

**KARYA ILMIAH**

**BERSIAP MENYONGSONG ABAD TEKNOLOGI INFORMASI**  
**(Kupasan Tentang : Perubahan Organisasi “Struktur Hirarkis Tertutup”**  
**Menjadi “Struktur *Network* Terbuka”)**

Oleh :

**WARSANI PURNAMA SARI, SE. AK.**



**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**MEDAN**  
**2001**

## **KARYA ILMIAH**

# **BERSIAP MENYONGSONG ABAD TEKNOLOGI INFORMASI (Kupasan Tentang : Perubahan Organisasi “Struktur Hirarkis Tertutup” Menjadi “Struktur *Network* Terbuka”)**

Oleh :

**WARSANI PURNAMA SARI, SE. Ak.**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2001**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas berkat karunia dan rahmatNya lah penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah yang berjudul **“Bersiap Menyongsong Abad Teknologi Informasi (Kupasan Tentang : Perubahan Organisasi “Struktur Hirarkis Tertutup” Menjadi “Struktur *Network* Terbuka”)** dengan semestinya. Tulisan ini dimaksudkan sebagai sumbangan buah pikiran untuk Perpustakaan Pusat Universitas Medan Area sehingga akan menambah perbendaharaan bacaan yang dapat dibaca oleh mahasiswa atau pembaca lainnya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari sempurna, di mana hal ini tidak terlepas dari keterbatasan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu penulis membuka diri untuk dikritik atau diberi saran agar tulisan singkat ini mendekati sempurna.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Drs. Rasdianto, MS. Ak. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, serta pihak-pihak yang telah memberikan dukungan dan arahan sehingga tulisan ini bisa dikerjakan.

Medan, 14 Juni 2001

Penulis,



**Warsani Purnama Sari, SE. Ak.**

## LEMBARAN PENGESAHAN

1. Judul : **BERSIAP MENYONGSONG ABAD  
TEKNOLOGI INFORMASI (Kupasan Tentang :  
Perubahan Organisasi “Struktur Hirarkis  
Tertutup” Menjadi “Struktur *Network* Terbuka”)**
2. Penulis :
- a. Nama : Warsani Purnama Sari, SE.Ak.
- b. NIP : –
- c. Pangkat/Golongan : –
- d. Jabatan : –
- e. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
- f. Universitas : Universitas Medan Area (UMA)
3. Bidang Tulisan : Perilaku Organisasi

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi UMA,



**Drs. Rasdianto, MS. Ak.**  
NIP : 130 936 278

Medan, 14 Juni 2001  
Penulis,



**Warsani Purnama Sari, SE. Ak.**

## DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar .....	i
Lembaran Pengesahan.....	ii
Daftar Isi.....	iii
Pendahuluan .....	1
Struktur Hirarkis Tertutup.....	2
Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Struktur Hirarkis Tertutup .....	4
Organisasi-organisasi Yang Menggunakan Struktur Hirarkis Tertutup.....	7
Struktur <i>Network</i> Terbuka.....	8
Kekuatan dan Kelemahan Struktur <i>Network</i> Terbuka .....	11
Organisasi-organisasi Yang Menggunakan Struktur <i>Network</i> Terbuka.....	13
Mengapa Struktur-struktur Berbeda ?.....	15
Mengubah Struktur Organisasi .....	18
Kesimpulan .....	22
Daftar Pustaka.....	23

**BERSIAP MENYONGSONG ABAD TEKNOLOGI INFORMASI**  
**(Kupasan Tentang : Perubahan Organisasi “Struktur Hirarkis Tertutup”**  
**Menjadi “Struktur *Network* Terbuka”)**

**Pendahuluan**

Dunia bertambah kecil oleh teknologi informasi dan telekomunikasi instan antar benua. Bisnis pun mengikutinya. Batas faktual antar negara tradisional semakin kabur seiring dengan semakin kuatnya saling ketergantungan, mula-mula bersifat regional seperti ASEAN, Uni Eropa, atau Amerika Utara, kemudian antar regional, seperti APEC, dan akhirnya bersifat global dan transnasional.

Dunia baru menuntut perilaku baru pula. Agar selamat dan berjaya, manusia harus beradaptasi dengan lingkungan barunya. Jika tidak, nasib kerajaan-kerajaan masa lalu dan dinosaurus akan terulang kembali. Tidak peduli betapa pun perkasanya Romawi, Sriwijaya, atau Dinosaurus, mereka semua kalah dan leyap digulung oleh kekuatan alam baru tersebut. Pilihannya sederhana : beradaptasi atau mati.

Alam bisnis baru abad teknologi informasi juga menuntut perilaku baru dari manusia dan organisasi jika ingin selamat dan berjaya. Untuk merespon perubahan bisnis baru tersebut, organisasi bisnis yang umumnya berpola “hirarkis tertutup” tidak memadai untuk dipertahankan. Struktur baru yang banyak diadopsi dan dinilai sesuai adalah “struktur *network* terbuka”.

## **Struktur Hirarkis Tertutup**

Struktur suatu organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal (Stephen P. Robins, 1996). Dalam model organisasi tertutup, tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui mekanisme pembagian kerja, spesialisasi dan hubungan kerja yang hirarkis. Hubungan kerja hirarkis artinya hubungan kerja antara pihak atasan dan bawahan yang berupa pemberian perintah dari atasan dan penyampaian pertanggung jawaban dari bawahan.

Umumnya organisasi struktur tertutup sinonim dengan birokrasi dalam arti mempunyai departementalisasi ekstensif-formalisasi tinggi, jaringan informasi terbatas (kebanyakan komunikasi ke arah bawah) dan sedikit partisipasi dari anggota tingkat rendah dalam pengambilan keputusan. Dengan kata lain menurut sistem tertutup, efisiensi dalam organisasi dapat ditingkatkan hanya apabila terdapat pengerangkaan (*structuring*) dan pengendalian (*controlling*) terhadap partisipasi anggota organisasi. Oleh karenanya, dalam organisasi tertutup, banyak diterapkan upaya memotivasi karyawan melalui pemberian intensif, dan di sisi lain cara kerja karyawan didasarkan pada spesialisasi yang diawasi secara ketat. Hasilnya adalah bahwa suatu organisasi yang berstruktur piramid, menerapkan kesatuan komando (*chain of command*), jenjang pengawasan yang berlapis, spesialisasi berdasarkan fungsi, serta penerapan pembagian kerja lini dan staf.

Karena organisasi struktur tertutup memandang suatu organisasi sebagai suatu kesatuan yang bebas, dan tidak mempunyai ikatan dengan variabel lainnya, apabila terjadi berbagai persoalan, maka faktor penyebab dan metode pemecahannya selalu dikembalikan kepada internal (*internal factors*) seperti susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi, atau hubungan formal. Sedangkan faktor lingkungan di luar organisasi (*external factors*) yang mempunyai kontribusi juga terhadap timbulnya persoalan tersebut, justru tidak diperhitungkan.

Organisasi struktur tertutup banyak diterapkan pada sistem kelembagaan pemerintah yang antara lain mempunyai ciri sebagai berikut :

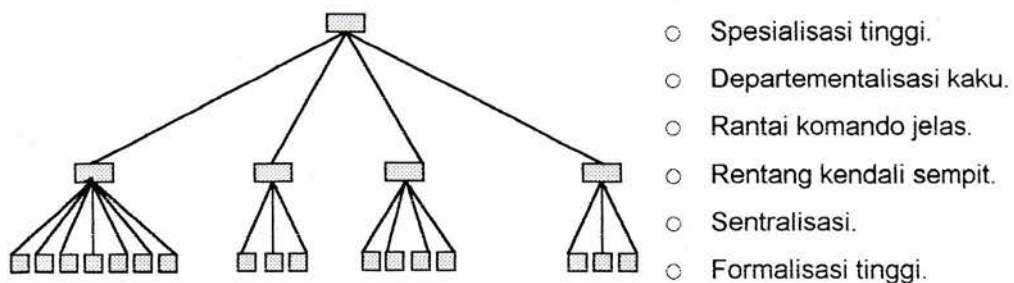
1. adanya spesialisasi tugas,
2. mengutamakan sarana dan pertanggungjawaban,
3. inisiatif penyelesaian konflik di dalam organisasi berasal dari atasan,
4. interaksi antar anggota organisasi cenderung vertikal dengan gaya yang diarahkan untuk mencapai kepatuhan, dan
5. kentalnya sistem komando dan hubungan struktural antara atasan dengan bawahan.

Berdasarkan uraian terdahulu bahwa organisasi struktur tertutup sinonim dengan birokrasi, maka ke-5 ciri di atas merupakan juga ciri birokrasi. Menurut Weber, organisasi berisikan seluruh proses kegiatan sudah terstruktur, jenjang hirarkis, prosedur dan tata cara relatif panjang, didasarkan pada aturan yang cukup kaku.



Dalam suatu lingkungan masyarakat dengan tingkat kehidupan yang relatif statis, atau pada suatu lingkungan yang belum banyak menerima arus perubahan dari lingkungan sekitarnya, maka model organisasi tertutup ini dapat berjalan dengan baik dan dapat menjadi instrumen yang efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama. Akan tetapi, pada masyarakat yang tingkat kehidupannya tinggi dan dinamis dan banyak berinteraksi dengan kelompok lain yang sering kali lebih besar, maka sifat dan ciri organisasi yang kaku tidak dapat dipertahankan lagi. Model organisasi tertutup banyak berpengaruh terhadap administrasi negara khususnya di negara sedang berkembang, sebab organisasi-organisasi dilingkungan pemerintahan berisikan model organisasi birokrasi, yaitu struktur organisasi tipikal yang berusaha mengkoordinasikan kegiatan manusia di dalam suatu organisasi.

**Gambar-1 : Model Organisasi Struktur Tertutup**



### **Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Struktur Hirarkis Tertutup**

Kekuatan utama dari struktur organisasi tertutup terletak dalam kemampuannya menjalankan kegiatan terbakukan secara sangat efisien. Spesialisasi yang sama dikelompokkan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan

skala ekonomi, duplikasi minimum dari personalia dan peralatan, dan karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam bahasa yang sama di antara rekan sekerja mereka. Lebih lanjut struktur tertutup bisa selamat dengan manis dan mulus tingkat menengah dan rendah yang kurang berbakat, dan karenanya kurang mahal. Menyerapnya aturan dan pengaturan menyingkirkan keleluasan manajerial. Operasi terbaku yang digandeng dengan formalisasi tinggi, memungkinkan dipusatkannya pengambilan keputusan. Oleh karena, pengambilan keputusan yang inovatif dan berpengalaman tidak terlalu dibutuhkan pada tingkat di bawah eksekutif senior.

Lebih tegasnya, organisasi struktur tertutup lebih unggul dari setiap bentuk lain apapun juga dalam hak ketetapannya, stabilitasnya, ketatnya disiplin dan dapat dipercaya. Jadi, struktur tertutup memungkinkan dapat dihitungnya hasil dengan tepat oleh para pemimpin organisasi dan oleh mereka yang berhubungan dengan organisasi.

Salah satu kelemahan utama dari organisasi struktur tertutup adalah spesialisasi menciptakan konflik sub unit karena kedudukan dalam hirarki saling bersaing. Ini mengakibatkan tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan keseluruhan dari organisasi itu.

Kelemahan utama lainnya adalah sesuatu yang kita semua alami ketika suatu saat harus berurusan dengan orang-orang yang bekerja dalam organisasi ini, kepedulian yang obsesif akan pematuhan aturan-aturan. Bila muncul kasus yang tidak dengan cermat mencocoki aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Organisasi tertutup efisien hanya sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang

pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah diterapkan. Dengan kata lain struktur tertutup menggambarkan organisasi yang sukar bergerak, kaku, tak mudah berubah, mematikan inisiatif dan kreatifitas.

Untuk mencapai keuntungan yang maksimum dari model organisasi struktur tertutup, maka organisasi harus menggunakan strategi :

1. Semua tugas yang perlu untuk mencapai tujuan dibagi kedalam pekerjaan yang sangat khusus (*division of labor*), sehingga pemegang pekerjaan dapat menjadi ahli dalam pekerjaan mereka dan dapat diminta pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan yang efektif dari tugas mereka,
2. Tiap-tiap tugas dilaksanakan sesuai dengan sistem yang tepat yang terdiri dari pertauran-peraturan yang abstrak untuk menjamin koordinasi dari tugas yang berbeda-beda,
3. Tiap-tiap anggota organisasi bertanggung jawab kepada seorang atasan. Wewenang yang dipegang oleh atasan didasarkan kepada pengetahuan ahli dan wewenang itu disahkan oleh kenyataan bahwa wewenang tersebut dilimpahkan dari puncak hirarki,
4. Tiap-tiap pejabat dalam organisasi menjalankan bisnis dengan formalitas yang impersonal dengan agak menjauhi bawahan dan pelanggan. Tujuannya untuk menjamin bahwa kepribadian tidak mencampuri pencapaian sasaran organisasi,
5. Jabatan dalam organisasi didasarkan pada persyaratan teknis dan dilindungi terhadap pemecatan yang sewenang-wenang. Promosi didasarkan pada masa kerja dan prestasi.

### **Organisasi-organisasi Yang Menggunakan Struktur Hirarkis Tertutup**

1. Nucor Corporation, perusahaan baja beromset \$2,3 miliar pada tahun 1996 yang mengoperasikan kilang mini di Indiana dan Arkansas (S. Baker, 1994). Kantor pusatnya di Charlotte, Carolina Utara, mempekerjakan hanya 24 orang. Dan hanya ada 3 tingkat antara direktur utama dan buruh kilang. Struktur yang ramping ini telah membantu Nucor menjadi pembuat baja yang paling menguntungkan di Amerika Serikat.
2. Curtice-Burns, Inc, memajemen 7 divisi pabrik makanan dengan staf di kantor pusat hanya sebanyak 12 orang (Gibson, 1994) staf di kantor pusat, yang terletak di Rochester, New York, mengawasi 7 divisi organisasi lewat struktur organisasi yang didesentralisasi. Tiap-tiap divisi dianggap sebagai pusat laba (*profit center*) dan tiap-tiap kepala eksekutif divisi bertanggungjawab penuh bagi divisinya. Jelasnya perusahaan ini memiliki struktur desentralisasi birokrasi. Dalam hidupnya selama 17 tahun, perusahaan telah tumbuh sampai mencapai penjualan \$ 260 juta.
3. Hyundai, merupakan kerajaan bisnis bernilai \$ 45 miliar setahun yang tersusun atas lebih dari 40 perusahaan dalam bidang yang merentang dari perkapalan ke toko serba ada. Kelompok Hyundai merupakan suatu organisasi militeristik yang berdisiplin. Dalam Bahasa Korea Hyundai berarti modern. Sepanjang pertumbuhannya, struktur organisasi Hyundai berbentuk kesetiaan keluarga dan otoritarianisme berkuasa. "Sang bos masih merupakan bos," artinya merupakan suatu sosok yang ditakuti. Semua di Hyundai dijalankan atas dasar cukup militer. Gaya kompetitif mereka adalah kepatuhan feodalnya, atau kodrat militeristik yang

berdisiplin. Meskipun demikian Hyundai berkembang ke dalam apa yang disebut sebagai “semangat Hyundai,” sehingga mereka mampu membuka jalan untuk perluasan, pencangghian, dan internasionalisasi masyarakat industri di seluruh dunia (Gibson, 1994).

### **Struktur *Network* Terbuka**

Pembentukan *network organization* merupakan salah satu jawaban dari kebutuhan organisasi untuk menapakkan kakinya secara mantap di arena dunia usaha, sekarang maupun masa yang akan datang, yang dapat dikatakan sebagai “*the arena of permanent olympic*”. Struktur *network* terbuka sangat mirip dengan “organisasi tanpa tapal batas”. Datar, menggunakan tim silang hirarki dan silang fungsional, formalisasi rendah, memiliki jaringan informasi yang menyeluruh (memanfaatkan komunikasi lateral dan ke atas maupun ke bawah), dan memerlukan partisipasi tinggi dalam pengambilan keputusan.

*Network* terbuka memandang organisasi sebagai suatu sistem, menekankan pada unsur manusia sebagai pelaku utama. Dalam struktur ini efisiensi dan efektifitas bukan merupakan aspek utama dalam pencapaian tujuan organisasi, sebab produk (*output*) tidak dipandang sebagai hal yang utama. Aspek yang dianggap lebih penting dalam *network* terbuka ini adalah adanya keseimbangan antara faktor manusia dengan faktor lingkungannya. Jadi, struktur ini menitikberatkan faktor manusia dan cara manusia berperilaku dalam kegiatan organisasinya.

Organisasi struktur *network* terbuka berusaha menghapuskan rantai komando, mempunyai rentang kendali yang tidak terbatas, dan menggantikan departemen-departemen dengan tim-tim yang diberi kuasa. Struktur ini menyingkirkan tapal batas vertikal, dimana manajemen mendatarkan hirarki. Status dan peringkat diminimalkan, dan organisasi ini lebih mirip dengan suatu silo daripada piramida, dimana butir di puncak tidak berbeda dari butir pada alas. Tim silang hirarkis (yang mencakup eksekutif puncak, manajer menengah, penyelia, karyawan operatif), melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif, dan penggunaan penilaian kinerja 360 derajat, yaitu teman sekerja dan lain-lain di atas di bawah karyawan itu menilai kinerjanya.

Dalam operasionalnya *network* terbuka merobohkan penghalang ke konstituensi dan penghalang eksternal yang diciptakan oleh geografi. Globalisasi, aliansi startegis, tautan pelanggan organisasi, dan telekomunikasi semuanya merupakan contoh praktek yang mengurangi tapal batas eksternal.

Jelasnya struktur *network* terbuka mempunyai kareakteristik sebagai berikut :

1. Mencari dan memerlukan sumber-sumber (*inputs*) dalam bentuk material dan kemanusiaan,
2. Organisasi mentransformasikan *inputs* dalam bentuk hasil-hasil seperti barang-barang dan jasa melalui proses teknologi dan sosial,
3. Organisasi mengirimkan hasil produksinya kepihak luar yaitu lingkungannya, dan hasil-hasil tersebut merupakan bahan masukan bagi organisasi kelompok-kelompok atau individu-individu lainnya,

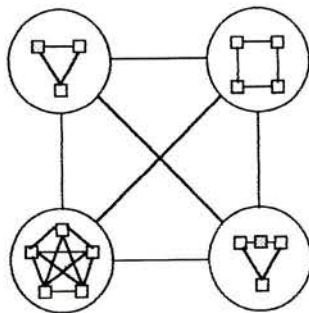
4. Struktur organisasi dikembangkan di sekitar kegiatan-kegiatan yang telah berpola dalam bentuk yang sederhana, yaitu dalam putaran masukan, proses dan keluaran,
5. Organisasi hidup dengan mengembangkan suatu mekanisme yang beragam untuk meneliti, menyimpan dan mengalokasikan sumber-sumber yang langka secara efisien,
6. *Network* terbuka memperhatikan tujuan-tujuan organisasi yang mengontrol kegiatan-kegiatan baik di dalam maupun di luar organisasi, karena adanya umpan balik berupa informasi mengenai keadaan lingkungan, pelaksanaan organisasi dan kegiatan-kegiatan di dalam,
7. Adanya keseimbangan dan kestabilan antara faktor-faktor di dalam dan di luar, organisasi yang dicapai melalui adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan,
8. Pengembangan struktural dan spesialisasi tugas yang dilakukan setiap waktu merupakan jawaban-jawaban umum yang sistematis dalam rangka mencari sumber-sumber dan adaptasi.

Apabila diperhatikan, maka karakteristik *network* terbuka tersebut, mengisyaratkan bahwa organisasi harus selalu siap untuk melakukan penyesuaian atau pengembangan. Pengembangan organisasi dilaksanakan melalui intervensi yang penuh perhitungan atas kerja organisasi yang aktif dengan menggunakan ilmu pengetahuan perilaku organisasi.

Untuk memungkinkan terbentuknya organisasi *network* terbuka, maka memerlukan satu benang teknologis yaitu jaringan komputer. Komputer ini

memungkinkan orang-orang untuk berkomunikasi melintasi tapal batas intraorganisasi dan interorganisasi. Surat elektronik misalnya, memungkinkan ratusan karyawan untuk berbagi informasi secara serentak dan memungkinkan pekerja biasa berkomunikasi langsung dengan eksekutif senior.

**Gambar-2 : Model *Network* Terbuka**



- Tim silang fungsional
- Tim silang hirarkis
- Aliran bebas informasi
- Rentang kendali lebar
- Desentralisasi
- Formalisasi rendah

### **Kekuatan dan Kelemahan Struktur *Network* Terbuka**

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian yang terdahulu, bahwa *network* terbuka banyak mempunyai kekuatan dibandingkan struktur hirarkis tertutup, yaitu :

1. Menimbulkan keyakinan dan kepercayaan di antara para atasan dan bawahan dalam semua persoalan. Bawahan merasa bebas untuk membahas pekerjaan dengan atasan mereka, yang sebaliknya meminta gagasan dan pendapat mereka,
2. Memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan metode partisipatif,
3. Informasi mengalir bebas melewati seluruh organisasi, ke atas, ke bawah dan ke samping. Informasi adalah tepat dan tidak terganggu,
4. Proses interaksi antara bawahan dan atasan terbuka, artinya atasan dan bawahan dapat mempengaruhi tujuan, metode, dan kegiatan organisasi,



5. Proses terjadinya keputusan terjadi disemua jenjang organisasi lewat proses kelompok, keputusan relatif didesentralisasi,
6. Proses penetapan tujuan mendorong partisipasi kelompok dalam menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis,
7. Proses pengendalian disebarkan diseluruh organisasi dan menekankan pengendalian diri sendiri dan pemecahan persoalan,
8. *Performance goals*, adalah tinggi dan diusahakan secara aktif oleh atasan, yang mengakui keharusan melaksanakan pengembangan dengan melatih sumber daya manusia dalam organisasi.

Mengingat struktur *network* terbuka memiliki jaringan tanpa batas, tentunya membutuhkan sumber daya manusia-sumber daya manusia yang tangguh, artinya memiliki spesialisasi tertentu dengan kompetensi dan kredibilitas yang prima, sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif secara lebih nyata pada pertumbuhan organisasi. Hal lain yang diperlukan untuk membentuk *network* terbuka yang berkualitas adalah kepemimpinan yang memiliki visi. Visi yang ingin dicapai harus jelas dan pemimpin mampu menjabarkannya dengan baik. Pemimpin juga harus mampu bertindak sebagai agen perubahan dan sebagai "*service provider*". Tentu saja, semua ini harus didukung oleh sistem komunikasi vertikal, horisontal, maupun lateral yang efektif dan efisien, disamping yang tidak kalah pentingnya yaitu didukung oleh modal yang cukup besar.

## **Organisasi-organisasi Yang Menggunakan Struktur *Network* Terbuka**

1. Automatic Data Processing (ADP), sebuah perusahaan layanan komputer yang memproses cek gaji, laporan pajak, dan formulir-formulir lain untuk 300.000 perusahaan, mempunyai suatu rekor laba yang akan membuat iri tim manajemen manapun. Perusahaan ini telah meningkatkan pendapatan per saham sebesar 10% atau lebih setiap kuartal selama 132 kuartal atau selama 33 tahun. Sukses ADP terutama disebabkan karena struktur organisasinya yang terdesentralisasi, menghapuskan tapal batas vertikal, dan mendatarkan hirarki. Hal ini membuat karyawan ADP termotivasi dalam berinovasi karena mereka diberi kuasa untuk mengambil keputusan penting, di samping mudahnya manajer dijumpai.
2. Rubbermaid, merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi serok sampah, pel, spatula, baki kubus es, ayakan, kotak surat, dan baki kabinet perkakas dan gudang kebun. Menurut majalah Fortune, perusahaan ini mengalahkan perusahaan yang jauh lebih terkenal seperti Coca-cola dan raksasa obat Merck, karena dari tahun ke tahun Rubbermaid terus mengembangkan produk baru dan melakukan perbaikan kecil terhadap deretan produknya yang terdiri atas lebih dari 5.000 produk dewasa ini. Semenjak 1993, perusahaan ini memunculkan produk baru dengan laju yang mengagumkan, yaitu satu sehari (artinya 365 macam setahun). Hal ini mengakibatkan meningkatnya penjualan di luar Amerika Serikat dari 18% ke 25% pendapatan total. Keberhasilan ini disebabkan karena Rubbermaid mengorganisir perusahaanya dengan tim-tim silang fungsional guna

mengembangkan produk baru. Perusahaan merancang bangun deretan tim untuk memfokuskan diri terhadap inovasi-inovasi.

3. General Electric (GE) merupakan sebuah perusahaan toko makanan keluarga bernilai \$ 60 milyar. GE merobohkan penghalangnya dengan memupuk kerja tim dan mengganjar karyawan yang berbagi gagasan untuk memperbaiki semua aspek operasi perusahaan. Hal ini menyebabkan ribuan karyawan terlibat dalam memunculkan gagasan-gagasan dan membuat gagasan-gagasan itu menjadi kenyataan.

Untuk lebih jelasnya, perbandingan antara organisasi “struktur hirarkis tertutup” dengan “struktur *network* terbuka”, dapat digambarkan pada tabel berikut :

**Tabel-1 : Perbandingan Antara Organisasi “Struktur Hirarkis Tertutup” dengan “Struktur *Network* Terbuka”**

Uraian	Struktur Hirarkis Tertutup	Struktur <i>Network</i> Terbuka
o Struktur	Hirarkis	<i>Networked</i>
o Ruang lingkup	Internal/tertutup	Eksternal/terbuka
o Fokus sumber daya	Kapital	Sumber daya manusia dan informasi
o Sifat organisasi	Statis/stabil	Dinamis/berubah
o Fokus/personalia	Manajer	Profesional
o Kunci motivasi	Ganjaran dan hukuman	Komitmen
o Pengarahan	Perintah atasan	<i>Self-management</i>
o Basis tindakan	Pengendalian	Pemberdayaan bertindak
o Motivasi individu	Kepuasan atasan	Keberhasilan tim
o Pembelajaran	Keterampilan khusus	Kompetensi yang luas
o Basis kompensasi	Kedudukan dalam hirarki saling bersaing	Tingkat kompetensi bekerjasama
o Sikap karyawan	Pekerjaan diluar jati diri	Perkerjaan melekat pada jati diri
o Persyaratan utama dalam mencapai keberhasilan	Manajemen yang baik	<i>Leadership</i> yang tangguh

## **Mengapa Struktur-struktur Berbeda ?**

Ada beberapa alasan mengapa struktur-struktur organisasi berbeda :

### **1. Strategi**

Struktur suatu organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi itu, logis saja bahwa strategi dan struktur hendaknya erat bertautan. Lebih spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasi untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini. Kebanyakan kerangka strategi dewasa ini berfokus pada 3 pilihan strategi, inovasi, minimisasi biaya, dan imitasi.

Strategi inovasi dipakai jika organisasi menekankan untuk memperkenalkan produk dan jasa baru yang utama, Jika strategi inovasi yang dipilih maka struktur organisasi harus longgar, spesialisasi rendah, formalisasi rendah, dan terdesentralisasi. Suatu organisasi yang mengejar suatu strategi minimisasi biaya secara ketat mengendalikan biaya, mengendalikan diri untuk tidak menimbulkan pengeluaran inovasi atau pemasaran yang tidak perlu, dan menekan harga dalam menjual suatu produk dasar. Untuk ini struktur organisasi haruslah mempunyai kontrol yang ketat, spesialisasi eksekutif, formalisasi tinggi dan sentralisasi tinggi. Adapun organisasi yang mengikuti suatu strategi imitasi mencoba memanfaatkan yang terbaik dari kedua strategi sebelumnya. Mereka berusaha meminimalkan risiko dan memaksimalkan kesempatan untuk laba.

Strateginya bergeser ke produk baru atau pasar baru hanya setelah kelangsungan hidupnya sudah dibuktikan oleh para inovator (pembaharu). Mereka mengikuti pesaing yang lebih kecil dan lebih inovatif dengan produk yang unggul, tapi hanya setelah pesaing mereka memperlihatkan adanya pasar. Di sini struktur organisasi merupakan campuran antara sifat longgar dan ketat, pengendalian ketat terhadap kegiatan yang ada dan pengendalian longgar untuk usaha yang baru.

## 2. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi sangat berpengaruh pada struktur organisasi. Lazimnya, organisasi yang mempekerjakan 2.000 orang atau lebih cenderung mempunyai lebih banyak spesialisasi, lebih banyak departementalisasi, lebih banyak tingkat vertikal, dan lebih banyak aturan dan pengaturan daripada organisasi kecil. Tetapi dampak ukuran organisasi menjadi kurang berarti bila organisasi itu berkembang, karena tambahan 500 orang kepada suatu organisasi yang hanya mempunyai 300 anggota kemungkinan besar akan mengakibatkan suatu pergeseran ke struktur yang lebih hirarki tertutup.

## 3. Teknologi

Istilah teknologi mengacu ke bagaimana organisasi mentransfer masukan menjadi keluaran. Semua organisasi mempunyai sekurang-kurangnya satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau jasa. Yang membedakan teknologi adalah tingkat kerutinan. Artinya teknologi cenderung ke arah atau kegiatan rutin atau tidak rutin. Yang pertama dicirikan oleh operasi terotomatisasi dan terbakukan, dan yang kedua mencakup operasi

yang begitu beragam seperti pemugaran perabot, pembuatan sepatu pesanan dan riset genetik. Hubungan antara teknologi dan struktur adalah, bahwa tugas rutin dikaitkan dengan struktur yang lebih jangkung, lebih terdepartemental, dan tersentral, sedangkan teknologi tidak rutin lebih mengandalkan pengetahuan para spesialis dan wewenang keputusan yang didelegasikan.

#### 4. Lingkungan

Lingkungan suatu organisasi terdiri dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Contohnya, pemasok, pelanggan, pesaing, badan pengaturan pemerintah, dan publik *pressure group* (serikat buruh). Struktur organisasi dipengaruhi lingkungan dan ketidakpastian lingkungan. Lingkungan statis (tidak ada pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing yang ada, atau sedikit kegiatan oleh kelompok serikat buruh) menciptakan ketidakpastian yang lebih rendah bagi para manajer ketimbang lingkungan yang dinamis (perubahan cepat dari peraturan pemerintah yang mempengaruhi bisnis, pesaing baru, kesulitan memperoleh bahan baku, preferensi produk yang terus-menerus berubah dari pelanggan). Ketidakpastian merupakan suatu ancaman bagi keefektifan suatu organisasi, dan cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah lewat penyesuaian dalam struktur organisasi. Semakin langka, dinamis, dan rumitnya lingkungan, seharusnya semakin "*network organization*" struktur itu. Semakin melimpah, mantap dan sederhana lingkungan semakin lebih disukai struktur yang hirarki tertutup.

## **Mengubah Struktur Organisasi**

Dalam organisasi yang bertanggungjawab untuk mengelola kegiatan perubahan adalah “agen perubahan”. Agen perubahan dapat berupa manajer atau bukan manajer, karyawan atau konsultan luar.

Struktur organisasi tidaklah dibentuk dari beton. Kondisi yang berubah menuntut perubahan struktural. Akibatnya, agen perubahan mungkin perlu memodifikasi struktur organisasi.

Mengubah struktur organisasi mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang-ulang pekerjaan atau variabel struktural serupa. Agen perubahan dapat merubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya, tanggungjawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan.

Agen perubahan juga dapat memperkenalkan modifikasi utama dalam desain struktural yang sebenarnya. Ini mungkin mencakup suatu pergeseran dari struktur sederhana ke struktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Agen perubahan mungkin mempertimbangkan perancangan-ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistim imbalan organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan, misalnya memperkenalkan bonus kinerja atau berbagi laba.

Contoh organisasi yang melaksanakan perubahan struktur :

1. Geon Inc., sampai April 1993 Geon suatu divisi dari B.F. Goodrich Co., memmanufaktur polivinil klorida (PVC). Itu merupakan operasi merugi, divisi itu rugi \$ 135 juta pada penjualan \$ 1,2 miliar dalam tahun 1991. Jadi Goodrich menjual Geon kepada publik. William Patient ditunjuk untuk mengepalai Geon baru yang mandiri. Tugasnya, memulihkan perusahaan itu. Dalam 12 bulan pertama sebagai kepala Geon, Patient menjalankan suatu program perubahan yang radikal. Hasil yang dicapainya luar biasa sensasional. Patient menyimpulkan bahwa Goodrich membuat kekeliruan strategis dalam mencoba membuat Geon sebagai pembuat bahan kimia khusus (spesialitas). Ia memandang Geon sebagai produsen biaya tinggi dari suatu produk komoditas. Geon menghabiskan banyak sekali uang untuk riset dan pengembangan, bila seharusnya perusahaan itu harus memusatkan perhatian pada memproduksi komoditas dan mengurangi biaya serendah-rendahnya. Program perubahan yang diperkenalkan Patient pada Geon bersifat menyeluruh. Ia kurangi angkatan kerja sejumlah lebih dari sepertiga dan melembagakan rencana berbagi laba insentif dan hadiah saham kepada mereka yang tinggal. Dia hapuskan fungsi staf seharga \$ 27 juta seperti misalnya sumber daya manusia dan pembelian dan mulai menggunakan pemasok luar untuk banyak fungsi yang semula dilakukan Geon secara internal. Patient menyingkirkan kantor-kantor pribadi untuk kebanyakan manajer pabrik Geon agar para manajer lebih dekat ke buruh. Ia menutup 3 dari 8 pabrik perusahaan, mengurangi kapasitas produksi PVC senilai 25 persen. Dan dia mereorganisasi pabrik sisanya,



dengan memberi otonomi yang lebih besar kepada para karyawan. Hasilnya, 5 pabriknya sekarang menghasilkan lebih daripada 8 aslinya. Di samping itu Patient mengerjakan ulang lini produknya dan secara mencolok mengurangi jumlah bahan baku yang digunakan dalam produksi. Dalam 12 bulan pertama sebagai perusahaan mandiri, yang berakhir dalam Bulan April 1994, Geon mendapatkan laba sebesar \$ 31,8 juta dari penjualan sebesar \$ 1 miliar. Bandingkan dengan kerugian tahun sebelumnya sebesar \$ 27 juta dari penjualan sebesar \$ 906 juta. Jadi, pada kenaikan penjualan kurang dari \$ 100 juta, Patient meraih perubahan dari rugi ke laba sebesar \$ 58 juta.

2. Oticon A/S, merupakan pabrik alat bantu pendengaran ke-3 terbesar di dunia. Dalam tahun 1987, menurut direktur utama firma Denmark itu, Lars Kolind, Oticon juga termasuk salah satu perusahaan yang paling konservatif dan aristokratis di dunia. "Dinding kantor kami berlapis panil kayu jati, garasi kami penuh mobil Jaguar, dan hirarki kami paling curam," kata Kolind. Tetapi konservatisme dan struktur yang ketat ini menyokong kematian perusahaan. Dalam tahun 1987 saja, Oticon rugi 40 juta DKK. Para pesaing oticon itu besar dan agresif. Seperti dicatat oleh seorang eksekutif, "akan sukar bagi kami mengembangkan *chip* untuk pemrosesan bunyi digital yang lebih baik daripada Sony, tetapi kami harus mencoba untuk membuat suatu yang lebih baik." Manajemen menetapkan "sesuatu yang lebih baik" itu akan berupa pengembangan struktur organisasi yang unik yang akan memberikan Oticon keluwesan yang tidak dimiliki para pesaing. Perubahan-perubahan yang

dilaksanakan adalah antara lain perancangan-ulang pekerjaan, penghapusan departemen-departemen, dan penciptaan ruang kerja yang fleksibel. Dewasa ini orang-orang di Oticon tidak lagi mempunyai pekerjaan tunggal. Secara konstan mereka mengubah perangkat pekerjaan yang mereka pilih untuk diri mereka. Misalnya, seorang Insinyur mungkin mempunyai pekerjaan utama merancang rangkaian terpadu yang baru, tetapi juga mungkin ikut melakukan studi pasar atau menyiapkan laporan berkala perusahaan. Sekarang perusahaan memperoleh manfaatnya penggunaan paruh waktu dari banyak keterampilan yang tidak tersedia pada struktur lama. Manajemen Oticon menghapus semua departemen fungsional pada kantor pusat perusahaan. Mereka membuang semua gelar dan menciptakan suatu struktur tanpa atasan dan tanpa manajer. Sebagai ganti departemen dan atasan yang formal, dibentuk tim-tim yang bekerja untuk tujuan bersama. Untuk bisa mengendalikan kekacauan, manajemen memastikan bahwa semua orang mengetahui rencana dan strategi perusahaan. Dengan semua orang bersatu di belakang suatu visi yang tunggal, manajemen mengklaim peluang yang benar-benar ditingkatkan sehingga tindakan yang diambil secara independen akan sejalan dan saling mendukung. Tata letak kantor fisik Oticon hampir sama sekali diubah. Sekarang semua orang mempunyai ruang yang persis sama, dan tidak seorangpun mempunyai meja yang tetap. Semua orang mempunyai stasiun kerja jinjing, suatu kabinet rendah dengan laci dan beroda. Untuk bekerja bersama, suatu tim proyek memilih sejumlah meja yang berdampingan, dan tiap anggota mendorong stasiunnya ke salah satu meja itu, yang kemudian menjadi "meja

kerjanya.” Pada tiap meja telah ada komputer yang memberikan kepada siapapun isyarat dan akses ke berkas pribadi, *E-mail*, dan basis data perusahaan. Dan karena semua orang membawa telepon mobil, orang dapat dicapai tidak peduli dimana ia berada. Bar kopi tersebar di mana-mana pada kantor pusat Oticon dengan konter untuk “pertemuan berdiri,” karena menurut seorang eksekutif senior, “orang berfikir dan bekerja dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih luwes sementara mereka berdiri.” Struktur baru Oticon memberikan keluwesan yang luar biasa. Misalnya, struktur itu menghasilkan pengurangan separuh waktu ke pasar pada produk baru. Penjualan tumbuh 13% dalam tahun 1992 dan lagi 23% dalam tahun 1993, sementara itu laba meningkat mencapai rekor industri dalam tahun 1993 dan 1994. dan tampaknya para karyawan menyukai struktur baru itu. Meskipun staf dikurangi sebanyak 15%, survai sikap menunjukkan bahwa kepuasan mencapai rekor yang tinggi

## **Kesimpulan**

Sebenarnya baik untuk organisasi struktur hirarkis tertutup maupun struktur *network* terbuka, masing-masing haruslah mempunyai sumber daya manusia-sumber daya manusia yang tangguh agar organisasi mampu bersaing secara kompotitive. Perbedaannya hanya masalah biaya, yaitu untuk menjadikan suatu organisasi *network* terbuka tanpa tapal batas tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit.

## DAFTAR PUSTAKA

- H. Malayu S.P., **Organisasi Dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas**, Bumi Aksara, 1996.
- Jauch R. Lawrence & Glueck F. William, **Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Kasim Azhar, **Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi**, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta, 1993.
- Nisjar Kari & Wanardi, **Manajemen Strategik**, Mandar Maju, Bandung, 1997.
- Robins P. Stephen, **Perilaku Organisasi**, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Sadler Philip, **Mendesain Organisasi**, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1994.
- Sedarmayanti, **Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan, Ditinjau Dari Beberapa Aspek Esensial Dan Aktual**, Mandar Maju, Bandung, 2000.
- Sulaiman Mohamed, **Kepemimpinan Dan Pengurusan Strategik Untuk Kecemerlangan Organisasi**, Penerbit Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, 1998.
- Susanto A.B., **Dinamika Manajemen, Manajemen Dan Persaingan Bisnis**, PT. Elex Media Komputindo, PT. Gramedia, Jakarta, 1997.
- Tyson Shaun & Jackson Tony, **Perilaku Organisasi**, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2000.
- Winardi, **Asas-Asas Administrasi Bisnis**, Mandar Maju, Bandung, 1993.
- S. Baker, "Can Nucor Forger Ahead-and Keep Its Edge ? **Business Week**," (4 April 1994), hlm. 108.