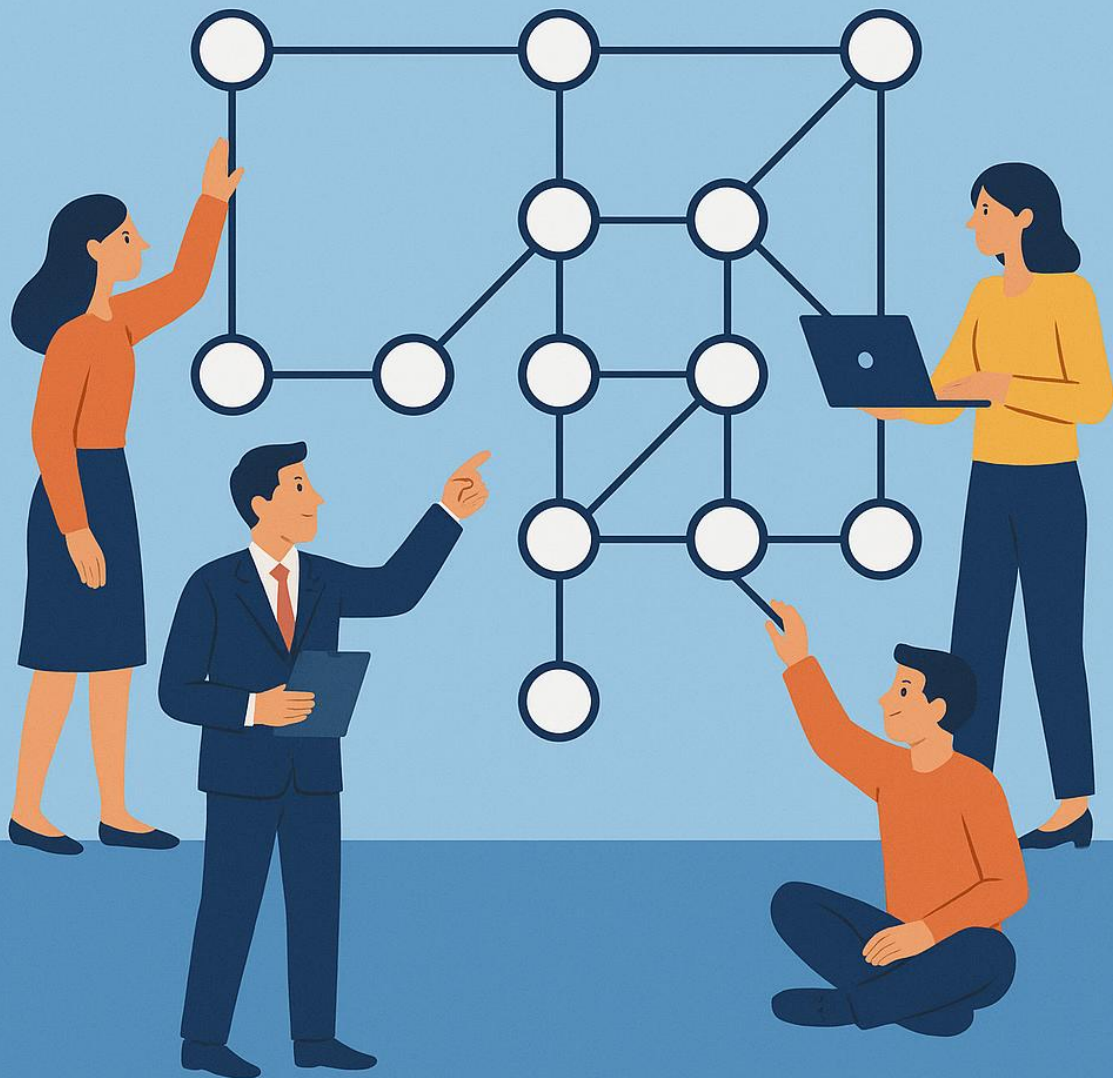


MATRIX ORGANISATION

Mengelola Kompleksitas
dengan Kolaborasi



RUDY C. TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Organisasi matriks: Mengelola Kompleksitas
dengan Kolaborasi*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

15 Juni 2025

Organisasi matriks: Mengelola Kompleksitas dengan Kolaborasi

Berikut ini adalah narasi berbasis akademik tentang **struktur organisasi matriks**, dengan contoh kasus dan diskusi kritis:

1. Definisi dan Konsep Dasar

Organisasi matriks adalah struktur organisasi yang menggabungkan dua desain utama: **fungsi** (misalnya marketing, keuangan, IT) dan **proyek** (product/project teams). Setiap pegawai melapor secara **dual** kepada manajer fungsional (untuk pengembangan keahlian dan karier) dan manajer proyek (untuk deliverable dan target proyek) (togetherplatform.com).

Model ini didesain untuk mengambil manfaat dari spesialisasi fungsional sekaligus fleksibilitas kerja tim lintas fungsi .

2. Tipe-tipe Matriks

Struktur ini muncul dalam tiga bentuk utama:

1. **Weak matrix**: Manajer fungsional dominan, manajer proyek hanya sebagai koordinator (uk.indeed.com, geeksforgeeks.org).

2. **Balanced matrix:** Keduanya berbagi kekuasaan secara seimbang; laporan berjalan ke arah fungsional dan proyek .
 3. **Strong matrix:** Prioritas berpindah ke manajer proyek untuk pengalokasian sumber daya dan keputusan harian .
-

3. Kapan Struktur Ini Tepat Digunakan?

a. Proyek Kompleks dan Dinamis

Cocok untuk proyek dengan kompleksitas tinggi—misalnya pengembangan produk baru, implementasi sistem IT tingkat besar—di mana membutuhkan keahlian fungsional sekaligus koordinasi lintas tim .

b. Lingkungan yang Cepat Berubah

Adaptif terhadap perubahan pasar/teknologi. Ketika prioritas berubah, sumber daya dapat dipindahkan dengan cepat .

c. Fokus Kolaborasi

Memupuk interaksi lintas fungsi dan membuka pintu pembelajaran bagi staf yg ingin memperluas skillset .

4. Keunggulan Struktur Matriks

1. **Pemanfaatan sumber daya yang efisien** – Tim fungsional dapat digunakan bergantian di berbagai proyek .
2. **Kolaborasi dan komunikasi lintas fungsi** – Perspektif beragam memperkaya pengambilan keputusan (agentnoon.com).
3. **Pengembangan profesional** – Staf dapat mempelajari berbagai bidang, teknik manajemen waktu, dan kerja tim .

4. **Responsif terhadap pelanggan/pasar** – Dengan tim proyek khusus, organisasi dapat lebih cepat menjawab tuntutan eksternal .
 5. **Peningkatan kualitas keputusan** – Kombinasi keahlian fungsional dan fokus proyek menciptakan keputusan yang lebih solid .
-

5. Cacat dan Tantangan

1. **Kompleksitas dan kebingungan peran** – Dual reporting dapat membingungkan dan memunculkan konflik tanggung jawab (agentnoon.com).
 2. **Potensi konflik antara manajer** – Persaingan prioritas dan mandat kerja bisa menciptakan ketegangan .
 3. **Beban komunikasi meningkat** – Koordinasi horisontal dan vertikal lebih intensif memakan waktu .
 4. **Ambiguitas akuntabilitas** – Siapa yang bertanggung jawab akhir bisa tidak jelas .
 5. **Risiko burnout** – Beban ganda dari tugas fungsional dan proyek dapat menimbulkan stres .
 6. **Pengambilan keputusan menjadi lambat** – Butuh persetujuan dari banyak pihak → kurang efisien .
 7. **Tantangan dalam evaluasi kinerja** – Evaluasi dari dua arah manajerial bisa tidak sinkron (agentnoon.com).
-

6. Studi Kasus: Philips, Starbucks, Spotify

- **Philips:** Mengadopsi struktur matriks global sejak pasca-Perang Dunia II, menggabungkan divisi produk dan wilayah geografis .

- **Starbucks:** Menggunakan struktur matriks geografis dan fungsional untuk respons lokal lebih cepat .
 - **Spotify:** Mengadaptasi matriks dan membentuk “tribes” yang menggabungkan fokus produk + fungsi ♣ .
-

7. Implementasi dan Diskusi

Untuk menerapkan struktur ini dengan efektif perlu:

- Mendapat **dukungan kuat manajemen puncak**
- Mendefinisikan **peran & akuntabilitas** secara tegas
- Membentuk **protokol komunikasi**—rapat rutin, alat kolaborasi, eskalasi
- Menyediakan **pelatihan cross-functional dan manajerial**
- Melakukan **evaluasi berkala**: KPI proyek, kepuasan staf, efektivitas sumber daya (saviom.com).

Diskusi kritis:

- Apakah budaya organisasi mendukung kolaborasi?
 - Apakah struktur ini akan menurunkan efisiensi operasional karena “birokrasi ganda”?
 - Bagaimana memastikan **ekuitas evaluasi dan beban kerja** agar tidak ada individu yang terseret dalam beban berlebih?
-

8. Kesimpulan

Struktur organisasi matriks sangat berpotensi membantu dalam lingkungan kerja yang kompleks, dinamis, dan inovatif. Dengan

manajemen peran, komunikasi, dan konflik yang baik, organisasi bisa memperoleh keuntungan lewat kolaborasi lintas fungsi dan pemanfaatan sumber daya yang fleksibel. Namun, tanpa fondasi struktural dan budaya yang matang, model ini bisa menciptakan ketidakjelasan, konflik, dan burnout.

Rekomendasi

Jika Anda mengajar generasi milenial atau menerapkan AI/NLP dalam manajemen, struktur matriks menyediakan contoh aplikatif untuk menunjukkan pentingnya **fleksibilitas, keahlian ganda, dan struktur hybrid**—nilai-nilai yang sejalan dengan revolusi industri dan digitalisasi pengetahuan.

Untuk penerapan efektif, sertakan **alat manajemen proyek digital**, pelatihan untuk “waterfall vs agile reporting”, dan modul diskusi kasus nyata seperti Philips atau Spotify.

Berikut **lanjutan naratif akademik** dari bahasan mengenai **struktur organisasi matriks**, dengan fokus pada aspek manajerial, teknologi, dan relevansi kontemporer, termasuk simulasi dan refleksi untuk pendidikan manajemen generasi milenial:

9. Matrix Organisation dalam Konteks Digital dan Era AI

A. Adaptasi Struktur Matriks di Era Digital

Organisasi saat ini tidak hanya menghadapi kompleksitas lintas fungsi, tetapi juga tekanan untuk bertransformasi digital. Dalam konteks ini,

struktur matriks menjadi **kerangka kerja yang adaptif**, terutama untuk organisasi yang:

- Mengelola **portofolio proyek berbasis teknologi**
- Memiliki **tim virtual atau remote** lintas negara
- Mengadopsi sistem **Enterprise Resource Planning (ERP)** atau **Project Management Tools** seperti Jira, Asana, atau Trello
- Menjalankan **proyek agile dan DevOps**

Matriks memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan keahlian domain (misalnya data science, UI/UX, legal, pemasaran) ke dalam **sprint proyek** dengan tim lintas departemen.

B. Peran AI dan Otomatisasi dalam Matriks

Dalam organisasi berbasis AI, seperti fintech atau edtech, struktur matriks mendukung eksperimen cepat dan pengambilan keputusan berbasis data. Namun, perlu **governance digital** yang kuat agar tidak terjadi konflik antara:

- Algoritma rekomendasi (yang bersifat teknis)
- Kebutuhan pengguna (yang bersifat emosional/kontekstual)
- Tujuan proyek (yang bersifat strategis/ekonomi)

10. Simulasi Kasus Lokal: Startup Digital Indonesia

Kasus: StartEdu – Sebuah Startup EdTech

StartEdu adalah startup pendidikan berbasis aplikasi di Bogor yang ingin mengembangkan fitur AI untuk personalisasi pembelajaran.

Struktur Matriksnya:

- **Manajer Proyek AI-Personalized Learning** → bertanggung jawab terhadap deliverable proyek AI
- **Manajer Fungsional TI** → mengelola software engineer
- **Manajer Fungsional Kurikulum** → mengelola pakar pendidikan
- **Manajer Fungsional Marketing** → bertanggung jawab atas strategi peluncuran

Tantangan:

- Pakar kurikulum merasa deliverable terlalu teknis
- Tim IT mengalami overload karena mendapat arahan bertentangan
- Tidak ada SOP penyelesaian konflik antar manajer
- Evaluasi ganda membingungkan staf: KPI proyek vs KPI fungsional

Solusi:

- Menyusun **charter proyek** yang jelas
- Menetapkan **scrum master independen** sebagai fasilitator netral
- Menggunakan **dashboard digital** untuk transparansi target dan progres
- Mengintegrasikan **budaya coaching** untuk pemimpin tim lintas fungsi

11. 🧠 Refleksi Akademik dan Etika Organisasi

A. Matrix Organisation sebagai Cermin Budaya Modern

Struktur ini mencerminkan nilai-nilai seperti:

- **Kolaborasi lintas keahlian**

- **Kepemimpinan kolektif (shared leadership)**
- **Adaptabilitas dan ambiguitas** sebagai keniscayaan organisasi modern
- **Transparansi dan co-accountability** dalam proses kerja

Namun juga menimbulkan dilema etis:

- Apakah semua karyawan siap menghadapi multitugas & multitanggungjawab?
- Bagaimana struktur ini melindungi kesejahteraan mental dan work-life balance?
- Apakah sistem evaluasi bisa menjamin keadilan lintas dimensi fungsional dan proyek?

B. Relevansi dalam Pendidikan Manajemen

Struktur matriks sangat cocok digunakan dalam **role play, simulasi kelas, atau business game** untuk:

- Memahami konsep *ambiguitas otoritas*
- Mengembangkan kemampuan negosiasi dan resolusi konflik
- Melatih komunikasi asertif dan *stakeholder management*

12. Tabel Perbandingan: Matriks vs Struktur Lain

Aspek	Matriks	Fungsional	Proyek murni
Jalur pelaporan	Ganda (fungsi + proyek)	Tunggal (fungsi)	Tunggal (proyek)

Aspek	Matriks	Fungsional	Proyek murni
Fokus organisasi	Keahlian + hasil proyek	Efisiensi teknis	Output proyek
Kejelasan akuntabilitas	Ambigu	Jelas	Jelas
Kecepatan respons	Sedang → cepat	Lambat	Cepat
Kemampuan adaptasi	Tinggi	Rendah	Tinggi
Beban manajemen konflik	Tinggi	Rendah	Sedang

13. Evolusi dan Masa Depan Organisasi Matriks

Di masa depan, kita bisa menyaksikan **varian baru dari organisasi matriks**, seperti:

- **Matriks adaptif:** Struktur berubah-ubah sesuai siklus proyek (mis. pada startup berbasis blockchain)
 - **Matriks berbasis AI:** Penugasan staf dan evaluasi berbasis algoritma
 - **Matriks holakratik:** Integrasi dengan sistem self-management tanpa hierarki tetap
 - **Matriks generatif:** Menggabungkan value creation dengan pembelajaran kolektif dan refleksi sosial
-

14. 📌 Penutup

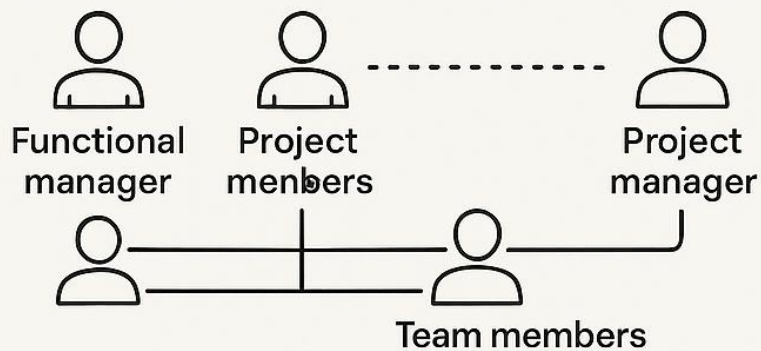
Struktur organisasi matriks bukan sekadar desain manajerial—melainkan cermin **paradigma manajemen kolaboratif** di tengah dunia yang ambigu dan kompleks. Di sinilah pemimpin dan pendidik ditantang untuk:

- Menyiapkan generasi muda dengan kemampuan interdisipliner
- Menciptakan budaya dialog dan ko-kreasi
- Merancang sistem kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga *empatik dan etis*

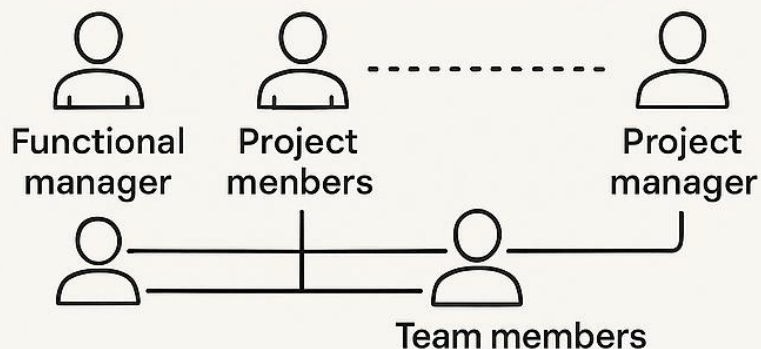
Dalam struktur ini, sukses tidak ditentukan oleh siapa yang paling kuat secara otoritas, melainkan siapa yang paling mampu **mengelola hubungan, peran, dan tujuan bersama**.

Types of Matrix

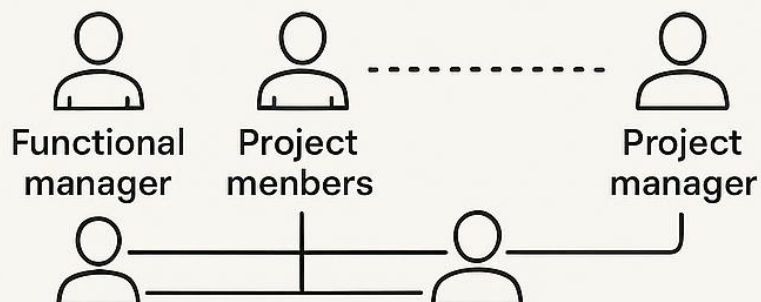
WEAK MATRIX



BALANCED MATRIX



STRONG MATRIX



Berikut **lanjutan naratif lebih dalam** terkait **Matrix Organisation**, kali ini mencakup integrasi dengan strategi manajemen kontemporer, pendekatan lintas-budaya, dan relevansinya dalam konteks Indonesia serta pendidikan tinggi:

15. 🌐 Dimensi Lintas Budaya dalam Organisasi Matriks

A. Tantangan Budaya dan Komunikasi

Dalam organisasi global, struktur matriks sering kali menjembatani kerja tim lintas negara dan lintas budaya. Namun, struktur ini dapat menimbulkan **pergesekan nilai-nilai kerja**:

Aspek Budaya Kerja	Tantangan dalam Matriks
<i>Power Distance</i> tinggi	Sulit menerima pelaporan ganda
<i>Collectivism</i>	Enggan mengkritik atasan proyek
<i>Low-context vs High-context</i>	Kesalahpahaman komunikasi tertulis vs lisan
<i>Time orientation</i>	Tenggat waktu bisa ditafsir berbeda antar budaya

Contoh: dalam konteks Asia Tenggara, karyawan terbiasa dengan otoritas tunggal dan hierarki jelas. Struktur matriks yang memberikan dua atasan sering kali dianggap **mengganggu kohesi dan loyalitas**.

B. Solusi Manajerial Lintas Budaya

- Pelatihan *cross-cultural sensitivity*
- Menyusun *global matrix governance playbook*

- Menggunakan mediator budaya (culture brokers) dalam tim proyek
 - Membangun *trust-building workshop* sebelum dimulainya proyek global
-

16. Matrix Organisation dalam Pendidikan Tinggi

A. Universitas sebagai Organisasi Matriks

Banyak perguruan tinggi (khususnya multikampus) secara implisit sudah menggunakan struktur matriks:

- Dosen melapor ke **ketua program studi (akademik)** sekaligus **unit penelitian, pengabdian, atau pengembangan proyek**
- Dosen IT, ekonomi, atau teknik terlibat dalam proyek multidisiplin yang dikelola oleh pusat inovasi
- Universitas dengan akreditasi internasional juga memiliki pelaporan ke unit **penjaminan mutu (quality assurance)**

B. Pembelajaran Eksperiensial Mahasiswa

Struktur matriks bisa dijadikan *alat simulatif* dalam mata kuliah seperti:

- **Manajemen Proyek**
- **Desain Organisasi**
- **Kepemimpinan Adaptif**
- **Interprofessional Collaboration** (misalnya untuk kampus kedokteran, farmasi, hukum)

Contoh proyek simulatif:

Mahasiswa dari fakultas teknik, ekonomi, dan desain dikumpulkan dalam tim untuk membuat *Smart Campus Booth*. Mereka masing-masing melapor ke dosen pembimbing akademik + koordinator proyek interdisiplin.

17. Keterkaitan Matrix Organisation dengan Teori Manajemen Lain

Teori/Model Manajemen	Relevansi dengan Matrix Organisation
Mintzberg's Structure	Matriks = gabungan <i>professional bureaucracy</i> dan <i>adhocracy</i>
Contingency Theory	Matriks cocok untuk kompleksitas tinggi & ketidakpastian lingkungan
Systems Thinking	Matriks adalah sistem terbuka → output dipengaruhi oleh subsistem
Agile Management	Saling mendukung → fleksibilitas, kolaborasi tim silang, iterasi cepat
Theory U (Scharmer)	Kebutuhan <i>co-sensing</i> dan <i>co-creating</i> dalam pengambilan keputusan

18. Perspektif Indonesia: Kesiapan & Tantangan

A. Penerapan dalam BUMN dan Pemerintahan

Beberapa lembaga pemerintah dan BUMN mulai mengadopsi struktur semi-matriks, contohnya:

- **Telkom Indonesia:** memiliki unit fungsional (seperti SDM, keuangan) dan tim proyek digital seperti Indigo dan Leap
- **BRIN (Badan Riset dan Inovasi Nasional):** merancang sinergi antar unit keilmuan dalam proyek besar lintas bidang
- **Kementerian:** ada yang menugaskan pejabat melapor ke unit struktural dan ke *task force* proyek nasional

B. Tantangan Lokal

- Budaya birokrasi vertikal
- Ketergantungan pada wewenang formal
- Keterbatasan dalam literasi digital untuk *project-based collaboration*
- Minimnya pelatihan *negosiasi tugas ganda* di tingkat manajemen menengah

19. 🎯 Strategi Sukses Implementasi Organisasi Matriks

Berikut beberapa rekomendasi berbasis praktik manajemen kontemporer:

✅ 1. Desain Ulang Struktur Organisasi

Pastikan ada kejelasan visual struktur pelaporan, deskripsi peran, dan prosedur eskalasi konflik.

✅ 2. Pelatihan Soft Skills dan Cross-functional Competency

Latih SDM dengan fokus pada:

- Negosiasi prioritas
- Manajemen waktu ganda

- Komunikasi lintas tim
- Resolusi konflik dan konsensus

✓ 3. Digital Collaboration Tools

Gunakan tools seperti:

- **Trello/Jira**: tracking pekerjaan proyek
- **Slack/Teams**: komunikasi lintas fungsional
- **Miro/Notion**: knowledge sharing dan dokumen dinamis

✓ 4. Monitoring & Feedback Loop

Evaluasi setiap kuartal:

- Apakah struktur ini memicu konflik tak produktif?
- Apakah proyek selesai tepat waktu dan sesuai tujuan?
- Apakah SDM tertekan atau berkembang?

20. 🖋️ Penutup Akhir: Memimpin dalam Ambiguitas

Mengelola organisasi matriks adalah seni memimpin dalam *ketidakpastian struktural*. Dibutuhkan pemimpin yang mampu:

- Menyeimbangkan otoritas fungsional dan proyek
- Menjadi jembatan komunikasi antar dunia yang saling bertabrakan
- Menumbuhkan budaya kolaborasi lintas keahlian
- Mempromosikan *shared purpose* dan psychological safety

Dalam dunia yang makin saling terhubung dan kompleks, struktur matriks tidak hanya relevan—tapi **esensial** untuk organisasi masa depan.

MODUL AJAR: MATRIX ORGANISATION

Judul Modul: Memahami dan Menerapkan Struktur Organisasi Matriks dalam Dunia Kerja Kontemporer

Mata Kuliah: Desain Organisasi / Manajemen Strategis / Manajemen Proyek

Tingkat: S1 / S2

Durasi: 2 x 100 menit (2 sesi kuliah)

Metode: Ceramah interaktif, studi kasus, diskusi kelompok, simulasi

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar, karakteristik, dan tipe struktur organisasi matriks.
 2. Mahasiswa dapat menganalisis keunggulan dan kelemahan struktur matriks dalam berbagai konteks organisasi.
 3. Mahasiswa dapat mensimulasikan peran dan konflik dalam organisasi matriks secara interaktif.
 4. Mahasiswa dapat mengusulkan rekomendasi desain organisasi yang sesuai dengan konteks bisnis berbasis matriks.
-

B. MATERI INTI

1. Pendahuluan

- Pengertian struktur organisasi
- Perbandingan struktur fungsional, divisi, proyek, dan matriks

2. Definisi dan Karakteristik Organisasi Matriks

- Dual authority system
- Pelaporan ganda (functional dan project manager)
- Prinsip koordinasi dan kolaborasi
- Fleksibilitas dan integrasi keahlian lintas fungsi

3. Jenis-jenis Struktur Matriks

- Weak Matrix
- Balanced Matrix
- Strong Matrix

4. Keunggulan Organisasi Matriks

- Pemanfaatan sumber daya yang efisien
- Pengembangan SDM lintas keahlian
- Kolaborasi dan respons cepat terhadap perubahan

5. Tantangan dan Kelemahan

- Konflik peran dan akuntabilitas
- Beban komunikasi tinggi
- Risiko stres dan ambiguitas tugas

6. Penerapan Matriks dalam Organisasi Global dan Lokal

- Studi kasus: Philips, Starbucks, Spotify
- Studi kasus Indonesia: Telkom Indonesia, BRIN, Startup Digital

7. Matrix Organisation di Era Digital dan AI

- Integrasi dengan Agile dan Scrum
 - Digital tools untuk mendukung matriks (Jira, Trello, Slack, Miro)
 - Budaya organisasi kolaboratif
-

C. METODE PEMBELAJARAN

- **Ceramah Interaktif:** Penjelasan teori dan konsep
 - **Studi Kasus:** Analisis struktur organisasi di berbagai perusahaan
 - **Diskusi Kelompok:** Menyusun desain organisasi matriks untuk proyek simulasi
 - **Simulasi Peran:** Role-play dual authority antara manajer fungsional dan proyek
-

D. PENILAIAN PEMBELAJARAN

Aspek Penilaian	Bobot
Partisipasi dan diskusi	20%
Kuis singkat	20%
Laporan studi kasus	30%
Simulasi dan presentasi	30%

E. TUGAS DAN SIMULASI

Tugas Individu:

Analisis kelebihan dan kelemahan struktur matriks di salah satu organisasi lokal/nasional.

Simulasi Kelompok:

Setiap tim mahasiswa menjadi bagian dari "StartEdu", startup pendidikan. Mereka berperan sebagai:

- Manajer Proyek AI
- Manajer Fungsional Kurikulum
- Manajer Fungsional Teknologi
- Analis Pasar dan Stakeholder

Mereka harus menyelesaikan konflik prioritas dalam pengembangan fitur baru berbasis AI. Hasil simulasi dipresentasikan dengan argumen solusi.

F. REFERENSI UTAMA

1. Robbins, S.P. & Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson.
 2. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*.
 3. Galbraith, J.R. (2009). *Designing Matrix Organizations that Actually Work*. Jossey-Bass.
 4. Situs: www.geeksforgeeks.org/business-studies/matrix-organisation
-

G. LAMPIRAN

- Template desain organisasi matriks
- Rubrik penilaian simulasi
- Panduan penggunaan tools kolaboratif (Miro, Trello, Slack)
- Infografik perbedaan weak-balanced-strong matrix

Disusun oleh:

Rudy C. Tarumingkeng

Dosen/Instruktur Mata Kuliah Manajemen & Organisasi

Berikut ini adalah bagian **Refleksi dan Diskusi** yang dapat disisipkan dalam modul ajar, workshop pelatihan, atau evaluasi kelas terkait topik *Matrix Organisation*. Format ini dirancang untuk **mendorong berpikir kritis, pemahaman mendalam, dan keterhubungan antara teori dan praktik nyata**:

REFLEKSI DAN DISKUSI

Topik: *Matrix Organisation – Ketika Kolaborasi dan Kompleksitas Bertemu*

Pertanyaan Reflektif Individu

Silakan dijawab dalam jurnal pembelajaran pribadi atau forum LMS (Learning Management System):

1. Pernahkah Anda mengalami situasi di mana Anda memiliki dua atasan atau dua sumber instruksi berbeda? Bagaimana perasaan dan respons Anda?
2. Dalam pengalaman belajar atau organisasi kampus, apakah pernah terjadi konflik prioritas antar proyek dan tanggung jawab akademik?
3. Menurut Anda, apa tantangan terbesar dalam menjadi anggota tim lintas fungsi dengan pelaporan ganda?

4. Seandainya Anda menjadi manajer proyek dalam sistem matriks, bagaimana Anda membangun kepercayaan di antara tim yang melapor ke dua pihak?
 5. Apakah Anda lebih cocok bekerja dalam sistem hierarki tunggal atau struktur matriks? Mengapa?
-

Diskusi Kelompok / Kelas

Bisa dilakukan secara sinkron (tatap muka/Zoom) atau asinkron (forum daring), dengan moderator fasilitator:

Tema Diskusi 1:

“Matrix Organisation: Struktur Masa Depan atau Sumber Konflik?”

Diskusikan dengan tim Anda: apakah struktur organisasi matriks lebih banyak membawa efisiensi atau konflik? Gunakan argumen berdasarkan kasus nyata atau simulasi.

Tema Diskusi 2:

“Indonesia dan Budaya Organisasi Matriks”

Apakah struktur matriks cocok diterapkan dalam budaya kerja Indonesia yang cenderung hierarkis dan kolektif? Bagaimana cara menyesuaikan struktur ini agar bisa berfungsi optimal?

Tema Diskusi 3:

“Manusia di Tengah Matriks: Burnout atau Bertumbuh?”

Bahas dilema antara tuntutan kerja ganda dan peluang pengembangan diri dalam organisasi matriks. Apa yang dapat dilakukan oleh organisasi dan individu agar struktur ini tidak memicu stres?

Simulasi Reflektif (Opsional):

Judul: “Dua Atasan, Satu Tujuan”

Mahasiswa dibagi dalam kelompok beranggotakan 4–5 orang. Setiap orang diberi peran berbeda: Manajer Fungsional, Manajer Proyek, Anggota Tim, Stakeholder Klien.

Tugasnya: menyelesaikan konflik prioritas proyek dalam waktu 20 menit. Setelah simulasi, lakukan refleksi:

- Apakah semua suara didengar?
 - Bagaimana strategi kompromi terjadi?
 - Apa yang dirasakan oleh anggota tim yang berada di tengah?
-

Penugasan Tambahan (Post-Class):

Tuliskan esai reflektif 500 kata dengan tema:

“Bagaimana Saya Akan Mengelola Konflik Peran dan Otoritas dalam Struktur Organisasi Matriks di Masa Depan”

Kutipan Inspiratif untuk Refleksi Penutup

“The matrix is not a mess—it’s a mirror. It shows how we think, how we lead, and how we collaborate.”

— Adaptasi dari John Kotter & Henry Mintzberg

Berikut adalah  **Glosarium** untuk topik **Matrix Organisation**, dirancang sebagai bagian dari modul ajar, e-book, atau pelatihan profesional:

GLOSARIUM: *Matrix Organisation*

Istilah	Definisi
Organisasi Matriks	Struktur organisasi yang menggabungkan dua jalur pelaporan: manajer fungsional dan manajer proyek. Bertujuan menggabungkan keahlian spesialis dan fokus pada hasil proyek.
Dual Authority	Kondisi di mana seorang karyawan memiliki dua atasan langsung—biasanya satu dari fungsi organisasi (mis. keuangan, HR) dan satu dari tim proyek.
Manajer Fungsional	Pimpinan unit spesifik yang bertanggung jawab atas pengembangan keahlian, evaluasi kinerja, dan tugas administratif staf dalam bidang tertentu.
Manajer Proyek	Pemimpin proyek spesifik yang bertanggung jawab atas pencapaian hasil proyek, tenggat waktu, dan koordinasi tim lintas fungsi.
Weak Matrix	Tipe struktur matriks di mana manajer fungsional lebih dominan daripada manajer proyek. Proyek hanya bersifat koordinatif.

Istilah	Definisi
Balanced Matrix	Struktur di mana manajer fungsional dan proyek memiliki wewenang yang relatif seimbang dalam pengambilan keputusan.
Strong Matrix	Manajer proyek memiliki otoritas lebih besar atas sumber daya dan arah kerja dibandingkan manajer fungsional.
Role Ambiguity	Ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab seseorang akibat pelaporan ganda atau instruksi yang tumpang tindih.
Conflict of Authority	Situasi di mana dua atasan memberikan arahan atau prioritas yang bertentangan terhadap karyawan yang sama.
Matrix Thinking	Kemampuan kognitif dan manajerial untuk berpikir lintas fungsi, mengelola ambiguitas, serta menyatukan tujuan proyek dan fungsional.
Cross-functional Team	Tim kerja yang terdiri dari anggota dari berbagai divisi atau departemen yang bekerja bersama dalam satu proyek atau inisiatif.
Agile Matrix	Adaptasi organisasi matriks dengan prinsip kerja agile, di mana struktur dan tim lebih fleksibel serta berorientasi pada iterasi proyek.
Tribes & Squads	Model manajemen tim lintas fungsi dalam struktur organisasi modern seperti Spotify, dengan fokus kolaboratif dan tanpa hierarki kaku.

Istilah	Definisi
Project Charter	Dokumen formal yang menetapkan ruang lingkup, tujuan, pemangku kepentingan, dan struktur pelaporan dalam sebuah proyek matriks.
Collaboration Tools	Perangkat digital seperti Trello, Slack, atau Miro yang membantu koordinasi antar tim dalam organisasi matriks.
Stakeholder Alignment	Proses menyatukan ekspektasi dan tujuan berbagai pihak yang terlibat dalam proyek matriks, baik internal maupun eksternal.
Psychological Safety	Suasana kerja di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa rasa takut.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** yang relevan dan akademis untuk topik **Matrix Organisation**, mencakup referensi buku, artikel jurnal, serta sumber daring terpercaya. Daftar ini dapat digunakan dalam modul ajar, karya ilmiah, atau pelatihan profesional:

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku dan Jurnal Akademik:

1. Galbraith, J. R. (2009). *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Boston: Pearson.
4. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*. Harvard Business Review, 68(4), 138–145.
5. Sy, T., & D'Annunzio, L. S. (2005). *Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives*. Human Resource Planning, 28(1), 39–48.
6. Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). *Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management*. Journal of Management, 18(2), 267–294.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800204>

7. Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). *Matrix management: Contradictions and insights*. California Management Review, 29(4), 126–138. <https://doi.org/10.2307/41165263>
-

Sumber Daring dan Situs Edukasi:

8. GeeksforGeeks. (2023). *Matrix Organisation – Meaning, Features, Suitability, Advantages and Disadvantages*. Diakses dari: <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/matrix-organisation-meaning-features-suitability-advantages-and-disadvantages/>
 9. 12manage.com. (2022). *Matrix Organization Structure*. Diakses dari: https://www.12manage.com/methods_matrix_organization.html
 10. Project Management Institute (PMI). (2021). *Matrix Organization in Project Management*. Diakses dari: <https://www.pmi.org/learning/library/matrix-organization-advantages-disadvantages-8335>
 11. McKinsey & Company. (2020). *Rethinking the matrix organization in the digital age*. Diakses dari: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/rethinking-the-matrix-organization-in-the-digital-age>
 12. Harvard Business Review Digital Articles. (2016). *Matrix Management: Not a Structure, a Mindset*. <https://hbr.org/1990/07/matrix-management-not-a-structure-a-frame-of-mind>
-

Referensi Kontekstual Indonesia (opsional):

13. Telkom Indonesia. (2022). *Organizational Transformation & Agile Implementation*. Laporan internal dan publikasi resmi Telkom Group.
14. BRIN (Badan Riset dan Inovasi Nasional). (2023). *Struktur Kelembagaan dan Integrasi Riset Nasional*. Jakarta: Laporan resmi BRIN.
15. Kompas.com. (2022). *Model Kolaborasi Lintas Fungsi dalam Proyek Digital Indonesia*. Diakses dari: <https://www.kompas.com/>

 Catatan:

Untuk karya akademik, disarankan menggunakan sistem sitasi standar seperti **APA (7th edition)** atau **Harvard Style**.

Kopilot Artikel ini: Tanggal akses: 15 Juni 2025 Prompting oleh [Rudy C Tarumingkeng](#) – Akun Penulis <https://chatgpt.com/c/684e4638-9334-8013-b4a1-45ff75fe95aa>