ORGANISASI FUNGSIONAL

RUDY C.
TARUMINGKENG

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
rudyct75@gmail.com
Bogor, Indonesia
6 Juni 2025

Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional adalah pendekatan yang mengelompokkan aktivitas organisasi berdasarkan fungsi atau keahlian spesifik, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Setiap fungsi dikelola oleh manajer yang memiliki keahlian dalam bidang tersebut, dan karyawan dalam setiap departemen bekerja pada tugas-tugas yang sesuai dengan spesialisasi mereka.(geeksforgeeks.org)

Ciri-ciri Organisasi Fungsional

1. **Departementalisasi Berdasarkan Fungsi**: Organisasi dibagi menjadi departemen-departemen berdasarkan fungsi utama, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan SDM.
2. **Spesialisasi**: Karyawan dalam setiap departemen memiliki keahlian khusus yang mendalam dalam bidang mereka, memungkinkan efisiensi dan keahlian yang tinggi.
3. **Garis Komando yang Jelas**: Setiap karyawan melapor kepada manajer departemen mereka, menciptakan struktur hierarki yang jelas dan memudahkan pengawasan serta evaluasi kinerja.
4. **Koordinasi Internal yang Kuat**: Dalam setiap departemen, koordinasi dan komunikasi cenderung efektif karena fokus pada fungsi yang sama.(geeksforgeeks.org)
5. **Efisiensi Operasional**: Dengan spesialisasi dan fokus pada fungsi tertentu, organisasi dapat mencapai efisiensi dalam operasi dan penggunaan sumber daya.(geeksforgeeks.org)
6. **Pengembangan Keahlian**: Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keahlian mereka dalam bidang tertentu, yang

dapat meningkatkan kualitas kerja dan inovasi dalam fungsi tersebut.

Kelayakan Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional cocok untuk:

- **Organisasi dengan Produk atau Layanan Terbatas**: Ketika organisasi menawarkan produk atau layanan yang homogen, struktur ini memungkinkan fokus dan efisiensi.
- **Lingkungan Stabil**: Dalam lingkungan bisnis yang relatif stabil dan tidak memerlukan perubahan cepat, struktur fungsional dapat beroperasi dengan efektif.
- **Kebutuhan Spesialisasi Tinggi**: Ketika tugas-tugas memerlukan keahlian teknis atau profesional yang mendalam, struktur ini mendukung pengembangan dan pemanfaatan keahlian tersebut.

Kelebihan Organisasi Fungsional

1. **Efisiensi dan Produktivitas**: Spesialisasi memungkinkan karyawan menjadi ahli dalam tugas mereka, meningkatkan efisiensi dan produktivitas.(geeksforgeeks.org)
2. **Kejelasan Peran dan Tanggung Jawab**: Struktur hierarki yang jelas memudahkan pemahaman peran dan tanggung jawab setiap individu.
3. **Pengembangan Karier**: Karyawan dapat mengembangkan karier mereka dalam jalur fungsional yang jelas, meningkatkan motivasi dan retensi.
4. **Pengawasan yang Efektif**: Manajer fungsional dapat lebih mudah mengawasi dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam bidang spesifik mereka.

Kelemahan Organisasi Fungsional

1. **Silo Departemen**: Departemen dapat menjadi terisolasi, dengan komunikasi dan kolaborasi antar departemen yang terbatas, menghambat inovasi dan respons terhadap perubahan.(geeksforgeeks.org)
2. **Kurangnya Fokus pada Produk atau Pelanggan**: Fokus pada fungsi dapat mengurangi perhatian terhadap kebutuhan pelanggan atau pengembangan produk secara keseluruhan.
3. **Respons Lambat terhadap Perubahan**: Koordinasi antar departemen yang kompleks dapat memperlambat pengambilan keputusan dan respons terhadap perubahan pasar.
4. **Konflik Antar Departemen**: Perbedaan tujuan dan prioritas antar departemen dapat menimbulkan konflik dan menghambat kerja sama.

Contoh Kasus: Implementasi Organisasi Fungsional

Sebuah perusahaan manufaktur elektronik mengadopsi struktur organisasi fungsional dengan departemen terpisah untuk desain, produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan. Setiap departemen fokus pada keahlian mereka, memungkinkan efisiensi dalam produksi dan kualitas produk yang tinggi. Namun, ketika pasar mengalami perubahan cepat dalam preferensi konsumen, kurangnya komunikasi antar departemen menyebabkan keterlambatan dalam penyesuaian produk, mengakibatkan penurunan pangsa pasar.

Diskusi dan Analisis

Struktur organisasi fungsional menawarkan keunggulan dalam efisiensi dan spesialisasi, namun dapat menghadapi tantangan dalam fleksibilitas

dan respons terhadap perubahan. Dalam konteks manajemen modern, penting untuk mempertimbangkan integrasi lintas fungsi dan komunikasi yang efektif untuk mengatasi kelemahan struktur ini. Pendekatan hibrida, seperti struktur matriks, dapat menggabungkan keunggulan spesialisasi fungsional dengan fleksibilitas tim proyek, meningkatkan adaptabilitas organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Untuk informasi lebih lanjut, Anda dapat merujuk pada artikel GeeksforGeeks tentang Functional Organisation.

Berikut ini **elaborasi lanjutan** dari struktur organisasi fungsional dengan pendekatan akademik dan naratif, mencakup perspektif manajemen strategik, implikasi SDM, dan kontekstualisasi di Indonesia.

🔍 Perspektif Manajemen Strategik terhadap Organisasi Fungsional

Dalam perspektif manajemen strategik, struktur organisasi **bukan hanya soal pengelompokan kerja**, tetapi juga tentang **bagaimana strategi diterjemahkan ke dalam tindakan operasional.** Organisasi fungsional cocok untuk **strategi stabil dan eksploitasi**, di mana fokus adalah pada efisiensi proses dan pengendalian biaya.

Namun, tantangan muncul ketika organisasi harus:

- Meluncurkan **produk baru**,
- Berinovasi secara cepat, atau
- Merespon tekanan eksternal seperti **disrupsi digital**.

Di sini, **struktur fungsional bisa menjadi penghambat** karena rigiditas dan *silo mentality* (mentalitas sektoral) yang mempersulit kolaborasi antar fungsi.

📌 **Catatan Strategik**: Banyak perusahaan besar kemudian melakukan transformasi ke arah **struktur matriks** atau **struktur berbasis tim lintas fungsi**, untuk menjaga kecepatan inovasi dan fleksibilitas.

👥 Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Struktur fungsional menciptakan jalur karier yang **vertikal** dan sangat spesialis, yang baik untuk pengembangan kompetensi teknis. Namun, SDM perlu **mengelola dampak dari spesialisasi berlebih**, seperti:

1. **Kurangnya pemahaman lintas departemen**: individu hanya mengerti pekerjaannya sendiri.
2. **Kejenuhan kerja**: pekerjaan yang sangat berulang bisa menurunkan motivasi.
3. **Hambatan kolaborasi lintas fungsi**: khususnya dalam proyek lintas divisi seperti pengembangan produk atau respon krisis.

🎯 Solusi SDM:

- Rotasi kerja (job rotation),
- Pelatihan lintas fungsi (cross-functional training),
- Pembentukan tim proyek lintas departemen (task force),
- Penilaian kinerja berbasis kolaborasi, bukan hanya individual.

🌏 Kontekstualisasi: Penerapan Organisasi Fungsional di Indonesia

📌 Kasus 1: UMKM Indonesia

Banyak UMKM yang **secara tidak sadar** menerapkan struktur fungsional. Misalnya:

- Pemilik menangani bagian keuangan,
- Karyawan A fokus produksi,

- Karyawan B menangani pemasaran.

Namun, karena **sumber daya terbatas**, peran sering tumpang tindih, dan **pengambilan keputusan masih terpusat** pada pemilik. Tantangan di sini adalah **transformasi ke arah struktur yang lebih adaptif**, terutama saat skala bisnis bertumbuh.

📌 Kasus 2: BUMN dan Institusi Pemerintah

Banyak BUMN di Indonesia masih mengandalkan struktur fungsional yang kuat. Misalnya:

- Divisi produksi, keuangan, hukum, dan SDM berjalan **secara terpisah**.
- Ketika proyek perubahan (digitalisasi layanan publik, adopsi ERP) digulirkan, respons antar departemen bisa lambat dan terjadi **saling lempar tanggung jawab**.

Di sinilah pentingnya **manajemen perubahan** dan pendekatan kolaboratif berbasis proyek (project-based organization) untuk mempercepat respon dan pelaksanaan strategi.

📚 Komparasi dengan Struktur Lain

Struktur Organisasi	Kelebihan	Kelemahan	Cocok untuk
Fungsional	Efisien, spesialisasi tinggi	Kurang kolaboratif, lamban inovasi	Stabilitas, skala besar
Divisional	Fokus produk/pasar	Duplikasi sumber daya	Perusahaan multinasional
Matriks	Fleksibilitas tinggi, adaptif	Kompleks, konflik dual reporting	Proyek kompleks

Struktur Organisasi	Kelebihan	Kelemahan	Cocok untuk
Tim Lintas Fungsi	Kolaboratif, cepat	Perlu SDM yang adaptable	Startup, perusahaan inovatif

---

🧩 Kesimpulan Naratif

Struktur organisasi fungsional adalah fondasi yang kuat bagi organisasi yang mengedepankan efisiensi dan spesialisasi. Namun, di era **VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)**, struktur ini harus dievaluasi secara berkala dan dilengkapi dengan mekanisme koordinasi lintas fungsi, terutama untuk mendorong inovasi, kecepatan respons, dan fokus pelanggan.

Sebagaimana dikatakan Peter Drucker:

"Structure follows strategy."
Artinya, organisasi yang ingin sukses harus berani **mengadaptasi struktur organisasinya** sesuai dengan arah dan tantangan strategis yang dihadapi.

Berikut adalah **lanjutan penjelasan struktur organisasi fungsional** dengan penekanan pada aspek dinamika organisasi, evolusi menuju struktur hibrida, dan refleksi filosofis manajerial—yang berguna untuk mengajarkan generasi muda memahami makna organisasi tidak hanya sebagai struktur formal, tetapi sebagai ekosistem sosial yang hidup dan terus berubah.

🔁 Evolusi Struktur Fungsional: Menuju Fleksibilitas Organisasi

Struktur organisasi tidak statis. Dalam banyak perusahaan, **struktur fungsional menjadi tahap awal** yang kemudian berkembang seiring bertambahnya kompleksitas organisasi dan dinamika pasar. Proses evolusi ini sering mengikuti alur sebagai berikut:

📈 *Tahap-tahap Evolusi Struktural:*

1. **Struktur Fungsional Murni (Pure Functional):**
    - Digunakan saat organisasi masih fokus pada efisiensi internal.
    - Kuat dalam spesialisasi dan pengendalian biaya.
2. **Struktur Divisional atau Produk:**
    - Muncul ketika perusahaan mengelola banyak lini produk atau beroperasi di berbagai wilayah geografis.
    - Fokus bergeser dari efisiensi ke *market responsiveness*.
3. **Struktur Matriks:**
    - Muncul saat organisasi perlu menggabungkan dua atau lebih dimensi (fungsi dan proyek, produk dan wilayah).
    - Kompleks namun sangat adaptif.
4. **Struktur Jaringan atau Agile:**
    - Cocok untuk era digital dan startup.

- Tim kerja bersifat modular, adaptif, lintas fungsi, dan berbasis proyek.

🔎 *Insight*: Organisasi tidak bisa bersandar pada satu struktur selamanya. Yang dibutuhkan adalah **kesadaran strategis dan manajerial** bahwa struktur harus mengikuti kebutuhan lingkungan.

🧠 Perspektif Psikologi Organisasi: Struktur sebagai Cermin Budaya

Dalam psikologi organisasi, struktur fungsional sering mencerminkan budaya yang:

- **Hierarkis dan konservatif**
- **Berbasis prosedur dan standar**
- **Menekankan kesetiaan dan spesialisasi teknis**

Namun, struktur juga bisa membentuk budaya:

- Jika terlalu birokratis, dapat menciptakan budaya **komando dan kontrol** yang membunuh kreativitas.
- Jika ada ruang untuk komunikasi horizontal antar fungsi, struktur fungsional bisa menjadi dasar pelatihan lintas keahlian.

📌 Dalam hal ini, **peran pemimpin menjadi sentral**, sebagai jembatan antara fungsi-fungsi yang terkotak. Pemimpin harus menjadi penghubung (*integrator*) yang menyatukan misi organisasi di tengah fragmentasi fungsional.

🗂️ Studi Filosofis: Apakah Struktur Organisasi Seharusnya Tetap atau Adaptif?

Pertanyaan klasik yang relevan dalam konteks pendidikan manajemen:

“Apakah struktur adalah alat atau kerangka hidup?”

Jika kita melihat dari perspektif **Henri Fayol** atau **Frederick Taylor**, struktur adalah alat untuk efisiensi. Namun, jika kita merujuk ke **Peter Senge** dan pendekatan *learning organization*, struktur adalah sistem terbuka yang harus adaptif terhadap perubahan.

🧭 Maka kita perlu mengajarkan kepada generasi muda:

- Bahwa struktur hanyalah **kerangka awal**, dan nilainya tergantung pada **kelincahan dalam mengelolanya**.
- Struktur yang terlalu ketat bisa melumpuhkan; yang terlalu longgar bisa menciptakan kekacauan.
- Maka dibutuhkan **kesadaran reflektif organisasi** untuk melakukan perbaikan struktural secara berkala, sebagaimana tubuh manusia menyesuaikan metabolisme terhadap cuaca dan lingkungan.

🧪 Simulasi Pembelajaran: "Kamu Sebagai Manajer Fungsional"

Dalam pembelajaran kelas, struktur fungsional bisa dijadikan **simulasi pelatihan manajerial**:

Studi Kasus: Anda adalah Manajer Fungsional di PT TeknoMitra. Anda memimpin Divisi Produksi. Tim Anda efisien, tapi bagian R&D merasa produksi terlalu kaku dan menolak prototipe inovatif mereka. Bagaimana Anda membangun komunikasi lintas fungsi?

📍 Tujuan:

- Mengajarkan pentingnya koordinasi antar departemen,
- Mendorong sikap proaktif lintas fungsi,
- Mengembangkan *soft-skills* manajerial seperti mediasi, persuasi, dan komunikasi strategis.

💡 Integrasi Teknologi: Struktur Fungsional dalam Era Digital

Struktur fungsional saat ini **tidak bisa lepas dari teknologi digital**. Dengan hadirnya ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), dan project management tools seperti Trello, Slack, atau Asana:

- **Batas antar fungsi menjadi lebih cair.**
- Koordinasi bisa dilakukan secara real-time.
- Data lintas departemen dapat diakses dan dianalisis bersama.

Namun, jika budaya silo masih kuat, **teknologi justru bisa memperkuat fragmentasi**. Maka, *transformasi digital* harus diiringi dengan *transformasi struktural dan kultural*.

✍️ Penutup Naratif

Struktur organisasi fungsional adalah pondasi awal dari manajemen modern. Ia menawarkan kejelasan dan efisiensi, namun tidak cukup dalam menghadapi kompleksitas dunia bisnis saat ini. Oleh karena itu, pembelajaran tentang struktur ini harus bersifat **dinamis, reflektif, dan kontekstual**.

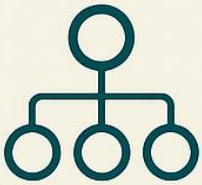
Dalam mendidik generasi milenial dan Gen Z, perlu ditanamkan pemahaman bahwa:

Struktur bukan hanya kotak dalam bagan organisasi, tetapi cermin dari nilai, arah, dan cara berpikir kolektif dalam organisasi.

Comparison of Organizational Structures

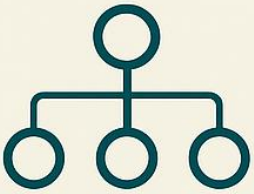
Functional

- Organized by function
- High specialization
- Clear chain of command



Divisional

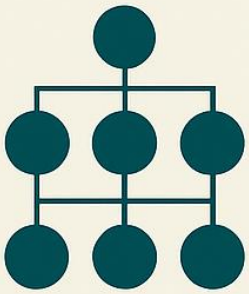
- Organized by product, mark, etc.
- Focus on specific products or markets
- Duplication of resources



- Duplication of resources

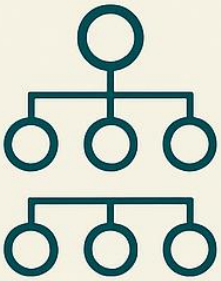
Matrix

- Dual reporting relationships
- Flexibility and balance
- Potential conflicts



Team-based

- Organized into teams
- Flexibility and responsiveness
- Less clear chain of command



MODUL AJAR: STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL

Mata Kuliah: Pengantar Manajemen / Manajemen Organisasi
Tingkat: Sarjana (S1) / Diploma
Durasi Pembelajaran: 2 x 100 menit (2 pertemuan)
Penyusun: Rudy C. Tarumingkeng

I. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar struktur organisasi fungsional.
2. Menganalisis kelebihan dan kelemahan struktur fungsional.
3. Mengidentifikasi penerapan struktur ini pada organisasi di Indonesia.
4. Mengkritisi relevansi struktur fungsional dalam era digital dan VUCA.

II. POKOK BAHASAN

1. Pengantar Struktur Organisasi

- Pengertian struktur organisasi.
- Pentingnya struktur dalam efektivitas organisasi.
- Evolusi bentuk-bentuk struktur.

2. Definisi dan Ciri Struktur Fungsional

- Didefinisikan sebagai pengelompokan aktivitas berdasarkan fungsi kerja.
- Ciri khas: spesialisasi, garis komando jelas, efisiensi tinggi.
- Contoh fungsi: Produksi, Keuangan, SDM, Pemasaran.

3. Keunggulan Struktur Fungsional

- Efisiensi operasional.
- Spesialisasi keahlian.
- Kejelasan tanggung jawab.
- Cocok untuk lingkungan stabil.

4. Kelemahan Struktur Fungsional

- Komunikasi antardepartemen terbatas (silo mentality).
- Fokus pada fungsi, bukan pelanggan atau produk.
- Lambat dalam merespons perubahan pasar.
- Potensi konflik antar departemen.

5. Aplikasi di Indonesia

- **Kasus 1**: Struktur fungsional pada BUMN seperti PT Pos Indonesia sebelum digitalisasi.
- **Kasus 2**: UMKM makanan "Roti Rakyat" yang menyusun staf berdasarkan fungsi: produksi, distribusi, keuangan.
- **Kasus 3**: Rumah sakit daerah yang memisahkan layanan berdasarkan spesialisasi medis namun lemah dalam koordinasi antar unit.

6. Perbandingan dengan Struktur Lain

Struktur	Kelebihan	Kelemahan
Fungsional	Spesialisasi, efisien	Kurang fleksibel
Divisional	Fokus pasar/produk	Duplikasi sumber daya
Matriks	Fleksibel & kolaboratif	Kompleks dan membingungkan
Tim	Adaptif & cepat	Kurang stabil jangka panjang

7. Tantangan di Era Modern

- VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous).

- Digitalisasi & integrasi fungsi.
- Organisasi belajar (learning organization).

III. METODE PENGAJARAN

- Ceramah interaktif.
- Studi kasus dan diskusi kelompok.
- Simulasi organisasi mini.
- Refleksi dan evaluasi strategi struktural.

IV. TUGAS DAN EVALUASI

1. **Analisis Kasus**: Tulis analisis struktur organisasi fungsional dari sebuah organisasi lokal.
2. **Simulasi**: Bentuk tim, pilih satu organisasi, dan desain struktur fungsional.
3. **Ujian Tengah Semester**: Soal esai analitis struktur organisasi.

V. BAHAN BACAAN UTAMA

- Robbins & Coulter. *Management*. Pearson.
- Mintzberg, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Modern*.

VI. LAMPIRAN

- Diagram struktur organisasi fungsional.
- Template analisis organisasi.
- Rubrik penilaian tugas.

Catatan: Modul ini dapat dikembangkan untuk integrasi dengan topik seperti struktur matriks, agile organization, serta prinsip manajemen perubahan dan inovasi.

Berikut adalah **Glosarium Modul Ajar: Struktur Organisasi Fungsional** – disusun untuk membantu mahasiswa memahami istilah penting yang muncul dalam pembelajaran ini:

📘 Glosarium Struktur Fungsional

Istilah	Definisi
Struktur Organisasi	Rangkaian formal hubungan, peran, dan tanggung jawab dalam suatu organisasi yang mengatur bagaimana aktivitas dikendalikan dan dikoordinasi.
Struktur Fungsional	Bentuk organisasi yang mengelompokkan pekerjaan dan karyawan berdasarkan fungsi-fungsi spesifik seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan SDM.
Fungsi Organisasi	Kegiatan utama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.
Spesialisasi	Pengorganisasian kerja di mana seseorang fokus pada tugas tertentu untuk meningkatkan efisiensi dan keahlian dalam bidang tersebut.
Silo Mentality	Kondisi ketika unit atau departemen dalam organisasi bekerja secara terpisah dan kurang berkolaborasi dengan fungsi lainnya.
Efisiensi Operasional	Kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output dengan biaya dan waktu seminimal mungkin.

Istilah	Definisi
Hierarki	Susunan tingkatan kekuasaan atau tanggung jawab dalam organisasi dari yang tertinggi hingga yang terendah.
Komando	Jalur pelaporan atau perintah dalam organisasi dari manajer ke bawahan.
Koordinasi Lintas Fungsi	Proses menyelaraskan aktivitas antar departemen dalam struktur organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai.
Divisional Structure	Struktur organisasi berdasarkan produk, wilayah geografis, atau kelompok pelanggan tertentu.
Matrix Structure	Struktur organisasi campuran yang menggabungkan dua atau lebih bentuk struktur, misalnya fungsional dan proyek, dengan sistem pelaporan ganda.
Team-based Structure	Struktur organisasi yang mengandalkan tim kerja fleksibel dan kolaboratif untuk menangani tugas secara lintas fungsi.
VUCA	Akronim dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* — menggambarkan kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah dan sulit diprediksi.
Learning Organization	Organisasi yang terus belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, dengan mendukung pembelajaran di semua level.
Agile Organization	Organisasi yang gesit dan fleksibel dalam merespons perubahan, beroperasi dengan tim-tim kecil dan kolaboratif.

Istilah	Definisi
Komunikasi Organisasi	Proses pertukaran informasi di antara individu dalam organisasi untuk mendukung kerja sama dan pengambilan keputusan.
Manajemen Strategik	Proses formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk *Modul Ajar: Struktur Organisasi Fungsional*, disusun berdasarkan standar akademik dan mencakup referensi lokal maupun internasional yang relevan:

📚 DAFTAR PUSTAKA

1. **Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary.** (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
   → Buku teks klasik manajemen yang membahas berbagai struktur organisasi termasuk struktur fungsional secara sistematis.
2. **Mintzberg, Henry.** (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
   → Referensi utama mengenai tipologi struktur organisasi, termasuk struktur fungsional, divisional, dan matriks.
3. **Daft, Richard L.** (2020). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
   → Membahas pendekatan desain organisasi modern dan hubungan antara struktur, strategi, dan lingkungan.
4. **Jones, Gareth R.** (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson.
   → Menganalisis perubahan struktural dalam konteks lingkungan dinamis dan global.
5. **Siagian, Sondang P.** (2006). *Manajemen Modern*. Jakarta: Bumi Aksara.
   → Referensi lokal yang membahas konsep dasar manajemen dan struktur organisasi di konteks Indonesia.
6. **Schein, Edgar H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
   → Menerangkan bagaimana struktur organisasi berkaitan dengan budaya dan perilaku dalam organisasi.

7. **Handoko, T. Hani.** (2012). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
   → Buku teks populer di perguruan tinggi Indonesia yang menjelaskan struktur fungsional dalam praktik manajemen.
8. **Schermerhorn, John R.** (2014). *Management* (12th ed.). Wiley.
   → Fokus pada integrasi struktur organisasi dengan perilaku organisasi dan efektivitas kerja.
9. **Senge, Peter M.** (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
   → Relevan untuk memahami tantangan struktur fungsional dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan pembelajar.
10. **GeeksforGeeks.** (2024). *Functional Organisation – Meaning, Features, Suitability, Advantages and Disadvantages*.
    Tautan: https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/functional-organisation-meaning-features-suitability-advantages-and-disadvantages/
    → Artikel edukatif yang menjelaskan ringkasan struktur organisasi fungsional.

Kopilot:

ChatGPT-4o (2025). Prompting by the writer (Rudy C Tarumingkeng) on own account. Access date 6 June 2025. https://chatgpt.com/c/68427fe6-3a34-8013-aa72-500343e2ac2f