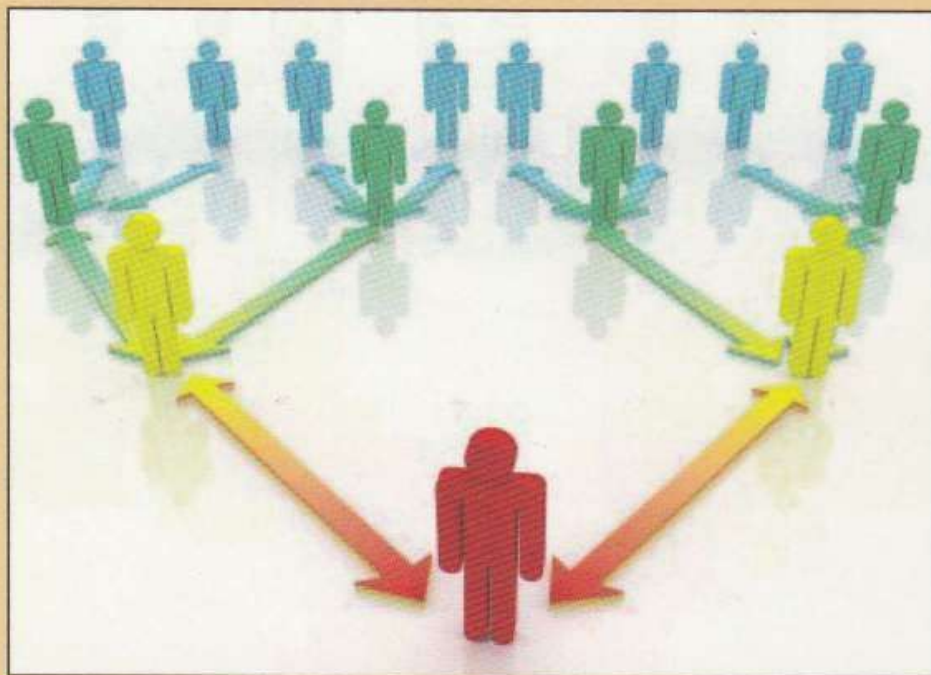


ORGANISASI: STRUKTUR, PROSES, & DESAIN

Edisi ke-2



Wustari H. Mangundjaya

SWASCITA

2011

ORGANISASI: STRUKTUR, PROSES, & DESAIN

Edisi ke 2

Wustari H. Mangundjaya

SWASCITA

2011

HAK CIPTA:

SWASCITA (PT SWASTHI ADI CITA)

JAKARTA, 2011

ISBN: 978-602-98886-0-7

SWASCITA (PT SWASTHI ADI CITA)

Jl. Malaka Merah II NO. 8,
Malaka Country Estate, Pondok Kopi,
Jakarta Timur, 13460.
Telp. (021) 8602184, Fax. (021) 8604290

KATA PENGANTAR

Organisasi, kata yang sering didengar dan sebenarnya juga sering ditemukan dalam kehidupan manusia dan masyarakat, meskipun hal tersebut kadangkala tidak disadari atau dikenali dengan baik. Hal ini pula yang membuat kurang diketahuinya karakteristik, proses serta cara bekerjanya suatu organisasi.

Pengertian organisasi sangat luas dan sangat bervariasi karena secara umum pengertiannya menyatakan sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 1990). Sehingga dari pengertian tersebut organisasi dapat saja bersifat formal, informal, besar, kecil, berorientasi pada keuntungan, dan juga organisasi bertujuan sosial.

Buku ini bertujuan untuk membahas karakteristik dan proses kerja suatu organisasi yang terbagi menjadi 13 bab, yaitu membahas:

1. Pendahuluan (Bab 1)

Bab ini membahas tentang pengertian dan batasan dari suatu organisasi, serta perbedaan antara organisasi informal dan formal serta pentingnya mempelajari pengetahuan dan teori tentang organisasi.

2. Organisasi dan Lingkungannya (Bab 2)

Dalam bab ini dibahas tentang organisasi sebagai suatu sistem, serta peran faktor lingkungan terhadap perkembangan suatu organisasi.

3. Siklus Kehidupan Organisasi (Bab 3)

Bab ini membahas tentang bagaimana tahapan siklus kehidupan suatu organisasi, ciri, karakteristik, dan masalah yang dihadapi masing-masing karakteristik tersebut.

4. Struktur Organisasi (Bab 4)

Pada bab ini dibahas mengenai pembentukan struktur organisasi dan bentuk struktur tersebut serta implikasi dari pemilihan bentuk tersebut.

5. Desain Organisasi (Bab 5)

Pada bab ini dibahas prinsip dan dasar-dasar dari pemilihan suatu desain organisasi, yang secara lebih rinci akan dibahas di dalam bab-bab selanjutnya.

6. Struktur Sederhana (Bab 6)

Pada bab ini dibahas Desain Struktur Sederhana, yang pada umumnya merupakan awal dari pembentukan desain-desain organisasi selanjutnya.

7. Birokrasi Mesin (Bab 7)

Pada bab ini dibahas karakteristik Birokrasi Mesin, permasalahan yang dihadapi, dan penggunaan Birokrasi Mesin.

8. Birokrasi Profesional (Bab 8)

Pada bab ini dibahas organisasi yang berorientasi pada profesi seseorang, yaitu tentang bagaimana organisasi mengelola para profesional untuk dapat bekerja secara optimal.

9. Divisional (Bab 9)

Pada bab ini dibahas organisasi yang berbentuk divisional, yaitu dimana organisasi terbagi menjadi divisi-divisi tertentu dan para manajer madya sangat berpengaruh. Desain organisasi seperti ini sering dijumpai pada *holding company*.

10. Komite Adhoc (Bab 10)

Bab ini membahas cara organisasi mengelola tugas dan pekerjaannya yang tidak sama/bervariasi dari waktu ke waktu.

11. Organisasi Sosial (Bab 11)

Bab ini membahas organisasi yang dibentuk berdasarkan ideologi bersama yang menjadi pengikat suatu organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

12. Organisasi Efektif (Bab 12)

Pada bab ini diletakkan pada pembahasan terakhir karena merupakan penutup dari pembahasan tentang organisasi yang membahas beberapa cara pengukuran efektivitas serta kesuksesan suatu organisasi.

13. Perubahan dalam Organisasi (Bab 13)

Bab ini merupakan Bab baru pada edisi ini mengenai bagaimana proses perubahan di organisasi, tahapan yang akan dan harus dilakukan

Buku ini merupakan *buku kecil* tentang organisasi yang bertujuan untuk sedikit memberi kontribusi dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang organisasi, baik dari sifat, karakteristik, maupun proses kerjanya.

Meskipun buku ini ditujukan bagi mahasiswa dan dunia pendidikan pada umumnya, diharapkan pula dengan adanya buku ini dapat membantu siapa saja yang memerlukannya untuk membantu memahami organisasi dalam hubungannya dengan kehidupan sehari-hari, dunia kerja dan lingkungannya, serta pada akhirnya dapat menerapkannya dalam dunia kerja.

Untuk dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hal tersebut, pada setiap bab dilengkapi dengan pertanyaan untuk bahan diskusi, kasus, maupun latihan sebagai alat bantu pemahaman tersebut.

Buku ini merupakan edisi kedua, dan penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran dari pembaca yang diharapkan akan dapat menjadi masukan yang berguna bagi pengembangan buku ini selanjutnya.

Jakarta, Februari 2011.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena buku ini ini dapat selesai pada waktunya dalam arti dapat digunakan oleh mahasiswa yang membutuhkannya. Tujuan awal dari pembuatan buku ini adalah untuk menjadi buku pegangan bagi para mahasiswa yang mempelajari tentang organisasi. Untuk itu, terima kasih kepada mahasiswa S1 dan Pasca Sarjana Fakultas Psikologi UI yang telah memberikan ide dan dorongan secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis untuk menulis buku ini.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa yang sedang mempelajari mengenai Psikologi Organisasi, antara lain pada Magister Terapan SDM, Magister Profesi Peminatan PIO maupun bagi mahasiswa S1 Psikologi.

Tanpa adanya kontribusi dari berbagai pihak, buku ini tidak akan selesai. Untuk itu, penulis berterima kasih yang sebesar-besarnya kepada suami tercinta, Hanartono, yang telah meluangkan waktu untuk membaca dan menjadi kritikus dari buku ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada anak-anak tercinta: Krishna, Vidya, Werdhi, dan Swasthi yang telah memberikan dorongan, cinta, serta kesabarannya dalam memberikan kesempatan dan waktu bagi penulis untuk dapat menulis dan menyelesaikan buku ini.

Buku ini tidak akan dapat selesai tanpa adanya kerjasama dengan PT Performa Swasthacita dan PT Swasthi Adi Cita, yang bersedia bekerjasama dalam membantu penulisan buku ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Dini, Enny, Anto, Fibri, dan Ronny yang banyak membantu dalam penyelesaian buku ini. Tanpa bantuan Anda semua, yang telah rela lembur sampai malam untuk membantu mengetik dan menyusun buku ini, maka penulis yakin buku ini tidak akan selesai pada waktunya.

Wustari H. Mangundjaya,-

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
BAB 1: PENDAHULUAN.....	1
Sasaran Pembelajaran.....	1
Definisi Organisasi.....	1
Elemen Pada Organisasi.....	2
Tujuan Organisasi.....	3
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi.....	4
Prinsip-Prinsip Organisasi.....	6
Bentuk-Bentuk Organisasi.....	7
Teori Organisasi vs Perilaku Organisasi.....	8
Penutup.....	9
Pertanyaan.....	9
Daftar Pustaka.....	9
BAB 2: ORGANISASI & LINGKUNGANNYA.....	11
Sasaran Pembelajaran.....	11
Organisasi Sebagai Suatu Sistem Terbuka.....	11
Elemen Dasar Suatu Sistem.....	13
Manfaat Melihat Organisasi Sebagai Sistem.....	14
Karakteristik Suatu Sistem Terbuka.....	16
Karakteristik Lingkungan Organisasi.....	17
Strategi Mengendalikan Lingkungan.....	18
Penutup.....	19
Pertanyaan.....	19
Kasus.....	19
Daftar Pustaka.....	21
BAB 3: SIKLUS KEHIDUPAN ORGANISASI.....	22
Sasaran Pembelajaran.....	22
Pengertian.....	22
Siklus Kehidupan Organisasi.....	23

Karakteristik Tahapan Organisasi	24
Model Penurunan Organisasi	29
Manfaat Pemahaman Siklus Kehidupan Organisasi	33
Penutup	33
Pertanyaan	33
Kasus	33
Daftar Pustaka	35
BAB 4: STRUKTUR ORGANISASI.....	36
Sasaran Pembelajaran.....	36
Pengertian Struktur Organisasi.....	37
Esensi Struktur Organisasi	37
Komponen Struktur Organisasi	37
Mendesain Posisi Individu	38
Mendesain Struktur Organisasi	39
Bentuk Struktur Organisasi	48
Elemen Struktur Organisasi.....	51
Penutup	53
Pertanyaan	53
Kasus	53
Daftar Pustaka	54
BAB 5: DESAIN ORGANISASI	55
Sasaran Pembelajaran.....	55
Pengertian Desain Organisasi.....	55
Bentuk Organisasi Mekanistik Dan Organik.....	56
Mekanisme Koordinasi.....	57
Jenis Pengambilan Keputusan	60
Terbentuknya Desain/Konfigurasi Organisasi	61
Karakteristik Dasar Desain Organisasi.....	63
Penutup	65
Pertanyaan	65
Latihan.....	66
Daftar Pustaka	69

BAB 6: STRUKTUR SEDERHANA.....	70
Sasaran Pembelajaran.....	70
Karakteristik Struktur Sederhana	70
Kondisi & Faktor Situasional Situasi Sederhana	73
Kekuatan Dan Kelemahan Struktur Sederhana	76
Penggunaan Struktur Sederhana.....	78
Penutup.....	79
Pertanyaan	79
Kasus	79
Daftar Pustaka	83
BAB 7: BIROKRASI MESIN	84
Sasaran Pembelajaran.....	84
Karakteristik Birokrasi Mesin	84
Faktor Lingkungan Dan Situasional.....	87
Ciri-Ciri Birokrasi Mesin	87
Kekuatan & Kelemahan Birokrasi Mesin	89
Penggunaan Birokrasi Mesin.....	90
Penutup.....	91
Pertanyaan	91
Kasus	91
Daftar Pustaka	92
BAB 8: BIROKRASI PROFESIONAL	93
Sasaran Pembelajaran.....	93
Karakteristik Birokrasi Profesional	94
Prinsip Dasar Birokrasi Profesional	96
Kondisi Lingkungan Dan Situasional.....	98
Masalah Pada Birokrasi Profesional.....	99
Kekuatan Dan Kelemahan Birokrasi Profesional.....	102
Penggunaan Birokrasi Profesional	103
Penutup.....	103
Pertanyaan	103
Kasus	103

Daftar Pustaka	104
BAB 9: DESAIN DIVISIONAL	105
Sasaran Pembelajaran.....	105
Karakteristik Desain Divisional	105
Kondisi Lingkungan Dan Situasional.....	108
Kekuatan Dan Kelemahan Bentuk Divisional.....	109
Penggunaan Bentuk Divisional	110
Penutup.....	110
Pertanyaan	110
Kasus	110
Daftar Pustaka	111
BAB 10: KOMITE AD-HOC	112
Sasaran Pembelajaran.....	112
Karakteristik Desain Ad-Hoc	112
Ciri-Ciri Desain Ad-Hoc	115
Kekuatan & Kelemahan Desain Ad-Hoc	116
Penggunaan Desain Ad-Hoc	117
Penutup.....	117
Pertanyaan	117
Kasus	118
Daftar Pustaka	119
BAB 11: ORGANISASI SOSIAL.....	120
Sasaran Pembelajaran.....	120
Ciri-Ciri Organisasi Sosial	120
Karakteristik Organisasi Sosial	121
Permasalahan Yang Dihadapi Organisasi Sosial.....	122
Penutup.....	122
Pertanyaan	122
Kasus	123
BAB 12: ORGANISASI EFEKTIF	125
Sasaran Pembelajaran.....	125
Karakteristik Dasar Kesuksesan Organisasi.....	125

Cara Mengukur Efektivitas Organisasi	127
7s Dalam Organisasi.....	128
Perbandingan Orientasi Pada Organisasi	131
Pengaruh Utama Dalam Efektivitas Organisasi	132
Penutup.....	133
Pertanyaan	133
Kasus	133
Daftar Pustaka	135
BAB 13: PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	137
Perubahan Dan Prosesnya	138
Sifat Perubahan.....	138
Jenis Perubahan	139
Sumber-Sumber Perubahan	140
Prinsip & Langkah Mengelola Perubahan.....	140
Hambatan Dalam Melakukan Perubahan	143
Reaksi Dalam Menghadapi Perubahan.....	144
Penolakan Terhadap Perubahan	146
Menghadapi Penolakan & Perubahan	152
Penutup.....	154
Pertanyaan	155
Kasus	155
Daftar Pustaka	156
Daftar Pustaka.....	158
Glossarium.....	161
Indeks.....	167

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan organisasi formal dan informal	7
Tabel 2. Karakteristik rintangan pada siklus kehidupan organisasi.....	27
Tabel 3. Karakteristik kompetisi pada siklus kehidupan perusahaan	28
Tabel 4. Karakteristik budaya dan pemilihan strategi pada siklus kehidupan organisasi	29
Tabel 5. Karakteristik struktur mekanistik dan organik	56
Tabel 6. Jenis-jenis desain organisasi	64
Tabel 7. Karakteristik struktur organisasi sederhana.....	71
Tabel 8. Kekuatan dan kelemahan struktur sederhana	76
Tabel 9. Karakteristik birokrasi mesin.....	85
Tabel 10. Kekuatan dan kelemahan birokrasi mesin	90
Tabel 11. Karakteristik birokrasi profesional	94
Tabel 12. Karakteristik desain divisional	106
Tabel 13. Karakteristik desain ad-hoc	113
Tabel 14. Karakteristik organisasi sosial	121
Tabel 15. Frekuensi penggunaan kriteria evaluasi efektivitas organisasi..	126
Tabel 16. Perbandingan orientasi organisasi Abad 20 dan Abad 21	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Organisasi sebagai suatu sistem.....	13
Gambar 2: Organisasi sebagai suatu sistem terbuka.....	15
Gambar 3: Tahapan siklus organisasi	23
Gambar 4: Krisis pada lima tahapan pertumbuhan.....	26
Gambar 5: Karakteristik strategi penelitian dan pengembangan pada siklus kehidupan organisasi.....	28
Gambar 6: Tahapan penurunan.....	32
Gambar 7: Struktur organisasi berdasarkan proses pekerjaan	42
Gambar 8: Struktur organisasi berdasarkan fungsi.....	43
Gambar 9: Struktur organisasi berdasarkan produk	44
Gambar 10: Struktur organisasi berdasarkan lokasi	44
Gambar 11: Struktur organisasi berdasarkan pengetahuan dan keterampilan	45
Gambar 12: Struktur organisasi berdasarkan klien/pasar	45
Gambar 13: Struktur organisasi berdasarkan matriks.....	47
Gambar 14: Struktur organisasi berdasarkan gabungan	48
Gambar 15: Struktur organisasi dengan rentang kendali luas	49
Gambar 16: Struktur organisasi dengan rentang kendali sempit	49
Gambar 17: Struktur organisasi tinggi.....	50
Gambar 18: Struktur organisasi moderat.....	50
Gambar 19: Struktur organisasi datar	50
Gambar 20: Elemen struktur organisasi.....	52
Gambar 21: Jenis-jenis mekanisme koordinasi	59
Gambar 22: Mekanisme koordinasi dan hubungan antara birokrasi dengan desentralisasi.....	60
Gambar 23: Jenis-jenis pengambilan keputusan desentralisasi	61

Gambar 24: Terbentuknya desain organisasi.....	62
Gambar 25: Cara berfungsi berbagai jenis desain organisasi	65
Gambar 26: Struktur sederhana	73
Gambar 27: Birokrasi mesin.....	87
Gambar 28: Birokrasi profesional.....	96
Gambar 29: Desain divisional.....	107
Gambar 30: Contoh struktur organisasi desain divisional	108
Gambar 31: Desain Ad-hoc	114
Gambar 32: Struktur organisasi desain ad-hoc	115
Gambar 33: 7S dalam organisasi	129
Gambar 34: Karakteristik yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi	132
Gambar 35: Sikap dalam menghadapi perubahan	145
Gambar 36: Piramida penolakan.....	150
Gambar 37: Siklus perubahan perilaku.....	152

TENTANG PENULIS



Wustari H. Mangundjaya adalah seorang psikologi lulusan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, yang kemudian mengambil spesialisasi dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi di Department of Psychology, University of Queensland, Brisbane, Australia.

Saat ini penulis adalah Staf Pengajar pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia baik untuk Program Sarjana maupun Program Pasca Sarjana untuk mata kuliah yang berhubungan dengan bidang Psikologi Kerja, Industri & Organisasi, Psikologi dalam berhubungan dengan bidang Psikologi Kerja & Organisasi, Psikologi dalam Manajemen SDM, Prilaku Manusia dalam Organisasi, maupun Pelatihan dan Pengembangan. Selain mengajar di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, penulis juga mengajar pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pengalamannya sebagai Senior Consultant pada PT Performa Swasthacita juga memperkaya wawasannya dalam bidang manajemen, sumberdaya manusia, dan organisasi.

ISBN 978-602-98886-0-7

