

Peran Seorang Manager Sebagai Desainer Struktur Organisasi

Moody Wahongan*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Artikel ini menyatakan bahwa seorang manager mempunyai peran penting dalam pengelolaan satu perusahaan. Ia harus mempunyai kemampuan untuk menyusun struktur organisasi, membagi tugas dalam suatu organisasi, serta menempatkan personil-personil yang tepat. Untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, seorang manager harus membuat rencana serta sasaran dan bagaimana sasaran itu dapat dicapai; ia juga harus mempelajari lingkungan dengan baik. Rencana dan situasi lingkungan adalah dua hal yang sangat penting dalam penyusunan struktur organisasi. Sebuah organisasi yang baik selalu berkembang. Karena perusahaan itu berkembang, seorang manager harus menyesuaikan struktur organisasinya. Kecuali hal ini dilakukannya dengan baik, hasil perusahaan tidak mungkin maksimal. Jadi dalam hal ini, seorang manager juga dituntut untuk mempunyai kemampuan menjadi seorang pembuat desain organisasi yang baik. Seorang manager yang efektif haruslah seorang desainer organisasi yang efektif juga.

Key words: Organisasi, Struktur Organisasi, Desain Organisasi.

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi adalah pola hubungan yang terjalin secara simultan yang menjadi jalan bagi orang, dengan pengarahan dari seorang manajer, untuk mencapai sasaran bersama. Sasaran ini merupakan hasil dari proses pembuatan keputusan yang dikenal sebagai *perencanaan*. Sasaran yang dikembangkan oleh manajer lewat perencanaan biasanya jangkauannya jauh, dan bagian akhirnya bersifat terbuka. Seorang manajer ingin memastikan bahwa organisasi mereka dapat bertahan untuk jangka waktu yang lama.

Anggota-anggota sebuah organisasi memerlukan kerangka kerja yang stabil dan dapat dipahami, yang menjadi landasan mereka bekerjasama ke arah sasaran organisasi. Proses manajerial dari pengorganisasian termasuk pembuatan keputusan mengenai penciptaan kerangka kerja semacam ini memungkinkan organisasi tersebut dapat bertahan dalam keadaan yang baik pada masa kini hingga masa depan. Mungkin ada baiknya kita menjelaskan sedikit tentang manager. Menurut James Kouzes yang dikutip oleh Ed

Boyat, (2010:6), "Manager sesuai dengan arti kata dasarnya, adalah "tangan" Selanjutnya ia menerangkan, pekerjaan seorang manager ialah menangani krisis, memelihara keteraturan, menjaga agar segala sesuatu itu terorganiser dan terkontrol. Dengan menangani kegiatan-kegiatan atau hal-hal, seseorang menghasilkan sesuatu, ia berkuasa atau bertanggung jawab untuk penyelesaian sebuah kegiatan." Seorang manajer harus memperhitungkan dua macam faktor ketika mereka mengorganisasikan. Pertama, mereka harus membuat garis besar sasaran organisasi, rencana strategis untuk mencapai sasaran, serta kemampuan organisasi untuk melaksanakan rencana strategis itu. Pada saat yang sama, manajer harus mempertimbangkan apa yang sedang terjadi sekarang, dan apa yang mungkin terjadi pada masa depan dalam lingkungan organisasi. Berdasarkan kedua factor ini--rencana dan lingkungan, seorang manajer membuat keputusan yang sesuai dengan sasaran, rencana strategis.

Langkah pertama yang amat penting dalam pengorganisasian ini, yang secara wajar dilakukan sesudah perencanaan,

*alamat korespondensi:
moody_wahongan@yahoo.com

adalah process mendesain organisasi. (Griffin, 2002:356). Pola hubungan spesifik yang diciptakan manajer dalam proses ini disebut struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu kerangka kerja yang dipikirkan oleh manajer untuk membagi-bagi dan mengkoordinasikan aktivitas anggota suatu organisasi. Karena strategi dan lingkungan sekitar berbeda dari suatu organisasi ke organisasi yang lain, terdapat berbagai kemungkinan desain struktur organisasi. Struktur desain organisasi, sangat perlu diketahui oleh seorang manager, agar ia tidak hanya berkemampuan dalam menyusun struktur organisasi, tapi dia juga menjadi seorang desainer organisasi yang baik.

Enam Elemen Struktur Organisasi. Ada enam elemen struktur organisasi. Elemen-elemen struktur organisasi ini penting karena membantu sebuah organisasi mencapai tujuannya. (Robbins & Coulter, 2009:201).

Spesialisasi kerja. Struktur organisasi yang pertama adalah Spesialisasi Kerja. Struktur organisasi spesialisasi kerja bertujuan untuk membagi kegiatan pekerjaan ke dalam tugas pekerjaan terpisah. Definisi Spesialisasi kerja ini, ditopang oleh Daft (2003: 6), yang mengatakan bahwa spesialisasi kerja adalah “tingkatan dimana tugas organisasi dibagi-bagi lagi kedalam pekerjaan yang berbeda”. Robbins & Coulter, (2009:201), mengatakan bahwa “work specialization adalah dividing work activities in an organization into separate job task”. Dan inti dari spesialisasi kerja, adalah bahwa keseluruhan pekerjaan tidak dilaksanakan oleh satu orang tetapi gantinya dibagi-bagikan menjadi tugas-tugas dimana setiap tugas diselesaikan oleh orang yang berbeda. Masing-masing pegawai berspesialisasi dalam melakukan bagian dari sebuah kegiatan gantinya keseluruhan kegiatan. Karena mereka akan kerja terus-menerus dalam bidang spesialisasinya, maka selanjutnya, mereka akan menjadi ahli dalam satu tugas, dari pada beberapa tugas. Mereka menghemat waktu dengan tidak berpindah antara tugas-tugas tersebut. Dengan berkonsentrasi pada satu tugas yang

lebih kecil mereka lebih berkemungkinan untuk memberikan ide-ide atau metode-metode yang lebih meningkat.

Departmentalization. Elemen struktur organisasi yang ke dua adalah Departmentalization: Daft, (2003:15), menjelaskan bahwa departementalisasi, adalah basis pengelompokan posisi kedalam departemen dan departemen kedalam organisasi secara total. Sedangkan Griffin, (2002:332) mengatakan departementalisasi adalah “grouping of jobs”. Lebih jelas dan ringkas definisi Schermerhorn (2008:238) yaitu: “departementalization, is the process of grouping to gether people and jobs into work units”. Dengan demikian pembagian ke departemen-departemen harus tepat, serta penempatan personilnya tepat, sehingga tujuan organisasi dijamin tercapai.

Chain of command. Elemen Struktur Organisasi ke tiga, adalah Chain of command: Griffins mendefinisikan chain of command adalah: “Clear and distinct line of authority among all positions in an organization”(Griffins,(2002:336). Rantai komando, atau jalur kekuasaan menunjukkan hubungan antar orang didalam satu organisasi, jalur pelaporan setiap orang (dari siapa kepada siapa), serta jalur komando, siapa memberikan perintah kepada siapa. Boleh juga disebutkan garis kekuasaan atau otoritas kekuasaan, adalah hak yang dimiliki seseorang untuk membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, atau member komando atau instruksi berdasarkan posisi bukan berdasarkan orangnya. Dalam rantai komando ini, jalur kekuasaan atau komando dan arah pertanggungjawaban jelas.

Span of control. Elemen Struktur Organisasi keempat, adalah Span of Control Griffins menjelaskan bahwa span of control yang sering kali juga disebut span of management, adalah “the number of people who report to each manager.” Griffins, (2002:336). Hal ini penting karena memiliki hubungan langsung dengan sejauh mana seorang manager dapat berinteraksi dengan atau mengawasi para bawahan. Hal ini menjamin pengontrolan atasan kepada bawahan dapat dilaksanakan dengan baik.

Sentralisasi dan desentralisasi. Elemen Struktur Organisasi kelima, adalah Sentralisasi-Disentralisasi. Schermerhorn, (2008:253) mendefinisikan “Centralization is the concentration of authority for most decisions at the top level of organization.” Sedangkan decentralization is a dispersion of authority to make decisions throughout all organization level.” Schermerhorn, (2008:253). Sentralisasi memiliki beberapa aspek positif yang dapat dengan lebih mudah mengkoordinasi kegiatan-kegiatan berbagai unit dan para individu, dan membantu mengurangi duplikasi usaha dan sumber daya dengan memastikan bahwa kegiatan-kegiatan tidak dilakukan oleh unit-unit organisasi yang berbeda. Disamping itu manager top biasanya memiliki pengalaman-pengalaman yang paling banyak dan dapat membuat keputusan yang lebih baik dari pada orang-orang di tingkat yang lebih rendah. Ia biasanya memiliki perspektif yang lebih luas dan dapat dengan lebih baik menyeimbangkan kebutuhan berbagai bagian organisasi.

Disentralisasi adalah “the extend to which power and authority are delegated to lower levels”. Sampai dimana kekuasaan dan hak pimpinan tingkat atas di delegasikan kepada pimpinan-pimpinan tingkat bawah. Ada beberapa keuntungan dari desentralisasi. Pertama, decentralisasi menolong pembuatan keputusan di tingkat yang lebih rendah dan dipastikan dapat mencapai tugas dari para pegawai tingkat bawah. Kedua, decentralisasi menghasilkan pembuatan keputusan yang lebih cepat ditingkat yang lebih rendah karena kebanyakan keputusan tidak perlu diberikan ke hirarki yang lebih tinggi. Dalam hal ini, orang-orang ditingkat yang lebih rendah biasanya lebih dekat dengan masalah, dan dengan demikian berada dalam posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan yang tepat.

Formalisation. Elemen Organisasi yang terakhir, atau keenam, adalah Formalization Daft, (2006:14), formalization adalah “the written documentation used to direct and control employees”) Dokumen tertulis itu, adalah

buku-buku peraturan, kebijakan, procedure, deskripsi pekerjaan dan regulasi. Dokumen-dokumen ini melengkapi organisasi dengan memberikan diskripsi tugas, tanggung jawab, dan otoritas keputusan. Organisasi yang baik dan teratur berpedoman pada regulasi dan aturan yang ada. Untuk itu, setiap kariawan baru harus diberi orientasi sebelum bekerja. Dan bagi kariawan yang lama, aturan-aturan yang ada harus secara regular diingatkan, agar organisasi dapat berjalan dengan teratur dan tidak memiliki benturan-benturan yang nanti menghambat hasil organisasi yang maksimal.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Jenis Struktur Desain Organisasi. Robbins-Coulter, (2009: (207-8), mengatakan mengenai factor-faktor yang mempengaruhi jenis struktur design dari para manager yaitu:

Faktor Strategi. Apakah organisasi itu besar atau kecil, struktur organisasinya penting karena strateginya adalah menuju kepada tercapainya tujuan organisasi. Faktor strategi memegang peran penting karena apapun yang berlaku, dalam keadaan yang stabil, terlebih dalam masa krisis, seorang manager harus berkemampuan menyusun strategis demikian rupa agar tujuan orgnisasi tercapai. Disini kita dapat melihat bahwa tujuan organisasi adalah bagian penting dari strategi organisai maka adalah penting strategi dan struktur harus mempunyai hubungan erat. Dengan kata lain, struktur harus mengikuti strategi.

Faktor Ukuran (size). Menurut Robbins & Coulter, (2007:364), ukuran (size) organisasi itu adalah “the total full number of full-time or full-time equivalent employees.” Jadi itu adalah jumlah pegawai. Besar-kecilnya perusahaan itu bergantung pada besar-kecilnya kariawan. Perusahaan besar pegawainya paling sedikit 2000 orang, sedangkan perusahaan kecil adalah perusahaan yang jumlah kariawannya dibawah 2000 pegawai. Pengalaman membuktikan bahwa ukuran atau besarnya organisasi mempengaruhi struktur organisasinya secara signifikan. Disini seorang manager harus berkemampuan

untuk mendesign organisasi sesuai jumlah kariawan agar tujuan organisasi juga dapat tercapai.

Faktor Teknologi. Factor ketiga, disebut factor teknologi. Hasil-hasil penemuan Woodward yang ditulis oleh Robbins dan Coulter, (2009: 208), tentang hubungan teknologi dan struktur organisasi mendemonstrasikan bahwa organisasi menyesuaikan struktur mereka dengan teknologi. Pada umumnya lebih rutin teknologinya, lebih mekanistik, serta berkemungkinan memiliki struktur organisasi. Namun karena ketidakpastian mengancam efektifitas organisasi, para manager akan mencoba meminimalisasikan hal itu. Satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian pada struktur organisasi. Lebih besar ketidakpastian, lebih besar juga kebutuhan fleksibilitas yang harus diberikan oleh suatu desain organisasi.

Desain Organisasi Umum. Bilamana seorang manager menciptakan atau merubah struktur organisasi, mereka terlibat dalam organizational desain. (Robbins & Coulter, 2009: 201) Dalam membuat keputusan-keputusan mengenai desain organisasi, seorang manager mempunyai pilihan beberapa desain struktural. Dua desain organisasi yang utama dijelaskan berikut ini.

Desain Organisasi Tradisional. Dalam merancang satu struktur untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang efisien dan efektif, seorang manager dapat memilih untuk menggunakan desain organisasi yang tradisional. Desain Organisasi ini terdiri dari struktu sederhana, struktur fungsional, dan struktur divisi yang cenderung lebih mekanistik. (Robbins & Coulter, 2009:209).

Struktur Sederhana. Banyak organisasi memulai bisnis mereka dengan struktur yang sederhana, yang terdiri dari pemilik dan pegawai bisnis saja. Biasanya struktur organisasi sederhana, adalah organisasi yang kurang pembagian departemennya, memiliki rentang kendala yang luas, dan kekuasaan terpusat pada satu orang dan kurang formalisasi. Umumnya struktur ini terdapat pada bisnis-bisnis kecil, di mana pemilik dan manager adalah satu

dan sama. Kebanyakan organisasi tidak tinggal tetap sebagai struktur yang sederhana, khususnya ketika bisnis itu berkembang dan menambah pegawai. Dengan bertambahnya pegawai, maka struktur cenderung lebih bersifat spesialisasi dan formalisasi. Peraturan-peraturan dan regulasi lebih diperkenalkan, pekerjaan menjadi khusus, departemen-departemen dibentuk, tingkat manajemen ditambah, dan organisasi menjadi lebih birokratis. Struktur organisasi sederhana memiliki keuntungan: cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan memiliki akuntabilitas yang jelas, sedangkan kelemahannya, adalah bahwa struktur seperti ini tidak cocok seiring berkembangnya organisasi, dan struktur ini memiliki resiko, karena bergantung hanya pada satu orang.

Struktur Fungsional. Struktur Fungsional, adalah satu desain organisasi yang mengelompokkan spesialisasi pekerjaan yang sama, atau spesialisasi pekerjaan terkait bersama-sama. Fungsi departementalisasinya, diterapkan pada seluruh organisasi. Kekuatan-kekuatan dari struktur fungsional, penghematan biaya dari spesialisasi seperti skala ekonomis serta duplikasi minimal dari orang dan peralatan. Di lain pihak, kelemahan-kelemahannya, adalah bahwa pencarian tujuan-tujuan fungsional dapat menyebabkan seorang manager kehilangan pandangan tentang apa yang terbaik untuk organisasi secara keseluruhan, spesialisasi fungsional menjadi terisolasi dan ia memiliki pemahaman yang sedikit tentang apa yang dikerjakan oleh unit-unit.

Struktur Divisi. Struktur Divisi adalah satu struktur organisasi yang dibuat dari unit-unit, atau divisi-divisi bisnis yang terpisah-pisah. Dalam desain ini, tiap unit atau divisi mempunyai otonomi yang terbatas. Seorang manager divisi bertanggung jawab untuk hasil unitnya dan memiliki otoritas strategis dan operational untuk unitnya tersebut. Namun dalam struktur divisi, korporasi induk biasanya bertindak sebagai pengawas eksternal untuk mengkoordinasikan dan mengontrol berbagai divisi, dan sering memberikan

layanan pendukung seperti keuangan dan hukum.

Kekuatan dari struktur divisi, adalah karena struktur ini berfokus pada hasil. Seorang manajer divisi bertanggung jawab untuk apa yang terjadi pada produk dan layanan mereka, sedangkan kelemahannya, adalah terjadi duplikasi kegiatan dan sumber daya yang kemudian meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi.

Desain Organisasi Kontemporer.

Seorang manajer dalam organisasi kontemporer mendapati bahwa desain-desain hirarki tradisional sering tidak cocok untuk lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks yang ia hadapi. Sebagai respons terhadap permintaan pasar akan organisasi yang ramping, fleksibel, dan inovatif, sebuah organisasi harus lebih memberi respons kepada para pelanggan, pegawai, dan konstituen organisasi lainnya. Konsep organisasi yang lebih baru, (Robbins & Coulter, (2009:210-12), adalah sebagai berikut ini:

Struktur Tim. Dalam sebuah struktur tim, keseluruhan organisasi terbuat dari tim-tim kerja yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Jelas pemberdayaan pegawai adalah penting dalam sebuah struktur tim karena tidak ada jalur otoritas menajerial dari atas kebawah. Gantinya, tim-tim pegawai itu bebas untuk mendesain pekerjaan dalam cara yang menurut mereka adalah yang terbaik. Namun, tim-tim tersebut juga bertanggung-jawab untuk semua pekerjaan dan hasil kerja dari masing-masing bidang mereka. Dalam organisasi-organisasi yang besar, struktur tim, melengkapi apa yang biasanya disebut struktur fungsional atau divisi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memiliki efisiensi birokrasi dan pada saat yang sama menyediakan fleksibilitas yang diberikan oleh tim-tim tersebut.

Struktur Matriks dan Proyek.

Desain kontemporer yang populer lainnya adalah struktur matriks dan proyek. Struktur matriks adalah struktur organisasi yang menunjuk para spesialis dari departemen fungsional yang berbeda untuk mengerjakan satu atau lebih proyek yang dipimpin oleh manajer proyek. Satu aspek unik dari desain

ini adalah bahwa desain ini menciptakan rantai perintah ganda yang melanggar prinsip organisasi klasik kesatuan perintah. Para pegawai di organisasi matriks memiliki dua manager, yaitu manajer wilayah fungsional mereka dan manajer produk atau proyek yang memiliki otoritas atas para anggota fungsional yang adalah bagian dari tim proyek mereka dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan tujuan-tujuan proyek. Tetapi keputusan-keputusan seperti promosi, rekomendasi gaji, dan tinjauan tahunan biasanya tetap menjadi tanggung jawab manajer fungsional. Untuk bekerja dengan efektif, kedua manajer tersebut harus berkomunikasi secara reguler, mengkoordinasi tuntutan tugas pada para pegawai, dan menyelesaikan konflik bersama-sama.

Walaupun struktur matriks adalah sebuah pilihan desain struktur yang efektif bagi beberapa organisasi, banyak yang menggunakan jenis struktur proyek yang lebih maju di mana para pegawai secara terus-menerus mengerjakan proyek. Tidak seperti struktur matriks, struktur proyek tidak memiliki departemen yang formal tempat para pegawai kembali di saat proyek telah selesai. Gantinya, para pegawai membawa keahlian, kesanggupan, dan pengalaman-pengalaman khusus mereka dalam proyek-proyek lainnya. Selain itu, semua pekerjaan dalam struktur proyek dilakukan oleh tim-tim pegawai yang menjadi bagian dari sebuah tim proyek karena mereka memiliki tugas, keahlian, dan kesanggupan yang sesuai. Namun, pada saat proyek selesai, mereka berpindah ke proyek berikutnya.

Desain struktur proyek cenderung bersifat berubah-ubah dan fleksibel. Tidak ada departementalisasi atau hirarki organisasi yang kaku yang memperlambat pengambilan keputusan atau pengambilan tindakan. Dalam jenis struktur ini, seorang manajer bertindak sebagai fasilitator, mentor, dan pelatih. Ia melayani tim-tim proyek dengan mengeliminasi atau mengurangi halangan-halangan organisasi dan menjamin bahwa tim-tim itu memiliki sumber daya yang

mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efektif dan efisien.

Organisasi Tanpa Batas. Pendekatan lainnya pada desain organisasi kontemporer adalah konsep organisasi tanpa batas, yaitu sebuah organisasi yang desainnya tidak ditentukan atau dibatasi oleh, batas-batas horisontal, vertikal, atau eksternal yang dimiliki oleh struktur standar. Mantan ketua GE, Jack Welch seperti yang dikutip oleh Robbins dan Coulter, (2009:211), menciptakan istilah itu karena ia ingin meniadakan batas-batas vertikal dan horizontal di dalam GE dan meniadakan pembatas eksternal antara perusahaan dengan para pelanggan dan supliernya. Walaupun ide eliminasi batas bisa terlihat janggal, banyak dari organisasi yang paling sukses sekarang mendapati bahwa mereka dapat beroperasi dengan cara yang paling efektif dengan tetap fleksibel dan tidak terstruktur. Struktur ideal bagi mereka adalah tidak memiliki struktur yang kaku, terbatas dan standar.

Ada dua jenis batas. Yang pertama adalah batas internal atau batas horisontal yang diberikan oleh spesialisasi kerja dan departementalisasi dan batas-batas vertikal yang memisahkan para pegawai ke dalam tingkat-tingkat dan hirarki-hirarki organisasi. Yang kedua, adalah batas eksternal yaitu batas yang memisahkan organisasi dari para pelanggan, supplier dan para pemangku kepentingan lainnya. Untuk memperkecil atau mengeliminasi batas-batas ini, para manajer bisa menggunakan desain struktur virtual atau jaringan.

Organisasi virtual adalah sebuah organisasi yang terdiri dari beberapa pegawai tetap dan sedikit dan yang menyewa spesialis tidak tetap dari luar sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mengerjakan proyek. Sebuah contoh organisasi virtual, adalah Strawberry Fog, sebuah agen advertensi internasional yang berbasis di Amsterdam dan New York. Strawberry Fog hanya memiliki 100 orang di dua kantor utamanya. Namun, perusahaan ini juga memiliki jaringan internasional yang terdiri dari 100 pegawai lepas yang ditugaskan untuk bekerja bagi

para klien. Dengan mengandalkan jaringan pegawai lepas diseluruh dunia, perusahaan ini menikmati suatu jaringan orang-orang bertalenta tanpa adanya kompleksitas tambahan dan struktur yang tidak dibutuhkan.

Pilihan struktur lainnya bagi para manajer yang ingin mengurangi atau mengeliminasi batas-batas organisasi adalah organisasi jaringan, yang adalah sebuah organisasi yang menggunakan para pegawainya untuk melakukan kegiatan pekerjaan dan jaringan dari supplier luar untuk menyediakan komponen produk atau proses kerja lain yang dibutuhkan. Bentuk organisasi ini juga sering disebut organisasi modular, khususnya pada organisasi-organisasi manufaktur. Pendekatan struktural ini memungkinkan organisasi untuk berkonsentrasi pada apa yang dapat mereka lakukan dengan baik dengan mengontrakkan kegiatan-kegiatan lain pada perusahaan-perusahaan yang dapat melakukannya dengan baik. Banyak perusahaan menggunakan pendekatan seperti itu untuk kegiatan pekerjaan organisasi tertentu.

Tantangan-tantangan Desain Organisasi Zaman Sekarang. Sementara para manajer mencari desain organisasi yang akan mendukung dan memfasilitasi para pegawai mereka dengan cara yang terbaik dalam melakukan pekerjaan mereka dengan efisien dan efektif dalam lingkungan zaman sekarang yang dinamis, ada tantangan-tantangan tertentu yang mereka harus hadapi. Ini termasuk menjaga agar para pegawai tetap terhubung, membangun sebuah organisasi yang belajar, dan mengelola isu-isu struktural global. (Robbins & Coulter, 2009:211-13).

Pegawai tetap terhubung. Banyak konsep desain organisasi dikembangkan selama abad ke 20, ketika tugas-tugas pekerjaan agak dapat diprediksi dan konstan. Kebanyakan pekerjaan itu bersifat tetap dan terus tanpa batas. Pekerjaan itu juga dilakukan di tempat bisnis majikan di bawah supervisi seorang manajer. Hal ini tidak terjadi dalam banyak organisasi sekarang, sebagaimana dilihat dalam diskusi dibagian

atas tentang organisasi virtual dan jaringan. Tantangan desain struktur utama bagi para manajer adalah mencari jalan untuk tetap menjaga agar para pegawai yang tersebar dan berpindah-pindah ini tetap terhubung dengan organisasi.

Membangun organisasi yang belajar. Organisasi yang belajar adalah sebuah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas untuk secara terus menerus belajar, beradaptasi, dan berubah. Dalam sebuah organisasi yang belajar, para pegawai terus menerus mendapatkan dan membagikan pengetahuan baru dan rela untuk menerapkan pengetahuan itu dalam membuat keputusan atau melaksanakan tugas mereka. Beberapa ahli teori organisasi bahkan lebih jauh mengatakan bahwa kemampuan organisasi untuk melakukan hal ini—yaitu, belajar dan menerapkan yang dipelajari—mungkin adalah satu-satunya sumber keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Seorang manager yang efektif mengerti bahwa kecuali pegawai-pegawai berkembang, belajar dan memperluas keahlian dan talenta, maka perusahaan nya dengan perlahan-lahan akan tutup.

Aspek-aspek struktural yang diperlukan organisasi yang belajar. Pertama, para anggota sebuah organisasi yang belajar membagi informasi dan bersama-sama atau berkolaborasi dalam pekerjaan diseluruh organisasi. Kedua, pegawai bekerja dalam bentuk tim-tim yang telah diberdayakan dalam mengambil keputusan pekerjaan yang dilaksanakan, cara mengerjakan dan mengatasi masalah yang ditemui waktu pelaksanaan, maka manager hanya berfungsi sebagai fasilitator, pendukung, dan penyokong.

KESIMPULAN

Dalam tulisan ini dibahas secara mendalam tentang struktur organisasi dan desain struktur organisasi. Desain struktur organisasi yang dipilih oleh seorang manager harus dapat membantu para

pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang paling baik, efisien dan efektif. Adalah tujuan setiap perusahaan agar perusahaan itu berkembang dan tidak statis. Karena itu desain organisasi menjadi satu hal yang perlu dikuasai oleh seorang manager. Ada 6 hal yang perlu diketahui oleh seorang manager sehubungan dengan desain organisasi, yaitu:

Seorang manager harus menguasai jenis desain organisasi; Seorang manager harus menguasai desain organisasi kontemporer dengan bagian-bagiannya; Dalam struktur organisasi ini, sangat perlu diingat bahwa pegawai itu harus terus belajar, saling membagi keahlian yang dapat menyebabkan kemajuan perusahaan tersebut; Seorang manager perusahaan harus selalu terhubung erat dengan pegawai-pegawainya; Apapun bentuknya, desain organisasi itu akhirnya harus dapat membuat para pegawai bekerja dengan baik dan aman, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai; Yang terakhir tapi yang paling penting ialah, seorang manager organisasi yang efektif, adalah juga seorang desainer organisasi yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyatt, Ed. (2010). Tantangn Untuk Memimpin, Jurnal Pendidikan Advent, Juli 2010
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen*. Edisi 6. Buku 2. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Griffin, R.W. (2002). *Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hellriegel, D.; Jackson, Susan E. & Slocurn, J.W.Jr. (2007). *Management* (10th ed.) Thomson South-Western Printed in Singapore.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management* (10th ed.): Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J.R. Jr. (2008). *Management* (9e). John Wiley & Sons, Inc. Denver, MA. USA.