

Hubungan Struktural dan Budaya

Prepared: Jakfar

— Hubungan Struktur dan Budaya Organisasi

Hubungan antara struktur dan budaya organisasi sangatlah erat dan saling memengaruhi.

Struktur ibarat kerangka tubuh (alur pelaporan, hierarki, pembagian tugas),

sedangkan **budaya** adalah jiwa atau kepribadiannya (nilai, kebiasaan, dan cara kerja). Keduanya harus berjalan selaras agar perusahaan dapat beroperasi secara optimal.

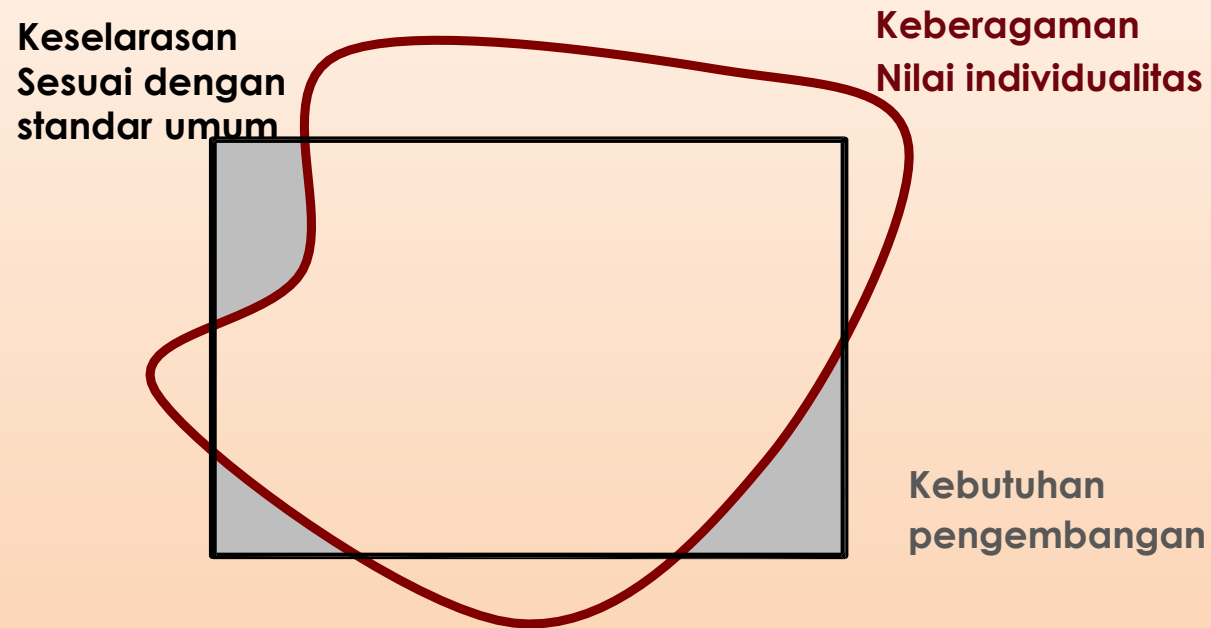
— Hubungan Struktur dan Budaya Organisasi

- **Saling Membentuk:** Struktur organisasi mencerminkan nilai-nilai inti perusahaan. Misalnya, perusahaan dengan budaya inovasi sering kali menggunakan struktur datar (flat) untuk mempercepat pengambilan keputusan.
- **Pengaruh terhadap Perilaku:** Struktur birokratis dengan sentralisasi tinggi mendorong budaya kepatuhan dan kehati-hatian. Sebaliknya, struktur terdesentralisasi mendorong budaya kemandirian serta inisiatif.
- **Dukungan Operasional:** Budaya organisasi yang kuat mempermudah pelaksanaan kegiatan struktural. Aturan hierarki akan lebih dipatuhi jika didasari oleh nilai-nilai kedisiplinan dan rasa hormat yang menjadi budaya kerja.

— Kondisi Kerangka Budaya dan Struktural

Karyawan	Tugas	Kepemimpinan	Organisasi
Individualitas Penghargaan Konsep manusia Ketergantungan	Optimalisasi versus disrupsi Kepastian tugas Berpikir dan bertindak	Keunggulan profesional Gaya kepemimpinan yang dominan Otonomi dan pengaturan diri	Pembagian kerja dan dinamika tugas Konsekuensi dan komitmen

— Keberagaman dibandingkan Keselarasan



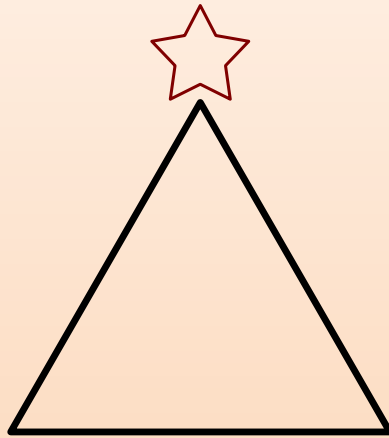
Keberagaman merujuk pada realitas adanya perbedaan (latar belakang, sifat, pendapat, budaya) antarindividu, **sementara keselarasan** adalah jembatan penghubung—upaya menyamakan frekuensi tujuan atau prinsip inti melalui toleransi, empati dan inklusi tanpa harus menghilangkan identitas. Keduanya bukanlah hal yang saling meniadakan, melainkan dua elemen yang harus diseimbangkan.

— Keberagaman dibandingkan Keselarasan

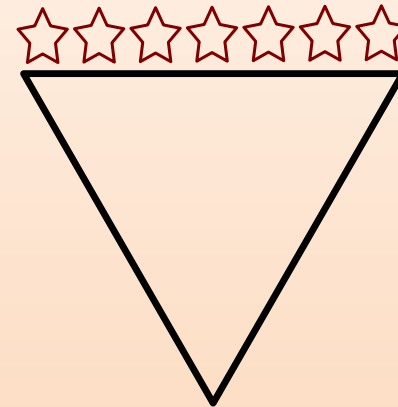
Perbandingan Karakteristik

Aspek	Keberagaman (Diversity)	Keselarasan (Alignment)
Fokus Utama	Perbedaan latar belakang, sudut pandang, keahlian, dan demografi.	Visi, misi, nilai inti, dan tujuan strategis perusahaan.
Kelebihan	Mencegah groupthink, memperluas jangkauan pasar, dan menghasilkan solusi yang lebih kaya	Meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat pengambilan keputusan, dan membangun budaya kerja solid.
Risiko Jika Berlebihan	Potensi konflik antar kelompok, pengambilan keputusan yang lambat karena banyaknya opini.	Budaya seragam yang kaku (kurang inovasi), karyawan mudah merasa tidak didengar.
Tujuan	Menghadirkan dinamika, inovasi, dan keadilan di lingkungan kerja.	Memastikan sinkronisasi dan sinergi antar divisi.

— Pengetahuan: piramida tradisional dan terbalik



Piramida Tradisional: Pemimpin atau CEO berada di puncak hierarki. Komando dan keputusan mengalir dari atas ke bawah (top-down). Cocok untuk birokrasi tradisional dan instruksi yang membutuhkan kepatuhan struktural.



Piramida Terbalik: Hierarki dibalik; pemimpin atau manajer berada di posisi dasar untuk melayani dan mendukung tim di atasnya. Pendekatan ini lebih memberdayakan karyawan garda terdepan untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah lebih cepat.

— Konsep Manusia | Teori X dan Y Douglas McGregor

Teori X

Orang-orang pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya sebisa mungkin.

Orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka mencapai tujuan organisasi.

Orang lebih suka diarahkan, tidak menginginkan tanggung jawab, dan memiliki sedikit atau tidak memiliki ambisi.

Orang mencari keamanan di atas segalanya.

Teori Y

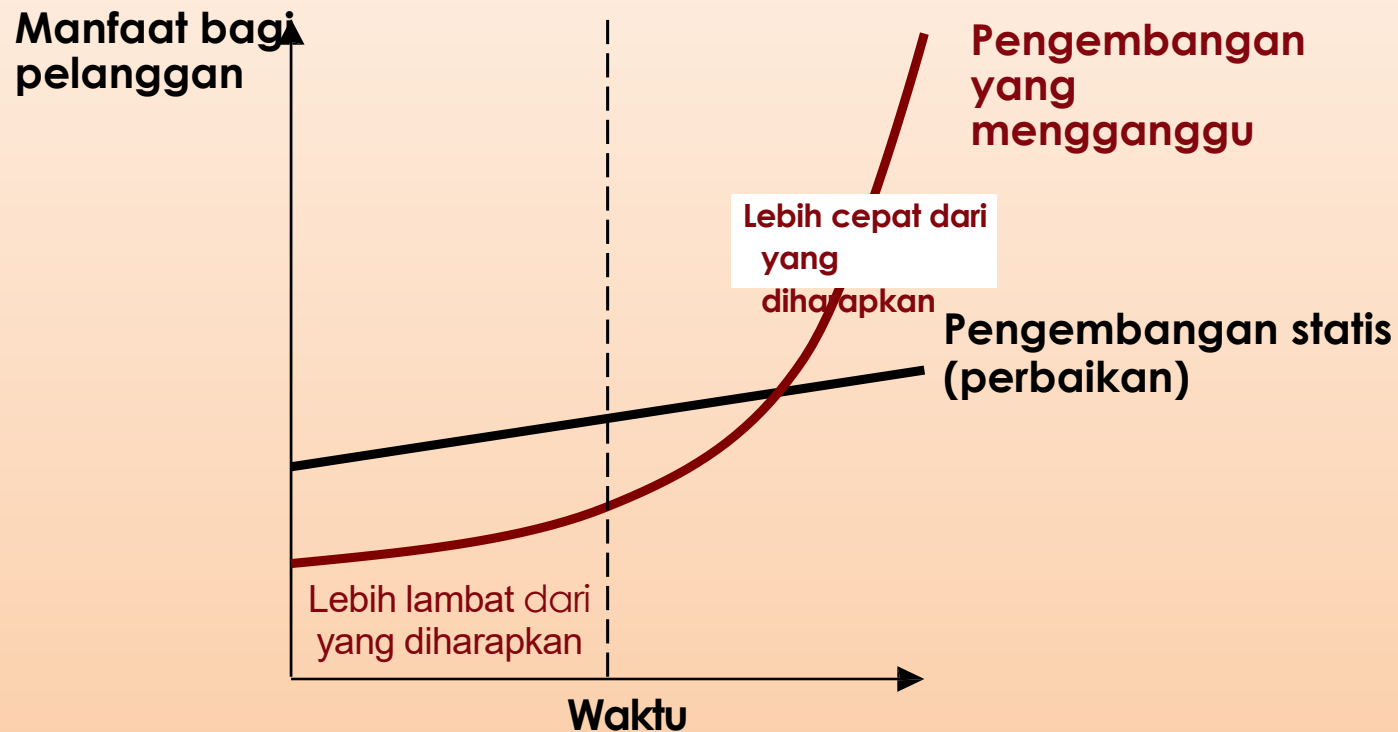
Manusia sebagai anggota organisasi pada dasarnya menyukai dan menikmati pekerjaan.

Manusia dapat mengendalikan dirinya sehingga tidak perlu diawasi, dan mereka dapat memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi.

Rata-rata manusia dapat belajar menerima dengan baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab

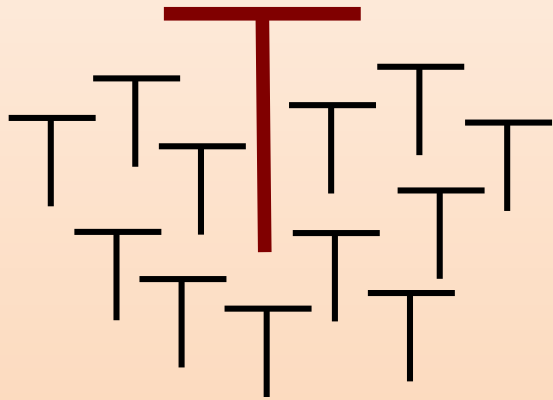
Manusia dalam organisasi memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif, memiliki imajinasi yang tinggi, cakap dan kreatif dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi.

Perkembangan statis versus perkembangan disruptif (mengganggu)

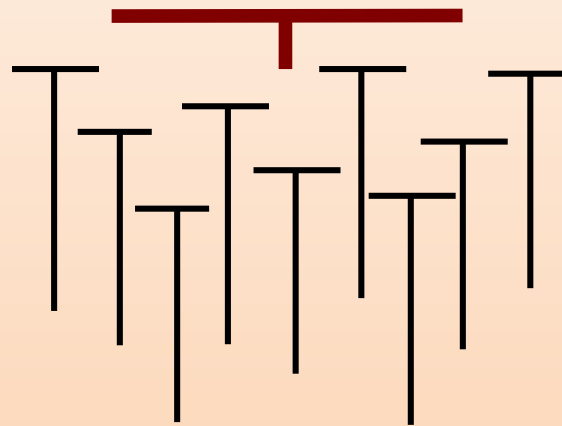


Perkembangan statis adalah proses evolusi yang berjalan lambat, linier, dan mempertahankan sistem lama. Sebaliknya, **perkembangan disruptif** adalah transformasi radikal akibat inovasi teknologi yang mendobrak cara-cara konvensional, mengubah kebiasaan, hingga menggantikan pasar lama secara total

— Pengetahuan dan keahlian umum manajer dan karyawan



Manajer sebagai tuan yang lebih unggul dari karyawan dalam hal apapun

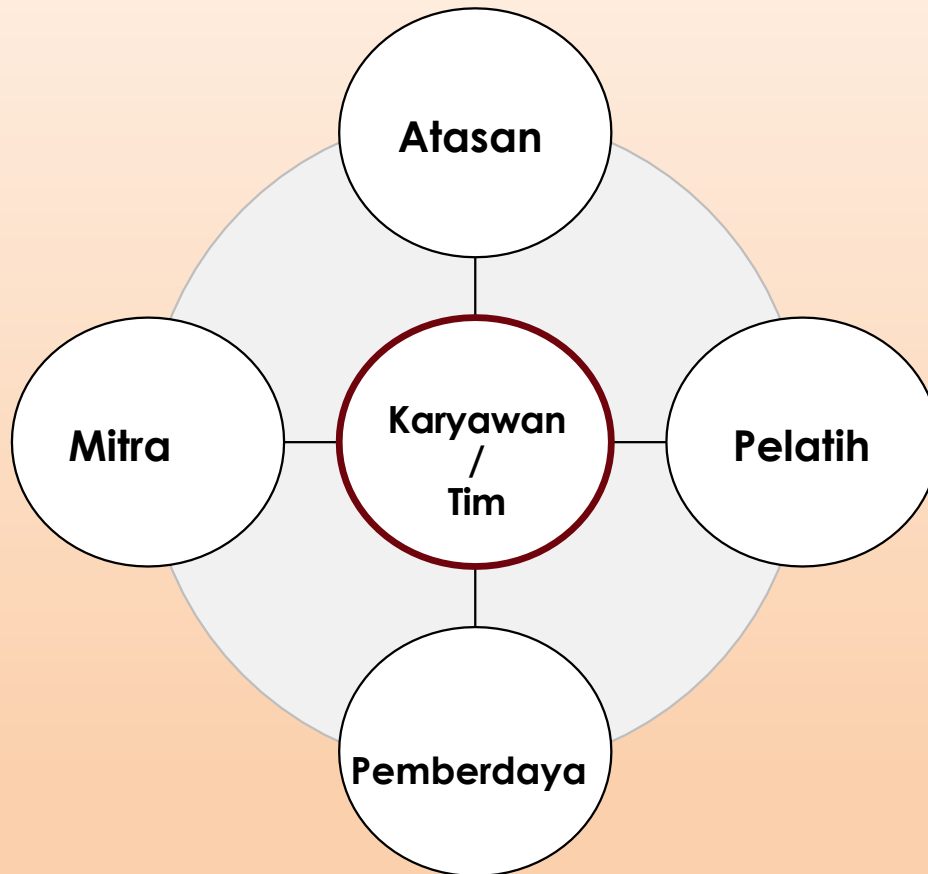


Manajer memiliki pandangan dan pemahaman umum. Karyawan unggul dalam hal pemahaman yang mendalam



Hanya ada ahlinya. Salah satu dari mereka (sementara) mengambil alih peran kepemimpinan

— Empat pilihan peran kepemimpinan yang dominan



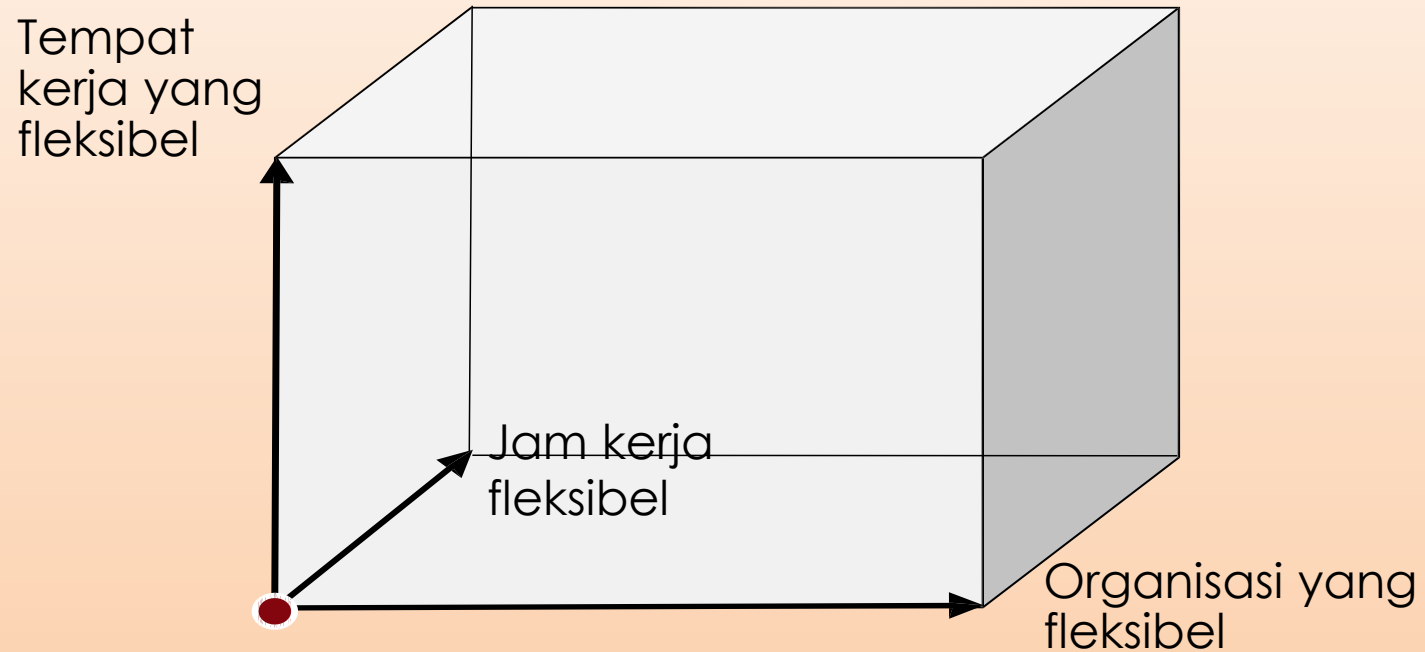
Atasan memberi arahan, kontrol, dan tanggung jawab sendiri

Pelatih meninggalkan atau memindahkan tanggung jawab kepada tim mereka

Mitra berbagi tanggung jawab dengan tim mereka dan memfasilitasi pada tingkat yang sama

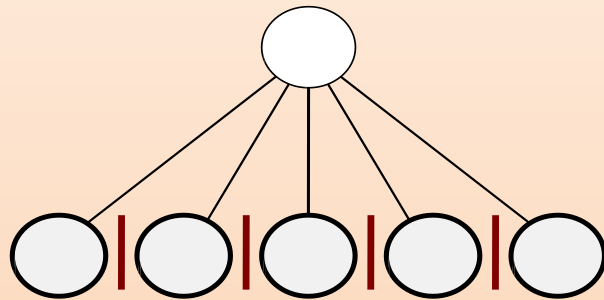
Pemberdaya pastikan karyawan memiliki semua yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik

— Otonomi dan pengaturan diri

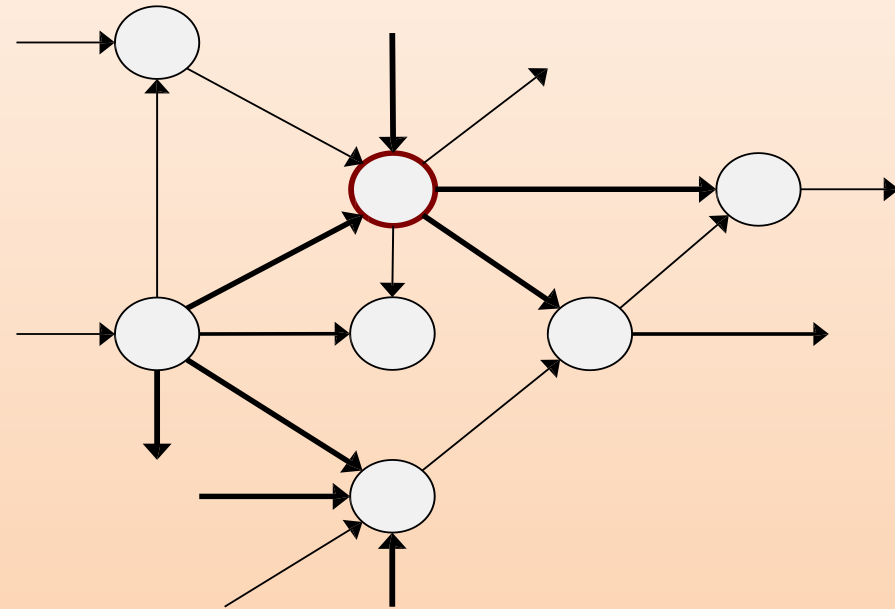


Otonomi adalah hak atau kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusannya sendiri secara mandiri, sementara **pengaturan diri** (regulasi diri) adalah proses pengendalian diri, disiplin, dan penginternalisasian aturan yang diperlukan untuk menjalankan kemandirian tersebut

— Divisi versus Tugas Dinamis



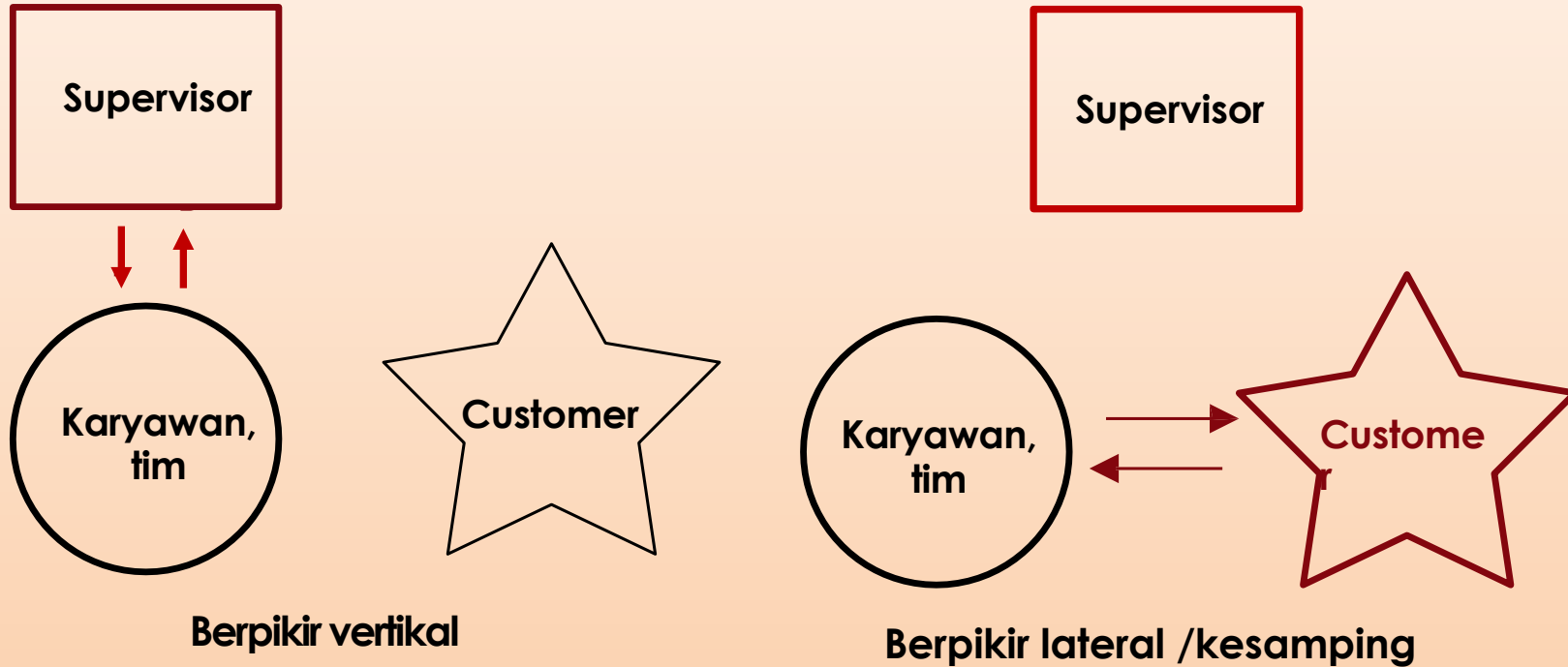
Pembagian kerja



Tugas dinamis

Divisi adalah unit struktural tetap yang membagi tugas berdasarkan fungsi atau produk, sedangkan **Tugas Dinamis** adalah penugasan berbasis proyek yang fleksibel dan dapat berubah mengikuti kebutuhan. Divisi menciptakan spesialisasi, sementara tugas dinamis mengutamakan kolaborasi lintas fungsi (lintas divisi) untuk merespons perubahan secara cepat

Komitmen karyawan dan tim



Komitmen karyawan dan tim adalah bentuk dedikasi, loyalitas, serta kesediaan individu untuk mengikatkan diri pada tujuan Perusahaan.

Semua dimensi hubungan struktural dan budaya

	Kesesuaian	Individualitas	Keberagaman	
	Eksekutif	Apresiasi	Masyarakat	
X	Bergantung kecil	Konsep manusia	Aktualisasi diri	Y
	Tinggi	Ketergantungan Karyawan	Rendah	
	Optimasi	Optimasi versus Gangguan	Gangguan	
	Tinggi	Kepastian tugas	Rendah	

Semua dimensi hubungan struktural dan budaya

	siklus panjang	Berpikir dan bertindak	Siklus pendek	
	Supervisor	Keunggulan profesional	Masyarakat	
	Bos	Gaya kepemimpinan dominan	Mitra, Pelatih, Pemberi dukungan	
	kecil	Otonomi dan pengaturan diri	besar	
	Division	Pembagian kerja dan dinamika tugas	Dinamis	
	vertikal, Berpusat pada bos	Konsekuensi dan komitmen	kesamping, berpusat pada pelanggan	

Terima Kasih