

# BAB IX

## STRUKTUR DAN KULTUR ORGANISASI BISNIS

1. Menjelaskan pentingnya struktur dan kultur dalam organisasi bisnis
2. Menjelaskan hubungan desain organisasi, struktur, kultur, dan lingkungan
3. Menjelaskan tipe-tipe utama struktur organisasi
4. Menjelaskan perlunya koordinasi fungsi dan divisi dalam rancangan organisasi
5. Memahami metode-metode untuk mengkoordinasikan kegiatan
6. Menjelaskan sifat dan sumber budaya perusahaan
7. Menjelaskan bagaimana budaya perusahaan mempengaruhi dan membentuk perilaku dan sikap karyawan

# Pentingnya Struktur dan Kultur Organisasi

- Sebuah organisasi perusahaan terdiri atas struktur, kebijakan, dan budaya perusahaan, semuanya dapat tidak berfungsi dalam lingkungan perusahaan yang cepat berubah. (Alma, 2009:304)
  - Budaya organisasi memberikan tuntunan dalam berperilaku dan bersikap bagi anggota.
  - Sementara struktur organisasi memberikan kerangka kerja yang mengatur bagaimana para karyawan menyelesaikan tugas mereka.
- Organisasi seperti sidik jari. Masing-masing memiliki struktur dan kultur organisasi unik, tidak ada organisasi yg mempunyai struktur dan kultur yang sama persis dengan yang lain.

# Definisi Struktur Organisasi

3

- Sutarto (1985:37) Struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas, serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh.
- Alma (2009:117) struktur organisasi merupakan rangka yang menunjukkan segenap tugas pekerjaan untu mencapai tujuan organisasi hubungan antara fungsi-fungsi, serta wewenang dan tanggung jawab tiap anggota organisasi.
- Struktur organisasi adalah terlalu kompleks untu disajikan secara verbal. Manajer perlu menggambarkan struktur organisasi menjadi bagan organisasi.

# ELEMEN KUNCI DESAIN STRUKTUR ORGANISASI

- Robbins dan Judge (2008:215) menyatakan, “ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur organisasi yaitu;
  1. Spesialisasi/pembagian kerja
  2. Departementalisasi
  3. Rantai komando
  4. Rentang kendali
  5. Sentralisasi dan desentralisasi
  6. Formalisasi
- Beberapa bentuk struktur organisasi diantaranya struktur sederhana, birokrasi dan struktur matriks.

# Koordinasi

- Pembagian kerja dan departemenisasi menimbulkan kebutuhan akan koordinasi. Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.
- Kebutuhan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan tugas.
  - Ketergantungan yang menyatu
  - Ketergantungan yang berurutan
  - Ketergantungan timbal balik
- Bila tugas-tugas memerlukan aliran informasi antar satuan, dan derajat saling ketergantungan tinggi, koordinasi sangat dibutuhkan.

# Teknik Koordinasi

Pendekatan 1 Teknik-teknik Manajemen Dasar		
1. Aturan dan prosedur	2. Hirarki Manajemen	3. Penetapan Rencana & Tujuan



Pendekatan 2 Meningkatkan Koordinasi Potensial	
4. Investasi dalam sistem informasi vertikal	5. Penciptaan hubungan-hubungan ke samping

Pendekatan 3 Mengurangi Kebutuhan Koordinasi	
6. Penciptaan sumberdaya tambahan	7. Penciptaan tugas tugas yg dapat berdiri sendiri

# JENIS STRUKTUR ORGANISASI

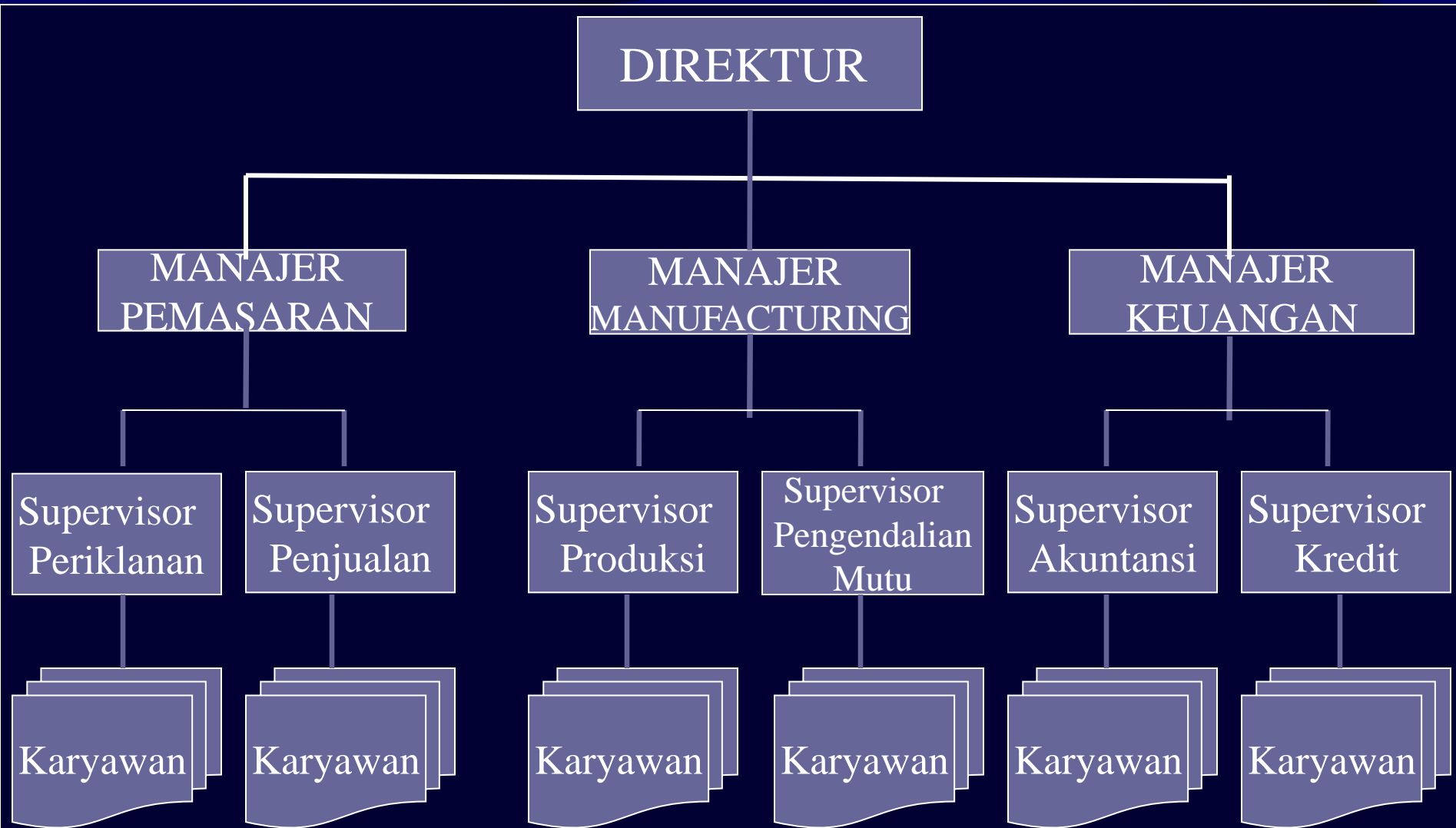
- Boone & Kurtz, Buku 1 (2002:307) menyatakan, ” saat ini terdapat empat jenis utama organisasi Yang diklasifikasikan menurut sifat hubungan kewenangan internal. Empat jenis tersebut adalah struktur lini (line organization), lini dan staf (line and staff), komite (committee), dan matriks (matrix). Pada kenyataannya sebagian besar organisasi kotemporer menggabungkan unsur-unsur dari satu atau lebih strktur tersebut.
- Buchari Alma (2009:120) organisasi dibedakan jadi tiga bentuk yaitu; organisasi garis, orgnisasi garis dan staf, serta organisasi fungsional.

# STRUKTUR ORGANISASI LINI

- Organisasi lini merupakan struktur organisasi tertua dan paling sederhana, dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan ke satuan-satuan di bawahnya.
  - struktur yang dicirikan dengan kadar departemenisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang dan sedikit formalisasi.
  - Struktur ini banyak digunakan di organisasi perusahaan yang kecil.
  - Kelebihannya terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel , dan tidak mahal untuk dikelola.
  - Kelemahannya utamanya adalah sulit dilaksanakan dimanapun selain di organisasi kecil. Karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menimbulkan overload informasi di puncak.



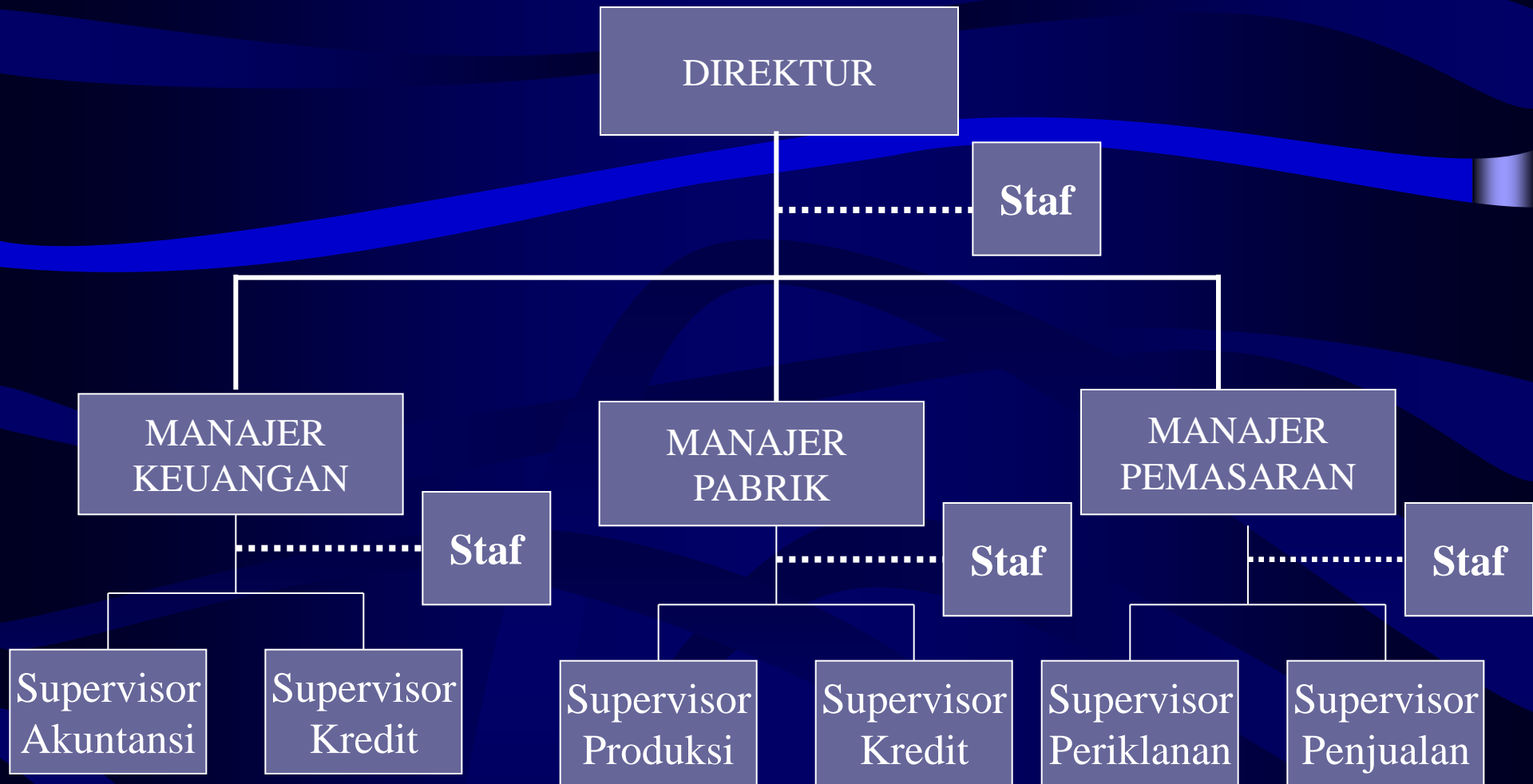
# Gambar 9.1: Contoh Struktur Organisasi Lini



# STRUKTUR ORGANISASI LINI DAN STAF

- Organisasi lini dan staf menggabungkan arus langsung kewenangan dari sebuah organisasi lini dengan satuan staf yang melayani, memberi saran dan mendukung satuan lini.
- Ada dua tipe staf, yaitu;
  - Staf pribadi dibentuk untuk memberikan saran, bantuan dan jasa kepada seorang manajer lini, misalnya asisten
  - Staf spesialis, memberikan saran, konsultasi, bantuan dan pelayanan seluruh lini, misalnya staf pembelian, staf hukum, staf personalia, dsb.
- Kelebihannya dapat mengurangi beban tugas pimpinan, dan menjamin adanya pimpinan tunggal. Kelemahannya al., terjadinya konflik lini dan staf, dan ketergantungan pada staf.

## Gambar 9.2. Organisasi Garis dan Staf



5/14/2012

Wewenang Garis

Wewenang Staf

PAB-Struktur dan Kultur Organisasi.  
M.Judi Mukzam

# ORGANISASI MATRIKS

- Adalah bentuk organisasi dimana para karyawan mempunyai dua atasan sehingga mereka berada di bawah dua wewenang yaitu wewenang yang mengalir secara vertikal dari manajer fungsional, dan wewenang yang mengalir secara horizontal dari manajer proyek.
- Dua jalur aliran wewenang membentuk struktur organisasi dua arah yang menyerupai matriks, sehingga bentuk strukturnya disebut organisasi matriks

**Gambar 9.3. Organisasi Matriks**



# KELEBIHAN DAN KELEMAHAN ORGANISASI MATRIKS

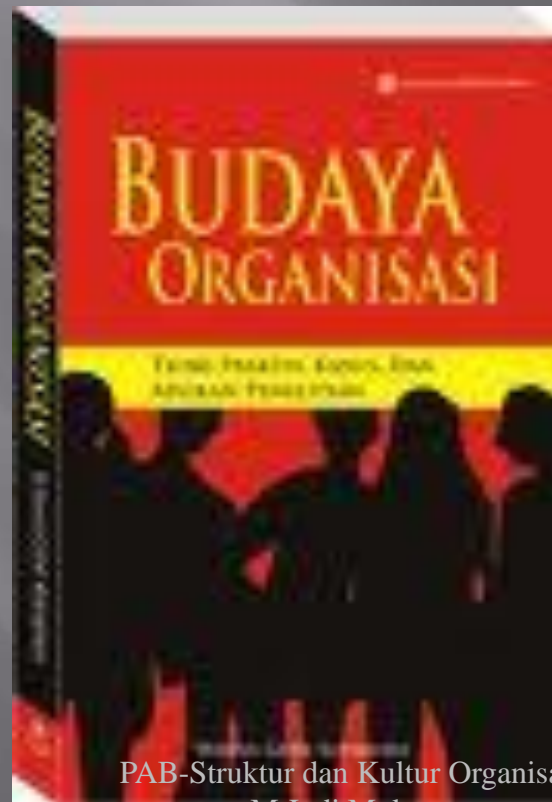
## ● Kelebihan

- Membebaskan manajemen puncak untuk perencanaan
- Memaksimalkan efisiensi penggunaan manajer fungsional
- Mengembangkan keterampilan karyawan
- Melibatkan, memotivasi, dan menantang karyawan

## ● Kelemahan

- Pertanggung jawaban ganda dapat membingungkan
- Sangat membutuhkan koordinasi horizontal dan vertikal
- Mendorong pertentangan kekuasaan
- Sangat mahal untuk diimplementasikan

# KULTUR ORGANISASI



PAB-Struktur dan Kultur Organisasi.  
M.Judi Mukzam

# PENGERETIAN KULTUR ORGANISASI

- Robbins dan Judge (2008:256) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.
- Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
- Alma (2009: 305) budaya organisasi ialah keteraturan perilaku yang dapat dilihat, pada saat orang berinteraksi, seperti menggunakan kata-kata, simbol-simbol, mimik, kualitas kerja, penghargaan atasan atau bawahan.
- Jadi budaya organisasi meliputi pengetahuan, kebiasaan, norma, nilai-nilai, persepsi, kekhasan yang diwujudkan dalam pola perilaku dan simbol – simbol, ritual dalam organisasi.
-



# ASPEK ASPEK YANG MEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI

Kasim (2004) dalam Alma (2009:307) menyatakan bahwa paling sedikit ada sepuluh aspek organisasi yang membentuk budaya organisasi yaitu:

1. Peraturan dan kebijakan
2. Tujuan dan ukuran
3. Kebiasaan dan norma
4. Pelatihan
5. Perilaku manajemen
6. Upacara dan kejadian
7. Penghargaan dan Pengakuan
8. Komunikasi
9. Lingkungan
10. Struktur Organisasi

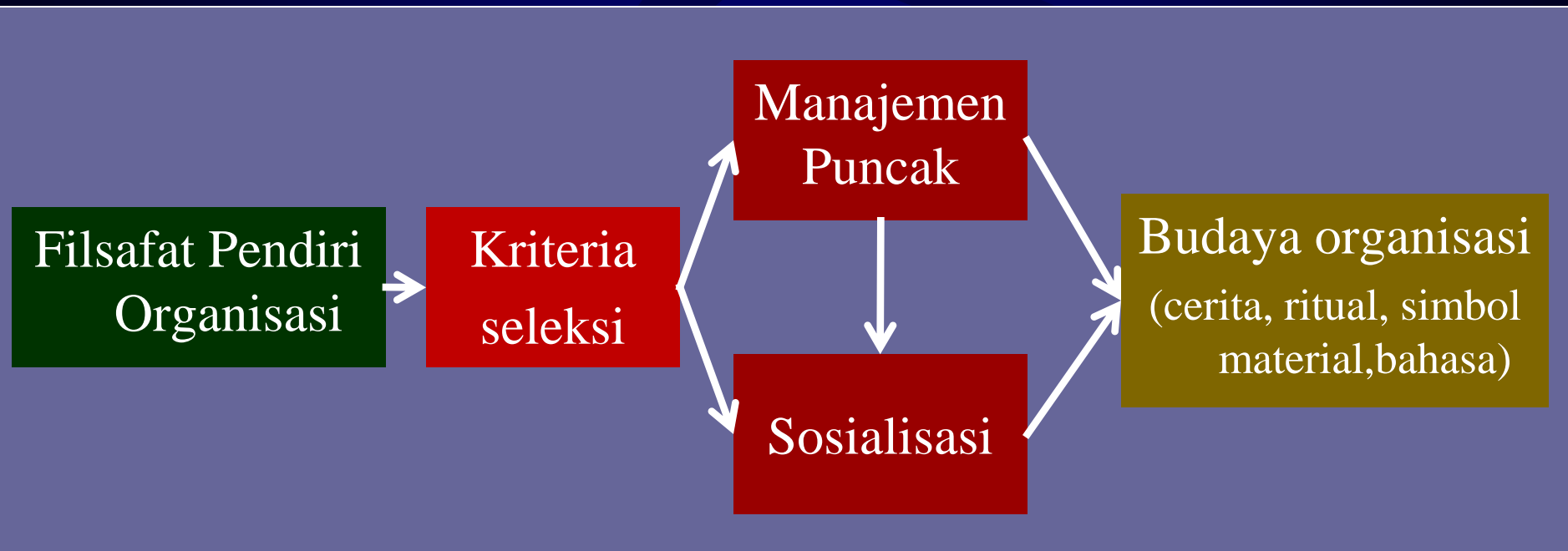
- Kesepuluh komponen di atas tidak perlu semuanya ada, tetapi tidak ada satu komponenpun yang dapat berdiri sendiri membentuk budaya organisasi.

# FUNGSI KULTUR ORGANISASI

Robbins dan Judge (2008:262) mengatakan bahwa kultur memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Kultur sebagai penentu batas-batas; artinya, kultur menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Kultur memuat rasa identitas (*sense of identity*) anggota organisasi.
3. Kultur memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Kultur meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Kultur bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

## Gambar 9.3. Bagaimana Kultur Organisasi Terbangun



Sumber: Diadaptasi dari Robbin dan Judge, *Perilaku Organisasi*, buku 2, 2008. h. 274

PAB-Struktur dan Kultur Organisasi.

M.Judi Mukzam

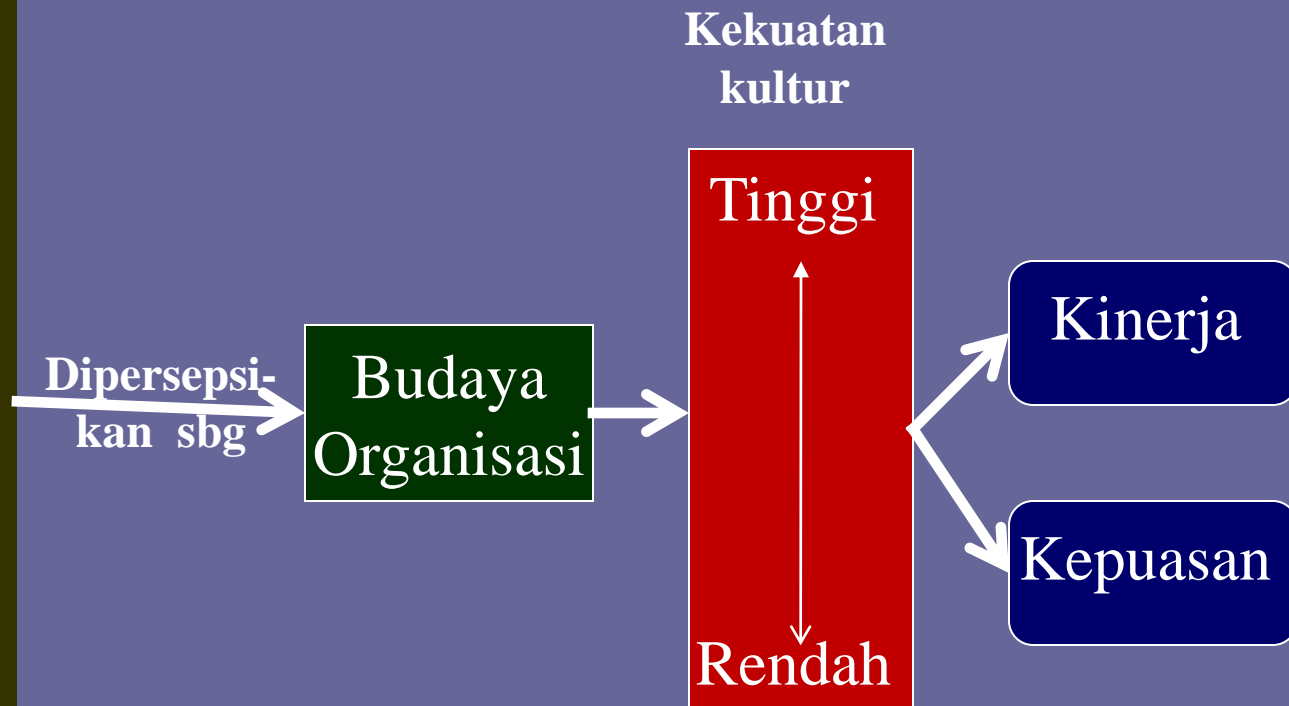
### Keterangan Gambar 9.3

- Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses penyiptaan budaya terjadi dalam tiga cara:
  - Pertama, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka.
  - Kedua, pendiri melakukan sosialisasi cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan.
  - Terakhir, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut.
- Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Di titik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi

## Gambar 9.4. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan

### Faktor –Faktor Obyektif:

- Inovasi & pengambilan resiko
- Perhatian pada detail
- Orientasi pada hasil
- Orientasi pada orang
- Orientasi pada tim
- Keagresifan
- Kemantapan





**Sekian  
&  
Terima kasih**

PAB-Struktur dan Kultur Organisasi.

M.Judi Mukzam

Minggu Ke	Materi
<b>1</b>	pendahuluan
<b>2</b>	konsep dasar dan elemen – elemen organisasi
<b>3</b>	perusahaan, manajer dan, karyawan
<b>4</b>	lingkungan organisasi
<b>5</b>	teknologi organisasi dan lingkungan legal organisasi
<b>6</b>	kepemimpinan, pengaruh dan komunikasi dalam organisasi
<b>7</b>	motivasi, pengetahuan individu dan kelompok dalam organisasi organisasi.
<b>8</b>	organisasi internasional ()
<b>9</b>	struktur dan kultur organisasi organisasi
<b>10</b>	teknologi informasi dan e-commerce
<b>11</b>	manajemen dan pengembangan produk
<b>12</b>	manajemen dan manajemen sumber daya manusia
<b>13</b>	manajemen sumber daya manusia
<b>14</b>	keuangan
<b>15</b>	keuangan
<b>16</b>	organisasi internasional ()

- Agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka, semua kegiatan organisasi harus diatur dan didistribusikan di antara para anggotanya. Untuk itu perlu disusun struktur organisasi yang sesuai dengan; tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya.