supervisi dan pengawasan langsung yang dilakukan oleh middle management tidak diperlukan lagi. Sehingga disini dapat dirangkum manfaat transformasi informasi dalam desain struktur organisasi:

1. Adanya percepatan dalam membuat keputusan investasi-jangka panjang.
2. Kemampuan dalam menciptakan informasi dalam struktur organisasi yang semakin efisien dan efektif.
3. adanya perubahan mode kerja dari command-control ke model lain yang lebih fit;
4. organisasi menjadi lebih *flat* (dalam arti lebih *wide* dan tidak *narrow*).

Namun dengan adanya pengaruh sistem informasi berbasis komputer canggih memberikan keuntungan-keuntungan diatas, ada beberapa permasalahan managerial yang muncul, diantaranya:

1. Pengembangan rewards, pengakuan, dan kesempatan karir untuk para spesialis.
2. Menciptakan visi yang sama dalam komponen organisasi.
3. Menemukan struktur organisasi untuk satuan kerja.
4. Menyakinkan penawaran, persiapan, dan pengujian dari manajemen puncak.

Wilkins dan Bristow (1987) menjelaskan beberapa tantangan baru dalam merubah budaya organisasi, yang didukung oleh teori dan riset, dan terakhir menjelaskan kepemimpinan sebagai kunci untuk merubah budaya.

Penulis menjelaskan ketika perusahaan mengangkat seorang wakil direktur untuk bagian pemasaran Archie McGill dari IBM. McGill dianggap seseorang yang menghargai inovasi, dan selalu ingin membuat sebuah perbedaan. Hal ini biasanya disebabkan adanya resistensi untuk berubah dari pada senior yang sukses di masa lalu, perubahan ini dirasa akan menciptakan ketidakjelasan dalam prosepek kerja atas keahliannya di masa mendatang. Secara sekilas, hal ini terjadi karena perubahan yang dilakukan tidak mempertimbangkan akar budaya organisasi, sehingga cara ini akan mengabaikan prestasi seseorang di masa lalu, dan akhirnya meningkatkan kegagalan perubahan organisasi secara efektif.

Kesulitan yang ada dalam melakukan perubahan budaya tidak asing bagi para peneliti dan akademisi. Komentar umum atas kegagalan ini disebabkan adanya "*imperfectibility*". Fenomena kegagalan disebabkan karena beberapa hal dalam perubahan budaya tidak dapat mengakomodasi faktor-faktor yang terjadi. Faktor ini dapat berupa pengetahuan yang telah mendarah daging dalam kebiasaan orang-orang dalam organisasi.

Berkaitan dengan perubahan budaya bahwa perusahaan yang berhasil dalam jangka waktu lama dengan menerapkan strategi diversifikasi terkait. Hal ini dilakukan dalam rangka tetap menghargai skill yang ada dalam kompetisi orang-orang dalam organisasi. Sehingga sebenarnya dari sisi ini, eksekutif perusahaan dapat membuat perubahan dengan belajar terdahulu untuk mengeksplorasi akar budaya mereka sendiri sebagai modal untuk berubah ke arah yang lebih baik.

Selanjutnya terdapat dua cara dalam melakukan perubahan budaya, keduanya membutuhkan pemahaman yang mendalam atas budaya saat ini. Pertama, daftar apa-apa dari perusahaan yang harus dihargai dari masa lalunya, dan kedua bagaimana berkembang dengan cara baru tanpa terlalu menantang masa lalu.

Berikut beberapa pertimbangan cara untuk perusahaan, atau grup dalam perusahaan, untuk memulai berkembang dengan arah baru dan tidak seluruhnya meninggalkan budaya lama.

1. Memberikan kesempatan semua berkembang dengan cara baru.
2. Memberikan hadiah atas usaha dengan arah yang benar.
3. Menciptakan evolusi yang jelas dan cadangan.
4. Eksperimen.
5. Mempertimbangkan adanya terapi.
6. Menggunakan *alternative surgery*.
7. opsi penting revolusi
8. Seorang eksekutif layaknya seorang politisi, perubahan budaya yang akan dilakukan harus memperhatikan kebutuhan karyawan dan pelanggan. Eksekutif seperti politisi, melakukan perubahan dengan skala yang lebih kecil dan dihadapkan pada sebuah tugas dengan cara memodifikasi budaya yang telah ada.

Berdasarkan pertimbangan diatas, berikut beberapa catatan saran kepada pada manajer:

1. Tidak dapat begitu saja meniru, kompetensi unggul dan keunggulan kompetitif muncul dengan mencari sendiri dalam organisasi.
2. Belajar untuk berubah dengan menghargai masa lalu.
3. Sabar dan bergerak maju.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1997) menyadari kurangnya riset dalam area budaya organisasi. Ada beberapa alasan, diantaranya: budaya sulit diukur, diatur dan dirubah, perlunya sebuah teknik riset yang sulit; dan orang-orang resisten terhadap

perubahan baru. Konsisten dengan Jones, ketiga penulis ini juga menjelaskan beberapa titik intervensi pada usaha perubahan budaya, yaitu pada perilaku dari anggotanya.

Tipologi Budaya Organisasi

Selanjutnya, pembahasan tipologi budaya organisasi diyakini dapat membantu seseorang paham dan memanfaatkan budaya organisasi? Dengan adanya tipologi, manajer dapat mempunyai titik awal atas cara terbaik untuk melakukan perubahan dengan cara pandang dan alat perubahannya. Selain itu, dengan tipologi diperoleh identifikasi yang jelas atas konsep dan preferensi metodologikalnya. Martin (1992) menjelaskan perubahan budaya dari berbagai perspektif.

Bowditch dan Buono (1990) menjelaskan perubahan budaya dengan alat yang dapat digunakan secara efektif. Kedua penulis ini menjelaskan secara historis atas level budaya dari 1. (benda budaya), 2. (nilai dan keyakinan), dan 3. (asumsi-asumsi pokok). Berikut beberapa alat lama dalam penciptaan perubahan budaya:

- Model psikologi sosial.
- Strategi US Forest Service yang halus dan kasar.
- Pemikiran akan taktik perubahan sikap.
- Proses organisasi dalam mensosialisasikan anggota baru.
- Strategi pengendalian keyakinan.
- Strategi merubah nilai.
- Penggunaan *cognitive dissonance*.

KESIMPULAN

Sebelum membahas jauh atas perubahan organisasi, maka berikut ulasan singkat atas budaya organisasi:

1. Budaya organisasi adalah budaya yang ada dalam organisasi, kadang-kadang terkait dengan budaya masyarakat.
2. Hal-hal yang dibuat dari nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma perilaku, benda budaya, dan pola perilaku.
3. Hal yang terbentuk secara sosial, tidak terlihat, dan kekuatan yang tidak dapat diobservasi dibalik aktivitas organisasi.
4. Hal yang menyatukan yang mempunyai arti, perintah, dan mobilisasi untuk anggota organisasi.
5. Berfungsi sebagai mekanisme kontrol organisasi, secara informal mengizinkan dan melarang perilaku.

Jones (2001) memberikan penjelasan atas keterkaitan nilai dan norma organisasi yang akan memberikan keunggulan kompetitif, mempengaruhi perilaku anggota, menentukan anggotanya dalam interpretasi lingkungan, dan mengikatnya anggotanya dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi akan berbentuk terminal values dan instrumental values, dimana kedua nilai ini akan menentukan norma yang ada dalam perusahaan. Lebih lanjut Jones menjelaskan beberapa cara untuk mentransfer budaya organisasi kepada para anggotanya:

1. sosialisasi dan orientasi peran.
2. cerita, upacara, dan bahasa organisasi.

Alat untuk merubah persepsi atas realitas, meliputi beberapa disiplin ilmu, diantaranya: psikologi sosial kognitif, konstruksionis sosial, dan teori pembelajaran. Paham yang membahas tema-tema tersebut disebut dengan istilah simbolisme atau manajemen simbolis.

DAFTAR PUSTAKA

- Wilkins, AL, N.J. Bristow, 1987. For Successful Organization Culture, Honor Your Past. The Academy of Mangement EXECUTIVE, I (3) 221-29. Martin,J., 1992. Culure in Organization. Oxford University Press.
- Bowditch, JL., A.F., Buono, 1990. A Primer on Organizational Behavior, 2" edition. John Wiley & Sons.
- Gibson, JL., J.M. Ivancevich, JH. Donnely, Jr., 1997. Organization: behavior, structure, process, 9th ed, Irwin, USA.
- Jones, G.R., 2001. Organizational Theory: Text and Cases, 3" Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Byrne, J.A., 1993. The Horizontal. The Corporation, December, p.44-9.
- Drucker, P.F., 1988. The Corning of the New Organization. Harvard Business Review, Januari-Februari, p.45-53.
- Keidel, R.W., 1990. Triangular Deseign: a new organizational geometry. Academy of Management Execuive,4 (4) p. 21-37.
- Nadler, David A, Michael L. Tushman, 2000, the Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21 Century. Organizational Dynamic, p.45-59.