



“What I hear I forget.
What I see, I remember.
What I do, I understand”.
(Confucius)

Bab 1

Pendahuluan



Dewasa ini kajian mengenai organisasi sangat marak dan bervariasi dari berbagai sudut pandang bidang ilmu, seperti sosiologi, ekonomi, politik, psikologi, manajemen, dan lain-lain. Oleh karena itu, terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi. Organisasi identik dengan sekelompok individu yang terstruktur dan sistematis yang berada dalam sebuah sistem. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek, seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok individu tersebut terhadap masyarakat (Davis 1962).

Perkembangan teknologi dan sistem informasi yang begitu cepat ternyata sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan sistem manajemen organisasi atau perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Nilson (2003), bahwa pada tahun 2000 bisnis di Amerika mengalami perubahan yang drastis, berupa perubahan organisasi bisnis, perubahan sudut pandang perubahan itu sendiri, dan perubahan ketenagakerjaan. Akibat adanya perubahan tersebut, timbul suatu permasalahan yaitu bagaimana organisasi menyiapkan diri untuk dapat menerima berbagai tuntutan baru tersebut? Tentu saja organisasi harus melakukan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi. Secara konseptual, perubahan organisasional meliputi tiga bentuk, yaitu perubahan sistem, perubahan teknologi, dan perubahan sikap mental sumber daya manusianya. Menurut Irianto (2001), organisasi membutuhkan proses pembelajaran yang diarahkan pada hal-hal baru guna mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menstimulasi kapabilitas dan pembelajaran terus-menerus pada setiap tingkatan dalam komunitas organisasi, sehingga terjadi peningkatan *skills*, *knowledge*, dan *ability* yang sesuai.

1.1 Pengertian Organisasi

Secara etimologis, organisasi berasal dari sebuah kata dalam bahasa Yunani, yaitu *organon* yang berarti alat. Berikut ini disajikan beberapa pendefinisian organisasi, antara lain:

- Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), organisasi berarti susunan atau kesatuan dari berbagai bagian (orang dan sebagainya) sehingga merupakan kesatuan yang teratur.
- Stoner seperti yang terdapat dalam Singarimbun *et al.* (1976), organisasi adalah suatu pola hubungan orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

- c. Chester *et al.* (1984) mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- d. Stephen (1994) menyatakan organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- e. Maarif dan Kartika (2014) mengemukakan bahwa organisasi adalah sebuah kesatuan yang terdiri atas sekumpulan individu yang dikoordinasikan melalui aturan dan mekanisme sistem serta bekerja secara bersama dalam mencapai tujuan tertentu.

1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins *et al.* 2008).

1.2.1 Faktor Penentu Struktur Organisasi

Menurut Robbins *et al.* (2008), terdapat enam faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan struktur organisasi, yaitu:

- a. Spesialisasi Pekerjaan
Spesialisasi pekerjaan adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
- b. Departementalisasi
Departementalisasi merupakan dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografis, dan pelanggan.
- c. Rantai Komando
Rantai komando adalah garis wewenang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke level paling bawah serta menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.

d. Rentang Kendali

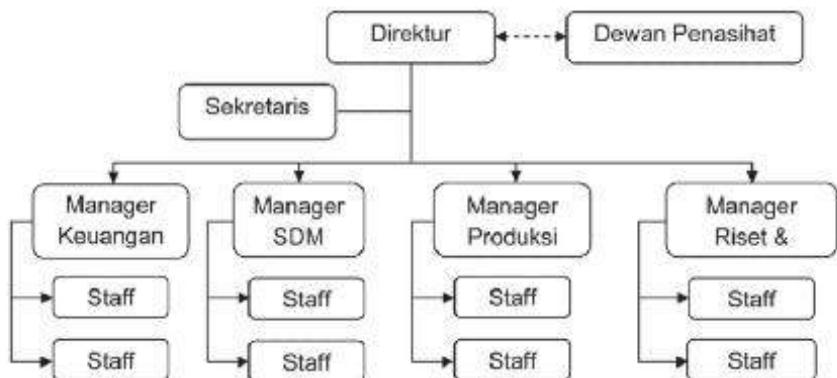
Rentang kendali merupakan jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efektif dan efisien.

e. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Sementara desentralisasi ialah sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terdistribusi pada beberapa titik di dalam organisasi.

f. Formalisasi

Formalisasi merupakan sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.



Gambar 1 Contoh struktur organisasi

Sumber: Robbins (2008)

1.2.2 Desain Struktur Organisasi

Menurut Robbins *et al.* (2008), desain struktur organisasi secara umum meliputi:

a. Struktur Sederhana

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan oleh kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama.

Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, ketidakhakalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (*overload*) di puncak.

b. Birokrasi

Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, serta pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

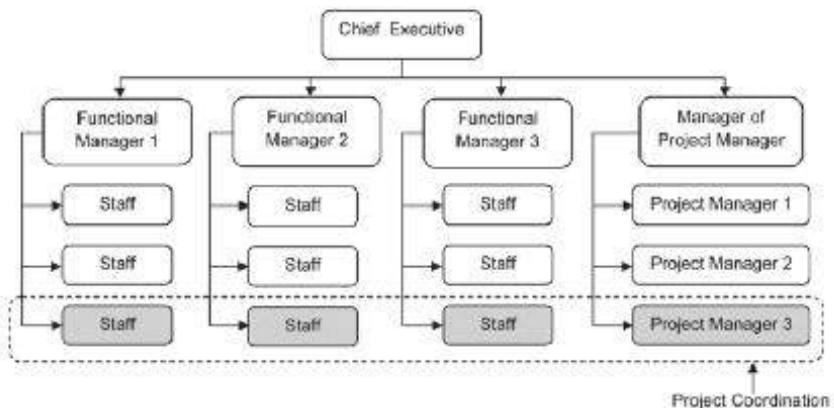
Kekuatan utama birokrasi pada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan dapat menimbulkan konflik-konflik sub-unit karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

c. Struktur Matriks (Organisasi Manajemen Proyek)

Struktur matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda serta menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, perusahaan konsultan manajemen, perusahaan hiburan, dan lain-lain.

Pada hakikatnya, struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi, yaitu fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak, misalnya pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari

memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus untuk keseluruhan produk. Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasikan tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk, di lain pihak, memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Departementalisasi ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Lebih jauh, departementalisasi ini memberikan tanggung jawab yang jelas atas semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk, tetapi dengan duplikasi biaya dan kegiatan. Struktur matriks berupaya menarik kekuatan tersebut sekaligus menghindarkan kelemahan-kelemahan mereka. Karakteristik struktural paling nyata dari matriks adalah ia mematahkan konsep kesatuan komando, sehingga karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan (manajer) departemen fungsional dan manajer produk. Karena itulah matriks memiliki rantai komando ganda.



Gambar 2 Struktur organisasi matriks

Sumber: Robbins (2008)

Pada hakikatnya, struktur organisasi terdapat 5 (lima) basis penyusunan, yakni (a) produk, (b) fungsi, (c) geografis, (d) konsumen, dan (e) proses. Dalam implementasinya sering kali terjadi tumpang tindih (*overlapping*) yang disebabkan penggabungan basis desain dalam satu garis struktur organisasi horizontal. Hal ini berisiko terhadap bisnis proses organisasi.

1.2.3 Desain Struktur Organisasi Modern

Seiring perkembangan zaman, desain struktur organisasi mengalami perubahan paradigma mulai dari konsep "*small is beautiful*" hingga "*boundary less organization*".

a. Struktur Tim

Struktur tim adalah pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja (Mohrman 1995). Karakteristik utama struktur tim adalah struktur ini meniadakan kendala-kendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja. Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis.

b. Organisasi Virtual

Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang mensubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis (Davis 1995).

c. Organisasi Nirbatas (*Boundary Less Organization*)

Organisasi nirbatas adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan (Robbins 2008).

1.3 Perubahan Paradigma Organisasi dan Kebutuhan Pelatihan

Perkembangan teknologi dan sistem informasi yang begitu cepat ternyata sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan sistem manajemen organisasi atau perusahaan. Menurut beberapa ahli manajemen dan organisasi, sekarang ini ada empat faktor kritis yang menentukan keberhasilan organisasi, yaitu (1) ukuran (*size*); (2) kejelasan peran (*role clarity*); (3) spesialisasi (*specialization*); dan (4) pengendalian (*control*). Pada beberapa dekade sebelumnya, organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang memiliki ukuran besar dengan sistem kerja yang birokratis, spesialisasi dicanangkan melalui deskripsi pekerjaan, serta pengendalian yang ketat agar tidak terjadi penyimpangan operasi. Dengan adanya perubahan tersebut, maka paradigma organisasi yang baik itu kini semakin memudar, bahkan sudah digantikan oleh paradigma baru, mulai dari konsep "*small is*

beautiful" hingga "*boundaryless organization*". Kondisi ini menyebabkan keempat faktor keberhasilan tersebut menjadi usang dan kemudian muncul empat faktor kritis yang baru, yaitu (1) kecepatan (*speed*); (2) kelenturan (*flexibility*); (3) penyatuan (*integration*); dan (4) penemuan (*innovation*).

Permasalahan yang kemudian muncul adalah bagaimana perusahaan menyiapkan diri untuk menerima berbagai tuntutan baru tersebut? Tentu saja organisasi harus melakukan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi. Secara konseptual, perubahan organisasional itu berupa perubahan sistem, perubahan teknologi, dan perubahan sikap mental sumber daya manusianya. Organisasi membutuhkan proses pembelajaran yang diarahkan pada hal-hal baru guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pembelajaran bagi komunitas organisasi dikenal dalam satu bentuk yang disebut sebagai pelatihan (*training*). Dengan demikian dapat diklarifikasikan bahwa perubahan manajemen organisasi dalam segala bentuknya mensyaratkan adanya berbagai pemenuhan *skills*, *knowledge*, dan *ability* melalui proses pembelajaran dalam format pelatihan.