

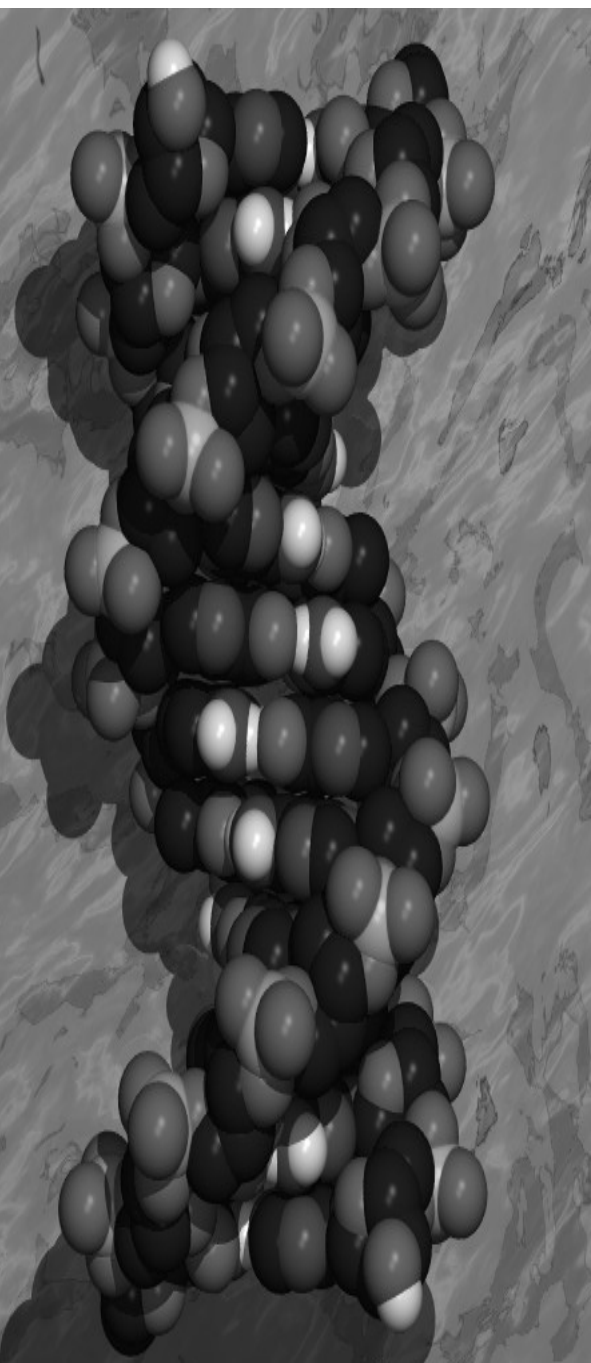
Masalah Penting Dalam Merancang Struktur Organisasi

Oleh

**Dr. Wahyudi Kumorotomo, MPP
MAP-UGM Jogjakarta**

www.kumoro.staff.ugm.ac.id
kumoro@map.ugm.ac.id

Disampaikan dalam
Apresiasi Analisis Jabatan
Gunung Kidul
7 Juli 2007



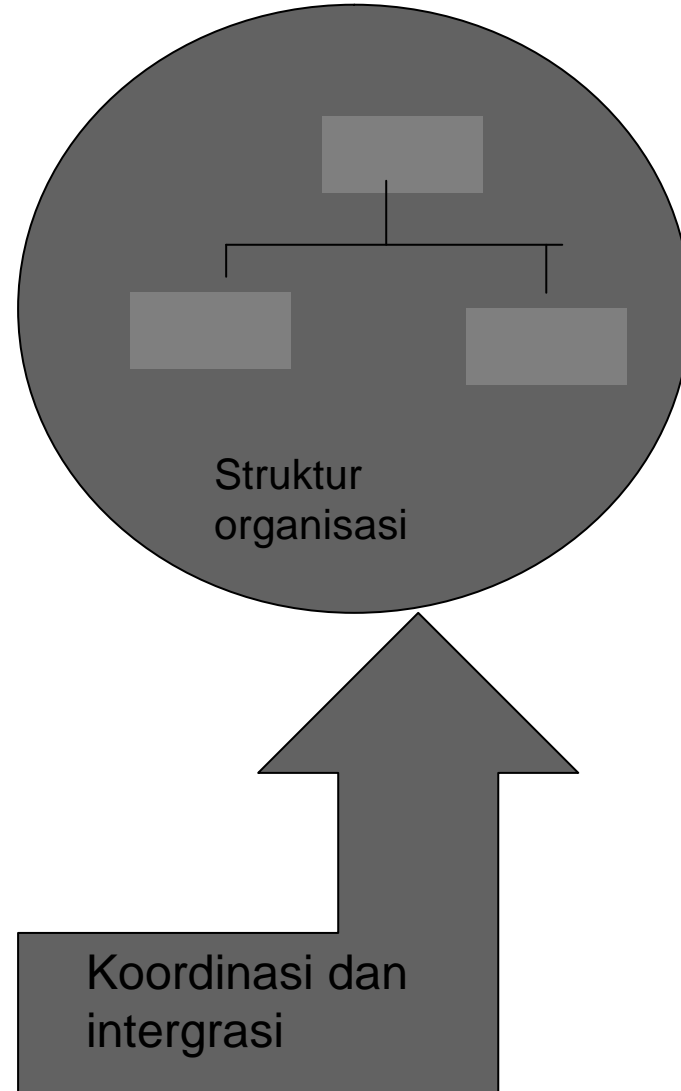
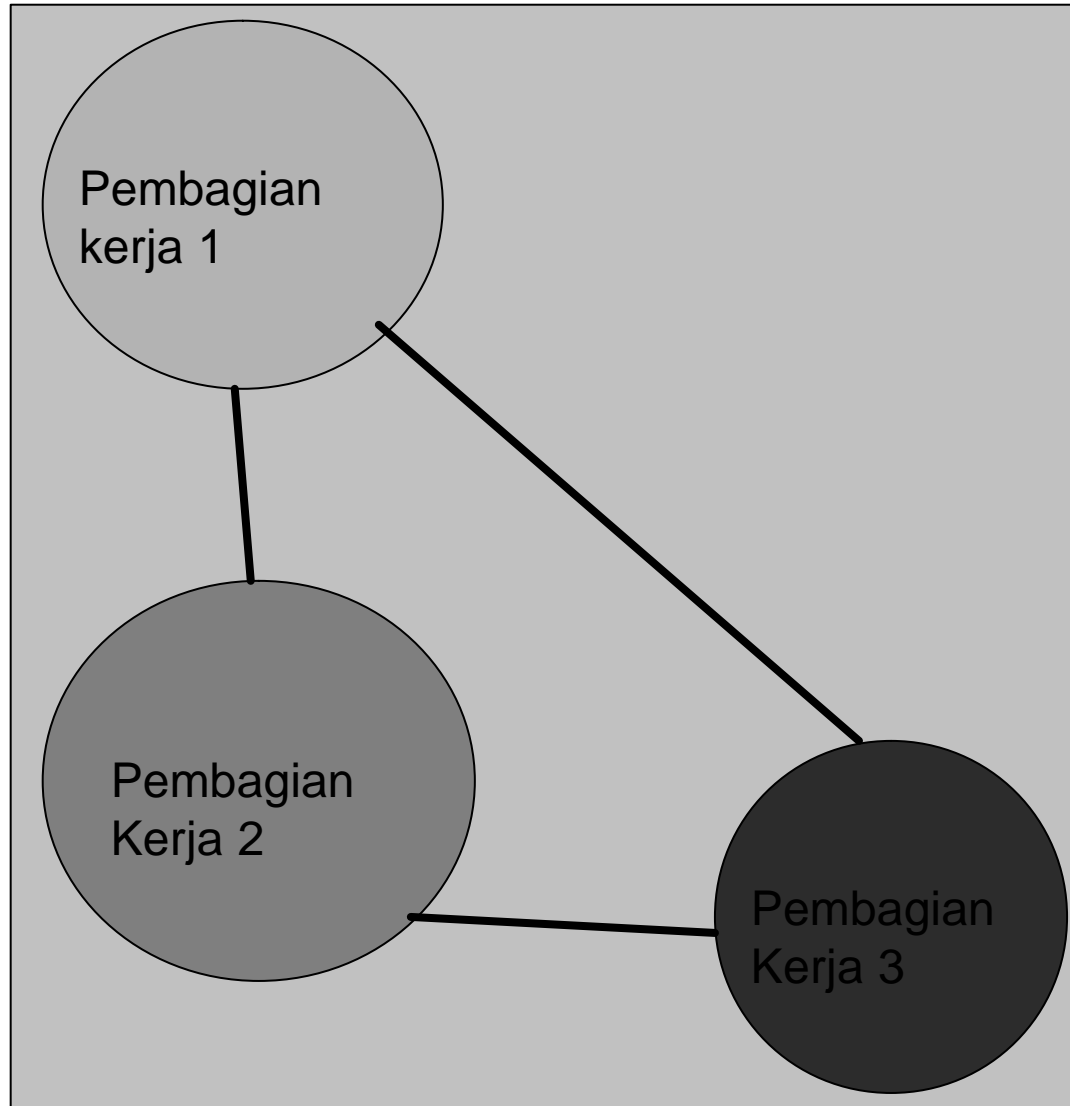
Organisasi

- Ada berbagai ragam definisi tentang organisasi
- Inti dari berbagai definisi tersebut adalah: organisasi merupakan wadah yang dibentuk oleh sekelompok orang (lebih dari satu) yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran bersama.
- Beberapa hal penting dari definisi tersebut adalah:
 - Organisasi dibentuk atau terdiri dari manusia
 - Adanya pembagian tugas
 - Adanya koordinasi/kendali terhadap tindakan-tindakan anggotanya
 - Adanya tujuan bersama yang ingin dicapai.

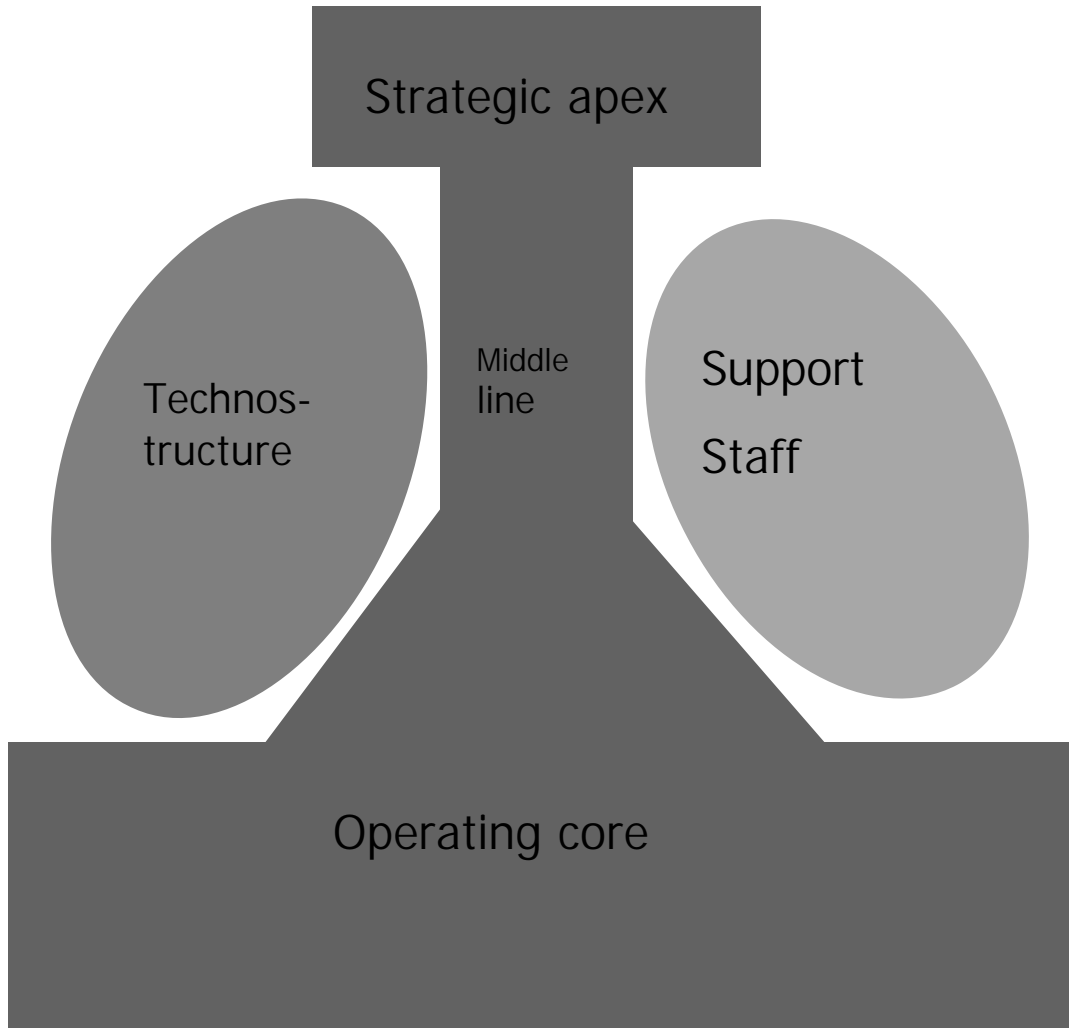
Organisasi dan Struktur

- Dari berbagai hal penting yang dapat dipahami dari pengertian organisasi adalah adanya kebutuhan untuk melakukan pembagian kerja diantara anggotanya dan kemudian melakukan koordinasi diantara berbagai departemen, unit kerja, atau kelompok-kelompok yang berbeda-beda.
- Bagaimana pekerjaan dibagi-bagi kemudian dikoordinasi kemudian merupakan upaya untuk membangun struktur organisasi (cf. definisi Hodge, Anthony, Gales [1996: 32] tentang struktur organisasi).
- Menurut mereka *“structure refers to sum total of the ways in which an organization divides its labor into distinct tasks and then coordinates among them”*.

Proses Terbentuknya Stuktur Organisasi



Struktur Dasar Organisasi



Faktor-Faktor Pembentuk Struktur

- Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi adalah seberapa jauh kebutuhan untuk melakukan diferensiasi dan integrasi.
- Diferensiasi dibedakan menjadi:
 - Horizontal (pembagian kerja didasarkan pada spesialisasi)
 - Vertikal (pembagian kerja didasarkan pada hirarkhi, otoritas, atau rantai komando).
 - Spasial (pembagian pekerjaan didasarkan pada wilayah geografis).

Faktor-Faktor...(lanjut)

- Integrasi atau koordinasi dilakukan dengan cara:
 - Formalisasi (kebijakan, aturan, prosedur)
 - Sentralisasi (lokus pembuat kebijakan)
 - Rentang kendali (membatasi jumlah anak buah yang harus diawasi)
 - Standardisasi (kerja, keahlian, output)

Faktor-Faktor...(lanjut)

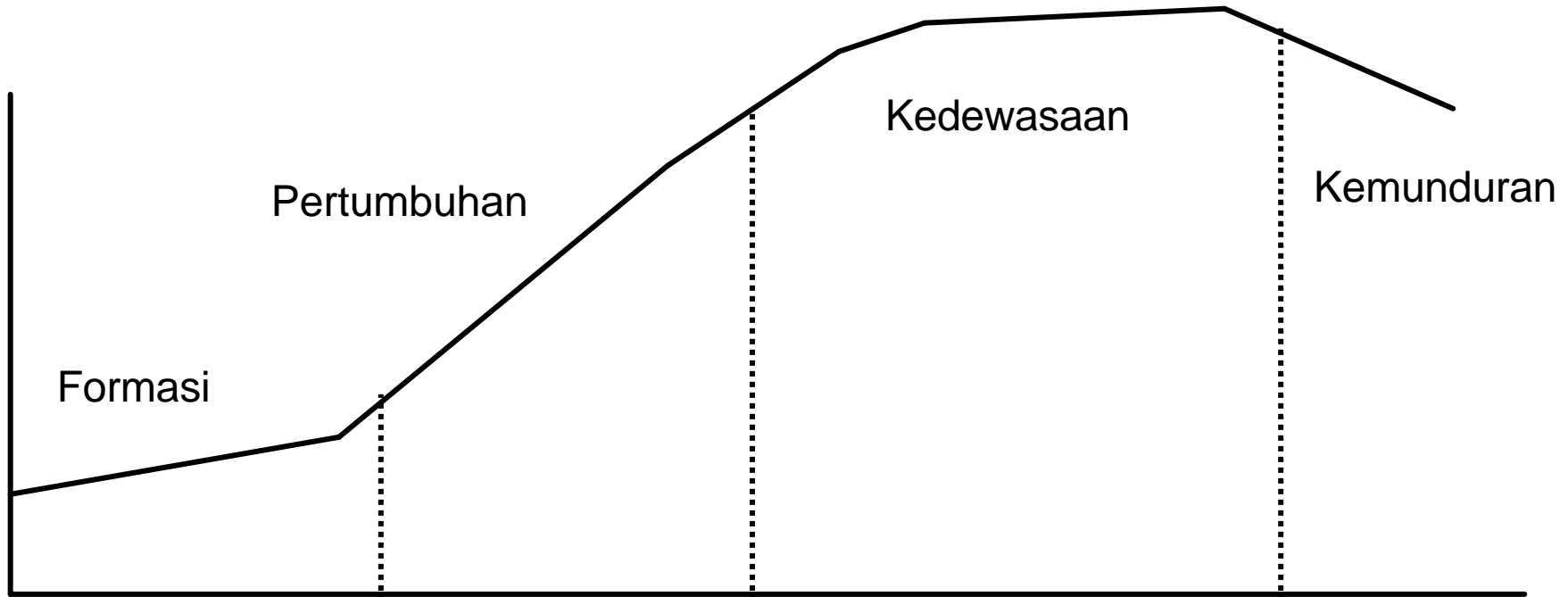
- Strategi Organisasi
- Usia dan besaran organisasi
- Teknologi
- Kondisi lingkungan
- Pengendalian kekuasaan

Usia dan Besaran Organisasi

Ada beberapa hipotesis tentang usia dan besaran organisasi terhadap strukturnya

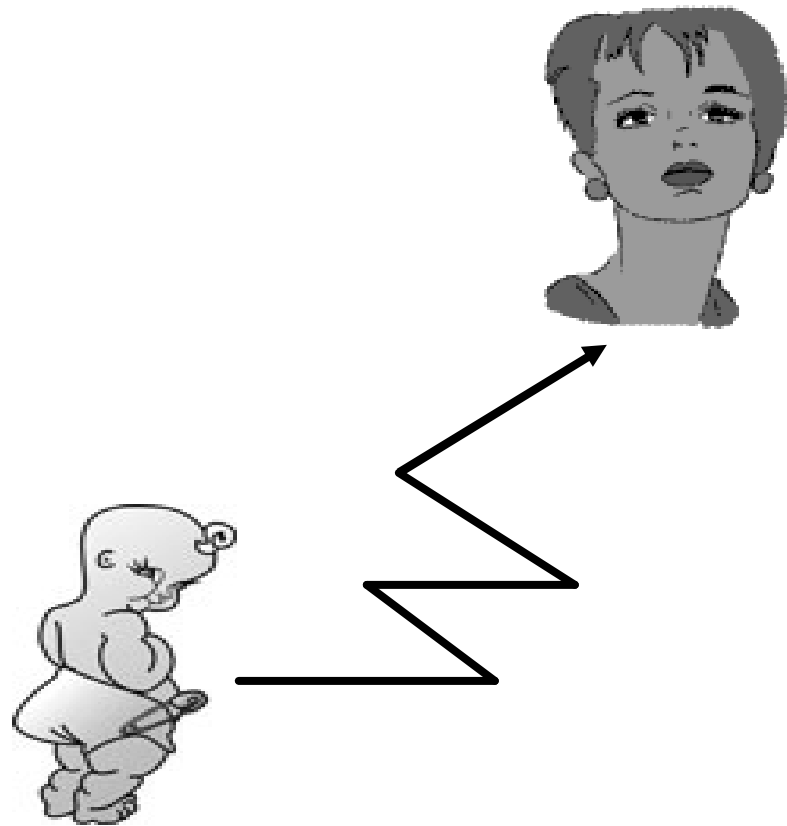
1. Semakin tua organisasi maka semakin terformalisasi perilakunya.
2. Semakin besar organisasi maka unit-unitnya makin terspesialisasi
3. Semakin tua organisasi semakin meningkat jenjang hirarkinya
4. Semakin tua organisasi semakin memerlukan koordinasi antar unit

Perkembangan Organisasi dan Restrukturisasi



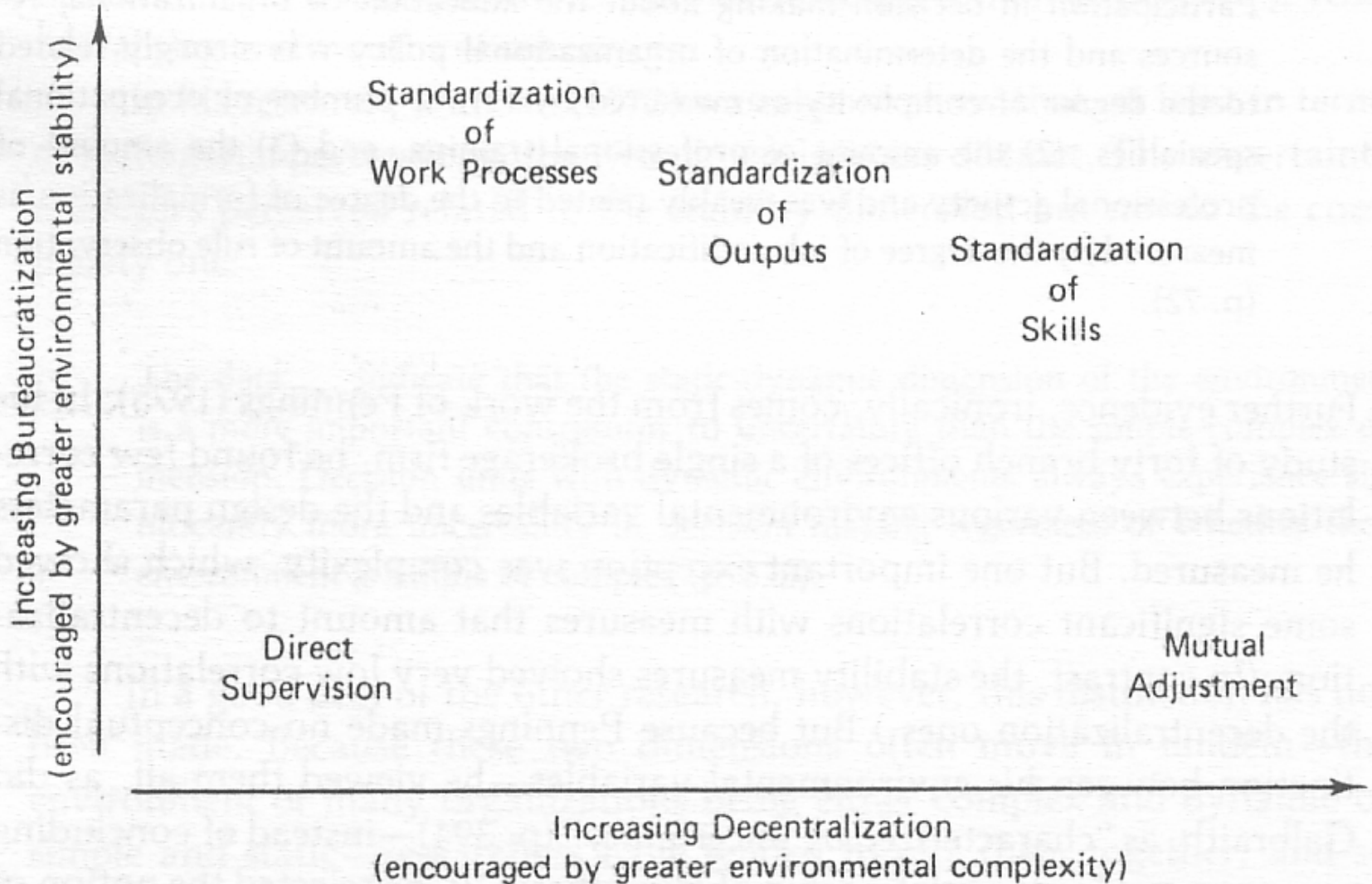
1. Tahap kewiraswastaan	2. Tahap kebersamaan	3. Tahap formalisasi dan kontrol	4. Tahap perluasan struktur	5. Tahap kemunduran
<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan tidak jelas • Kreativitas tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan struktur informal • Komitmen tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisasi Peraturan • Struktur stabil • Pemekaran pada efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Stuktur lebih kompleks • Desentralisasi • Berbagai macam pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Turnover pegawai tinggi • Konflik meningkat • Sentralisasi

Usia Dengan Struktur



- Simple
- Birokratis
- Divisi
- Matriks

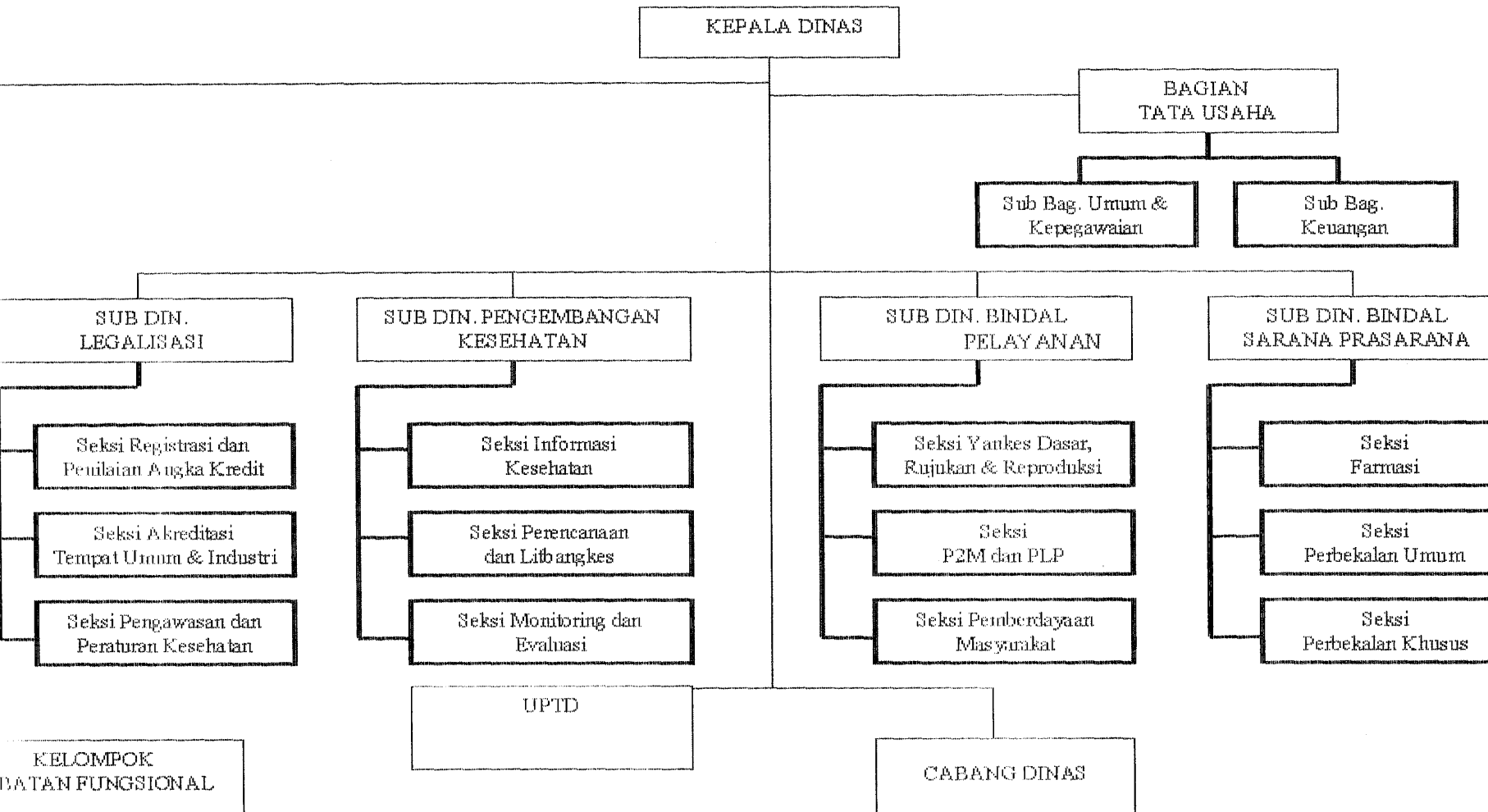
Lingkungan-Struktur



Apakah Struktur Berikut Masih Memadai?

STRUKTUR ORGANISASI

DINAS KESEHATAN KABUPATEN TENKULON PROGO MENGAJU PERDA NO.11 TAHUN 2000
TENTANG PEMBENTUKAN ORGANISASI DAN TATA KERJA DINAS DAERAH

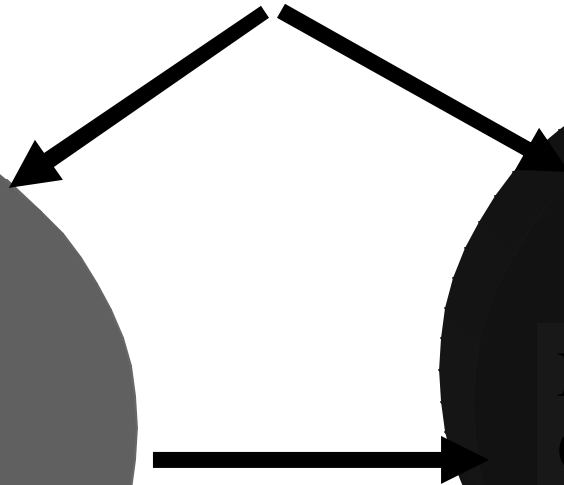


Prinsip-prinsip
Desain Struktur

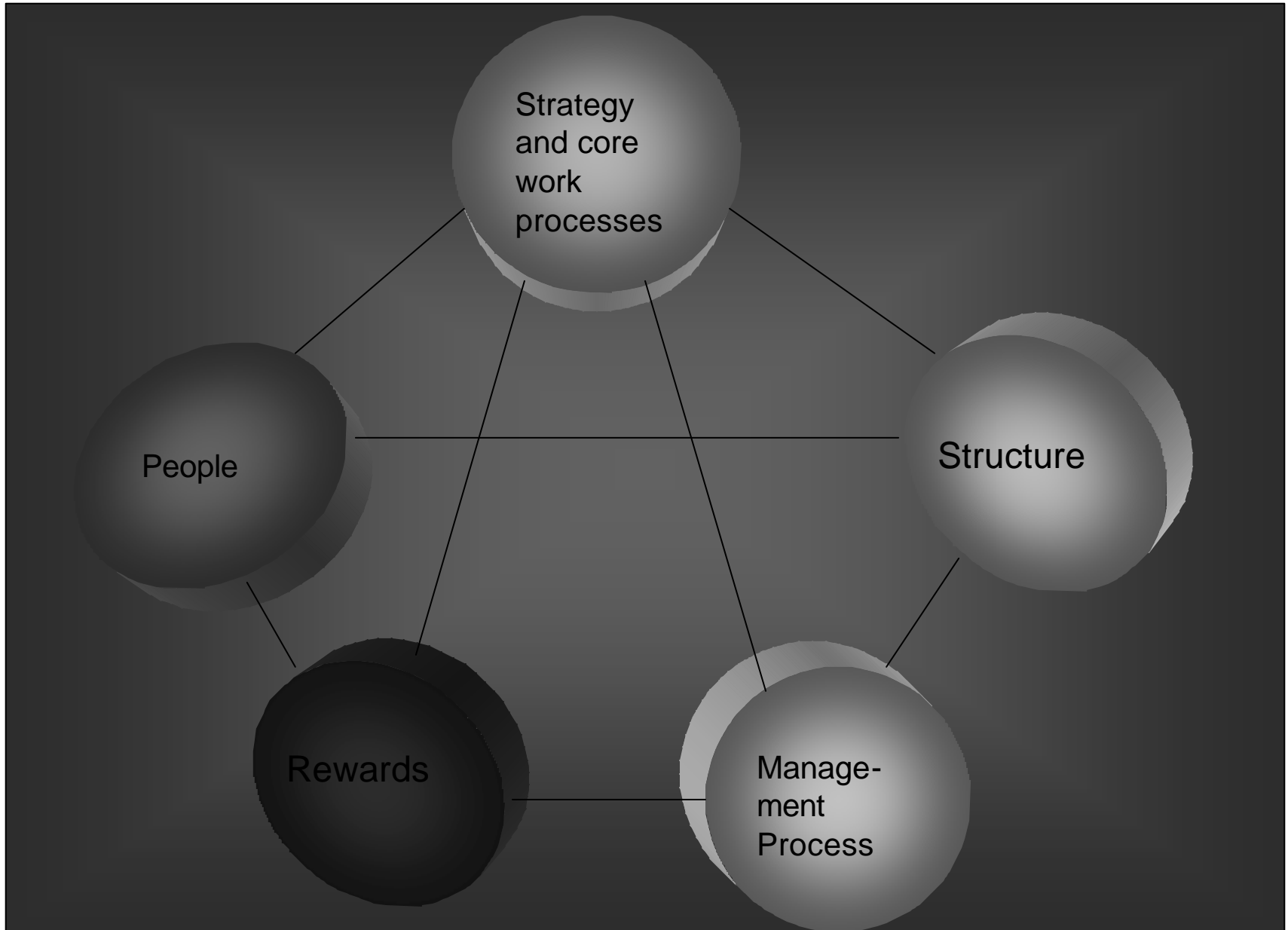
KEBIJAKAN
STRATEGIS

PEMBAGIAN
SATUAN
ORGANISASI

MEMADUKAN
ORANG-ORANG

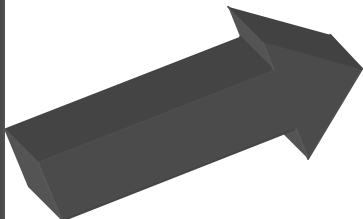


Strategi Organisasi Sebagai Determinan Struktur

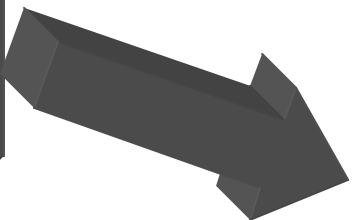


Isu-isu strategis yang penting bagi Pemda

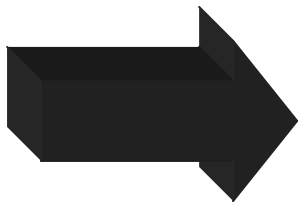
- Lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)
- Lingkungan eksternal (tantangan dan kesempatan)



Apa isu-isu penting internal?



Apa isu-isu penting eksternal?



Pembentukan satuan tugas

- Meningkatnya kompleksitas persoalan Pemda (globalisasi, demokratisasi, dll).
- Meningkatnya tuntutan dan harapan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas
- Ancaman bencana (sosial dan alam) yang terus meningkat
- Teknologi informasi dan komunikasi.

Strategi Implementasi

- Pengelolaan diferensiasi tidak harus *uniform* / seragam
- Tuntutan teoritis menghendaki untuk strategi diferensiasi tertentu dibutuhkan strategi integrasi yang berbeda
- Dari waktu ke waktu menunjukkan bahwa organisasi Pemda telah mengalami diferensiasi karena tuntutan lingkungan (kebutuhan masyarakat) yang berubah.

Strategi...(lanjut)

- Ada bagian-bagian (unit-unit) tertentu yang, karena tuntutan lingkungan yang sangat dinamis, telah berkembang menjadi lebih kompleks (menjadi seperti organisasi tersendiri) sehingga strategi koordinasinya perlu dipikirkan dari yang bersifat proses menjadi output (lebih terdesentralisasi)
- Ada bagian yang kurang dinamis sehingga koordinasinya bisa dipertahankan dengan menggunakan mekanisme prosedural birokratis.

Bagaimana Agar Implementasi Berhasil

- Diyakini bahwa perubahan tersebut memerlukan proses yang panjang sehingga seluruh *stakeholder* perlu dilibatkan untuk memperoleh informasi yang cukup tentang kompleksitas masing-masing unit organisasi sehingga dapat ditentukan strategi diferensiasi dan integrasinya.