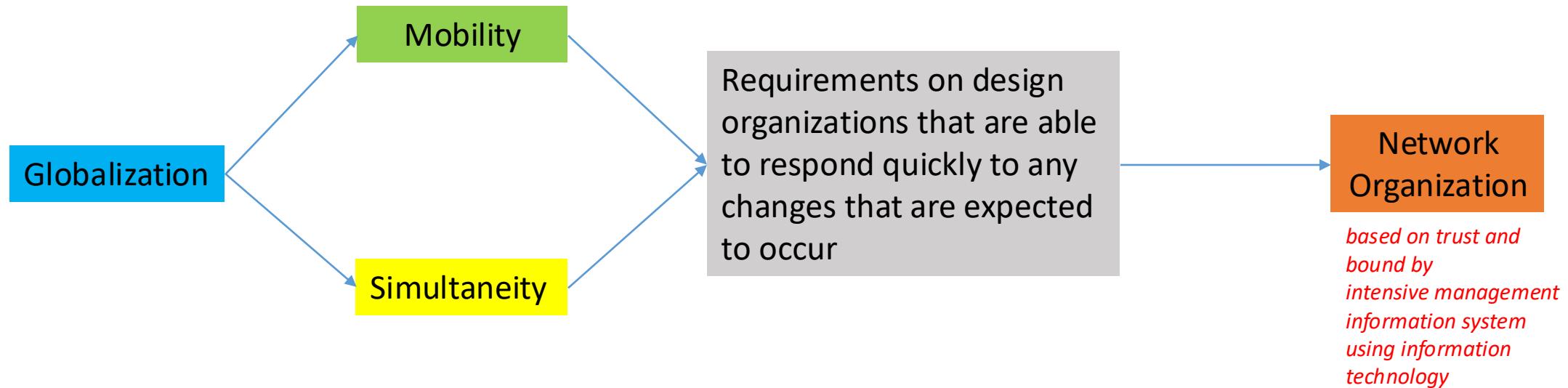


TEKNOLOGI INFORMASI DALAM DESAIN ORGANISASI

The Theory of Business (Peter F. Drucker)

..... the assumptions that shape any organisation's behavior, dictate its decisions about what to do and what not to do, and define what the organisation considers meaningful results (these assumptions are about markets)



Klasifikasi Struktur Teknologi Informasi Dalam Mendesain Organisasi

Struktur teknologi informasi dalam mendesain organisasi dapat dibagi menjadi empat struktur:

1. *Centralized*, berhubungan dengan bentuk organisasi fungsional dengan sentralisasi pengambilan keputusan,
2. *Decentralized*, berhubungan dengan bentuk organisasi produk dengan cirri desentralisasi pengambilan keputusan,
3. *Centralized co-operative*, berhubungan dengan bentuk organisasi fungsional dengan integrasi yang tinggi,
4. *Distributed co-operative computing*, berhubungan dengan bentuk organisasi matrik dan produk dengan pola integrasi yang tinggi

Teori Bisnis Dan Desain Organisasi

- Peter F. Drucker (1994) → semua organisasi dibangun berdasarkan teori bisnis yang terdiri dari tiga bagian: (1) asumsi tentang lingkungan organisasi, (2) misi organisasi, dan (3) *core competence*
- Asumsi tentang lingkungan berkaitan dengan masyarakat dan strukturnya, market, customers, dan teknologi.
- Misi merupakan *track* yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.
- *Core competence* merupakan kompetensi unggulan yang diperlukan untuk melaksanakan misi organisasi.
- Setiap organisasi bisnis menjalani aktivitas bisnis yang tidak dipetakan (*uncharting world*). Oleh karena itu kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia bisnis yang akan dimasukinya, akan memberikan jaminan bagi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi tersebut.
- Peta lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh suatu organisasi merupakan dasar untuk merumuskan misi organisasi, dan pada gilirannya misi yang telah dipilih akan menetukan *core competencies* yang dibutuhkan untuk mewujudkan misi tersebut

Asumsi Tentang Lingkungan

Untuk dapat merumuskan desain organisasi yang cocok dengan lingkungan, pertanyaan-pertanyaan berikut ini perlu dicari jawabannya :

1. Apakah yang menjadi tujuan organisasi ?
2. Aktivitas pekerjaan apa saja yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi ?
3. Bagaimana anggota organisasi melaksanakan aktivitas pekerjaan tersebut secara bersamasama ?
4. Bagaimana otorisasi keputusan didelegasikan (sentralisasi atau desentralisasi) ?
5. Bagaimana proses aliran informasi dan komunikasi dalam organisasi serta cara menciptakan iklim yang kondusif bagi proses komunikasi dan informasi tersebut ?
6. Bagaimana organisasi menjalin hubungan dan koordinasi antara bagian-bagian internal dalam organisasi ?
7. Bagaimana organisasi menjalin hubungan dengan customers, suppliers, dan pemerintah ?

Usaha untuk menggambarkan lingkungan yang akan dihadapi oleh organisasi pada dasarnya merupakan usaha untuk memetakan masa depan organisasi tersebut, kerangka dalam merancang organisasi agar tetap fit dengan perubahan lingkungan yang terdiri dari empat variable yaitu : (1) technology, (2) task, (3) people, dan (4) structure

Pernyataan Misi Organisasi

- Pernyataan misi dirumuskan berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang dihadapi oleh organisasi
- Pernyataan misi dibangun untuk menjawab tiga pertanyaan berikut ini: 1. Apakah yang ingin kita capai? 2. Siapa konsumen kita? 3. Pada bisnis apa kita berada?
- Pada setiap organisasi, berdasarkan pengamatan terhadap lingkungan yang dihadapi sekarang dan dimasa yang akan datang, perlu terus dilakukan perumusan kembali misi organisasi dengan secara terus menerus melakukan redefinisi kebutuhan apa yang sebenarnya harus dipenuhi, siapa konsumen produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan dalam bisnis apa organisasi beroperasi. Pertanyaan-pertanyaan tersebut senantiasa diajukan dengan semakin konstannya perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.
- Misi akan memberikan landasan dan kerangka dalam perancangan organisasi agar tetap fit dengan perubahan lingkungan bisnis dengan senantiasa mengajukan ketiga pertanyaan di atas, dan ketiga pertanyaan tersebut harus terus diuji dengan realitas yang sesungguhnya.

Core Competencies

- Berdasarkan statemen misi yang telah dirumuskan, pertanyaan berikutnya adalah: "apa yang terbaik yang dapat kita capai dengan bisnis tersebut?"
- Isu2 tentang efisiensi dan produktivitas pada konsep mass production (masa lalu) → *production value* → organisasi disusun berdasarkan spesialisasi yang tinggi (sentralisasi/vertikal)
- Proses produksi yang sangat ditentukan oleh selera konsumen (masa kini) → *customer value* → desain organisasi lintas fungsional (*cross-functional organization design*) dengan didukung upaya melakukan peningkatan secara berkelanjutan setiap aspek organisasi. Dengan demikian efisiensi dan efektivitas hanya dapat dicapai apabila organisasi di desain berdasarkan *core competencies*
- Desain organisasi yang disusun berdasarkan proses bisnis sebagai satuan organisasi, cenderung menjadi organisasi dengan struktur yang lebih datar (*flat*) atau horizontal
- *Core competencies* yang fit dengan pernyataan misi dan asumsi tentang lingkungan akan menjadikan suatu organisasi memiliki kemampuan untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang

Desain Organisasi Klasik Vs Modern

- Struktur organisasi dapat diubah dengan dua cara, pertama dengan jalan membuat kesesuaian hubungan atau koordinasi antara masing-masing bagian dalam organisasi, atau dengan mengubah struktur internal dari bagian tertentu dalam organisasi
- Variabel koordinasi atau supervisi merupakan variabel yang kritikal dalam desain organisasi
- Pemanfaatan teknologi informasi secara intensif membuat fungsi koordinasi dan supervisi menjadi semakin tipis, karena berbagai fungsi dan bagian telah dikoordinasi secara virtual oleh kemampuan teknologi informasi
- Desain klasik organisasi melihat secara rasional pemanfaatan teknologi informasi dalam mendesain bentuk organisasi yang sesuai dengan lingkungannya. Bentuk organisasi merupakan hasil interaksi antara teknologi dengan lingkungan sosialnya
- Pemanfaatan teknologi informasi secara kreatif dan intensif menjadikan bentuk organisasi tradisional menjadi cepat usang dan sangat berbeda dengan bentuk organisasi modern

Tantangan Implementasi

- Perlunya melakukan perubahan dalam manajemen dan struktur organisasi untuk dapat memanfaatkan secara maksimal kemampuan potensial teknologi informasi dalam melakukan transformasi organisasi. Manajemen mempunyai tugas yang menantang untuk mengubah struktur organisasi dan metode operasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berubah secara dinamis
- Pemanfaatan teknologi informasi menuntut agar manajemen berpikir induktif dan bukan deduktif, yaitu kemampuan untuk memahami kehadiran suatu perangkat pemecahan masalah yang tangguh, kemudian mencari masalah untuk dipecahkan dengan bantuan perangkat tersebut
- Pada umumnya, penyelesaian masalah dengan bantuan teknologi informasi akan membuat batas organisasi menjadi semakin kabur. Karena batas yang semakin kabur, maka desain organisasi juga berubah
- Bagaimana membuat perubahan menjadi suatu kebutuhan dalam organisasi, merupakan tantangan besar bagi manajemen. Perubahan ini perlu disadari oleh manajemen agar mampu menghasilkan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen di masa depan

Perubahan Desain Organisasi Sebagai Akibat Penggunaan Teknologi Informasi

- Perubahan desain organisasi menciptakan perubahan pola kerja → Dengan teknologi informasi, pekerjaan yang semua harus diawasi pelaksanaannya oleh banyak orang, dapat dilaksanakan oleh sekelompok orang yang jauh lebih sedikit jumlahnya
- Perubahan desain organisasi selalu memerlukan proses belajar → Organisasi dibangun untuk menciptakan perubahan, sehingga setiap individu dalam organisasi selalu dihadapkan pada sesuatu yang baru, yang memaksa mereka untuk belajar
- Perubahan desain organisasi yang dimampukan oleh teknologi informasi mengubah sifat pengawasan → Pengawasan dalam organisasi yang menggunakan teknologi informasi secara intensif cenderung mengalami pergeseran dibanding organisasi konvensional. Pergeseran yang terjadi cenderung mempunyai ciri sebagai berikut : (a) pengawasan langsung semakin berkurang, dan (b) peringkat manajemen semakin menyusut. Di masa lalu organisasi konvensional dibangun dengan struktur hierarkis untuk menekankan aspek control