

STRUKTUR ORGANISASI PASCA KEBIJAKAN PENGHAPUSAN ESELON III-IV: STUDI KASUS PDDI LIPI

Organizational Structure Post Echelon III-IV Elimination Policy: Case Study of PDDI LIPI

Nurida Maulidia Rahma

Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

e-mail : nurida19002@mail.unpad.ac.id

**INFORMASI
ARTIKEL**

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

05 Agustus 2020

Revisi Pertama :

29 Oktober 2020

Diterima :

03 Desember 2020

Kata Kunci :

struktur organisasi;
struktur organisasi fungsional; struktur organisasi divisional; struktur organisasi matriks; struktur organisasi hybrid.

Keywords :

organizational structure; functional organizational structure; divisional organizational structure; matrix organizational structure; hybrid organizational structure.

Pembubaran lembaga pemerintah terjadi kembali pada pemerintahan Presiden Joko Widodo pada tahun 2020 ini. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Presiden Joko Widodo selalu berlatarbelakangkan efisiensi anggaran dan birokrasi. Hal serupa juga terjadi pada Oktober 2019. Pada arahan Presiden pada Oktober tahun 2019 disebutkan bahwa perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi. Penyederhanaan birokrasi dimaksudkan agar tercipta birokrasi yang dinamis, *agile*, dan profesional serta efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan perubahan struktur organisasi. Kebutuhan pembentukan struktur organisasi inilah yang melatarbelakangi tulisan ini. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien maka diperlukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi suatu organisasi. Tulisan ini menggunakan desain kualitatif dengan teknik survei literatur dan studi kasus di Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (PDDI LIPI). Output dari tulisan ini adalah usulan model struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi PDDI LIPI saat ini dan sebagai pertimbangan untuk diimplementasikan di organisasi sektor publik lainnya.

Abstract

The dissolution of government institutions occurred again in the administration of President Joko Widodo in 2020. The policies taken by President Joko Widodo always have a background on budget efficiency and bureaucracy. The same thing also happened in October 2019. In the direction of the President in October 2019 it was stated that there was a need to simplify the bureaucracy. Simplification of the bureaucracy is intended to create a dynamic, agile, and professional bureaucracy that is effective and efficient. To achieve these objectives, it is necessary to change the organizational structure. The need to form an organizational structure is the background of this paper. In order for an organization to run effectively and efficiently, it is necessary to have an organizational structure that suits the needs and conditions of an organization. This paper uses a qualitative design with literature survey techniques and case studies in the Center for Data and Scientific Documentation of the Indonesian Institute of Sciences (PDDI LIPI). The output of this paper is a proposed organizational structure model that is in line with the current conditions of the PDDI LIPI and is considered for implementation in other public sector organizations.

A. PENDAHULUAN

Sesuai arahan Presiden pada sidang Paripurna MPR RI tanggal 20 Oktober 2019, yaitu perlunya dilakukan penyederhanaan birokrasi menjadi hanya 2 (dua) level dan menggantikan/mengalihkan jabatan tersebut dengan jabatan fungsional yang berbasis pada keahlian/keterampilan dan kompetensi tertentu, maka Menpan RB melalui SE No. 384 Tahun 2019 memberikan langkah strategis dan konkret dalam penyederhanaan birokrasi. Dalam SE tersebut, penyederhanaan birokrasi dilakukan pada jabatan struktural Eselon III sampai dengan V dengan pengecualian.

Penyederhanaan dilakukan di seluruh Kementerian, Lembaga yang pimpinannya setingkat Menteri, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (contohnya LIPI), Sekretariat Lembaga Negara, Sekretariat Lembaga Non Struktural, Lembaga Penyiaran Publik, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota secara selektif.

LIPI telah melaksanakan penurunan jabatan eselon III. Namun pada kenyataannya fungsi kabid (kepala bidang) masih diemban oleh kabid terdahulu yang artinya bahwa kabid terdahulu masih menjalankan tugas dan kewajiban sebagai kabid meskipun jabatan struktural sebagai kabid sudah berakhir. Sesuai dengan keinginan Presiden, yaitu untuk menciptakan birokrasi yang dinamis, *agile*, dan profesional serta efektif dan efisien, maka diperlukan perubahan struktur organisasi. Efektivitas dan efisiensi organisasi erat kaitannya dengan struktur organisasi. Organisasi publik dengan struktur yang digunakannya saat ini dinilai masih belum efektif dan efisien. Pada 2017, dalam penelitiannya, Hardiyansyah (2017) menyebutkan bahwa struktur organisasi Pemerintah Daerah yang terlalu besar mengakibatkan aktivitas pelayanan publik yang belum efektif dan efisien.

Seperti yang disebutkan oleh Presiden bahwa efektivitas dan efisiensi suatu organisasi beriringan dengan kelincahan/*agile* (dalam bahasa Inggris). Sementara itu, efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Hal ini dikarenakan struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk bertindak gesit/*agile* (Golan 2006).

Agile dapat diartikan sebagai kemampuan beradaptasi dengan cepat pada dinamika lingkungan, merespon dengan tepat dan fleksibel pada permintaan pengguna. *Agile* digunakan pada organisasi baik organisasi publik maupun organisasi bisnis (Ahmadi, dkk., 2012; Fadeyi, dkk., 2020). Bella Butler dan Kayla Surace (2015) menyebutkan bahwa kelincahan/*agility* harus tertanam ke dalam setiap komponen bisnis termasuk budaya, teknologi, kepemimpinan dan manajemen, struktur organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi membutuhkan struktur organisasi yang mampu menciptakan kelincahan sehingga berjalan secara efektif dan efisien. Berawal dari simpulan tersebut, maka tulisan ini selanjutnya akan membahas struktur apakah yang cocok untuk sektor publik dengan menggunakan studi kasus PDDI.

B. METODE

Menurut Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah (2012), struktur Organisasi (organizational structure) pada dasarnya merupakan desain organisasi dimana manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan. Elsaid, dkk (2013) berpendapat bahwa struktur organisasi merupakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia dan pekerjaan sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dan tercapai tujuannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah rancangan organisasi yang membagi pekerjaan dan pegawai (sdm) untuk menciptakan koordinasi dan komunikasi yang mampu membuat tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Namun demikian, terdapat beberapa permasalahan yang muncul akibat struktur organisasi yang kurang sesuai dengan kondisi organisasi dan tuntutan zaman. Pelayanan publik yang kurang berkualitas merupakan dampak dari struktur organisasi yang kurang baik (Egeten, 2015). Egeten melanjutkan bahwa struktur organisasi yang kurang baik menyebabkan kurangnya partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Lamanya pengambilan keputusan akan berdampak pada lamanya layanan.

Beberapa hasil penelitian menyebutkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif terhadap berbagai bidang. Misalnya saja struktur organisasi berpengaruh terhadap kualitas sistem informasi akuntansi (Triyaminanti, 2017); struktur organisasi digunakan untuk menjawab kebutuhan akan kelancaran proses bisnis (Shodiq, 2012); struktur organisasi memberi dampak positif terhadap kinerja

pegawai di sector publik maupun privat (Hutabarat, 2015; Soegiono, 2013); struktur organisasi digunakan untuk meningkatkan layanan di rumah makan (Khotimah, 2015); di dunia kepariwisataan juga menganggap penting struktur organisasi (Burnaz, dkk, 2017). Dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan pentingnya merencanakan atau merancang struktur organisasi baik di sektor publik maupun privat. Bahkan organisasi kriminal juga merancang struktur organisasinya (Immordino, dkk, 2020).

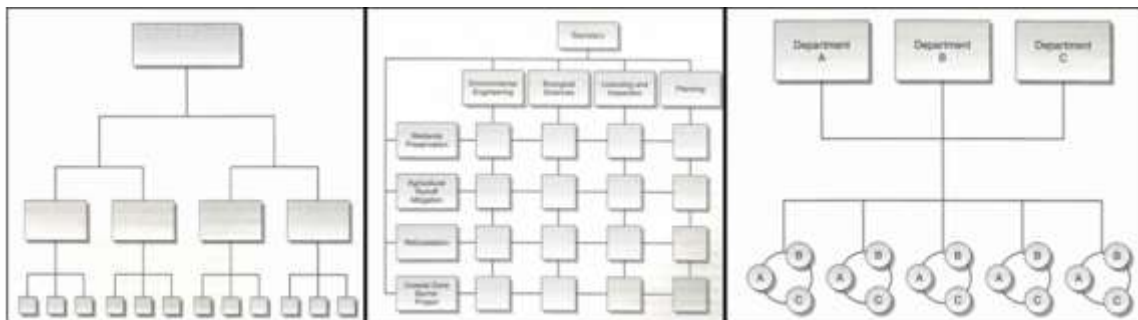
Dari penelitan-penelitian tersebut dapat terlihat penting dan pengaruhnya struktur organisasi. Bahkan tidak jarang organisasi yang melakukan perubahan struktur organisasi (restrukturisasi/reorganisasi). Dalam sektor privat atau bisnis, adalah hal yang biasa untuk melakukan restrukturisasi atau reorganisasi pada struktur organisasi. Hal ini dimaksudkan agar mampu bersaing (unggul) atau sekedar bertahan (*survive*). Reorganisasi tersebut juga merupakan cara yang digunakan untuk pemulihan kembali kegiatan ekonomi (*economic recovery*), usaha investasi, dan kesempatan kerja (Ginting, 2010).

Namun demikian, restrukturisasi organisasi juga dapat memberikan dampak negatif. Contohnya saja menimbulkan perasaan gagal pada pegawai/karyawan dalam peran baru untuk mengelolah menerima, dan mendukung suatu perubahan. Hal ini merupakan akibat dari kurangnya keterlibatan karyawan (Soegiono, 2013).

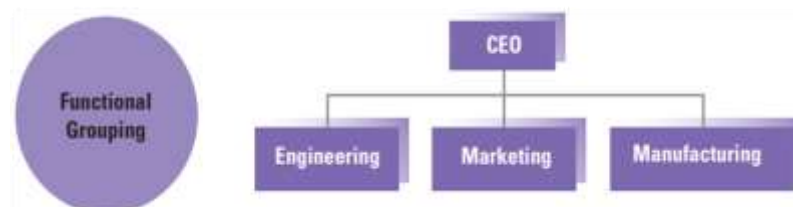
Oleh karenanya, dalam merancang struktur organisasi dibutuhkan mengenal beberapa model yang dibuat oleh para ahli beserta kekuatan dan kelemahannya; dan mengetahui tugas dan fungsi serta visi-misi yang dimiliki organisasi. Berikut akan diulas model struktur organisasi yang dibuat oleh ahli berdasarkan hasil penelitiannya terhadap organisasi besar skala internasional.

Berikut akan dijelaskan model struktur organisasi beserta kekuatan dan kelemahannya.

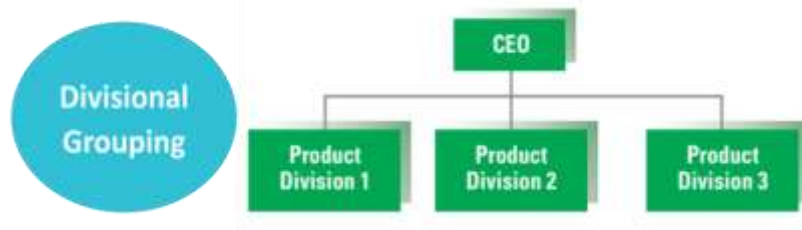
Struktur organisasi menurut Dennis L. Dresang (2016) pada dasarnya berasal dari tiga model organisasi yaitu Model Birokrasi, Model Matriks, dan Model Tim (Gambar 1). Menurut Richard L. Daft (2008) Bentuk struktur organisasi antara lain struktur: 1) fungsional (Gambar 2), 2) divisi (Gambar 3), 3) matriks (Gambar 4), 4) horizontal (Gambar 5), 5) jaringan virtual dan outsourcing (Gambar 6), dan 6) hybrid (Gambar 7).



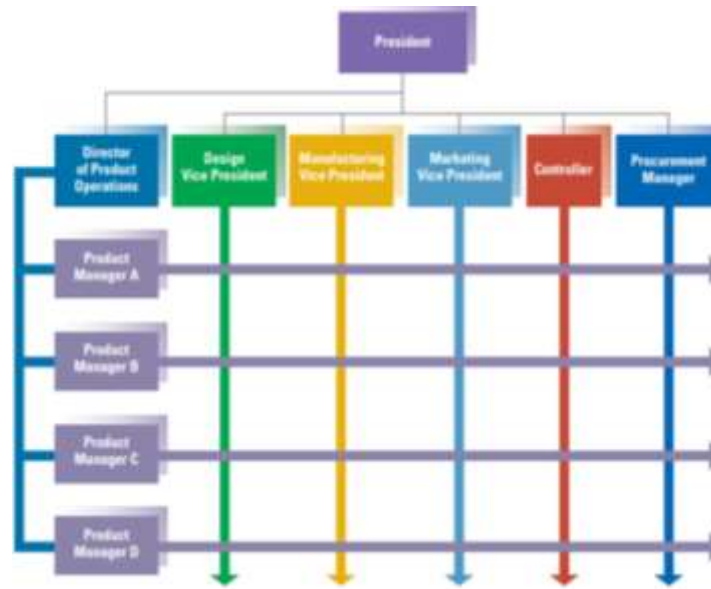
Gambar 1. Struktur Organisasi Birokrasi, Matriks, dan Tim (dari kiri)
Sumber : Dennis L. Dresang (2016)



Gambar 2. Struktur Organisasi Fungsional
Sumber : Richard L. Daft (2008)



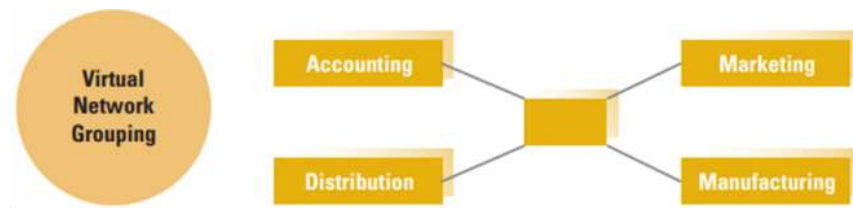
Gambar 3. Struktur Organisasi Divisional
Sumber : Richard L. Daft (2008)



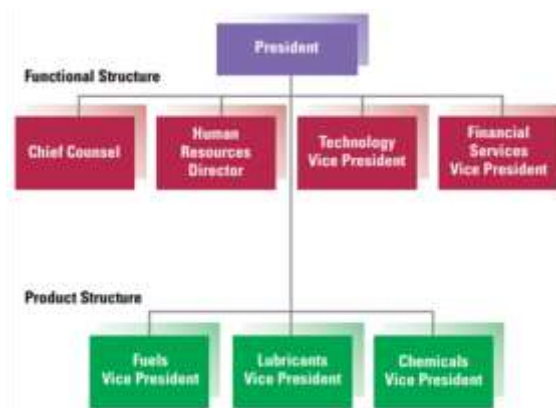
Gambar 4. Struktur Organisasi Matriks
Sumber : Richard L. Daft (2008)



Gambar 5. Struktur Organisasi Horizontal
Sumber : Richard L. Daft (2008)



Gambar 6. Struktur Organisasi Jaringan Virtual
Sumber : Richard L. Daft (2008)



Gambar 7. Struktur Organisasi Hibrid
Sumber : Richard L. Daft (2008)

Setiap struktur organisasi memiliki kekuatan dan kelemahannya. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan struktur organisasi dapat mengurangi risiko sehingga organisasi mampu berjalan seefisien dan seefektif mungkin.

Berikut kekuatan dan kelemahan struktur organisasi menurut Richard L. Daft (2008).

1. Struktur fungsional

a. Kekuatan:

1. Memungkinkan skala ekonomis dalam departemen fungsional.
2. Memungkinkan pengetahuan yang mendalam dan pengembangan keterampilan.
3. Memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan fungsional.
4. Yang terbaik hanya dengan satu atau beberapa produk.

b. Kelemahan:

1. Waktu respons yang lambat untuk perubahan lingkungan.
2. Dapat menyebabkan keputusan menumpuk di atas; hierarki berlebihan.
3. Mengarah ke horisontal yang buruk koordinasi antar departemen.
4. Menghasilkan lebih sedikit inovasi.
5. melibatkan pandangan terbatas tujuan organisasi.

2. Struktur divisional

a. Kekuatan:

1. Cocok untuk perubahan cepat di lingkungan yang tidak stabil.
2. Mengarah pada kepuasan pelanggan karena tanggung jawab produk dan titik kontak jelas.
3. Melibatkan/memerlukan koordinasi yang tinggi antar fungsi.
4. Mengizinkan unit beradaptasi dengan perbedaan dalam produk, wilayah, pelanggan.
5. Terbaik di organisasi besar dengan beberapa produk.
6. Desentralisasi pengambilan keputusan.

- b. Kelemahan:
 1. Menghilangkan skala ekonomi di departemen fungsional.
 2. Menyebabkan koordinasi yang buruk di seluruh lini produk.
 3. Menghilangkan kompetensi yang mendalam dan spesialisasi teknis.
 4. Membuat integrasi dan standarisasi lintas lini produk menjadi sulit.
3. Struktur matriks
 - a. Kekuatan:
 1. Mencapai koordinasi yang diperlukan untuk memenuhi permintaan ganda dari pelanggan.
 2. Pembagian sumber daya manusia yang fleksibel di seluruh produk.
 3. Cocok untuk keputusan yang kompleks dan perubahan yang sering terjadi di lingkungan yang tidak stabil.
 4. Memberikan peluang untuk keterampilan fungsional dan produk pengembangan.
 5. Terbaik di organisasi menengah dengan banyak produk.
 - b. Kelemahan:
 1. Menyebabkan peserta mengalami otoritas ganda, yang bisa jadi frustrasi dan membingungkan.
 2. Peserta membutuhkan keterampilan interpersonal yang baik dan pelatihan yang luas.
 3. Apakah makan waktu; sering melibatkan pertemuan dan sesi resolusi konflik.
 4. Tidak berfungsi kecuali peserta memahami dan mengadopsi hubungan tipe kolegial daripada vertikal.
 5. Membutuhkan upaya besar untuk menjaga keseimbangan daya.
4. Struktur horizontal
 - a. Kekuatan:
 1. Meningkatkan fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan dalam kebutuhan pelanggan.
 2. Mengarahkan perhatian semua orang ke arah produksi dan pengiriman nilai kepada pelanggan.
 3. Setiap karyawan memiliki pandangan yang lebih luas tentang tujuan organisasi.
 4. Mempromosikan fokus pada kerja tim dan kolaborasi.
 5. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dengan menawarkan mereka kesempatan untuk berbagi tanggung jawab, membuat keputusan, dan bertanggung jawab atas hasil.
 - b. Kelemahan:
 1. Menentukan proses inti itu sulit dan memakan waktu.
 2. Membutuhkan perubahan dalam budaya, desain pekerjaan, filosofi manajemen, dan sistem informasi dan penghargaan.
 3. Manajer tradisional mungkin menolak ketika mereka harus menyerahkan kekuasaan dan otoritas.
 4. Membutuhkan pelatihan karyawan yang signifikan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan tim horizontal.
 5. Dapat membatasi pengembangan keterampilan yang mendalam.
5. Struktur jaringan virtual dan outsourcing
 - a. Kekuatan:
 1. Memungkinkan bahkan organisasi kecil untuk mendapatkan bakat dan sumber daya di seluruh dunia.
 2. Memberikan perusahaan skala besar dan jangkauan tanpa investasi besar di pabrik, peralatan, atau fasilitas distribusi.
 3. Memungkinkan organisasi menjadi sangat fleksibel dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

4. Mengurangi biaya administrasi.

b. Kelemahan:

1. Manajer tidak memiliki kontrol langsung atas banyak kegiatan dan karyawan.
2. Membutuhkan banyak waktu untuk mengelola hubungan dan potensi konflik dengan mitra kontrak.
3. Ada risiko kegagalan organisasi jika mitra gagal memberikan atau keluar dari bisnis.
4. Loyalitas karyawan dan budaya perusahaan mungkin lemah karena karyawan merasa mereka dapat digantikan oleh layanan kontrak.

6. Struktur hybrid/hibrida

Dalam bukunya, Richard L. Daft (2008) tidak menyebutkan spesifik keuntungan dan kelemahan struktur hibrida. Hal ini dikarenakan struktur ini merupakan hasil kombinasi beberapa struktur dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan dari struktur yang dikombinasikan.

Lebih lanjut Richard L. Daft (2008) menjelaskan bahwa Setiap jenis struktur diterapkan dalam situasi yang berbeda dan memenuhi kebutuhan yang berbeda. Dalam menggambarkan berbagai struktur, mempertimbangkan kondisi seperti stabilitas lingkungan atau perubahan dan ukuran organisasi yang terkait dengan struktur. Setiap bentuk struktur – fungsional, divisi, matriks, horizontal, jaringan, hybrid – mewakili alat yang dapat membantu manajer membuat organisasi lebih efektif, tergantung pada tuntutan situasinya. Ia juga menambahkan bahwa pada akhirnya, keputusan paling penting yang diambil manajer tentang desain struktural adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara kontrol vertikal dan koordinasi horizontal, tergantung pada kebutuhan organisasi.

Terdapat ide terbaru dari Nagini (2020) dalam artikelnya yang berjudul “Proposal untuk Mengembangkan Struktur Organisasi Tangkas 360° (*360° Agile Organizational Structure*) dengan Menggabungkan antara Struktur Organisasi Matriks dengan Tim Lintas Fungsi”. Nagini ingin menunjukkan struktur organisasi hibrida dari struktur organisasi matriks yang digabungkan dengan tim lintas fungsi (CFT/cross functional teams) merupakan struktur yang memperbaiki kelemahan dari struktur matriks. Sehingga tidak ada lagi yang mengkhawatirkan struktur matriks. Dengan peluang bisnis yang berkembang dan batasan-batasan yang semakin meluas, struktur organisasi perusahaan menjadi sangat dinamis dengan beberapa tingkatan diratakan dan bercabang secara horizontal, bukan vertikal. Nagini ingin menunjukkan struktur organisasi hibrida dari struktur organisasi matriks yang digabungkan dengan tim lintas fungsi.

Kelebihan dari struktur matriks sebagai struktur organisasi yang kompleks yaitu menyusun kumpulan keterampilan terbaik ke dalam satu proyek. Namun demikian, struktur matriks merupakan bentuk organisasi yang paling kompleks, sulit dan terkadang membuat frustrasi, dan harus berurusan dengan peningkatan tingkat kompleksitas dan ambiguitas. Sedangkan di sisi lain, dalam tim lintas fungsi (CFT), sekelompok individu dari berbagai latar belakang dan disiplin ilmu berkumpul untuk berkolaborasi secara tidak efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dari dua fenomena tersebut Nagini melihat bahwa keuntungan struktur matriks yang kemudian menjadi solusi atas kekurangan dari struktur lintas fungsi. Kemudian terciptalah usulan struktur organisasi 360° yang merupakan struktur hibrid (struktur organisasi matriks yang digabungkan dengan tim lintas fungsi).

Pada struktur organisasi 360° ini akan memiliki setiap anggota tim yang terkait, yang memiliki dua atau tiga kombinasi potensial dari keterampilan-bakat-kompetensi (STC (skills-talents-competencies)). Mereka mungkin terlibat dalam proyek, baik sebagai anggota proyek atau anggota fungsional pada satu titik waktu, dan kemudian bertukar peran pada titik waktu lain. Fitur ini meningkatkan ketangkasan dalam struktur tim, karena semua anggota tim akan menjadi anggota atau kepala pada suatu waktu di berbagai proyek.

Struktur organisasi matriks 360 ° ini, tidak membentuk hierarki apa pun. Para pendiri/ manajemen (kepala satuan kerja) akan menjadi satu-satunya lapisan yang akan dilaporkan. Dibawahnya terdiri dari tim-tim. Tim seperti amuba, dengan membran kontrol yang sangat fleksibel, di mana perannya seperti komponen antar sel, masing-masing penting untuk melaksanakan dan

melaksanakan pekerjaan. Anggota tim kemudian dapat bercabang dua dan melanjutkan untuk memasukkan dirinya ke dalam sel amuba (tim) baru.

Adapun keuntungan dan kerugian dari struktur organisasi yang diusulkan Nagini ini antara lain:

Keuntungan

1. Kejelasan tentang tujuan proyek

Struktur organisasi ini lebih gesit daripada struktur operasional lainnya saat ini. Ketersediaan kombinasi yang luas dari kumpulan keterampilan akan memungkinkan organisasi untuk bebas dari ketergantungan pada karyawan tertentu yang memainkan peran dominan dalam organisasi. Selain itu, ukuran tim yang kecil, dengan penggambaran peran yang jelas, akan adaptif secara struktural dan akan memungkinkan secara strategis organisasi yang gesit untuk menyesuaikan diri dengan tujuan baru.

2. Hemat waktu dan biaya

Tim kecil mengurangi konsumsi waktu. Jeda waktu yang adil akan diperbaiki, karena ketersediaan tenaga teknis. Tidak adanya satu tenaga teknis tidak akan mempengaruhi produktivitas karena penggantian atau penggantinya yang mudah tersedia untuk melanjutkan pekerjaan. Sejak anggota bergabung, proyek menjadi minimal, menjadi hemat biaya.

3. Pengambilan keputusan cepat

Pengambilan keputusan menjadi relatif lebih mudah dan lebih cepat. Konsensus dapat dicapai dengan mudah, karena setiap orang dalam tim akan mengetahui kemajuan proyek dan tentang tahap pelaksanaan selanjutnya. Struktur organisasi divisualisasikan sebagai struktur yang lebih rata, sebagian besar merupakan jenis struktur organisasi horizontal peer-peer, di mana seseorang dapat menjadi orang pelapor, tetapi tetap, menjadi salah satu kontributor fungsional. Karenanya tidak ada hierarki yang dalam.

4. Komponen 'tanpa ego'

Komponen 'ego' dari kepribadian dapat dipenuhi dengan kesempatan yang sama, kekuatan yang sama untuk mengeksekusi. Dengan memetakan peran dan tanggung jawab anggota tim dengan jelas, maka matriks dengan ukuran sedang, dengan kemampuan lintas fungsional akan menjadi matriks yang berhasil.

5. Saling melengkapi/ mendukung dengan STC (skills-talents-competencies)

Dengan keanekaragaman kemampuan yang dimiliki anggota dalam satu tim akan memicu kemampuan/skill antar anggota. Dengan kata lain struktur mendukung dan menjamin pembelajaran berkelanjutan.

6. Lebih banyak jumlah proyek

Organisasi dapat melibatkan dirinya dalam mengambil proyek dengan percaya diri dan eksponensial, karena tim tersebut akan menjadi tim yang kecil dan diperkaya. Kaum milenial yang dianggap sebagai penantang bisa ditangani dengan melibatkan mereka dalam berbagai proyek secara bersamaan. Mereka dapat terus terlibat dan pada akhirnya, tingkat peralihan dapat menurun. Bahkan dapat diramalkan bahwa konsep 'organisasi' putus dan menghilang perlahan, karena tim dapat bergabung satu sama lain karena kekurangan STC (skills-talents-competencies) dan dapat memutuskan hubungan mereka, setelah proyek selesai. Ketangkasan struktural dalam model ini, menjanjikan untuk memberikan kualitas keluaran, Sistem Manajemen Kinerja akan keluar dari tempatnya dalam waktu dekat.

7. Tidak ada lagi kambing hitam untuk krisis ekonomi

Kapanpun perusahaan melewati krisis ekonomi, kambing hitam pertama adalah struktur matriks, yang menyatakan itu tidak hemat biaya. Tetapi struktur 360° ini membuktikan bahwa struktur matriks tidak akan menjadi kambing hitam lagi, karena anggota tim atau karyawan akan menangani peran yang berbeda dalam proyek yang berbeda dengan STC (skills-talents-competencies) yang berbeda.

Kerugian

1. Hilangnya Superioritas Hirarkis
Ketangkasan dalam tim pada akhirnya akan mengakibatkan hilangnya superioritas hierarki, yang harus mampu ditangani oleh atasan. Mereka harus siap untuk perubahan peran mereka dari atasan menjadi pemimpin kolaboratif dengan otonomi yang baru diperoleh.
2. Kesulitan dalam Membangun Tenaga Kerja
Sulit untuk membangun tenaga kerja yang bertalenta tinggi, terampil dan kompeten di sebagian besar STC (skills-talents-competencies) yang dibutuhkan. Bakat lintas disiplin ilmu dan kategori pekerjaan mudah diucapkan tetapi mengembangkannya tetap mutakhir, berdasarkan teknologi dan teknik yang sedang tren adalah pertanyaan jutaan dolar. Sebuah tim yang berkonsentrasi pada pembelajaran berkelanjutan diperlukan untuk menerapkan tenaga kerja semacam itu. Ketersediaan yang konsisten dari talenta semacam itu masih dipertanyakan. Penerimaan budaya kegagalan harus dipupuk dalam pola pikir karyawan. Kekhawatiran baru muncul mengenai keamanan psikologis karena struktur gesit diterapkan lintas budaya. Kurangnya pelatih dan penasihat terbukti menjadi penghalang besar dalam menerapkan tim yang gesit.
3. Biaya Terlampaui dengan Peningkatan Keterampilan Tenaga Kerja
Karena tenaga kerja akan multitalenta, biaya karyawan akan melonjak. Program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan diperlukan untuk menjaga agar tenaga kerja selalu diperbarui. Perusahaan harus berkonsentrasi penuh pada operasi L & D untuk mencapai hal ini. Karyawan harus tertarik dan harus memiliki dasar untuk mendapatkan pengetahuan atau pengalaman dari sesi L&D.
4. Pengganti Anggota Eksperimen
Pemisahan satu karyawan mungkin perlu diganti dengan karyawan yang sama baiknya. Penggantian ini mungkin mempengaruhi produksi pada tahap awal. Namun, ketika hubungan baik terjadi, penggantinya dapat diganti lagi dengan karyawan asli, dan dia mungkin membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan teknologi atau teknik baru di mana dia sekarang dilatih. Penggantian ini juga dapat mempengaruhi tim dan produktivitasnya.
5. Satu Program untuk Semua
Program pelatihan harus cukup halus untuk melatih semua kategori karyawan. Program L&D harus memiliki template umum agar sesuai dengan semua karyawan yang membutuhkan pelatihan pada platform tertentu. Juga, teknik evaluasi, teknik penilaian dan sejenisnya harus dibingkai sebelum pelaksanaan kegiatan pelatihan.
6. Konflik Tim
Karena setiap orang diberi kesempatan untuk menjadi pemimpin proyek, harus ada pemahaman bersama bahwa masing-masing akan mendapat giliran untuk memimpin, jika gagal, konflik dapat Pergerakan konsep tangkas dari organisasi yang lebih kecil ke organisasi yang lebih besar telah memunculkan studi intra-tim ke antar-tim di industri inti yang berbeda selain perangkat lunak, seperti insinyur integrasi mekanis.
7. Pengaruh Teknologi dan Implementasinya
Organisasi generasi baru mungkin tidak memiliki sesuatu yang disebut struktur organisasi sama sekali, karena sebagian besar model bisnis sangat menyukai layanan agregat, seperti pengumpul yang memfasilitasi transportasi Ola dan Uber, dengan hanya teknologi sebagai investasi tertinggi yang dilakukan organisasi. Investasi besar pada properti perlahan-lahan berkurang, karena setiap properti mencapai tingkat dibagikan, atau disewa atau digabungkan.

Metode yang digunakan untuk menyusun makalah ini adalah dengan menggunakan rancangan kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan studi kasus. Teknik yang dilakukan oleh peneliti adalah studi literatur akademis di bidang teori organisasi dan manajemen dengan tujuan untuk memperoleh konsep dan teori yang relevan dengan kajian mengenai struktur organisasi pada organisasi sektor publik.

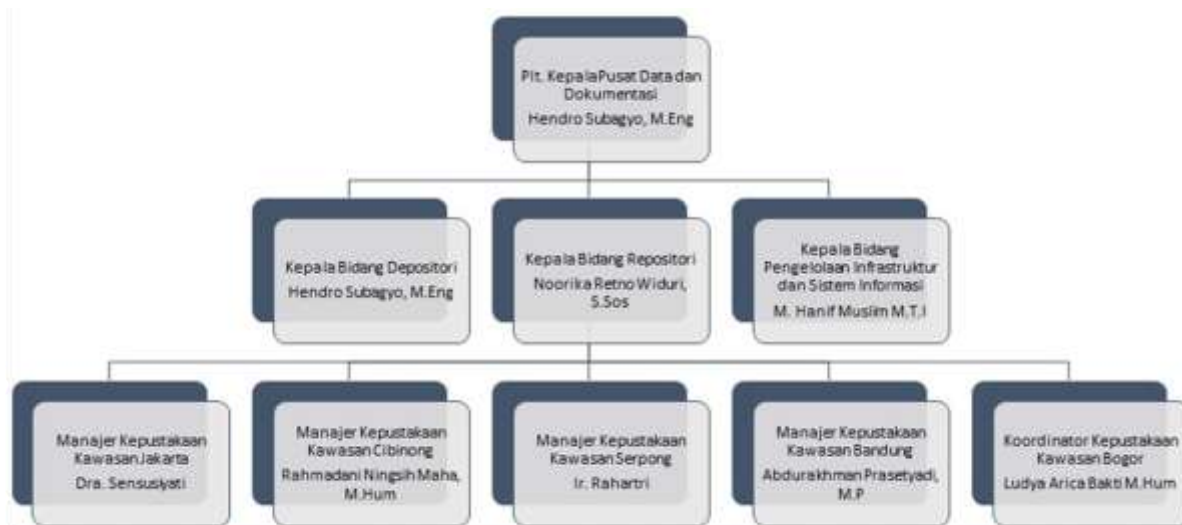
C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi PDDI

Sebelum reorganisasi pada tahun 2019, Struktur Organisasi PDII (sekarang PDDI) dapat dilihat pada Gambar 8. Di tahun 2019 PDDI melakukan reorganisasi sehingga terjadi perubahan nama dan fungsi dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 8. Struktur Organisasi PDDI (PDII) Tahun 2014-2018.
Sumber: Wahid Nashihuddin (2014)



Gambar 9. Struktur Organisasi PDDI Tahun 2019
Sumber: website PDDI (www.pddi.lipi.go.id)

Visi PDDI:

- Menjadi Repositori Nasional Bidang Sains dan Teknologi Terdepan di Indonesia.

Misi PDDI:

- Membangun dan mengembangkan sistem repositori nasional bidang sains dan teknologi di Indonesia;
- Menyediakan layanan informasi bidang sains dan teknologi kepada pemangku kepentingan;
- Melaksanakan penelitian bidang dokumentasi dan informasi;
- Melakukan pengelolaan pengetahuan;
- Membangun kerjasama nasional dan internasional;

- Melakukan penguatan kelembagaan.

Tugas dan Fungsi

Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah terdiri atas :

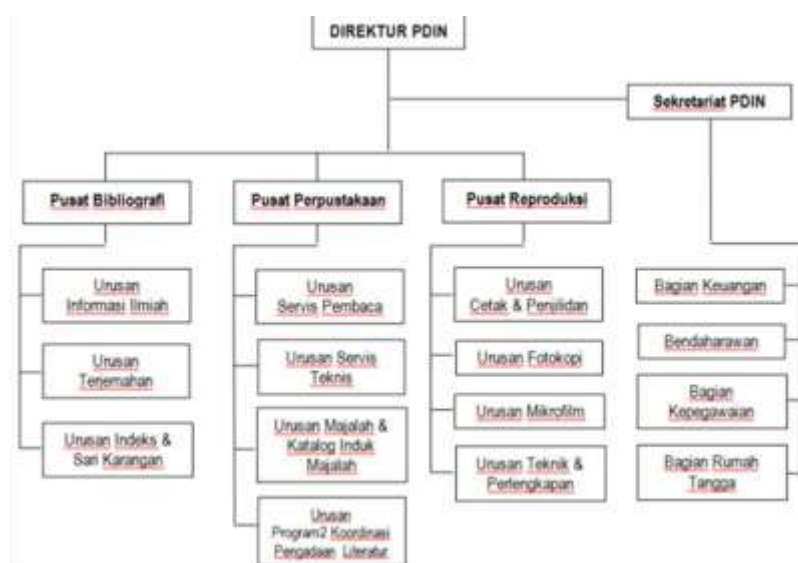
1. Bidang Pengelolaan Infrastruktur dan Sistem Informasi
Bidang Pengelolaan Infrastruktur dan Sistem Informasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program, pengelolaan infrastruktur dan sistem informasi, keamanan informasi, dan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan.
2. Bidang Repositori:
Bidang Repositori mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program, pengelolaan repositori dan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan.
3. Bidang Depositori
Bidang Depositori mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program, pengelolaan depositori dan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan.
4. Subbag Tata Usaha:
Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan pengelolaan keuangan, inventarisasi barang milik negara, persuratan, kearsipan, dan rumah tangga.

Kondisi Lingkungan Eksternal PDDI

Dengan dibangunnya Sistem RIN (Repositori Ilmiah Nasional) dan dukungan penuh dari kepala LIPI, PDDI berpeluang besar menjadi pusat data dan karya ilmiah nasional. Namun demikian, PDDI memiliki beberapa kendala misalnya ancaman berupa ketertinggalan skill yang dimiliki SDM. Yang terjadi adalah tidak meratanya pengetahuan dan keterampilan baru yang harus dikuasai seluruh pegawai sedangkan perubahan dan perkembangan teknologi sangat cepat. Selain itu PDDI memiliki layanan ISSN yang masih meninggalkan permasalahan yang ditambah lagi dengan permasalahan semakin sedikitnya pegawai yang bertugas di ISSN. Kendala lainnya adalah ketidakpastian penggabungan lembaga riset di Indonesia berupa BRIN.

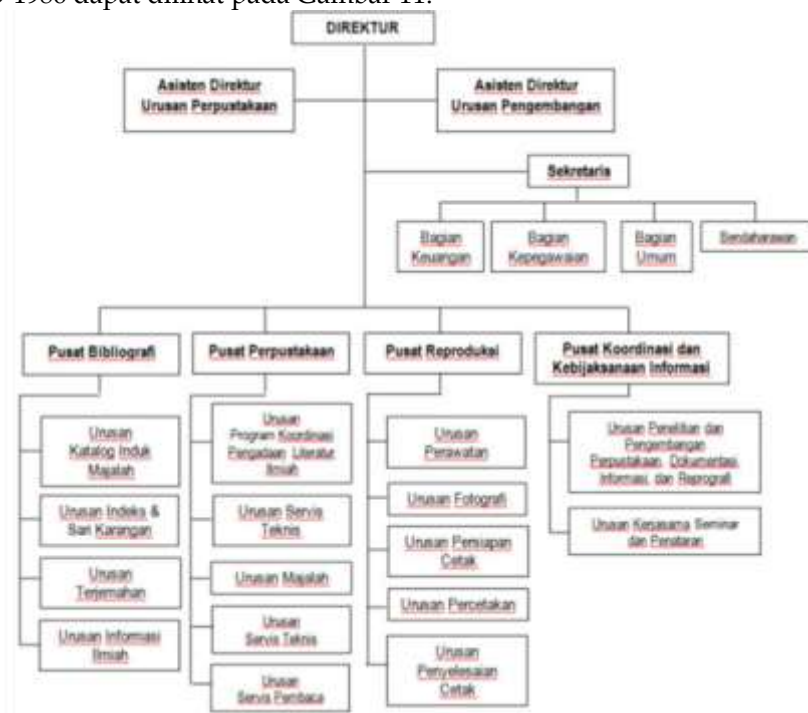
Struktur Organisasi PDDI (1965-2017)

PDDI mengalami beberapa kali perubahan nama dan struktur organisasi. Awal didirikannya PDDI bernama PDIN (Pusat Dokumentasi Ilmiah Nasional). PDIN berdiri pada tahun 1965. PDIN berganti struktu pertama pada 1975. Kemudian pada tahun 1986 PDIN berganti nama menjadi PDII dan secara otomatis mengganti struktur organisasinya. Struktur organisasi PDIN (1965-1975) ditampilkan pada Gambar 10.



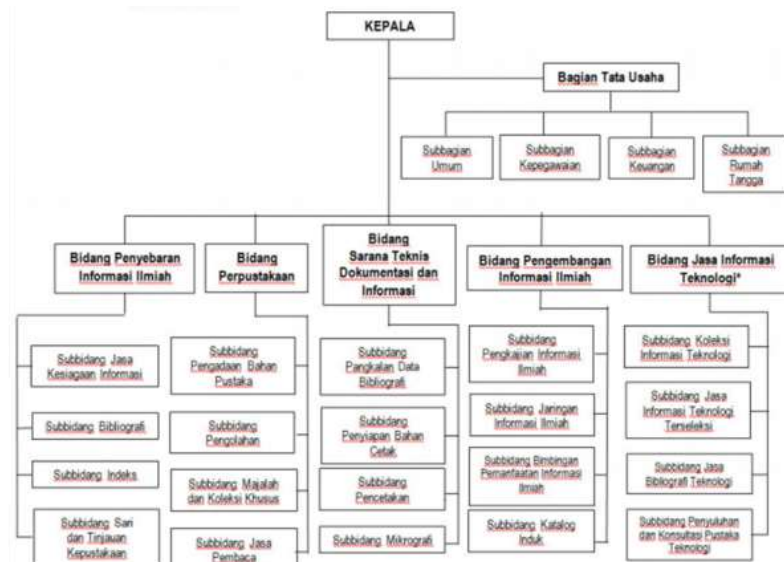
Gambar 10. Struktur Organisasi PDIN (1965-1975)
Sumber : Nuraini (1998) dalam Wahid Nashihuddin (2014)

Setelah itu, pada periode tahun 1975-1986, PDIN berganti struktur organisasi. Struktur organisasi PDIN periode 1975-1986 dapat dilihat pada Gambar 11.



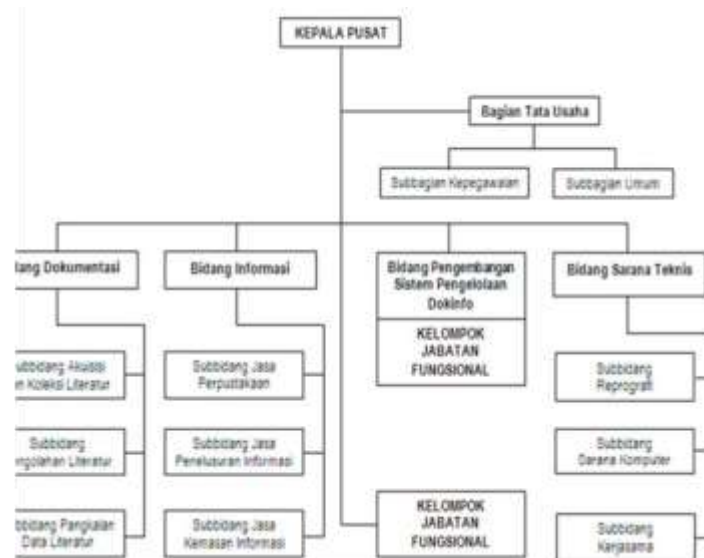
Gambar 11. Struktur Organisasi PDIN (1975-1986)
Sumber : Nuraini (1998) dalam Wahid Nashihuddin (2014)

Pada periode tahun 1986-2001, PDIN berganti nama menjadi PDII (Pusat Dokumentasi dan Informasi ilmiah). Struktur organisasi PDII periode 1986-2001 dapat dilihat pada Gambar 12). Perubahan struktur organisasi dari tahun ke tahun (1965-2001) menunjukkan bahwa semakin lama maka semakin bertambah bidang (fungsionalnya)



Gambar 12. Struktur Organisasi PDII (1986-2001)
Sumber : PDII-LIPI (1998) dalam Wahid Nashihuddin (2014)

Pada periode tahun 2001-2014, PDII kembali berganti struktur organisasi. Struktur organisasi PDII periode 2001-2014 dapat dilihat pada Gambar 13.

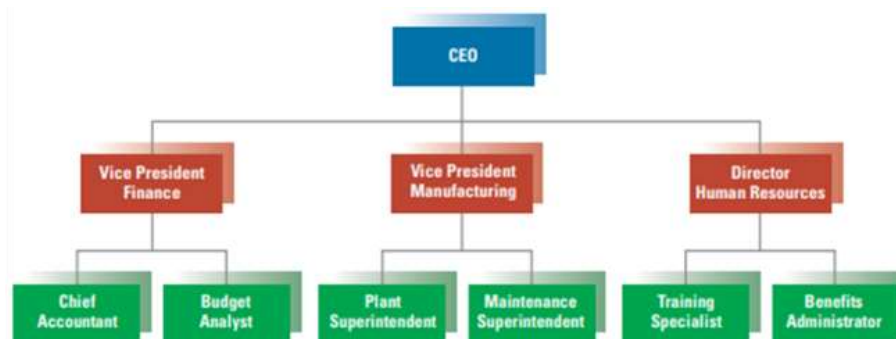


Gambar 13. Struktur Organisasi PDII (2001-2014)
Sumber : Wahid Nashihuddin (2014)

Sebelum berubah nama menjadi PDDI, pada Periode 2014-2018, PDII melakukan perubahan terhadap struktur organisasinya namun tidak terlalu drastis (lihat gambar 8).

Pembahasan dan Diskusi

Apabila mengamati kembali struktur organisasi PDDI sejak awal berdiri (1965) sampai dengan sekarang (2019/2020), dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi sama seperti struktur sederhana dari organisasi tradisional yang digambarkan oleh Richard L. Daft (2016) atau sama dengan struktur birokrasi yang digambarkan oleh Dennis L. Dresang (2016) pada Gambar 14.



Gambar 14. Struktur Organisasi Sederhana
Sumber : Richard L. Daft (2016)

Namun demikian, Richard L. Daft (2016) menyebutkan bahwa struktur vertikal tidak selalu efektif terlebih pada kondisi lingkungan yang berubah cepat. Agar struktur yang dirancang mampu menciptakan efektivitas dan efisiensi, maka harus didukung dengan kegiatan terkait lainnya. Contoh kegiatan yang mendukung misalnya memperhatikan lingkungan eksternal, memperhatikan proses manajemen yang digunakan (mekasistik atau organik), dan memperhatikan kekurangan dari struktur organisasi yang dipilih. Kegiatan-kegiatan tersebut selanjutnya secara bertahap akan dibahas.

Struktur organisasi PDDI sudah memiliki lima (5) bagian seperti yang disarankan oleh Henry Mintzberg, antarlain *technical core*, *top management*, *middle management*, *technical support*, dan *administrative support*. Namun demikian sesuai dengan aturan kementerian RB mengenai penghapusan Eselon III dan IV berimbas pada perubahan middle management. Meskipun demikian, meski secara struktur sudah menghilang, namun secara fungsional, jabatan tersebut akan tetap ada. Fenomena pemangkasan ini hampir sama yang terjadi di sebuah pabrik DuPont di Martinsville, Virginia,

memotong lapisan manajemen dari delapan menjadi empat, dan kemudian membentuk tim untuk menyelesaikan masalah dan mengambil alih tugas.

Pola pikir baru telah mendorong banyak organisasi untuk beralih dari hierarki vertikal yang ketat ke struktur yang fleksibel dan terdesentralisasi yang menekankan kolaborasi horizontal, penyebaran informasi yang luas, dan kemampuan beradaptasi. Pergeseran ini jelas dapat dilihat di Angkatan Darat A.S., yang pernah dianggap sebagai contoh pamungkas dari organisasi top-down yang kaku.

Banyak manajer mendesain ulang perusahaan mereka ke arah sesuatu yang disebut organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran mempromosikan komunikasi dan kolaborasi sehingga semua orang terlibat dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah, memungkinkan organisasi untuk terus bereksperimen, meningkatkan, dan meningkatkan kemampuannya. Organisasi pembelajaran memiliki ciri antara lain struktur yang dibuat datar (horizontal), pengetahuan dan kontrol tugas tidak terpusat di bagian atas organisasi tetapi didelegasikan kepada karyawan dan tim, karyawan memiliki informasi lengkap tentang perusahaan sehingga mereka dapat bertindak cepat.

Jika sebelumnya telah membahas bahwa kondisi lingkungan PDDI yang cenderung berubah-ubah maka akan cocok apabila memilih *learning organization*, yang menekankan komunikasi horizontal dan koordinasi. Apabila menurut Richard L. Daft (2008) bahwa hubungan vertikal dirancang terutama untuk kontrol sedangkan hubungan horizontal dirancang untuk koordinasi dan kolaborasi yang biasanya berarti mengurangi kontrol, maka dengan hilangnya jabatan struktural (Eselon III dan IV) di PDDI, yang sesuai adalah hubungan (koordinasi/komunikasi) secara horizontal.

Terlepas dari jalur vertikal dan horizontal yang digunakan untuk berbagi informasi, PDDI patut memperhatikan struktur organisasi. Dari semua model struktur organisasi yang ada, setiap jenis struktur diterapkan untuk situasi yang berbeda dan memenuhi kebutuhan yang berbeda. Berikut beberapa model struktur organisasi yang dapat dipilih karena sudah disesuaikan berdasarkan dengan situasi dan kebutuhan PDDI saat ini:

1. Struktur Fungsional (dengan hubungan horizontal)

Merupakan salah satu struktur yang dapat diadopsi PDDI karena menurut Richard L. Daft (2008), bahwa struktur fungsional digunakan ketika menuntut adanya efisiensi, pengetahuan dan keahlian mendalam untuk memenuhi tujuan organisasi, dan ketika organisasi perlu dikendalikan dan dikoordinasikan melalui hierarki vertikal.

Selain itu, hal yang sepatutnya dipertimbangkan adalah model struktur yang puluhan tahun digunakan oleh PDDI. Selama puluhan tahun, model struktur yang digunakan adalah struktur vertikal atau birokrasi. Namun demikian, PDDI patut memperhatikan kelemahan dari struktur fungsional. Struktur fungsional memiliki kekurangan antara lain:

- a. Waktu respons yang lambat untuk perubahan lingkungan.
- b. Dapat menyebabkan keputusan menumpuk di atas; hierarki berlebihan.
- c. Mengarah ke horisontal yang buruk koordinasi antar departemen.
- d. Menghasilkan lebih sedikit inovasi.
- e. Melibatkan pandangan terbatas tujuan organisasi.

Dengan mempertimbangkan struktur hierarki vertikal yang sudah puluhan tahun digunakan, maka akan sulit bagi pimpinan dari organisasi sektor publik untuk menghilangkannya dengan seketika. Sehingga, struktur fungsional dengan hubungan horizontal akan mudah diadaptasi melihat pada tahun 2019 pegawai PDDI sudah mulai mengerjakan proyek secara tim yang anggota timnya terdiri dari berbagai bidang (departemen).

Secara alami hubungan horizontal telah diadopsi oleh PDDI di tahun 2019 (periode awal setelah reorganisasi 2018/2019). Hubungan horizontal terjadi di dalam setiap tim yang anggotanya terdiri dari beragam bidang. Dengan adanya hubungan horizontal pegawai banyak berinovasi dan memecahkan permasalahan dengan cepat.

Apabila merujuk pada penelitian Egeten (2015), organisasi publik sudah tidak disarankan untuk menggunakan struktur organisasi vertikal. Lebih lanjut Egeten menjelaskan bahwa kurangnya penerapan spesialisasi, formalisasi organisasi yang rendah serta organisasi yang sentralistik menyebabkan pelayanan publik kurang baik. Hal ini menyebabkan struktur organisasi pemerintah dalam pelayanan publik kurang berkualitas dan belum baik. Model sentralisasi menyebabkan petugas kurang berpartisipasi dan menimbulkan tidak cepatnya

dalam pengambilan keputusan sehingga berdampak bagi pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Dalam penelitian terbarunya, Nagini (2020) menyebutkan bahwa struktur organisasi perusahaan menjadi sangat dinamis dengan beberapa tingkatan diratakan dan bercabang secara horizontal, bukan vertikal.

Namun demikian, untuk mengubah struktur organisasi PDDI yang sudah puluhan tahun menggunakan struktur vertikal adalah hal yang tidak mudah. Maka struktur fungsional dengan komunikasi horizontal patut dipertimbangkan. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa struktur horizontal patut dipertimbangkan.

2. Struktur Matriks

Struktur Matriks juga patut untuk dipertimbangkan karena struktur matriks disebutkan bahwa digunakan ketika organisasi dihadapkan kondisi multifokus terhadap -produk dan fungsi- atau -produk dan geografi- ditekankan pada saat yang sama. Hal ini sesuai dengan gambaran PDDI dimana memiliki layanan yang tersebar secara geografis. Selain itu, menurut Richard L. Daft (2008), kondisi lingkungan yang bersifat kompleks dan tidak pasti merupakan salah satu kondisi yang sesuai dengan struktur matriks. Kondisi lainnya yang menuntut model matriks adalah adanya tekanan untuk berbagi sumber daya yang langka di seluruh lini produk, dan kondisi tekanan lingkungan berupa adanya dua atau lebih keluaran kritis. Kedua kondisi tersebut juga mewakili yang dialami PDDI sejak 2019 (pasca reorganisasi 2018-2019). Adanya reorganisasi yang dilakukan LIPI selaku lembaga induk dari PDDI, berakibat pada berkurangnya jumlah sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana.

Kelemahan dari struktur ini juga patut dipertimbangkan dalam pengadopsiannya. Sama seperti yang disebutkan oleh Richard L. Daft (2008), dalam penelitian Nagini, dkk (2020) juga menyebutkan bahwa struktur matriks merupakan bentuk organisasi yang paling kompleks, sulit dan terkadang membuat frustrasi, dan harus berurusan dengan peningkatan tingkat kompleksitas dan ambiguitas.

3. Struktur Horizontal

Apabila merujuk pada penelitian Egeten (2015), organisasi publik sudah tidak disarankan untuk menggunakan struktur organisasi vertikal. Lebih lanjut Egeten menjelaskan bahwa kurangnya penerapan spesialisasi, formalisasi organisasi yang rendah serta organisasi yang sentralistik menyebabkan pelayanan publik kurang baik. Hal ini menyebabkan struktur organisasi pemerintah dalam pelayanan publik kurang berkualitas dan belum baik. Model sentralisasi menyebabkan petugas kurang berpartisipasi dan menimbulkan tidak cepatnya dalam pengambilan keputusan sehingga berdampak bagi pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Dalam penelitian terbarunya, Nagini (2020) menyebutkan bahwa struktur organisasi perusahaan menjadi sangat dinamis dengan beberapa tingkatan diratakan dan bercabang secara horizontal, bukan vertikal. Namun demikian, PDDI patut memperhatikan kelemahan dari struktur horizontal. Struktur horizontal memiliki kekurangan antara lain:

- a. Menentukan proses inti itu sulit dan memakan waktu.
- b. Membutuhkan perubahan dalam budaya, desain pekerjaan, filosofi manajemen, dan sistem informasi dan penghargaan.
- c. Manajer tradisional mungkin menolak ketika mereka harus menyerahkan kekuasaan dan otoritas.
- d. Membutuhkan pelatihan karyawan yang signifikan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan tim horizontal.
- e. Dapat membatasi pengembangan keterampilan yang mendalam.

Struktur horizontal bekerja atas dasar proses inti (*core processes*). Namun demikian, apabila PDDI masih kesulitan menentukan proses inti (*core processes*) di tengah ketidakpastian perubahan organisasi, maka struktur horizontal akan sulit untuk diadopsi/diimplementasikan.

4. Struktur Hybrid

Meski struktur hibrida banyak digunakan untuk sebuah organisasi namun tidak sesuai dengan PDDI yang cenderung organisasi kecil. Karena hibrida akan lebih dirasakan manfaatnya bagi organisasi besar.

5. Struktur Matriks 360⁰ (*360⁰ Agile Organizational Structure*)

Struktur matriks 360⁰ merupakan struktur *hybrid* yaitu menggabungkan struktur matriks dengan struktur tim lintas fungsi. Struktur ini merupakan struktur usulan dari Nagini (2020). Konsep yang dibawa hampir sama dengan struktur fungsional dengan komunikasi horizontal dimana struktur ini membentuk tim-tim berdasarkan proyek. Tim-tim tersebut beranggotakan dengan pegawai dari berbagai bidang/fungsi. Struktur ini memiliki keuntungan yang mampu mengatasi kondisi PDDI yang sangat rentan akan perubahan dan ketidakpastian. Misalnya saja kondisi PDDI dimana rentan terhadap pengurangan pegawai baik akibat dari reorganisasi LIPI maupun akibat dari pegawai yang memutuskan untuk melanjutkan studi sehingga meninggalkan pekerjaan. Dengan struktur matriks 360⁰ tim tidak bergantung pada satu anggota saja (pegawai) sehingga kehilangan anggota tidak berpengaruh terlalu besar.

Namun demikian untuk mendapatkan keuntungan dari pengadopsian struktur organisasi matriks 360⁰, maka perlu memperhatikan dan mengatasi kekurangannya terlebih dahulu. Misalnya saja memberikan pelatihan-pelatihan kepada seluruh pegawai agar memiliki kemampuan yang hampir sama.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

PDDI LIPI telah melakukan beberapa kali perubahan struktur dan reorganisasi. Baik secara langsung maupun tidak langsung hal tersebut membuat PDDI memiliki beberapa kendala misalnya ancaman berupa ketertinggalan skill yang dimiliki SDM. Apabila mengamati kembali struktur organisasi PDDI sejak awal berdiri (1965) sampai dengan sekarang (2019/2020), dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi sama seperti struktur sederhana dari organisasi tradisional yang digambarkan oleh Richard L. Daft (2016) atau sama dengan struktur birokrasi yang digambarkan oleh Dennis L. Namun demikian, Richard L. Daft (2016) menyebutkan bahwa struktur vertikal tidak selalu efektif terlebih pada kondisi lingkungan yang berubah cepat. Kondisi lingkungan PDDI yang cenderung berubah-ubah maka akan cocok apabila memilih *learning organization*, yang menekankan komunikasi horizontal dan koordinasi.

Struktur Fungsional (dengan hubungan horizontal) merupakan salah satu struktur yang dapat diadopsi PDDI. Namun demikian, PDDI patut memperhatikan kelemahan dari struktur fungsional. Di sisi lain, apabila mempertimbangkan struktur hierarki vertikal yang sudah puluhan tahun digunakan, maka akan sulit bagi pimpinan dari organisasi sektor publik untuk menghilangkannya dengan seketika.

Struktur Matriks juga patut untuk dipertimbangkan karena struktur matriks disebutkan bahwa digunakan ketika organisasi dihadapkan kondisi multifokus terhadap -produk dan fungsi- atau -produk dan geografi- ditekankan pada saat yang sama. Namun demikian, kelemahan dari struktur ini juga patut dipertimbangkan dalam pengadopsiannya.

Lebih lanjut Egeten menjelaskan bahwa kurangnya penerapan spesialisasi, formalisasi organisasi yang rendah serta organisasi yang sentralistik menyebabkan pelayanan publik kurang baik. Hal ini menyebabkan struktur organisasi pemerintah dalam pelayanan publik kurang berkualitas dan belum baik. Namun demikian, PDDI patut memperhatikan kelemahan dari struktur horizontal. Struktur horizontal bekerja atas dasar proses inti (*core processes*).

Struktur hibrida banyak digunakan untuk sebuah organisasi namun tidak sesuai dengan PDDI yang cenderung organisasi kecil. Oleh karenanya, PDDI LIPI tidak perlu untuk mempertimbangkan struktur organisasi model hibrida. Dapat disimpulkan bahwa struktur yang dapat diadopsi PDDI ada dua model yaitu struktur fungsional dengan komunikasi horizontal dan struktur matriks 360⁰.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian pada bab penutup ini, peneliti merekomendasikan sedikit saran/rekomendasi yaitu:

1. Struktur organisasi yang patut dipertimbangan untuk organisasi pemerintah antara lain struktur fungsional dengan komunikasi horizontal, struktur hibrida, struktur horizontal, dan struktur matriks 360^o.
2. Untuk organisasi kecil tidak disarankan untuk menggunakan struktur hibrid.
3. Untuk organisasi pemerintah yang umumnya menggunakan struktur vertikal agar diubah karena struktur vertikal tidak selalu efektif terlebih pada kondisi lingkungan yang berubah cepat.
4. Hal penting untuk diperhatikan dalam mengadopsi sebuah struktur adalah kondisi organisasi serta kekuatan dan kelemahan masing-masing model agar dapat mengurangi resiko sehingga organisasi mampu berjalan seefisien dan seefektif mungkin.

REFERENSI

- Ahmadi, S., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., daryabeig, M & Taherkhani, L. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. *Management Science Letters*, 2(8), 2777-2788. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.10.010>;
- Burnaz, E., Kurtuldu, H. S., & Akyüz, A. M. (2017). An Organization Structure Suggestion of National Destination Management Organizations for Turkey. *Global Journal of Economics & Business*, 6(12), 46;
- Butler, B., Surace, K. (2015). Call For Organisational Agility In The Emergent Sector Of The Service Industry. *Journal of Business Management*, 10, pp.4-14;
- Daft, Richard L. (2008). *Organization Theory and Design*. United States of America: South-Western, Cengage Learning;
- Dresang, Dennis L. (2016). *The Public Administration Workbook*. New York: Routledge Taylor & Francis Group;
- Egeten, Maxi. (2015). Pengaruh Struktur Organisasi dalam Pelayanan Publik di Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 4(35);
- Elsaid.N.M., Okasha.A.E., and Abdelghaly, A.A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3,(10), October 2013. pp. 1-10;
- Fadeyi Olatunji, Adegbuyi Abimbola, Musa Richard O., Taiwo A. Samuel. (2020). Empirical Assessment of The Link Between Succession Planning and Business Agility. *International Journal of Research Publication*, (Volume: 52, Issue: 1), <http://ijrp.org/paper-detail/1124>;
- Golan, B. (2006). Achieving growth and responsiveness: process management and market orientation for small firms. *Journal of Small Business Management*, 44 (3): 369-385;
- Ginting, Elvira Dewi. (2010). Analisis Hukum Mengenai Reorganisasi Perusahaan dalam Hukum Kepailitan. Medan: USU Press;
- Hardiyansyah. (2017), Manajemen Pelayanan dan Pengembangan Organisasi Publik Dalam Perspektif Riset Ilmu Administrasi Publik Kontemporer, Yogyakarta: Gava Media;
- Hutabarat, Wesly. (2015). The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job-satisfaction on High School Teachers' Job-performance. *Cakrawala Pendidikan*, no. 3, Oct. 2015, <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.7357>;
- Khotimah, Annur H. (2015) Penyusunan Struktur Organisasi, Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan Restaurant Rumah Makan Cibiuk Depok. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*, 8(2);
- Nagini, K., Devi, S. U., & Mohamed, S. (2020). A Proposal on Developing a 360° Agile Organizational Structure by Superimposing Matrix Organizational Structure with Cross-functional Teams. *Management and Labour Studies*, 45(3), 270–294. <https://doi.org/10.1177/0258042X20922108>;
- Nashihuddin, W. (2014), Panduan Informasi Perpustakaan PDII-LIPI, Jakarta: Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah LIPI;
- Norbom, H. M., & Lopez, P. D. (2016). Leadership and Innovation: Informal Power and Its Relationship to Innovative Culture. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 18–31. <https://doi.org/10.1002/jls.21430>;

- Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah LIPI. (2015), Rencana Implementatif PDII-LIPI Tahun 2015-2019, Jakarta: Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah LIPI;
- Shodiq, Arief A., and Khakim Ghozali. (2012). Evaluasi Kesesuaian Struktur Organisasi Pengelola Teknologi Informasi Dengan Rencana Jangka Panjang Instansi (Studi Kasus Pada Dinas XYZ). *Jurnal Teknik ITS*, 1(1). <https://doi.org/10.12962/j23373539.v1i1.1088>;
- Soegiono, Steven L. (2013). Restrukturisasi Organisasi Di PT Samudra Alam Raya Surabaya. *Agora*, 1(3), pp. 982-990;
- Sule Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. (2012). Pengantar Manajemen. Jakarta: Kencana
- Surat Edaran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 384 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi;
- Triyaminanti, Nina. (2017). Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi pada Pt.kai Daop 2 Bandung. *Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi*, 1(1), pp. 92-104.