

Aspek SDM dan Organisasi 1

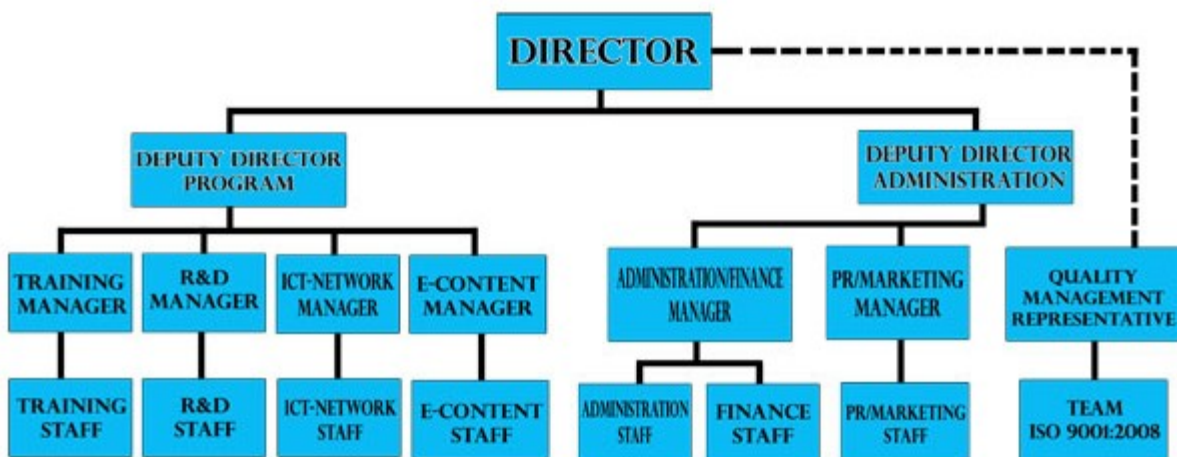
1. Struktur organisasi

Organisasi

Organisasi adalah sebuah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang yang bekerja bersama-sama dalam suatu bentuk yang ditetapkan untuk mencapai sejumlah tujuan. Sebuah toko kelontong yang dimiliki dan dioperasikan oleh sepasang suami isteri dapat disebut organisasi.

Seorang pembuat boneka mempekerjakan orang lain untuk membantu usahanya dan kemudian membagi tugas kepada masing-masing orang. Setiap orang yang melaporkan pekerjaannya kepada orang tertentu yang ditunjuk disebut pengorganisasian (*organizing*). Setelah organizing dilakukan, perusahaan memerlukan struktur organisasi, pola organisasi yang meliputi pembagian posisi dalam organisasi dan hubungan di antara posisi-posisi tersebut.

Diagram organisasi ialah diagram yang menggambarkan posisi dan hubungan dalam sebuah organisasi, mengungkapkan struktur organisasi perusahaan. Contoh bagan organisasi tampak dalam gambar di bawah ini :



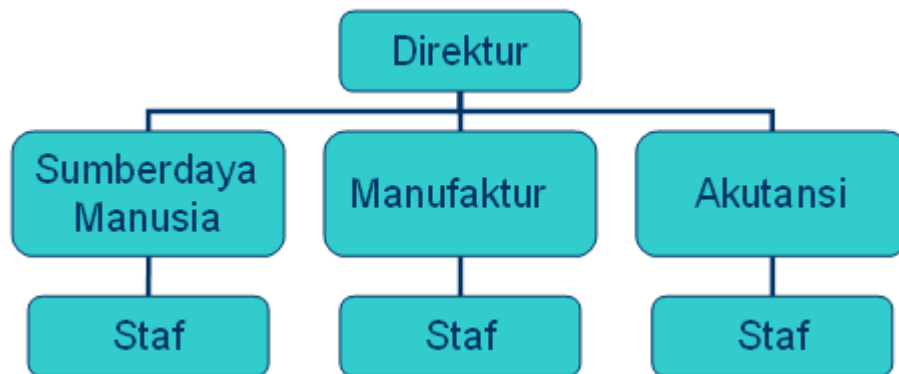
Gambar 1. Bagan Organisasi

Bentuk Struktur Organisasi

1. Fungsional
2. Divisional
3. Matriks
4. Tim
5. Jaringan

1. Fungsional

Orang-orang dikelompokkan ke dalam departemen – departemen menurut kesamaan keterampilan dan aktivitas-aktivitas kerja.



Gambar. 2: Struktur Fungsional

Keunggulan Fungsional

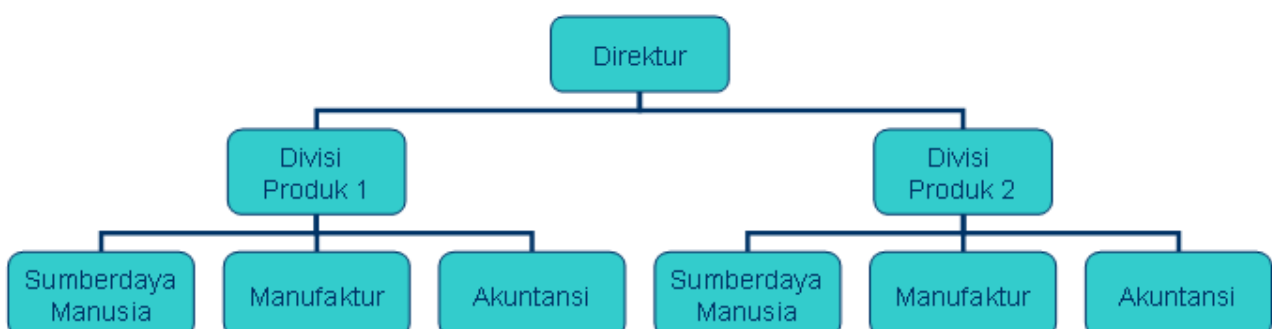
- Penggunaan sumberdaya yang efisien, skala ekonomis
- Spesialisasi keterampilan yang mendalam dan pengembangan
- Kemajuan karier dalam departemen fungsional
- Panduan dan pengendalian dari manajemen Puncak
- Koordinasi yang luar biasa dalam fungsi-fungsi
- Pemecahan masalah teknikal yang berkualitas

Kelemahan Fungsional

- Komunikasi lintas departemen fungsional yang buruk
- Tanggapan lambat yang diberikan pada perubahan lingkungan, ketinggalan inovasi
- Keputusan terkonsentrasi pada hirarki puncak, menciptakan penundaan
- Tanggung jawab bagi masalah yang muncul sulit ditunjukkan secara tepat
- Pandangan terbatas mengenai sasaran organisasi dari pada karyawan
- Pelatihan manajemen umum yang terbatas bagi karyawan

2. Divisional

Departemen dikelompokkan ke dalam divisi mandiri terpisah berdasarkan pada kesamaan produk, program, atau daerah geografis. Perbedaan keterampilan merupakan dasar departementalisasi, dan bukannya kesamaan keterampilan.



Gambar. 3: Struktur Divisional

Keunggulan Divisional

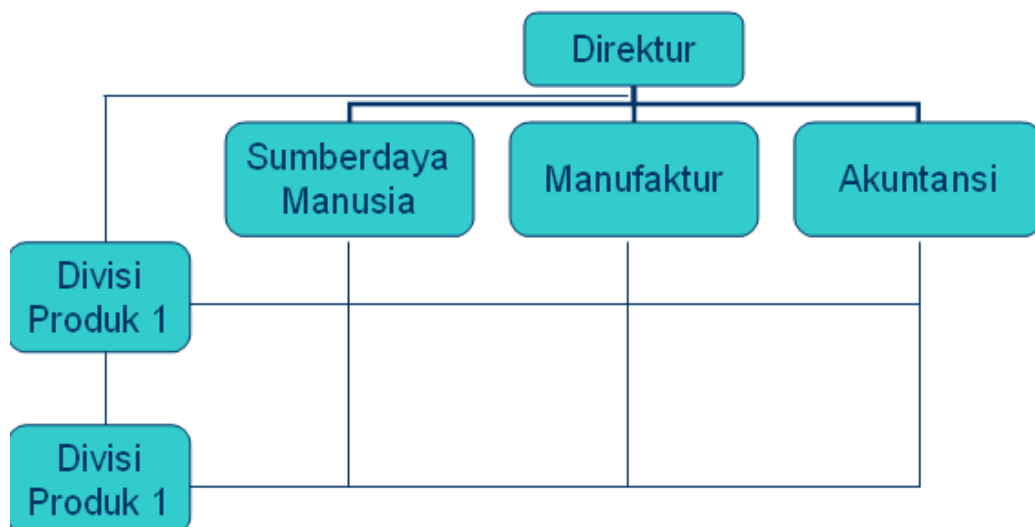
- Cepat tanggap, fleksibilitas pada lingkungan yang tidak stabil
- Memperhatikan kebutuhan konsumen
- Koordinasi yang luar biasa lintas departemen fungsional
- Pembebanan tanggung jawab yang jelas bagi permasalahan produk
- Penekanan terhadap keseluruhan produk dan tujuan divisional
- Pengembangan keterampilan manajemen umum

Kelemahan Divisional

- Duplikasi sumberdaya lintas divisi
- Kurang pendalaman teknis dan spesialisasi dalam divisi-divisi
- Koordinasi yang buruk lintas divisi
- Kurangnya kendali sumberdaya manajemen puncak
- Kompetisi untuk sumberdaya perusahaan

3. Matriks

Rantai komando divisional dan fungsional diimplementasikan secara simultan dan membebani satu sama lainnya dalam departemen yang sama. Terdapat dua rantai komando, dan beberapa karyawan memberikan laporan pada dua bos.



Gambar. 4: Struktur Matriks

Keunggulan Matriks

- Penggunaan sumberdaya yang lebih efisien dibandingkan pada hirarki tunggal
- Fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap lingkungan yang terus berubah
- Pengembangan keterampilan manajemen umum dan spesialis
- Kerja sama interdisiplin, ketersediaan ahli untuk seluruh divisi
- Pelebaran tugas-tugas bagi para karyawan

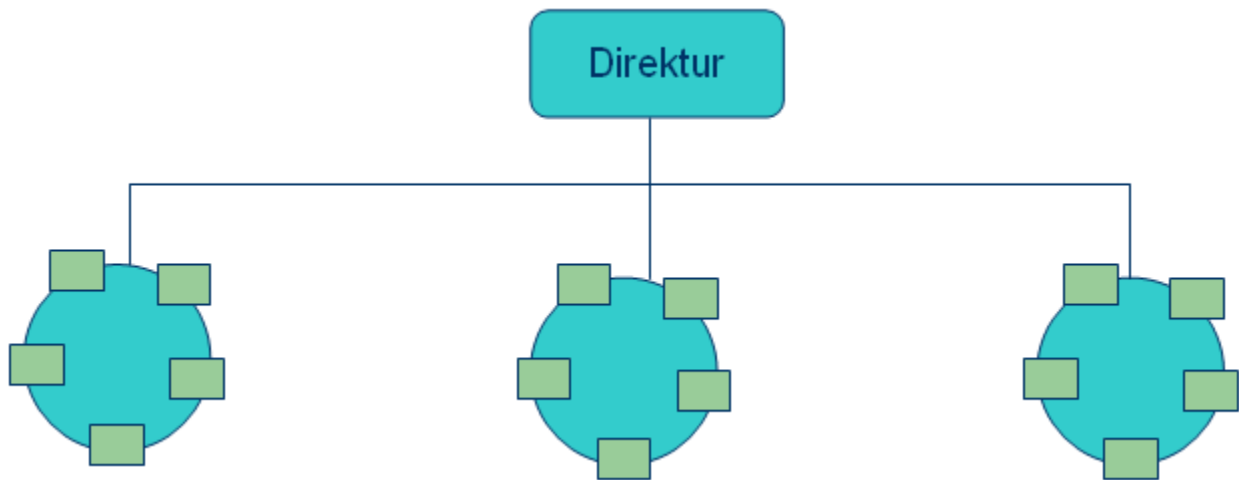
Kelemahan Matriks

- Frustrasi dan kebingungan dari rantai komando ganda
- Konflik tinggi antara dua sisi matriks

- Banyak pertemuan, lebih banyak diskusi daripada tindakan
- Membutuhkan pelatihan hubungan manusia
- Dominasi kekuatan oleh salah satu sisi matriks

4. Tim

Organisasi membentuk serangkaian tim untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dan untuk mengkoordinasikan departemen-departemen utama.



Gambar. 5: Struktur Tim

Keunggulan Tim

- Punya beberapa keunggulan struktur fungsional
- Mengurangi hambatan antar departemen, meningkatkan kompromi
- Mengurangi waktu untuk merespon, keputusan lebih cepat diambil
- Moral yang lebih baik, antusiasme dari keterlibatan karyawan
- Mengurangi biaya overhead administrasi rutin

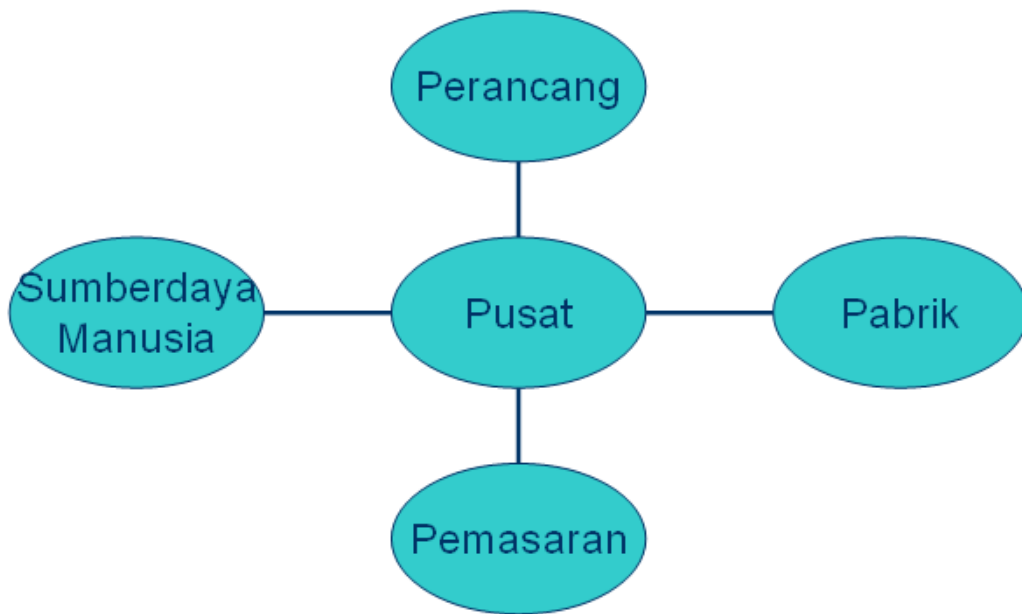
Kelemahan Tim

- Loyalitas ganda dan konflik
- Waktu dan sumberdaya lebih banyak untuk pertemuan
- Desentralisasi tidak terencana

5. Jaringan

Organisasi menjadi suatu pusat yang kecil, terhubung secara elektronik dengan organisasi lainnya yang melakukan fungsi-fungsi vital.

Departemen bersifat independen dan melayani kontrak dengan sentral untuk mendapatkan keuntungan.



Gambar. 6: Struktur Jaringan

Keunggulan Jaringan

- Daya saing global
- Fleksibilitas tenaga kerja / tantangan
- Mengurangi biaya administratif
- Daya saing global
- Fleksibilitas tenaga kerja / tantangan
- Mengurangi biaya administratif

Kelemahan Jaringan

- Tidak ada pengendalian langsung
- Dapat kehilangan bagian organisasi
- Lemahnya loyalitas karyawan

2. Deskripsi dan Spesifikasi Tugas/Jabatan

Sebuah deskripsi jabatan merupakan satu pernyataan tertulis tentang apa yang sesungguhnya dilakukan pemegang jabatan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan.

Deskripsi jabatan bukan sekedar menjelaskan tentang suatu jabatan, akan tetapi juga menjelaskan lebih lanjut tentang tugas-tugasnya, tanggung jawabnya, wewenang dan sebagainya. Dengan demikian, diharapkan setiap karyawan/pegawai yang memangku jabatan tersebut akan memahami batas-batas antara lain dari tugas-tugas, tanggung jawab serta wewenangnya. Hal ini tentu untuk menghindari terjadinya overlapping antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya.

Agar deskripsi jabatan yang dibuat dapat merupakan landasan atau pedoman pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, maka deskripsi jabatan yang dibuat haruslah sedemikian rupa sehingga tidak terjadi penetapan tugas-tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dapat menimbulkan kesimpangsiuran atau overlapping. Oleh karena itu, maka penyusunan deskripsi jabatan untuk suatu jabatan tertentu tidak lepas dari format standar yang harus dipenuhi.

Walaupun tidak terdapat format standar yang baku dan berlaku untuk semua organisasi, namun secara umum deskripsi jabatan memuat hal-hal sebagai berikut :

a. Identifikasi jabatan.

Bagian identifikasi jabatan memuat informasi-informasi tentang nama jabatan, kode jabatan, tanggal analisis, penyusun, dan dalam departemen apa.

b. Ringkasan jabatan.

Ringkasan jabatan hendaknya menggambarkan sifat umum dari jabatan, yaitu berupa fungsi dan kegiatan utamanya.

c. Hubungan, tanggung jawab, dan kewajiban.

Bagian ini memperlihatkan hubungan pemegang jabatan dengan pihak atau bagian lain, baik di dalam organisasi maupun luar organisasi. Batas-batas tanggung jawab serta kewajiban utama jabatan itu juga perlu dijelaskan.

d. Wewenang dari pemegang jabatan.

Bagian ini menentukan batas-batas wewenang pemegang jabatan, termasuk wewenang pengambilan keputusannya dan batas-batas penganggarnya.

e. Standar kinerja.

Bagian ini menetapkan standar-standar yang diharapkan bisa dicapai oleh karyawan pada masing-masing tugas dan tanggung jawab dari deskripsi jabatan.

f. Kondisi kerja.

Deskripsi jabatan juga akan merangkum kondisi kerja umum yang tercakup pada jabatan. Misalnya, masalah kebisingan, kondisi bahaya, dan suhu udara dalam ruang pekerjaan.

Spesifikasi jabatan (*job specification*) menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan factor-faktor manusia yang diisyaratkan (Handoko : 1996). Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitive yang dibutuhkan dari calon yang memangku jabatan itu. Misalnya, tingkat pendidikan, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, status, jenis kelamin, umur, pengalaman, dan karakter.

Referensi:

<http://repository.binus.ac.id/content/A0172/A017299334.ppt>