DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Oleh:

Nurmansyah
Lili Erti
Tasril
Masirun

UNILAK PRESS

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI
Copyright © 2025

Penulis : Nurmansyah, Lili Erti, Tasril, Masirun,
Editor : Eko Saputra Utama
Desain Cover : Eman Pratama & Rifky KMP
Desain Isi : Nurmansyah

Cetakan Pertama, September 2025
xi, 266 halaman, 15 x 24 cm
ISBN :

Penerbit:

Unilak Press
Jalan Yos Sudarso Km. 08 Rumbai, Pekanbaru.
Whatshapp: 0853-7869-2035
Email: unilakpress@unilak.ac.id
Homepage: https://press.unilak.ac.id

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atas seluruh isi buku ini tanpa izin penulis dan penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wataala yang telah memberikan taufik dan hidayahnya kepada hambanya dengan diberikannya kesehatan, kekuatan dan kesabaran serta ketabahan, sehingga kami dapat menyelesaikan buku DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI yang memegang peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Semua kegiatan bisnis saat ini sudah lebih memperhatikan Desain dan Struktur Organisasi untuk membuat struktur yang sesuai dengan perkembangan bisnis, sehingga dapat membantu mempercepat dalam pengambilan keputusan secara efektif dan efisien serta tanggap terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Buku DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI disusun berdasarkan pengalaman penulis selama bertahun-tahun baik di S1 maupun di S2 dalam mengajar mata kuliah Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, Manajemen SDM, Struktur dan Perilaku Organisasi, Perilaku dan Budaya Organisasi. Analisis Perilaku Karyawan dan Manajemen Produktivitas. Tujuan penyusunan buku ini untuk membantu dosen dalam mempersiapkan materi yang diajarkan, dan mahasiswa agar dapat dengan lebih mudah memahami berbagai teori yang berkaitan dengan bagaimana melakukan Desain dan Struktur yang yang berguna dalam mengelola organisasi / perusahaan yang merupakan mata kuliah baru di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning dengan kurikulum **Output Based Education (OBE),** dimana mahasiswa harus lebih aktif berperan mempelajari sendiri materi ditentukan oleh dosen pengampu mata kuliah yang kemudian didiskusikan.

Pembahasan dilakukan secara sistematis untuk membantu pemahaman mahasiswa agar memiliki kemampuan dalam memahami bagaimana mendesain struktur yang efektif dan efisien dalam mengelola organisasi. Topik yang dibahas adalah pada Bab 1 : Pendahuluan, diantaranya menguraikan tentang kenapa organisasi penting, mengapa kita perlu mempelajari organisasi, Bab II : Teori Organisasi Klasik, diantaranya membahas tentang konstribusi yang diberikan oleh pakar organisasi seperti Hugo Munsterberg dengan teorinya yang mengingat-kan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya terhadap organisasi perusahaan, Max Weber dengan teori Birokrasinya, Frederick Winslow Taylor dengan Scientific Managementnya, dan lainnya, Bab 3 : Teori Organisasi Neo Klasik, diantaranya membahas tentang konstri-busi para ahli organisasi Neo Klasik seperti Elton Mayo dengan kajian Hawthornenya, Chester Bernard dan Sistem Kerjasama, McGregor dengan teori Asumsi X dan Asumsi Y, dan teori Warren Bennis dengan matinya Birokrasi. Pada Bab 4 : Teori Organisasi Modern, diantaranya membahas tentang organisasi Modern yag mengikuti perkembangan organisasi saat ini yang lebih memberikan kepuasan kepada pelanggan, baik kepada karyawan maupun pada masyarakat pembeli produk atau jasa yang ditawarkan organisasi, Pda Bab 5 : Desain Organisasi, diantaranya membahas tentang bagaimana mendesain struktur, apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mendesain organisasi, dan apa saja tahapan dan proses yang dilakukan dalam mendesain organisasi, Pada Bab 6 : Desain Struktur Organisasi Formal diantaranya membahas tentang dimensi-dimensi dasar struktur organisasi yang

terdiri dari : pembagian kerja, wewenang, kekuasaan, tanggung jawab, akuntabilitas, komunikasi, hubu-ngan lini dan staf, rentang kendali, struktur mendatar dan menegak, sentralisasi dan desentra-lisasi, rantai wewenang, kesatuan perintah, dan departemenisasi. Pada Bab 7 : Pilihan Desain Organisasi diantaranya membahas tentang pilihan-pilihan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi seperti : struktur sederhana, struktur Birokrasi Mesin, Struktur Birokrasi Profesional, Struktur Divisional dan adhocracy. Pada Bab 8 : Struktur Organisasi diantaranya membahas tentang pentingnya struktur organisasi dalam membantu pimpinan dalam membagi-bagi pekerjaan pada semua unsur dalam organisasi, sehingga semua pekerjaan yang ada dapat diselesaikan semuanya. Pada Bab 9 : Teknologi diantaranya membahas tentang perlunya teknologi dalam mempermudah, mempercepat dan dapat meng-hasilkan produk dalam jumlah yang lebih banyak dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pada Bab 10 : Bagan Organisasi diantaranya membahas tentang jenis-jenis bagan organisasi, dimensi-dimensi dasar struktur organisasi seperti : hierarki wewenang, pemba-gian kerja, rentang kendali, dan posisi lini dan staf. Pada Bab 11 : Bentuk-Bentuk Struktur organisasi diantaranya membahas tentang struktur organisasi lini, staff, lini dan staf, struktur organisasi berdasarkan fungsi, berdasarkan divisi, dan berdasarkan matriks. Pada Bab 12 : Delegasi wewenang diantaranya membahas tentang bagaimana melakukan delegasi wewe-nang, kenapa harus melakukan pendelegasian wewenang, apa pedoman untuk membuat delegasi yang efektif. Pada Bab 13 : Pengambilan Keputusan diantaranya membahas tentang bagaimana melakukan pengambilan keputusan yang terprogram dan yang tidak terprogram, konsep dalam pengambilan keputusan, tingkatan dalam pengambilan keputusan, bagaimana mengambil keputusan yang efektif yang dapat mengatasi masalah yang ada pada organisasi. Pada Bab 14 : Konflik Dalam Organisasi diantaranya membahas tentang bagaimana menga-tasi konflik disfungsional yang merusak organisasi, bagaimana mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada Bab 15 : Koordinasi dan Rentang Kendali diantara-nya membahas tentang bagaimana melakukan koordinasi, apa manfaatnya bagi organisasi, dan bagaimana mengendalikan karyawan dalam organisasi untuk melakukan pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi, berapa kemampuan seorang atasa dalam mengendalikan dan mengawasi bawahannya, apa saja faktor-faktor yang harus diperhatikan untuk mening-katkan kemampuan atasan dalam mengendalikan bawahannya. Pada Bab 16 : Organisasi informal, diantaranya membahas tentang timbulnya organisasi informal dalam organisasi formal, apa ciri-ciri organisasi informal, apa manfaatnya bagi organisasi, dan bagaimana sikap manajemen pada organisasi informal. Buku ini juga dilengkapi dengan 100 soal *multiple choice* agar mahasiswa dapat mempelajari sendiri dan dapat mengetahui terhadap penguasaan materi perkuliahan yang telah dipelajari.

Akhirnya, seperti pepatah mengatakan tiada gading yang tidak retak, dari itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon saran dan masukan dari berbagai pihak agar buku ini dapat disempurnakan lagi pada masa yang akan datang.

Penulis mengharapkan agar kehadiran buku ini dapat memberikan manfaat dan dapat memenuhi kebutuhan pembaca dan mendapatkan ridho dari Allah SWT… Amiin Ya Robbal Alamiin.

Pekanbaru, 26 Juli 2025

Penulis
Nurmansyah
Lili Erti
Tasril
Masirun

DAFTAR ISI

BAB I : PENDAHULUAN……1
1.1. Pengertian ……...1
1.2. Definisi Organisasi……2
1.3. Tugas dan Fungsi Organisasi …….....5
1.4. Aktivitas Yang Terkait Dengan Pengorganisasian ……..7
1.5. Kegiatan Pengorganisasian ……7
1.6. Elemen-Elemen Organisasi……...8
1.7. Kenapa Organisasi Penting…….....11
1.8. Pentingnya Pengorganisasian ……11
1.9. Pentingnya Organisasi Bagi Manusia……12
1.10. Proses Pengorganisasian ……..13
1.11. Ciri-Ciri Umum Organisasi …….….14
1.12. Mengapa Perlu Mempelajari Organisasi……...15
1.13. Asas-Asas Organisasi ……...17
1.14. Pendalaman Dari Asas-Asas Organisasi ……20
Soal …….....31

BAB 2 : TEORI ORGANISASI KLASIK ……32
2.1. Pengertian……32
2.2. Max Weber dan Birokrasi…….33
2.3.Bagaimana Istilah Birokrasi Menjadi Sinonim Ketidakefisienan……..34
2.4.Teori Adminstrasi……...……35
2.5. Penelitian Taylor dengan Teori Manajemen Ilmiah……38
2.6. Definisi organisasi Formal……41
2.7. Dasar-Dasar Organisasi Menurut Teori Organisasi Klasik……...41
2.8. Tiang Dasar Organisasi Formal…….42
Soal……..……45

BAB 3 : TEORI ORGANISASI NEOKLASIK……46
3.1. Pengertian …….. 46
3.2. Hugo Munsterberg ……...46
3.3. Elton Mayo dan Kajian Hawthorne……..47
3.4. Chester Bernard dan Sistem Kerjasama……48
3.5. Douglas McGregor dan Teory X dan Teori Y……..48
3.6. Teori Warren Bennis dan Matinya Birokrasi……49
Soal…….. ……..52

BAB 4 : TEORI ORGANISASI MODERN…….53
4.1.Pengertian…….. .53
4.2.Dasar Pemikiran Teori Organisasi Modern……...…….….53
4.3.Ciri-Ciri Organisasi Modern……54
4.4. Dua Pendekatan Utama Dalam Teori Organisasi Modern……..55
4.5. Contoh Penerapan Teori Organisasi Modern……..55
4.6. Teori Sistem Umum……56

4.7. Teori Organisasi Dalam Suatu Kerangka Sistem……57
4.8. Bagian-Bagian Dari Teori Sistem Dan Saling Ketergantungannya…57
4.9. Proses Teori Organisasi Modern…….58
4.10. Pendekatan Dalam Teori Organisasi Modern……...58
4.11.Ciri-Ciri Teori Organisasi Modern ……...59
4.12. Gambaran Dalam Teori Organisasi Modern…….59
4.13. Definisi Teori Organisasi Modern……59
4.14. Ciri-Ciri Teori PostModern …… …….60
4.15.Gambaran Teori Teori Organisasi PostModern…….60
4.16.Kecenderungan Organisasi di Tempat Kerja Modern……....61
Soal…….. ….....64

BAB 5 : DESAIN ORGANISASI…….65
5.1.Pengertian……65
5.2.Petunjuk Untuk Perubahan……...65
5.3.Desain Birokrasi……...66
5.4.Desain Adaptif ……67
5.5.Unsur-Unsur Desain Organisasi…… 68
5.6.Empat Pilar Dalam Organisasi…….69
5.7.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Desain Organisasi……..70
5.8.Struktur Mekanistik dan Struktur Organik……..70
5.9.Proses Desain Organisasi ……78
5.10.Tahapan Dalam Desain Organisasi ……...78
5.11.Desain Organisasi Yang Umum ……85
Soal…….....87

BAB 6 : DESAIN STRUKTUR ORGANISASI FORMAL.....88
6.1. Pengertian.....88
6.2. Desain Struktur Organisasi Formal.....88
6.3. Strategi dan Struktur 88
6.4. Pengaruh Lingkungan Pada Desain Organisasi 90
6.5. Teknologi dan Struktur 91
6.6. Orang dan Struktur.....92
6.7. Manajer dan Struktur 92
6.8. Karyawan dan Struktur 92
6.9. Dimensi-Dimensi Dasar Struktur Organisasi.....92
Soal 96

BAB 7 : PILIHAN DESAIN ORGANISASI.....97
7.1.Elemen-Elemen Umum Dalam Organisasi 98
7.2.Pilihan Desain Oragnisasi 98
7.2.1. Struktur Sederhana 98
7.2.2.Struktur Birokrasi Mesin.....100
7.2.3. Struktur Birokrasi Profesional.....104
7.2.4. Struktur Divisional.....107
7.2.5.Adhocracy.....111

7.7.Ringkasan 114
Soal 116

BAB 8 STRUKTUR ORGANISASI 117
8.1.Pengertian 117
8.2. Definisi Struktur Organisasi 117
8.3. Faktor-Faktor Utama Yang Menentukan Desain Struktur 119
8.4. Elemen-Elemen Struktur Organisasi 120
8.5. Dimensi Struktur 124
8.6. Jenis-Jenis Struktur Organisasi 126
8.7. Kontingensi Struktural 126
8.8.Elemen- Elemen Dalam Merancang Struktur Organisasi 139
Soal 141

BAB 9 : TEKNOLOGI 142
9.1.Pengertian 142
9.2.Pendekatan Kontingensi 142
9.3. Perspektif Lingkungan dari Katz dan Kahn 142
9.4.Teknologi dan Struktur dari Joan Woodward 143
9.5. Teknologi Berdasarkan Ilmu Pengetahuan dari Charles Perrow 144
9.6. Ketidakpastian Teknologi dari James Thompson 148
9.7. Pengaruh Industri dan Besaran 151
9.8. Tingkat Unit Kerja Versus Tingkat Organisasi 153
9.9. Teknologi Manufaktur Versus Teknologi Jasa 154
9.10. Teknologi dan Struktur 154
9.11. Teknologi dan Kompleksitas 154
9.12. Teknologi dan Formalisasi 155
9.13. Teknologi dan Sentralisasi 153
9.14. Ringkasan 156
9.15. Kelompok Aston dan Besaran Organisasi 156
9.16. Pendekatan Politis 157
9.17. Batas-Batas Kognitif Terhadap Rasionalitas dari Marsch 157
9.18. Organisasi Pleffer Sebagai Arena Politik 157
Soal 157

BAB 10 : BAGAN ORGANISASI 159
10.1. Pengertian 159
10.2. Kegunaan Bagan Organisasi 161
10.3. Jenis_Jenis Bagan Organisasi 161
10.4. Dimensi Dasar Struktur Organisasi 162
10.5. Evolusi Metafora Organisasi 165
10.6. Sistem Terbuka dan Sisem Tertutup 167
10.7. Organisasi Sebagai Birokrasi Militer/ Mekanik 167
10.8. Bagaimana Istilah Birokrasi Menjadi Sinonim Ketidakefisienan 169
10.9. Organisasi Sebagai Sistem Biologis 169
10.10.Organisasi Sebagai Sistem Kognitif 172

10.11.Peranan Hierarki Dalam Rekayasa Ulang 174
10.12.Pengganti Hierarki :Pendekatan Kontingensi 175
Soal 181

BAB 11 : BENTUK STRUKTUR ORGANISASI 182
11.1. Pengertian 182
11.2. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi 182
11.2.1. Struktur Organisasi Lini 182
11.2.2. Struktur Organisasi Staff 183
11.2.3. Struktur Organisasi Lini dan Staff 183
11.2.4. Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi 184
11.2.5. Struktur Organisasi Berdasarkan Divisi 186
11.2.6. Struktur Organisasi Berdasarkan Matriks 187
11.3.Paradigma Dasar Organisasi 192
Soal 193

BAB 12 DELEGASI WEWENANG 194
12.1. Pengertian 194
12.2. Sumber Wewenang 194
12.3. Alasan Perlu Dilakukan Pendelegasian 195
12.4. Manfaat Delegasi 195
12.5. Langkah-Langkah Dalam Proses Delegasi 196
12.6. Pedoman Untuk Membuat Delegasi 196
12.7. Hambatan Dalam Proses Delegasi 197
12.8. Menghilangkan Kendala Pendelegasian Wewenang 197
12.9. Sentralisasi dan Desentralisasi 198
12.10. Desentralisasi Organisasi : Dari Sudut Pandang Kontingensi 198
12.11. Pedoman Untuk Desentralisasi 200
12.12. Tanggung Jawab Manajemen 201
12.13. Kegiatan Yang Terjadi Ketika Delegasi Dilakukan 201
12.14. Pedoman Klasik Untuk Delegasi Yang Efektif 201
12.15. Beberapa Alasan Manajer gagal dalam mendelegasikan 202
12.16. Mengapa Bawahan Tidak Menerima Delegasi 203
12.17. Penanggulangan Hambatan Dalam Delegasi 203
12.18. Teknik Membantu Manajer Melakukan Delegasi Secara Efektif 203
12.19. Wewenang Lini, Wewenang Staf, dan Wewenang Fungsional 204
12.20. Sentralisasi Versus Desentralisasi 204
12.21. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Desentralisasi 205
Soal 205

BAB 13 : PENGAMBILAN KEPUTUSAN 207
13.1. Pengertian 207
13.2. Keputusan Yang Terprogram dan Tidak Terprogram 207
13.3. Jenis-Jenis Keputusan 207
13.4. BentukKeputusan Terprogram dan Tidak Terprogram 208
13.5.Konsep Dari Pengambilan Keputusan Rasionalitas Yang Terbatas 209

13.6.Tahapan Dalam Pengambilan Keputusan 209
13.7.Tingkatan Pembuatan Keputusan..... 211
Soal 212

BAB 14 : KONFLIK DALAM ORGANISASI 213
14.1. Pengertian Konflik 213
14.2. Pandangan Tentang Konflik 215
14.3. Konsekuensi Konflik 215
14.4. Penyebab Terjadinya Konflik 216
14.5. Jenis-Jenis Konflik..... 218
14.6. Sumber Konflik Dalam Organisasi 219
14.7. Strategi Penyelesaian Konflik Antar Pribadi 220
14.8. Konflik Organisasional 221
14.9. Konflik Struktural 222
14.10. Menghindari Konflik..... 223
14.11.Menyelesaikan Konflik 224
14.12.Mengendalikan Konflik Dalam Organisasi 225
14.13.Perundingan dan Negosiasi 226
Soal 226

BAB 15 : KOORDINASI DAN RENTANG KENDALI..... 228
15.1. Pengertian 228
15.2. Manfaat Koordinasi..... 228
15.3. Rentang Kendali..... 230
15.3.1. Jumlah Rentang Kendali Yang Ideal..... 231
15.3.2. Rentang Kendali Lebar VS Sempit..... 231
15.3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Rentang Kendali 232
Soal 233

BAB 16 ORGANISASI INFORMAL 234
16.1. Pengertian 234
16.2. Perbedaan Organisasi Informal..... 234
16.3. Sifat Dasar Organisasi Informal 235
16.4. Timbulnya Organisasi Informal..... 235
16.5. Karakteristik Organisasi Informal..... 237
16.6. Manfaat Organisasi informal..... 239
16.7. Kesulitan Dalam Organisasi Informal 241
16.8. Sikap Manajemen Pada Organisasi Informal 242
Soal 242

DAFTAR PUSTAKA 243
TENTANG PENULIS 246
SOAL PENGUASAAN MATERI 249