

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Nurruli Fatur Rohmah

Mahasiswa Program Magister IAIN Kediri

Email: rulifirdausi03@gmail.com

Abstract: Organization is a very important element in modern society both in the public sector (State) and in the private sector. Each organization has certain boundaries (boundaries), so that someone who has an interaction with other parties does not of their own volition, they are limited by certain rules. Therefore each organization has a different structure that can influence the attitudes and behavior of its members.

Organizational structure is a formal pattern that aims to group people and jobs, formal patterns of activity and relationships between various subunits of the organization, which are often described through charts. Things to note: 1). Basics of Organizational Structure: Work specialization, Departmentalization, Command Chain, Control Chain, Centralization and Decentralization, and Formalization. 2). Organizational Principles: Clear formulation, appreciation, division of labor, delegation of authority, application of hierarchy, unity of direction, unity of command, limit of supervisory ability. 4). Organizational foundations: formulation of objectives, division of tasks, coordination, delegation of authority, range of control, level of organization, flexibility. 5). Forms in organizational structure: line form, line and staff form, functional form, and organizational form committee. 6). Work design: specialization / simplification and expansion of work. Modern organizational design: horizontal design and network design

Kata kunci : Structure, Design, Organization

Accepted : Juli 2019
Reviewed : Agustus 2019
Published : October, 10, 2019

Pendahuluan

Pada hakikatnya manusia merupakan makhluk sosial yang mempunyai serangkaian kebutuhan sehingga harus dipenuhi untuk menjamin kelanjutan hidupnya diantaranya kebutuhan tersebut adalah kebutuhan sosial atau disebut dengan *the sosial need*. Berbeda dengan kebutuhan lainnya yang dimiliki manusia bahwa kebutuhan sosial hanya dapat dipenuhi melalui kerjasama dengan manusia

lainnya. Dengan artian bahwa manusia tidak dapat memuaskan semua kebutuhan hidupnya hanya dalam kesendirian saja, oleh dasar itulah yang mendorong lahirnya berbagai bentuk kerjasama antara sesama manusia.¹

Kerjasama beberapa orang manusia yang mempunyai kesamaan tujuan disebut kelompok kerjasama atau lebih tegas organisasi. Organisasi lahir merupakan kehendak manusia itu sendiri makhluk yang dalam hidupnya selalu saling ketergantungan untuk mencapai kepuasan. Dari kelompok kerjasama yang pada mulanya sederhana, semakin berkembang dan manusia itu semakin terdorong untuk meningkatkan bentuk organisasinya untuk menjawab tantangan dalam memenuhi kebutuhan sosial dalam kehidupannya. Maka lahirlah organisasi yang begitu beraneka ragam mulai yang sangat sederhana sampai kepada yang begitu kompleks dan rumit. Kesemuanya adalah untuk memberikan kepuasan kepada manusia sebagai anggota dari organisasi itu.²

Dalam masyarakat modern maupun baik di sector swasta maupun Negara keberadaan organisasi sangat penting. Berbagai organisasi masyarakat diantaranya sekolah, badan usaha milik Negara, kantor pemerintahan, rumah sakit, dan universitas. Yang mana organisasi tersebut merupakan unsur utama dalam bermasyarakat karena organisasi menyangkut kerjasama antara orang-orang yang terlibat atau kegiatan yang saling berhubungan antara satu pihak dengan pihak yang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi, seperti pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.³

Dalam sebuah perusahaan, organisasi merupakan sebuah entitas sosial yang mengarahkan tujuan, merancang struktur dan koordinasi aktivitas, serta menghubungkannya dengan kondisi lingkungan luar. Kompleksitas dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari sebab dalam perusahaan selalu terdapat beberapa masalah yang tidak dapat diprediksi.⁴

Oleh sebab itu, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada saat ini, tentunya akan membawa implikasi yang luas terhadap semua aspek kehidupan manusia. Revolusi dibidang komunikasi dan informasi misalnya telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan dalam budaya komunikasi antarmanusia dengan menggunakan teknologi *computer* berbasis internet, sehingga arus informasi begitu cepat hingga jarak bukan lagi kendala berarti

¹Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011) 140.

²Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, 140.

³Devi Yulianti, Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung), *Spirit Publik*. Vol. 10 No. 01. April 2015. 94.

⁴Okky Brillianto dan Bambang Haryadi, Desain Organisasi pada Usaha Baut, Mur, dan Pengencang di Surabaya, *Agora*, vol. 1, no. 3, 2013,

hubungan cepat antara satu tempat dengan tempat lainnya, waktu yang diperlukan menjadi begitu singkat.⁵

Setiap organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), mereka dibatasi oleh peraturan-peraturan yang diputuskan, dengan demikian seseorang yang mengadakan hubungan interaksi dengan pihak lainya tidak atas kemauan sendiri. Dalam batasan-batasan tersebut terdapat Kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya dan berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian tugas untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

Namun Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda-beda dimana struktur tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan pengorganisasian antara lain adalah: membagi pekerjaan yang harus dilakukan menjadi departemen-departemen dan jabatan yang terperinci, membagi tugas dan tanggung jawab berkaitan dengan masing-masing jabatan, mengoordinasikan berbagai tugas organisasi, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit-unit, membangun hubungan dikalangan individu, kelompok, dan departemen, menetapkan garis-garis wewenang formal, mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi.⁶

Pembahasan

Konsep Dasar Pengorganisasian

1. Definisi Struktur Organisasi

Perkembangan dalam berbagai bidang pada beberapa tahun terakhir menjadikan organisasi-organisasi mengadakan perubahan ataupun pembaruan terhadap bentuk struktur organisasinya. Berbagai desain struktur organisasi dimaksudkan untuk memberikan solusi yang paling mendukung dan mempermudah secara efektif dan efisien bagi anggotanya untuk melakukan kegiatan organisasinya dalam mencapai sasaran organisasi. Berkaitan dengan hal di atas maka yang dimaksud struktur adalah "*Structure is the arrangement or interrelation of all the parts of a whole; manner of organization or construction.*", struktur organisasi adalah bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan di koordinasi secara formal, dan lebih lanjut dapat pula dikatakan bahwa "*Organization structure defines how tasks are to be allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanisms and interaction patterns that will be followed.* Namun demikian, perlu diberikan batasan yang dimaksud dengan struktur, struktur adalah pola interaksi yang ditetapkan dalam suatu organisasi dan yang mengoordinasikan teknologi dan manusia

⁵Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008) 45.

⁶Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010) 357

dalam organisasi. Sedangkan struktur dalam konteks group adalah: standar perilaku yang diterapkan oleh kelompok, sistem komunikasi, dan imbalan serta mekanisme sanksi kelompok. Sehingga dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah pola formal untuk mengelompokkan orang-orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai subunit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan.⁷

Sedangkan organisasi adalah pemberian struktur, susunan dan garis kekuasaan dan tanggung jawab dalam penempatan personel. Susunan dan garis-garis kekuasaan serta tanggung jawab itu menentukan bentuk dan sifat organisasi itu secara keseluruhan.⁸ Dimana hubungan struktural yang mengikat dan kerangka dasar tepat individu-individu dikoordinasi yang di dalamnya dilakukan pembagian kerja, karena adanya bidang kerja yang harus diselesaikan dan adanya orang-orang yang wajib menunaikan tugas tertentu.⁹

2. Dasar-dasar Struktur Organisasi

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh para manajer dalam merancang struktur organisasi, ada enam unsur yang harus diperhatikan da yaitu:

a. Spesialisasi Kerja

Seluruh pekerjaan yang ada di organisasi dipilah-pilah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Yang mana pada hakikatnya spesialisasi kerja adalah bahwa daripada seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu individu, lebih baik setiap individu-individu berspesifikasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan yang berada di dalam sebuah organisasi. Sehingga tujuan akan tercapai lebih efektif.

b. Departementalisasi

Dasar-dasar yang digunakan di dalam pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi.

- 1) Pengelompokan kegiatan berdasarkan fungsi yang dijalankan
- 2) Pengelompokan kegiatan berdasarkan tipe produk yang dihasilkan organisasi itu
- 3) Pengelompokan kegiatan berdasarkan atas dasar geografi atau teritori
- 4) Pengelompokan kegiatan berdasarkan proses

⁷Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku...*, 358

⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)128.

⁹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013)78-79.

c. Rantai Komando

Rantai komando adalah garis yang tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke tingkat terbawah sebuah organisasi sehingga memperjelas siapa melapor ke siapa, misalnya kepada siapakah saya bertanggung jawab

d. Rentang Kendali

Rentan kendali merupakan hal yang penting dalam menentukan struktur organisasi karena dalam hal ini manajer puncak menentukan banyaknya manajer dan tingkatan yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan beberapa bawahan manajer dapat mengarahkan anggota secara efektif dan efisien, hal inilah yang dimaksudkan rentang kendali (*span of control*).

e. Sentralisasi dan Desentralisasi

Dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan dan penanganan setiap permasalahan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata hanya melaksanakan petunjuk manajer puncak saja. Pada keadaan yang lain ada organisasi di mana pengambilan keputusan ditekan ke bawah ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan organisasi. Contoh pertama merupakan organisasi yang bersifat sangat sentralisasi dan yang kedua didesentralisasikan. Ciri dari sebuah organisasi yang sentralisasi ialah structural yang secara inheren berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan. Dalam suatu organisasi desentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka.

f. Formalisasi

Mengacu sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi sangat diformalkan maka pelaksanaan pekerjaan kurang mendapatkan keleluasaan untuk dapat mengerjakan sesuatu, kapan dan bagaimana cara seharusnya untuk mengerjakannya.¹⁰

3. Prinsip-prinsip Organisasi

Untuk dapat menciptakan dan menggerakkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebuah organisasi sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan secara jelas. Tanpa adanya tujuan organisasi yang jelas, sebuah organisasi itu sendiri akan kehilangan arah pelaksanaannya. Sehingga berjalan di atas ketidakjelasan

¹⁰Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, 358-363

- b. Seluruh anggota organisasi memahami dan menjiwai apa tujuan organisasinya, sehingga seluruh anggota kelompok memiliki pedoman bekerja dan dapat menilai hasil kerja mereka. Dengan demikian anggota organisasi yang paham dan menjiwai tujuan organisasi, akan melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran tanpa adanya paksaan sehingga hasil yang diraih pun akan sesuai harapan atau bahkan melebihi harapan.
 - c. Adanya pembagian kerja dalam sebuah organisasi, mengingat kemampuan dan minat anggota organisasi berbeda-beda, sehingga sebuah manajer harus mampu mengkondisikan para anggotanya dengan artian anggota organisasi ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan minat dengan tetap memperhatikan kebutuhan yang sebenarnya sebuah organisasi.
 - d. Dalam sebuah organisasi pelimpahan sebuah wewenang harus sesuai dengan tanggung jawab
 - e. Penetapan hierarki wewenang dari atas kebawah hendaknya harus dilakukan secara tegas, agar dapat memberikan gambaran kepada seluruh civitas organisasi pola hubungan kerja yang perlu dipelihara.
 - f. Kesatuan arah. Dalam artian semua kegiatan organisasi dilakukan harus mengarah pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
 - g. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*). Setiap anggota kelompok hanya memiliki satu pimpinan atau atasan langsung, sehingga anggota organisasi tau kepada siapa ia menerima perintah, kemana harusnya memberikan laporan dan mempertanggungjawabkan semua kegiatannya.
 - h. Batas kemampuan pengawasan (*span of control*). Yakni batas kemampuan seorang pemimpin secara langsung mengawasi bawahannya dengan baik. Batas kemampuan pengawasannya tidak dapat ditentukan secara pasti, Karena amat tergantung pada factor subyek dan obyek.¹¹
4. Pondasi-pondasi Organisasi
- a. Perumusan Tujuan Organisasi
Dalam suatu organisasi sangat perlu rumusan suatu tujuan yang jelas, karena hal ini dapat merupakan pedoman untuk langkah selanjutnya. Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan dapat ditetapkan bentuk organisasi, pembagian tugas dan sebagainya. Dengan penetapan tujuan yang jelas semua individu yang terlibat akan dapat memahami tujuan tersebut dan menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan individu itu sendiri.
 - b. Pembagian Tugas/Kerja
Dalam sebuah organisasi perlu adanya perincian dan pengelompokan aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan. Di lain pihak pembagian ini dapat

¹¹Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan...*, 203-204.

dilihat sebagai perincian serta pengelompokan yang akan diserahkan untuk dikerjakan oleh seorang pejabat atau jabatan.

Pembagian tugas ini dipandang sangat penting sehingga setiap orang yang terlibat dalam organisasi akan mengetahui tugas apa yang menjadi tanggung jawabnya. Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari pembagian tugas adalah:

- 1) Dapat memberi tugas kepada setiap anggota yang sesuai dengan kemampuannya
- 2) Dapat memberikan ketentuan yang jelas bagi setiap tugas kepada orang yang akan mengerjakannya, karena orang tidak dapat berada dan mengerjakan dua pekerjaan dalam waktu bersamaan.

c. Koordinasi

Untuk menjaga adanya keselarasan dalam suatu organisasi perlu adanya koordinasi antar sesama. Koordinasi memastikan masing-masing bagian pekerjaan, dan ketepatan pelaksanaan para pekerja dalam suatu organisasi dan untuk memastikan tidak adanya bagian yang kelebihan tenaga maupun yang kurang tenaga kerjanya.

Dalam sebuah organisasi koordinasi dipandang penting karena memberikan beberapa manfaat bagi organisasi itu sendiri diantaranya adalah:

- 1) Dapat menghindari perasaan saling lepas antara sesama anggota organisasi
- 2) Dapat menghindari saling mengandalkan posisi dan pertengkaran antara sesama anggota organisasi
- 3) Dapat menghindari terjadi kekembaran tugas dan kekosongan pelaksana bagian tertentu dalam organisasi
- 4) Mendorong pejabat untuk saling bantu dan memberitahukan masalah yang dihadapi kepada bagian-bagian lain.

d. Pelimpahan Wewenang

Wewenang merupakan suatu hak bagi seorang pejabat untuk bertindak agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Seorang pejabat tidak mungkin melaksanakan semua tugas secara sendirian, maka ia harus memberikan tugas itu kepada bawahannya. Pemberian tugas harus disertai dengan penyerahan wewenang yang jelas.

e. Rentangan Control

Yang dimaksud dengan rentangan control adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Bila para bawahan yang melaksanakan tugas merupakan suatu jumlah yang homogen dan mudah diatur maka jumlah bawahan atau rentangan control itu lebih luas, tetapi jika kondisinya menunjukkan

pelaksanaan tugas yang rumit sebaiknya rentangan control itu jangan terlalu luas.

f. Jenjang Organisasi

Organisasi tidaklah merupakan suatu kumpulan orang-orang yang satu sama lain mempunyai kedudukan yang sama, dan mereka juga bebas bergerak untuk menempati posisi sebagai pimpinan atau bawahan. Organisasi dari pengertiannya merupakan suatu susunan yang logis dengan struktur yang jelas. Maka jenjang dalam suatu organisasi harus jelas dalam memberikan gambaran tentang kedudukan dan posisi setiap pejabat yang ada. Jika kita tidak ingin organisasi itu menjadi suatu kerumusan orang yang tidak terkontrol sama sekali.

g. Fleksibilitas

Sehubung dengan jenjang organisasi yang kita sebutkan di atas diharapkan jenjang tersebut mempunyai daya fleksibilitas yang tinggi sehingga setiap saat dapat mengadakan perubahan tanpa mengurangi kelancaran organisasi tersebut. Perubahan organisasi dapat terjadi pada perubahan tujuan, perluasan daerah aktivitas, volume kerja dan penambahan peralatan modern dan sebagainya.¹²

5. Bentuk-bentuk Organisasi

a. Bentuk lini

Pada masa perkembangan industry pertama. Bentuk lini ini banyak digunakan di lingkungan militer dan perusahaan-perusahaan kecil. Sehingga bentuk organisasi lini dipandang sebagai bentuk yang paling tua dan dipergunakan secara luas.

b. Bentuk Lini dan Staf

Didalam organisasi-organisasi kecil, semua karyawan supervisor merupakan orang-orang lini (*line personel*). Akan tetapi ketika sebuah organisasi mulai membesar, maka perlu adanya staff yang mampu memberikan nasihat dan jasa kepada unit-unit kerja dan orang inilah yang disebut dengan "staff personel". Ada dua macam staff personel: 1). Para penasehat 2). "Auxiliary personel" yang bertugas melakukan kegiatan-kegiatan penunjang demi lancarnya mekanisme sebuah organisasi.

c. Bentuk Fungsional

Bentuk organisasi fungsional adalah ketika kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan-satuan bidang tertentu yang berada dibawahnya. Sehingga tiap-tiap kepala dari satuan ini mempunyai kekuasaan untuk memerintah semua pejabat bawahan sepanjang masih mengenai bidang-bidangnya.

¹²Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi...*, 149.

d. Bentuk Organisasi Tipe Panitia

Bentuk organisasi ini merupakan suatu tipe dimana pimpinan dan pra pelaksana dibentuk dalam kelompok-kelompok yang bersifat panitia. Dengan artian, pada tingkat pimpinan, keseluruhan unsur pimpinan menjadi panitia dan para pelaksana dibagi kedalam kelompok-kelompok yang disebut dengan "task force" atau satuan tugas.¹³

6. Desain Kerja

Desain pekerjaan dihubungkan dengan proses di mana manajer menspesifikasikan isi, metode dan hubungan pekerjaan untuk kepentingan organisasi dan individu. Kemudian yang dimaksud dengan desain kerja adalah cara menggabungkan pekerjaan individual, tingkat fleksibilitas (keliwesan) yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka, dan ada atau tidaknya sistem yang mendukung berjalannya organisasi (seperti perawatan kerja dan cuti keluarga). Semuanya mempunyai pengaruh langsung pada kinerja dan kepuasan karyawan

Desain pekerjaan berkaitan dengan penentuan struktur hubungan tugas dan hubungan antar pribadi dari suatu pekerjaan dengan menentukan berapa banyak keanekaragaman, tanggung jawab, signifikansi dan otonomi pekerja diberikan oleh pekerjaannya. Desain pekerjaan berpengaruh besar terhadap efektivitas organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dan sejauh mana tuntutan tugas tersebut sesuai dengan kemampuan seseorang. Kadangkala perubahan tugas yang sangat sederhana dapat menyebabkan perubahan besar pada pemegang tugas tersebut. Dengan berkembangnya organisasi dan perubahan factor lingkungan menyebabkan organisasi perlu melakukan desain ulang terhadap pekerjaan.¹⁴

Dua strategi utama dalam mendesain ulang pekerjaan adalah spesialisasi tugas atau sering disebut dengan penyederhanaan tugas (*job simplification*) dan pemekaran pekerjaan (*job enlargement*).

a. Spesialisasi/Penyederhanaan Tugas

Manajemen ilmiah telah melakukan analisis desain pekerjaan, perhatian mereka terpusat pada masalah peningkatan produktivitas dan efisiensi. Untuk mencapai tujuan itu mereka merancang untuk memilih-milih pekerjaan ke dalam komponen-komponen tugas. Konsepnya adalah bahwa pekerja yang melakukan pekerjaan berulang-ulang akan menghasilkan efisiensi kerja yang lebih tinggi.

Penyederhanaan kerja akan mengurangi cakupan dan kedalaman pekerjaan, dan hal itu akan memengaruhi karakteristik tugas. Variasi

¹³Burhanuddin, *Analisis Administasi Mnajemen dan...*, 206-209.

¹⁴Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, 364

ketrampilan, identitas tugas, otonomi menjadi berkurang, dan umpan balik sering kali diperkecil.

b. Pemekaran Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Pemekaran pekerjaan berkaitan dengan memperbesar lingkup tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang. Pemekaran tugas mencoba untuk meningkatkan keanekaragaman tugas dengan memperpanjang siklus tugas. Siklus tugas berkaitan dengan panjang waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas dari awal sampai akhir dan memulai lagi tugas yang sama.¹⁵

7. Desain Organisasi Moderen

Sama dengan ahli teori organisasi, banyak menejer praktisi yang menjadi kecewa dengan cara bagaimana organisasi mereka didesain. Sampai beberapa tahun lalu, manajer dirasa kurang berani dalam memodifikasi struktur organisasi klasik bahkan sebagian manajer menolak adanya tantangan eksperimen dan inovasi yang ditawarkan. Akan tetapi, pada era sekarang banyak manajer pada akhirnya dapat mengatasi halangan tersebut dengan membuat perubahan sebuah organisasinya secara drastis. Mereka menyadari bahwa solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan paradigma baru. Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan, dan kemampuan mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang.¹⁶

Organisasi Tradisional Versus Organisasi Pembelajaran

Fungsi	Organisasi Tradisional	Organisasi Pembelajaran
Menentukan arah keseluruhan	Visi manajemen puncak	Ada persamaan visi yang muncul dari banyak tempat, tetapi manajemen puncak bertanggung jawab untuk memastikan bahwa visi tersebut ada dan dipelihara
Perumusan dan implementasi ide	Manajemen puncak memutuskan apa yang dilakukan dan anggota organisasi yang lain bertindak menurut ide tersebut	Perumusan dan implementasi ide terjadi di semua level organisasi yakni keterlibatan semua pihak

¹⁵Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, 364-365

¹⁶Fred Luthas, *Organizational Behavior ed 10* (The McGraw-Hill Companies, Inc, 2005)116.

Sifat pemikiran organisasional	Setiap individu bertanggung jawab atas pekerjaannya dan focus pada pengembangan kompetensi individual	Karyawan memahami tugas masing-masing, juga cara dimana pekerjaan mereka saling terkait satu sama lain, sehingga tugas individu mempengaruhi karyawan lainnya
Resolusi konflik	Konflik diselesaikan melalui kekuasaan dan pengaruh hierarki	Konflik diselesaikan melalui pembelajaran kolaboratif dan dengan menyatukan berbagai sudut pandang yang berbeda-beda dari individu dan di organisasi keseluruhan
Kepemimpinan dan motivasi	Peran pemimpin adalah membangun visi organisasi, memberikan penghargaan dan hukuman yang tepat, dan mengendalikan keseluruhan aktivitas karyawan	Peran pemimpin adalah membangun visi bersama, memberdayakan karyawan, menginspirasi komitmen, dan mendorong pengambilan keputusan efektif melalui pemberdayaan dan kepemimpinan yang karismatik

Desain horizontal menggantikan organisasi vertical hierarki tradisional. Kemajuan teknologi dan lingkungan globalisasi menyarankan digunakannya struktur horizontal untuk memfasilitasi kerja sama, kerja tim, dan pelanggan. Cara baru pengorganisasian tersebut lebih relevan bagi berbagai kebutuhan lingkungan seperti saat ini seperti fleksibilitas, kecepatan, dan kerja sama. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi horizontal:

1. Membuat tim - bukan individu - menjadi satu penjuror desain dan kinerja sebuah organisasi
2. Menurunkan hierarki dengan cara mengeliminasi atau meniadakan pekerjaan-pekerjaan yang tidak bernilai tambah pada pencapaian tujuan, dan memberikan kekuasaan kepada anggota tim untuk membuat keputusan-keputusan yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas mereka dalam aliran proses
3. Menekankan kompetensi dan melatih orang-orang untuk menangani persoalan dan bekerja dalam area lintas-fungsi
4. Mengukur sasaran kinerja pada akhir proses, mengidentifikasi kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan kontribusi finansial

5. Membangun budaya keterbukaan, kerjasama dan kolaborasi, budaya yang focus pada peningkatan kinerja yang terus-menerus dan nilai-nilai pemberdayaan karyawan, tanggung jawab, dan kesejahteraan karyawan¹⁷

Desain jaringan, desain jaringan lebih luas dari struktur horizontal dan secara total meninggalkan struktur organisasi klasik, hierarki, dan fungsional. Model birokrasi bekerja dengan baik dalam era sebelumnya saat terdapat sedikit kompetisi dan kondisi pasar lebih stabil, dan sebelum ada kondisi ‘tanpa batas’ karena kemajuan teknologi informasi dan globalisasi.

Hierarki tradisional versus organisasi jaringan

Dimensi/karakteristik	Organisasi tradisional	Organisasi jaringan
Struktur	Hierarkis	Berjaring
Ruang lingkup	Internal/tertutup	Eksternal/terbuka
Focus sumber	Capital	Manusia/informasi
Keadaan	Statis, stabis	Dinamis, berubah
Focus personalia	Manajer	Professional
Kendali kunci	Penghargaan dan sanksi	Komitmen
Petunjuk	Perintah manajemen	Manajemen diri
Dasar tindakan	Control	Mendukung tindakan
Motivasi individu	Memuaskan atasan	Mencapai tujuan tim
Pembelajaran	Keahlian khusus	Kompetensi lebih luas
Dasar kompetensi	Posisi dalam hierarki	Penyelesaian, level kompeten
Hubungan	Kompetitif (wilayah saya)	Kooperatif (tantangan kita)
Sikap karyawan	Lepas (pekerjaan)	Identifikasi (perusahaan saya)
Persyaratan dominan	Manajemen yang baik	Kepemimpinan

Kesimpulan

Struktur organisasi adalah pola formal yang bertujuan mengelompokkan orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan. Hal-hal yang perlu diperhatikan:

Dasar-dasar Struktur Organisasi: Spesialisasi kerja, Departementalisasi, Rantai Komando, Rantai Kendali, Sendralisasi dan Desentralisasi, serta Formalisasi. Prinsip-prinsip Organisasi: Perumusan secara jelas, penghayatan,

¹⁷Fred Luthas, *Organizational Behavior...*, 118.

pembagian kerja, pelimpahan wewenang, penerapan hierarki, kesatuan arah, kesatuan perintah, batas kemampuan pengawasan. Fondasi-fondasi organisasi: perumusan tujuan, pembagian tugas, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan control, jenjang organisasi, fleksibilitas.

Bentuk-bentuk dalam struktur organisasi: bentuk lini, bentuk lini dan staff, bentuk fungsional, dan organisasi bentuk panitia. Desai kerja: spesialisasi/penyederhanaan dan pemekaran pekerjaan. Desain organisasi modern: desain horizontal dan desain jejaringan

Daftar Pustaka

Brilliando, Okky dan Bambang Haryadi. 2013. Desain Organisasi pada Usaha Baut, Mur, dan Pengencang di Surabaya. *Agora*. vol. 1, no. 3.

Burhanuddin.1994. *Analisis Administasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Devi Yulianti. Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung), *Spirit Publik*.Vol. 10 No. 01. April 2015.

Engkoswara & Aaan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Luthas, Fred. 2005. *Organizational Behavior ed 10*. The McGraw-Hill Companies. Inc.

Matondang. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Purwanto, Ngalim. 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sagala, Syaiful. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.