

DESAIN ORGANISASI

PUTRI OKTOVITA SARI, S.E., M.B.A

DESAIN ORGANISASI

PUTRI OKTOVITA, S.E., M.B.A.

Buku ini merupakan buku teks untuk mata kuliah Desain Organisasi yang disusun berdasarkan kondisi lingkungan bisnis saat ini dengan pendekatan studi kasus dan pemecahan masalah. Materi dalam buku ini juga disesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan. Penyajian buku pembelajaran Desain Organisasi terdiri dari ringkasan materi pelajaran yang dilengkapi dengan tujuan pembelajaran, studi kasus, dan uji kompetensi mahasiswa/i.

Topik yang dibahas dalam buku ini mencakup:

- BAB I DASAR-DASAR ORGANISASI
- BAB II TUJUAN DAN DESAIN STRUKTUR ORGANISASI
- BAB III DESAIN ORGANISASI UNTUK LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL
- BAB IV ELEMEN-ELEMEN DESAIN INTERNAL ORGANISASI
- BAB V MENGATUR PROSES STRUKTUR ORGANISASI
- BAB VI UKURAN ORGANISASI, SIKLUS HIDUP, DAN PENURUNAN ORGANISASI
- BAB VII BUDAYA DAN NILAI ETIKA DALAM ORGANISASI
- BAB VIII INOVASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI
- BAB IX PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN
- BAB X KONFLIK, KEKUASAAN, DAN POLITIK

DESAIN ORGANISASI

DESAIN ORGANISASI

Putri Oktovita Sari, S.E., M.B.A



DESAIN ORGANISASI

Penulis:

Putri Oktovita Sari, S.E. M.B.A

Editor:

Hendra Setiawan, S.E., M.M

Perancang Sampul:

Hendra Setiawan, S.E., M.M

Penata Letak:

Putri Oktovita Sari, S.E., M.B.A

Cetakan Pertama, September 2021

Diterbitkan Oleh:

UNIPMA Press Universitas PGRI Madiun

Jl. Setiabudi No. 85 Madiun Jawa Timur 63118

E-Mail: upress@unipma.ac.id

Website: kwu.unipma.ac.id

Anggota IKAPI : No. 207/Anggota Luar Biasa/JTI/2018

ISBN: 978-623-6318-21-8

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All right reserved

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul “Desain Organisasi” dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini berisi tentang desain organisasi dengan teori dan penerapan dalam dunia bisnis. Dalam buku ini akan dibahas bagaimana desain organisasi dibuat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Buku ini dilengkapi dengan contoh-contoh riil tentang permasalahan-permasalahan yang sering muncul pada saat mendesain organisasi.

Buku ini juga membahas tentang dasar-dasar organisasi, budaya, hingga perubahan yang selalu terjadi. Buku ini juga dilengkapi studi kasus dan penyelesaiannya yang dapat digunakan sebagai pendalaman materi dan strategi pemecahan masalah. Buku ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembaca.

Kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat dan pesan mendalam bagi pembaca dan manfaat yang berkelanjutan. Kritik dan saran selalu kami terima untuk membangun kualitas dan menyusun buku yang lebih baik dikemudian hari.

Salam,

Penyusun

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I Dasar-Dasar Organisasi	
A. Definisi Organisasi	1
B. Karakteristik Organisasi	3
C. Dimensi Organisasi	9
BAB II Tujuan dan Desain Struktur Organisasi	
A. Tujuan Organisasi	17
B. Framework Desain Struktur Organisasi	21
C. Hubungan Strategi pada Desain Organisasi	28
D. Penilaian Efektivitas Organisasi	30
BAB III Desain Organisasi untuk Lingkungan Eksternal dan Internal	
A. Lingkungan Organisasi	35
B. Lingkungan Eksternal	40
C. Lingkungan Internal	45
D. Desain Lingkungan Organisasi yang Efektif	49
BAB IV Elemen-Elemen Desain Internal Organisasi	
A. Ekosistem Organisasi	53
B. Perubahan Peran Manajemen	56
C. Desain Internal Organisasi	62
D. Ketergantungan Organisasi pada Sumber Daya	63
E. Pentingnya Hubungan Rantai Pasokan	64
F. Kolaborasi	67

BAB V Mengatur Proses Struktur Organisasi	
A. Desain Organisasi	68
B. Teknologi Informasi	73
C. Desain Organisasi E-Bisnis	79
D. Dampak Teknologi Informasi pada Desain Organisasi	82
BAB VI Ukuran Organisasi, Siklus Hidup, dan Penurunan Organisasi	
A. Ukuran Organisasi	85
B. Siklus Kehidupan Organisasi	96
C. Penurunan Organisasi	100
BAB VII Budaya dan Nilai Etika dalam Organisasi	
A. Budaya Organisasi	102
B. Nilai Etika	112
BAB VIII Inovasi dan Perubahan Organisasi	
A. Strategi Peran dalam Perubahan Organisasi	118
B. Kesiapan Berubah	129
C. Penolakan pada Perubahan	133
BAB IX Proses Pengambilan Keputusan	
A. Definisi Pengambilan keputusan	135
B. Proses Pengambilan Keputusan	137
C. Pengambilan Keputusan Individu	139
D. Pengambilan Keputusan Organisasi	141
BAB X Konflik, Kekuasaan, dan Politik	
A. Konflik	145
B. Kekuasaan	151
C. Politik Organisasi	155
D. Esensi Desain	158

Studi Kasus	160
Lembar Jawaban	166
Daftar Pustaka	167
Biografi Penulis	173
Glosarium	174
Indeks	176

BAB I

DASAR-DASAR ORGANISASI

Bab ini akan membahas bagaimana sebuah organisasi diidentifikasi oleh lingkungan sosial sebagai bentuk konkrit dari usaha yang dimiliki satu atau lebih orang. Organisasi sebagai sebuah entitas harus memiliki wujud riil agar dapat diakui lingkungannya. Selain itu, tujuan pembelajaran dari bab ini untuk mengetahui dasar-dasar organisasi sehingga manajer dapat menentukan desain organisasi yang sesuai dengan kebutuhan saat ini.

A. Definisi Organisasi

Jika kita menjumpai sebuah kelompok yang didalamnya banyak orang bisakah kita sebut itu sebuah “organisasi”? jika kita menjumpai sebuah komunitas sepeda apakah kita bisa sebut itu sebuah organisasi?.

Kedua pertanyaan diatas pasti pernah ada di benak kita pada saat kita mencari tahu tentang pengertian dari sebuah organisasi. organisasi sering diartikan secara luas dan kompleks. Menurut Sobirin (2009) mengartikan organisasi adalah sebuah wadah yang didalamnya terdiri dari dua orang atau lebih dengan tujuan yang sama, tujuan tersebut dicapai dengan sebuah aktivitas yang tersistem, terstruktur, terarah sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang terlebih dahulu disepakati. Jika kita mengacu pada pengertian sobirin jawaban dari dua pertanyaan diatas adalah “ya”. Katakanlah komunitas sepeda, mereka mempunyai tujuan yang sama “sehat atau membuang kalori” meskipun yang melatar belakangi tujuannya berbeda-beda seperti *self healing*, *quality time*, menghilangkan bosan, dan lain sebagainya.

Namun, pengertian organisasi tidak bisa diartikan sesederhana itu. Organisasi tidak hanya membahas tentang orang atau tujuan. Organisasi juga membahas tentang sebuah “proses” untuk menyatukan orang dengan

kepentingan masing-masing agar tujuan organisasi dapat tercapai. Robbins (1994) mengatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi dengan aktivitas kegiatan yang relatif dikerjakan terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Selain muncul karena sebuah kesadaran organisasi dapat dijelaskan dengan sebuah sistem yang formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2012). Daft (2010) menambahkan selain tujuan, struktur, dan koordinasi, organisasi juga selalu terkait dengan lingkungan diluar organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, karakteristik sebuah organisasi dapat dilihat sebagai berikut :

1. Unit/Entitas Sosial
2. Terdiri dari dua atau lebih orang.
3. Memiliki sebuah aktivitas rutin, meskipun berbeda-beda tetapi satu sama lain saling terkait.
4. Ada kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Memiliki sebuah tujuan.
6. Memiliki sebuah sistem yang terstruktur dan terarah.
7. Memiliki identitas diri.

Organisasi tidak hanya berpacu pada sebuah karakteristik semata. Organisasi juga sebagai sebuah tempat yang tidak hanya berisi sebuah kebijakan dan prosedur didalamnya. Bagaimanapun organisasi harus mampu memberikan “tempat” interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, orang-orang didalamnya dapat berkolaborasi dengan kebijakan dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi secara umum telah diuraikan diatas. Berikut penjelasan masing-masing karakteristik yang menegaskan ciri-ciri otentik dari sebuah organisasi.

1. Unit/Entitas Sosial

Unit/entitas sosial secara harfiah diartikan sebagai sesuatu yang berwujud. Organisasi sebagai sesuatu entitas yang dibuat oleh manusia biasanya bersifat intangible namun mempunyai artificial being, artinya meskipun organisasi terlihat tidak nyata namun organisasi juga memiliki artivisual fisik seperti gedung, peralatan kantor, mesin, dan infrastruktur lainnya untuk menunjang kegiatan operasionalnya.

Meskipun, keberadaannya digambarkan melalui sebuah bentuk bangunan namun belum tentu infrastruktur tersebut bisa disimpulkan sebagai organisasi. sebagai contoh, PT Hero Supermarket yang terkenal dengan supermarket yang tersebar di seluruh Indonesia dengan merek Giant. Pada tahun 2019, Giant mengumumkan pailit dan akan menutup 146 gerai yang telah beroperasi bertahun-tahun. Jika kita melihat kebelakang, Giant salahsatu supermarket yang banyak peminatnya. Karena kondisi internal dan desakan eksternal akhirnya harus tutup yang tersisa hanya bangunan fisik dan logo Giant yang menempel pada gedung tersebut. Meskipun secara fisik Giant masih berdiri dan ada wujudnya akan tetapi sebagai realitas sosial Giant sudah tidak lagi bisa disebut sebagai sebuah organisasi.

Organisasi sebagai entitas sosial pada umumnya didirikan dalam kurun waktu yang lama bahkan tidak terbatas. Keberadaan organisasi disini bukan terkait istilah “hidup segan mati tak mau”. Akan tetapi, aktivitas dan juga social being menjadi salah satu pengakuan keberadaan dari sebuah organisasi. Artinya ketika organisasi itu masih eksis maka ada keberlanjutan

organisasi meskipun pendirinya sudah berganti bahkan meninggal dunia. Contohnya, perusahaan Apple yang didirikan oleh Steve Jobs masih bertahan sampai saat ini meskipun Steve Jobs bahkan telah regenerasi dan perusahaan terus berlanjut (*sustain*).

Berdirinya organisasi terkadang juga karena adanya desakan ataupun tuntutan sosial. Oleh karena itu, jangka waktunya pun juga bisa ditentukan bahkan dengan sendirinya bisa bubar atau dibubarkan setelah kegiatan organisasi tersebut dianggap selesai seperti panitia kegiatan Asia Games, kegiatan halal bihalal, pernikahan, dan kegiatan Idul Adha sampai kegiatan tersebut selesai dikerjakan.

2. Terdiri dari dua atau lebih orang

Jika dilihat dari salah satu esensi organisasi, dimana adanya sebuah kerjasama. Pasti sebuah kerjasama selalu dikerjakan lebih dari satu orang. Namun, banyaknya jumlah orang dalam organisasi tidak menjamin keefektifan kinerja organisasi. Sebab itu, manusia dianggap sebagai unsur utama dari organisasi harus dapat dikelola dengan baik. Mengingat manusia dengan berbagai karakter dan kepentingan yang tentu bisa berbenturan satu dengan yang lainnya.

Keterlibatan manusia dalam organisasi bisa dikatakan wajib. Dengan kata lain manusia sebagai central atau biasa dikenal dengan istilah *organization is people for people* (Sobirin, 2009). Organisasi didirikan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam memenuhi kebutuhannya manusia memiliki peran masing-masing yang dituangkan dalam bentuk sebuah kontribusi untuk mencapai efektivitas organisasi (Handoko, 2010).

Tercapainya efektifitas sebuah organisasi membutuhkan manusia yang tentunya dibantu dengan alat-alat atau mesin sehingga tetap melibatkan orang lain untuk mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Pada intinya,

secara resmi dianggap sebuah organisasi harus memiliki anggota dua atau lebih orang untuk bisa saling bekerja sama, menyelesaikan tugas, dan spesialisasi kerja yg terarah.

3. Memiliki sebuah aktivitas rutin, meskipun berbeda-beda tetapi satu sama lain saling terkait.

Organisasi dalam menjalankan bisnisnya pasti memiliki satu aktivitas rutin yang selalu dikerjakan dalam jangka panjang atau waktu tertentu. Contoh, PT Indofood Sukses Makmur Tbk dengan produk unggulannya Indomie. Dalam membuat Indomie pasti memiliki aktivitas rutin mulai dari mempersiapkan input hingga memprosesnya menjadi produk. Kemudian, aktivitas menciptakan produk tersebut membutuhkan skema yang berbeda-beda. Mulai dari skema mendesain kemasan hingga memastikan produk Indomie sampai ke tangan konsumen. Meskipun skema pembuatan Indomie berbeda-beda, pada akhirnya mereka membuat sebuah rangkaian kegiatan yang saling terkait satu sama lain sehingga terciptalah suatu produk.

Terciptanya sebuah produk merupakan salah satu tujuan organisasi. Produk diciptakan bertujuan menghasilkan profit yang digunakan untuk menunjang kegiatan operasional organisasi. Untuk itu, organisasi dalam menjalankan rutinitasnya harus tepat. Variabel-variabel (Mesin, alat-alat, bangunan, dan manusia) yang digunakan untuk meraih tujuan tersebut harus saling dikaitkan sesuai dengan tugas masing-masing agar aktivitas tersebut dapat selesai tepat waktu. Selain tepat waktu juga tepat sasaran sesuai dengan fungsi masing-masing atau *the man in the right place*.

4. Ada kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.

Istilah the right man in the right place merupakan istilah yang sering digunakan dalam manajemen organisasi. Dalam manajemen