

The Structuring of Organization *Henry Mintzberg*

Book Review

Yogi Suwarno

Pemahaman mengenai desain organisasi melahirkan banyak pendapat. Salah satunya yang dapat diambil kesimpulan bahwa desain organisasi bersifat unik, dalam pengertian sama uniknya seperti sidik jari. Jadi tidak ada desain organisasi yang betul-betul persis sama antara satu dengan yang lainnya.

Sejak awal Mintzberg menyadari bahwa kebanyakan literatur yang membahas desain struktur organisasi selalu mengabaikan para praktisi organisasi. Hal ini terjadi karena banyak dari literatur tersebut lebih cenderung disajikan dalam bahasa akademisi dan dengan orientasi yang tidak membumi. Oleh karena literatur-literatur tersebut jarang yang mampu mengungkapkan kesimpulan penting sebagai sintesis dari sekian banyak tesis dan anti-tesis yang disajikan, maka para praktisi dipaksa untuk memahaminya sesuai dengan kadar pemahamannya masing-masing.

Mintzberg membagi isi bukunya ke dalam empat bagian besar yaitu; *bagian pertama* tentang fondasi menjelaskan bagaimana organisasi berfungsi, mulai dari mekanisme koordinasi, 5 elemen dasar organisasi, dan sistem alur; *bagian kedua* adalah analisis parameter desain meliputi job specialization, behavior formalization, training and indoctrination, unit grouping, unit size, planning and control system, liaison devices, vertical decentralization, dan horizontal decentralization; *bagian ketiga* adalah faktor kontingensi meliputi age and size, technical system, environment, dan power; sedangkan *bagian keempat* adalah merupakan sintesis berupa konfigurasi struktur, meliputi simple structure (struktur sederhana), machine bureaucracy (birokrasi mesin), professional bureaucracy (birokrasi profesional), divisionalized form (struktur divisional), dan adhocracy.

Mekanisme Koordinasi

Dalam setiap kegiatan manusia yang terorganisir terdapat persyaratan mendasar yaitu pembagian kerja dan koordinasi. Dalam hal pembagian kerja, para pekerja dibagi ke dalam berbagai jenis tugas pekerjaan yang berbeda. Sedangkan

mekanisme koordinasi meliputi kontrol dan komunikasi. Dalam hal ini, koordinasi dapat dicapai melalui berbagai cara, yaitu:

1. Mutual Adjustment (Penyesuaian Bersama)

Penyesuaian bersama dapat mencapai koordinasi kerja melalui proses komunikasi informal yang sederhana. Dalam penyesuaian bersama, kontrol pekerjaan terletak di tangan pekerja. Oleh karenanya mutual adjustment hanya dapat diimplementasikan pada organisasi dengan skala kegiatan yang kecil dan sederhana. Namun demikian dalam kondisi-kondisi tertentu, seperti pada situasi organisasi yang kompleks dengan skala kegiatan yang lebih besar pun, penyesuaian bersama dapat mencapai koordinasi kerja.

2. Direct Supervision (Pengawasan Langsung)

Seiring dengan semakin membesarnya organisasi, baik atas dasar kebutuhan input produksi maupun permintaan pasar, maka diperlukan mekanisme koordinasi lain yang lebih mampu mengimbangi kegiatan dalam skala yang lebih besar. Dalam hal ini pengawasan langsung dianggap sebagai mekanisme yang lebih memadai untuk digunakan. Mekanisme ini mencapai koordinasi dengan cara mengangkat seseorang untuk bertanggung jawab atas hasil pekerjaan beberapa pekerja, mengeluarkan perintah-perintah dan mengawasi kegiatan mereka.

3. Standardization (Standarisasi)

Standarisasi adalah mekanisme lain yang bisa mencapai koordinasi kerja. Dengan adanya standarisasi dalam pekerjaan, para pekerja di industri otomotif atau para perawat di rumah sakit sudah tahu dengan pasti apa yang harus dikerjakan oleh mereka masing-masing tanpa harus mengkhawatirkan masalah koordinasi di antara mereka sendiri.

Ada tiga cara untuk mencapai standarisasi dalam organisasi, yaitu melalui standarisasi proses kerja, standarisasi produk hasil kerja (output) dan standarisasi masukan (inputs) untuk suatu pekerjaan dalam organisasi..

a. Standarisasi proses kerja

Standarisasi ini dapat dilakukan manakala isi pekerjaan bersifat spesifik atau telah diprogram sebelumnya. Dalam kondisi kerja seperti ini, para pekerja tidak memerlukan pengawasan langsung maupun komunikasi informal, karena semuanya tergantung dari desain pekerjaan itu sendiri.

b. Standarisasi produk hasil kerja

Hasil kerja dapat distandarisasi apabila hasil kerja tersebut telah spesifik. Seorang supir taksi tidak perlu diajari bagaimana caranya menyetir mobil, atau diberitahu harus mengambil rute yang mana, tapi cukup diberitahu kemana tujuan si penumpang.

c. Standarisasi masukan (inputs)

Kadang kala output maupun proses kerja tidak dapat distandarisasi, namun koordinasi masih tetap diperlukan. Di masa lampau, seorang kaisar dalam menjalankan kekaisarannya tidak akan mampu memantau seluruh pekerjaan anak buahnya, apalagi hasil pekerjaannya. Kalaupun itu dilakukan, maka akan memakan waktu berbulan-bulan, sehingga nilai informasi yang sampai pun menjadi tidak aktual atau penting lagi. Satu-satunya cara untuk mengkoordinasi mereka adalah dengan menstandarisasi mereka sejak awal. Para anak buahnya telah di latih sebelumnya, sampai dianggap memiliki kemampuan yang memadai untuk mengemban tugasnya masing-masing.

Perbedaan mendasar dari ketiga jenis standarisasi ini, bahwa kedua standarisasi yang pertama (standarisasi proses kerja dan hasil kerja) dapat mengontrol pekerjaan dan mencapai koordinasi secara langsung, sedangkan standarisasi masukan melakukannya secara tidak langsung.

Kelima mekanisme koordinasi di atas seolah merupakan rangkaian urutan mekanisme yang selalu akan dilalui atau dijumpai organisasi, seiring dengan perkembangan organisasi itu sendiri.

Sebuah organisasi kecil dengan jumlah anggota yang sedikit dan beban kerja berskala kecil akan dengan mudah mencapai koordinasi melalui mutual adjustment dimana komunikasi informal menjadi medianya yang efektif. Namun seiring dengan membesarnya volume organisasi dan semakin kompleksnya kegiatan mereka, maka diperlukan mekanisme direct supervision yang mulai memperhatikan pengawasan pada pekerja melalui posisi penanggung jawab, pemberian perintah-perintah kerja dan sebagainya. Standarisasi adalah mekanisme koordinasi yang biasanya dipraktikkan oleh organisasi dengan skala yang lebih besar, dimana jumlah anggota/pekerjanya

sangat banyak, sehingga telah terjadi didalamnya pembagian kerja yang rumit dan kompleks termasuk spesialisasi pekerjaan.

Elemen Dasar Organisasi

Menurut Mintzberg struktur organisasi pada umumnya terbagi atas 5 elemen dasar, yaitu:

1. Strategic Apex

Manajer tingkat puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu.

2. Middle Line

Para manajer yang menjadi penghubung antara strategic apex dengan operating core.

3. Techno Structure

Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.

4. Operating Core

Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa

5. Support Staff

Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

Sistem Alur

Elemen-elemen dasar dari organisasi ini bekerja secara bersama-sama dalam alur yang berbeda, yaitu alur kewenangan, alur materi/bahan kerja, alur informasi dan alur proses keputusan. Oleh karenanya organisasi sebagai sebuah sistem, dapat dilihat dari berbagai segi, yaitu:

1. organisasi sebagai sebuah sistem kewenangan formal.
2. organisasi sebagai sebuah sistem alur yang teratur.
3. organisasi sebagai sebuah sistem komunikasi informal.
4. organisasi sebagai sebuah sistem konstelasi kerja.
5. organisasi sebagai sebuah sistem proses keputusan ad hoc.

Parameter Desain

Setiap desain mengasumsikan diskresi, yang berarti asumsi adanya kemampuan untuk merubah sistem. Dalam konteks struktur organisasi, desain berarti memutar knob—parameter struktur organisasi—yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi bagaimana organisasi berfungsi dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan melaluinya.

Dalam hal ini, yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah segala hal yang mencakup baik hal formal maupun informal yang dimanfaatkan organisasi untuk membagi dan mengkoordinasikan kerja untuk membentuk pola perilaku yang stabil. Sayangnya perubahan struktur seringkali dianggap sebagai sesuatu yang sederhana, seperti sederhananya memindahkan kotak-kotak jabatan dalam bagan organisasi.

Adapun parameter desain itu sendiri terbagi atas 9 parameter yang dikelompokkan dalam 4 grup desain. Desain posisi terdiri atas parameter spesialisasi pekerjaan, parameter formalisasi perilaku, dan parameter pelatihan dan indoktrinasi. Desain struktur super meliputi parameter pengelompokan unit dan parameter ukuran unit. Desain *lateral linkages* meliputi parameter sistem perencanaan dan pengendalian dan parameter *liaison devices*. Akhirnya adalah desain sistem pengambilan keputusan yang meliputi parameter desentralisasi vertikal dan parameter desentralisasi horizontal.

1. Job Specialization (Spesialisasi Pekerjaan)

Pada dasarnya spesialisasi pekerjaan meliputi dua dimensi, yaitu dimensi cakupan (scope) atau spesialisasi yang bersifat horizontal dan dimensi kedalaman (depth) atau spesialisasi yang bersifat vertikal. Salah satu alasan mengapa harus dilakukan spesialisasi adalah agar individu pekerja dapat cocok dengan pekerjaan yang ditanganinya.

2. Behavior Formalization (Formalisasi Perilaku)

Formalisasi perilaku dilakukan untuk mengurangi ketidak seragaman, selain tentunya untuk meramalkan dan mengendalikan perilaku itu sendiri. Motif utama dari formalisasi ini adalah untuk mengkoordinasi kegiatan. Formalisasi ini juga untuk memastikan konsistensi yang akan mengarah kepada produksi yang efisien. Selain itu formalisasi juga akan memastikan adanya keadilan bagi para pelanggan. Namun demikian, formalisasi yang berlebihan juga akan menyebabkan perilaku yang monoton, penolakan ide-ide inovatif, kesalahan penanganan

pelanggan, peningkatan ketidakhadiran dan bahkan mengganggu kegiatan organisasi.

3. Training and Indoctrination (Pelatihan dan Indoktrinasi)

Aspek ketiga dalam desain posisi meliputi spesifikasi persyaratan untuk memegang posisi (jabatan). Oleh karenanya diperlukan usaha untuk meningkatkan dan memperkuat perilaku individu melalui pelatihan dan indoktrinasi. Pelatihan berarti sebuah proses di mana keterampilan (skill) yang berhubungan dengan pekerjaan diajarkan, sementara indoktrinasi adalah proses di mana norma-norma organisasi dapat dipenuhi.

4. Unit Grouping (Pengelompokan Unit)

Pengelompokan dapat diilustrasikan sebagai proses pengumpulan berkesinambungan (successive clustering). Pengelompokan bukan hanya untuk kepentingan menyusun organigram, lebih dari itu, pengelompokan merupakan cara yang mendasar untuk mengkoordinasikan kerja dalam organisasi. Pengelompokan ini paling tidak mempunyai 4 dampak yaitu; membentuk sistem pengawasan di antara posisi dan unit; memerlukan posisi dan unit yang bisa saling membagi sumber daya; menciptakan ukuran kinerja; dan mendorong penyesuaian bersama. Pengelompokan dapat dilakukan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, fungsi dan proses kerja, waktu, output, pelanggan, dan tempat.

5. Unit Size (Ukuran Unit)

Ukuran unit ini berhubungan dengan konsep span of control. Studi yang berhubungan dengan ukuran unit adalah yang membandingkan struktur tinggi (tall structure) dengan struktur melebar (flat structure). Dalam hubungannya dengan mekanisme koordinasi, ada dua hal yang dapat disimpulkan, bahwa *pertama* semakin besar penggunaan standarisasi untuk kepentingan koordinasi, maka akan semakin besar ukuran unit kerjanya, dan *kedua* semakin tinggi ketergantungan pada penyesuaian bersama, maka akan semakin kecil ukuran unit kerjanya.

6. Planning and Control Systems (Sistem Perencanaan dan Pengawasan)

Tujuan dari perencanaan adalah untuk menentukan output yang dikehendaki (sebuah standar) di masa mendatang. Sedangkan tujuan dari pengendalian adalah untuk menilai apakah standar tersebut telah tercapai atau belum. Perencanaan akan

menentukan atau menstandarisasi kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu dari output, termasuk karakteristik spesifik dari output tersebut.

7. Liaison Devices (Alat-alat Penghubung)

Ketika desain posisi telah selesai disusun, struktur super telah dibentuk, dan sistem perencanaan dan pengendalian telah selesai dibentuk, maka sebuah organisasi akan kembali pada sebuah kondisi penyesuaian bersama (mutual adjustment). Akhir-akhir ini organisasi telah membangun perangkat alat yang mendorong kontak penghubung antar individu. Perangkat ini bersifat inheren dalam struktur yang formal. Posisi penghubung dalam struktur organisasi ditempatkan pada rute komunikasi secara langsung melalui saluran vertikal. Walaupun tidak memiliki kekuasaan formal, namun karena bekerja di jalur utama saluran komunikasi, maka posisi ini berkembang menjadi urat nadi organisasi berikut dengan kekuasaan informalnya.

8. Vertical and Horizontal Decentralization (Desentralisasi Vertikal dan Horizontal)

Isu sentralisasi dan desentralisasi selalu menjadi wacana dalam setiap diskusi organisasi. Mintzberg menjelaskan kedua konsep ini dalam hal ketika semua kekuasaan pengambilan keputusan terletak pada satu tangan individu di sebuah organisasi, maka kita dapat menyebutnya sebagai struktur tersentralisasi, namun apabila kekuasaan itu menyebar pada banyak individu kita menyebutnya struktur terdesentralisasi. Di berbagai literatur desentralisasi dimaknai melalui 3 cara, yaitu *pertama* bahwa desentralisasi merupakan proses pengiriman kekuasaan formal ke bawah melalui rantai kewenangan, *kedua* bahwa kekuasaan keputusan (decisional power) bisa tetap ada di manajer lini dalam sistem kewenangan formal atau malah beralih ke orang di luar struktur lini, dan *ketiga* bahwa yang dimaksud dengan desentralisasi adalah penyebaran pelayanan secara fisik, yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan proses (kewenangan) pengambilan keputusan.

Faktor Kontingensi

Selanjutnya studi tentang penstrukturan organisasi mengarah pada dua kesimpulan penting yang berbeda. Yang pertama bisa kita sebut hipotesis kongruen, bahwa penstrukturan yang efektif memerlukan ukuran yang tepat antara faktor kontingensi dan parameter desain..Hipotesis kedua disebut hipotesis konfigurasi, yaitu

bahwa penstrukturan yang efektif memerlukan sebuah konsistensi internal di antara parameter-parameter desain.

Age and Size (Usia dan Ukuran)

Pertanyaannya sekarang adalah, apakah struktur organisasi yang lebih tua berbeda dari struktur organisasi yang muda? Atau apakah struktur organisasi yang besar berbeda dari struktur organisasi yang lebih kecil? Berdasarkan dari berbagai studi dan penelitian Mintzberg menemukan bukti bahwa usia dan ukuran organisasi berpengaruh terhadap struktur, yang semuanya dituangkan dalam 5 hipotesis berikut:

1. semakin tua sebuah organisasi, maka semakin diformalisasi perilakunya.
2. struktur mencerminkan usia penemuan industri.
3. semakin besar sebuah organisasi, maka semakin digali strukturnya, yaitu lebih terspesialisasi dalam tugas, lebih berbeda antar unitnya, dan lebih terbangun komponen administratifnya.
4. semakin besar sebuah organisasi, semakin besar rata-rata ukuran unitnya.
5. semakin besar sebuah organisasi, maka semakin diformalisasi perilakunya.

Technical System (Sistem Teknis)

Telah dipahami dengan jelas bahwa teknologi merupakan faktor yang berpengaruh dalam desain struktur organisasi, terutama sebagai fenomena penting dalam operating core. Dalam kaitan ini terdapat 3 hipotesis penting yang menjelaskan pengaruh sistem teknis dalam struktur organisasi, yaitu:

1. semakin diatur (mengatur) sebuah sistem teknis, maka proses kerja akan semakin terformalisasi, dan struktur operating core akan semakin birokratis.
2. semakin memuaskan sebuah sistem teknis, akan semakin digali struktur administrasi, khususnya semakin besar dan semakin profesional staf pendukungnya, semakin besar pula desentralisasi selektif (kepada staf pendukung tersebut), dan semakin besar penggunaan alat-alat penghubung (untuk mengkoordinasi kerja staf tersebut).
3. Otomasi (otomatisasi) operating core akan mentransformasi struktur administrasi yang birokratis menjadi organik (organic = consisting of different parts that are all connected to each other).

Environment (Lingkungan)

Lingkungan diterjemahkan sebagai segala sesuatu di luar organisasi pelanggan, pesaing, setting geografis, iklim ekonomi, politik, bahkan meteorologi, dan sebagainya. Variabel-variabel yang berhubungan dengan lingkungan antara lain adalah stabilitas, kompleksitas, market diversity (keragaman pasar), dan hostility (gangguan). Hipotesis tentang lingkungan antara lain:

1. semakin dinamis sebuah lingkungan, semakin organik strukturnya.
2. semakin kompleks sebuah lingkungan, semakin terdesentralisasi strukturnya.
3. semakin beragam pasar sebuah organisasi, semakin besar kecenderungan berubah ke arah unit berbasis pasar.
4. gangguan yang ekstrim dari lingkungan akan menyebabkan setiap organisasi untuk mensentralisasi struktur untuk sementara waktu.
5. disparitas dalam lingkungan mendorong organisasi untuk mendesentralisasi secara selektif konstelasi kerja yang berbeda.

Power (Kekuasaan)

Faktor kekuasaan adalah faktor yang tidak bisa diabaikan karena memiliki pengaruh penting terhadap struktur organisasi. 3 hipotesis berikut menjelaskan keterkaitannya, yaitu:

1. semakin besar kontrol eksternal sebuah organisasi, semakin tersentralisasi dan terformalisasi strukturnya.
2. kekuasaan membutuhkan anggota-anggota yang cenderung menggerakkan struktur secara terpusat.
3. fashion mempengaruhi (merubah) struktur, bahkan walaupun seandainya tidak cocok.

Sintesis

Simple Structure (Struktur Sederhana)

Bagian kuncinya adalah strategic apex. Karakter dari struktur sederhana ini adalah tidak rumit, kompleksitasnya rendah, sedikit formalisasi dan kewenangan yang terpusat. Pengambilan keputusan biasanya bersifat informal. Contohnya adalah sebuah toko retail yang memiliki beberapa divisi penjualan. Biasanya kewenangan

pengambilan keputusan hanya ada di tangan pemilik toko tersebut, sehingga rentang kendalinya cukup lebar.

Kekuatan struktur ini terletak pada kesederhanaannya, yaitu bersifat cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharannya. Oleh karena tidak rumit, maka pertanggung jawaban pun dilakukan secara mudah dan jelas. Kelemahannya adalah penggunaannya yang terbatas. Dengan struktur yang sederhana, maka organisasi tersebut tidak akan mampu menjawab kebutuhan dengan kompleksitas yang lebih tinggi. Selain itu, dengan struktur kewenangan yang terpusat, maka segala proses pengambilan keputusan penting dalam organisasi tidak memiliki pembanding yang seimbang mengingat kekuatan terpusat pada satu orang.

Birokrasi Mesin (Machine Bureaucracy)

Bagian kuncinya adalah techno structure. Karakter penting dari birokrasi mesin adalah standarisasi. Dari mulai bank, department store, sampai pada kantor pemerintah, semua menyandarkan proses kerja yang distandarisasi untuk koordinasi dan kontrol. Birokrasi mesin ini mempunyai tugas operasi rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat diformalisasi, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dengan struktur administrasi yang rumit.

Kekuatan penting dari struktur birokrasi mesin adalah kemampuannya untuk melakukan kegiatan yang distandarisasi dengan cara yang sangat efisien. Para spesialis berkumpul pada tempatnya masing-masing, sehingga kepuasan kerja mudah tercapai karena pegawai bekerja dalam lingkungan dan bahasa yang sama. Dengan formalisasi yang tinggi dan pengambilan keputusan yang terpusat, birokrasi mesin ini dapat dijalankan dengan baik bahkan oleh manajer menengah yang tidak berbakat. Kelemahan yang penting dicatat ialah bahwa spesialisasi tinggi berpotensi menciptakan konflik di antara unit yang berbeda, di samping itu tujuan fungsional unit dapat mengalahkan tujuan organisasi secara keseluruhan. Perhatian yang berlebihan terhadap peraturan kadang kala menjadi penyebab timbulnya hambatan terutama ketika ada tuntutan fleksibilitas dalam kerja.

Birokrasi Profesional (Professional Bureaucracy)

Bagian kuncinya adalah operating core. Pada dasarnya birokrasi profesional adalah konfigurasi yang menggabungkan standarisasi dan desentralisasi. Perbedaannya dengan birokrasi mesin bahwa konfigurasi birokrasi profesional lebih menstandarkan proses kerjanya pada spesialisasi sosial dibanding spesialisasi fungsional, yang artinya bahwa spesialisasi didasarkan atas kemampuan individual, bukan atas dasar pembagian kerja.

Kekuatan konfigurasi ini terletak pada bagian operating core, karena desainnya memungkinkan munculnya kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi. Selain itu dalam organisasi terdapat otonomi sebagai implementasi konsep desentralisasi, antara lain dalam hal pengambilan keputusan di tingkat manajemen menengah. Kelemahannya mirip dengan birokrasi mesin, yaitu adanya kecenderungan muncul konflik antar unit. Dan juga adanya perhatian yang relatif berlebihan terhadap peraturan, walaupun peraturan tersebut disusun oleh para profesional.

Struktur Divisional (Divisionalized Form)

Bagian kuncinya adalah middle line. Pada struktur divisional, kekuasaan terletak pada manajemen tingkat menengah. Jadi sebenarnya struktur divisional ini adalah kumpulan sejumlah unit-unit yang memiliki otonomisendiri. Oleh karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, maka manajemen tingkat menengah mempunyai kontrol yang cukup besar. Divisi-divisi ini pun mirip dengan perusahaan-perusahaan kecil dengan struktur menyerupai birokrasi mesin, di mana terdapat di dalamnya diorganisasikan ke dalam kelompok fungsional, pembagian kerja yang tinggi, formalisasi yang tinggi, dan wewenang yang terpusat pada manajer di tingkat divisi.

Kekuatan penting dari struktur divisional ini adalah menempatkan tanggung jawab bagi sebuah barang dan jasa pada manajer di tingkat divisi. Artinya bahwa proses kerjanya lebih berorientasi pada hasil—sesuatu yang tidak bisa dipecahkan pada birokrasi mesin. Selain itu staf pada kantor pusat akan lebih memusatkan perhatian pada masalah jangka panjang dibanding terlibat pada rincian kegiatan detail dari divisi-divisi di bawahnya. Kekuatan penting lainnya bahwa unit-unit otonom dapat dipotong sewaktu-waktu dengan dampak yang sangat minimal terhadap keseluruhan organisasi. Kelemahan yang muncul antara lain adanya kemungkinan

duplikasi fungsi umum organisasi di tingkat pusat dengan di tingkat divisi, semisal riset pemasaran dan sebagainya. Duplikasi ini pada akhirnya akan berpotensi menciptakan konflik antar divisi atau bahkan dengan kantor pusatnya. Masalah lain adalah masalah koordinasi antar divisi, seperti contoh distribusi pekerja yang tidak mudah dalam hal transfer atau pemindahan.

Adhocracy

Bagian kuncinya adalah support staff. Adhocracy bercirikan perbedaan horizontal yang tinggi, perbedaan vertikal yang rendah, desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi. Perbedaan horizontal yang tinggi terjadi karena struktur adhocracy diisi oleh para profesional dengan tingkat keahlian yang tinggi. Dengan peraturan yang relatif sedikit, struktur administrasi yang tipis memungkinkan organisasi untuk selalu melakukan penyesuaian. Pun demikian halnya dengan pengawasan yang tidak harus tinggi, oleh karena profesional (diasumsikan) memiliki penghayatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Dalam proses kerjanya, ciri khas yang biasa adalah bahwa tidak mengikat dan cenderung tidak tertulis. Standarisasi dan formalisasi tidak dikenal dalam struktur adhocracy, walaupun ada sangat sedikit kadarnya. Pengambilan keputusan dilakukan secara terdesentralisir untuk kepentingan fleksibilitas dan kecepatan.

Keunggulan struktur adhocracy ini adalah kemampuan daya tanggap yang luar biasa terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Struktur ini dapat menangani tugas-tugas teknis yang tidak terprogram baik dan yang terlalu kompleks. Kelemahan struktur ini adalah tidak adanya hubungan atasan-bawahan yang jelas. Struktur ini juga menciptakan tekanan sosial dan ketegangan psikologis bagi para anggotanya. Konfigurasi struktur ini termasuk tidak efisien jika dibandingkan dengan birokrasi profesional, dan juga desainnya bersifat rentan.