

PARAMETER DESAIN ORGANISASI

Pengelompokkan Parameter Desain Struktur Organisasi (Mintzberg)

Parameter desain itu sendiri terbagi atas 9 parameter yang dikelompokkan dalam 4 grup desain :

1. ***Desain posisi*** terdiri atas parameter spesialisasi pekerjaan, parameter formalisasi perilaku, dan parameter pelatihan dan indoktrinasi.
2. ***Desain struktur super*** meliputi parameter pengelompokkan unit dan parameter ukuran unit.
3. ***Desain lateral linkages*** meliputi parameter sistem perencanaan dan pengendalian dan parameter liaison devices
4. ***Desain sistem pengambilan keputusan*** yang meliputi parameter desentralisasi vertikal dan parameter desentralisasi horizontal

Parameter Desain Struktur Organisasi

1. **Job Specialization (Spesialisasi Pekerjaan)** : Pada dasarnya spesialisasi pekerjaan meliputi dua dimensi, yaitu dimensi cakupan (scope) atau spesialisasi yang bersifat horizontal dan dimensi kedalaman (depth) atau spesialisasi yang bersifat vertikal. Salah satu alasan mengapa harus dilakukan spesialisasi adalah agar individu pekerja dapat cocok dengan pekerjaan yang ditanganinya.
2. **Behavior Formalization (Formalisasi Perilaku)** : Formalisasi perilaku dilakukan untuk mengurangi ketidak seragaman, selain tentunya untuk meramalkan dan mengendalikan perilaku itu sendiri. Motif utama dari formalisasi ini adalah untuk mengkoordinasi kegiatan. Formalisasi ini juga untuk memastikan konsistensi yang akan mengarah kepada produksi yang efisien. Selain itu formalisasi juga akan memastikan adanya keadilan bagi para pelanggan. Namun demikian, formalisasi yang berlebihan juga akan menyebabkan perilaku yang monoton, penolakan ide-ide inovatif, kesalahan penanganan pelanggan, peningkatan ketidak hadiran dan bahkan mengganggu kegiatan organisasi.
3. **Training and Indoctrination (Pelatihan dan Indoktrinasi)** : Aspek ketiga dalam desain posisi meliputi spesifikasi persyaratan untuk memegang posisi (jabatan). Oleh karenanya diperlukan usaha untuk meningkatkan dan memperkuat perilaku individu melalui pelatihan dan indoktrinasi. Pelatihan berarti sebuah proses di mana keterampilan (skill) yang berhubungan dengan pekerjaan diajarkan, sementara indoktrinasi adalah proses di mana norma-norma organisasi dapat dipenuhi.

Parameter Desain Struktur Organisasi *(lanjutan)*

4. **Unit Grouping (Pengelompokan Unit)** : Pengelompokan dapat diilustrasikan sebagai proses pengumpulan berkesinambungan (*successive clustering*). Pengelompokan bukan hanya untuk kepentingan menyusun organigram, lebih dari itu, pengelompokan merupakan cara yang mendasar untuk mengkoordinasikan kerja dalam organisasi. Pengelompokan ini paling tidak mempunyai 4 dampak yaitu; membentuk sistem pengawasan di antara posisi dan unit; memerlukan posisi dan unit yang bisa saling membagi sumber daya; menciptakan ukuran kinerja; dan mendorong penyesuaian bersama. Pengelompokan dapat dilakukan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, fungsi dan proses kerja, waktu, output, pelanggan, dan tempat.
5. **Unit Size (Ukuran Unit)** : Ukuran unit ini berhubungan dengan konsep *span of control*. Studi yang berhubungan dengan ukuran unit adalah yang membandingkan struktur tinggi (*tall structure*) dengan struktur melebar (*flat structure*). Dalam hubungannya dengan mekanisme koordinasi, ada dua hal yang dapat disimpulkan, bahwa pertamasemakin besar penggunaan standarisasi untuk kepentingan koordinasi, maka akan semakin besar ukuran unit kerjanya, dan kedua semakin tinggi ketergantungan pada penyesuaian bersama, maka akan semakin kecil ukuran unit kerjanya.
6. **Planning and Control Systems (Sistem Perencanaan dan Pengawasan)** : Tujuan dari perencanaan adalah untuk menentukan output yang dikehendaki (sebuah standar) di masa mendatang. Sedangkan tujuan dari pengendalian adalah untuk menilai apakah standar tersebut telah tercapai atau belum. Perencanaan akan menentukan atau menstandarisasi kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu dari output, termasuk karakteristik spesifik dari output tersebut.

Parameter Desain Struktur Organisasi *(lanjutan)*

7. ***Liaison Devices (Alat-alat Penghubung)*** : Ketika desain posisi telah selesai disusun, struktur super telah dibentuk, dan sistem perencanaan dan pengendalian telah selesai dibentuk, maka sebuah organisasi akan kembali pada sebuah kondisi penyesuaian bersama (*mutual adjustment*). Akhir-akhir ini organisasi telah membangun perangkat alat yang mendorong kontak penghubung antar individu. Perangkat ini bersifat inheren dalam struktur yang formal. Posisi penghubung dalam struktur organisasi ditempatkan pada rute komunikasi secara langsung melalui saluran vertikal. Walaupun tidak memiliki kekuasaan formal, namun karena bekerja di jalur utama saluran komunikasi, maka posisi ini berkembang menjadi urat nadi organisasi berikut dengan kekuasaan informalnya.
8. ***Vertical and Horizontal Decentralization (Desentralisasi Vertikal dan Horizontal)*** : Isu sentralisasi dan desentralisasi selalu menjadi wacana dalam setiap diskusi organisasi. Mintzberg menjelaskan kedua konsep ini dalam hal ketika semua kekuasaan pengambilan keputusan terletak pada satu tangan individu di sebuah organisasi, maka kita dapat menyebutnya sebagai struktur tersentralisasi, namun apabila kekuasaan itu menyebar pada banyak individu kita menyebutnya struktur terdesentralisasi. Di berbagai literatur desentralisasi dimaknai melalui 3 cara, yaitu pertama bahwa desentralisasi merupakan proses pengiriman kekuasaan formal ke bawah melalui rantai kewenangan, kedua bahwa kekuasaan keputusan (decisional power) bisa tetap ada di manajer lini dalam sistem kewenangan formal atau malah beralih ke orang di luar struktur lini, dan ketiga bahwa yang dimaksud dengan desentralisasi adalah penyebaran pelayanan secara fisik, yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan proses (kewenangan) pengambilan keputusan

TRANSFORMASI ORGANISASI DENGAN TEKNOLOGI INFORMASI

TAHAP-TAHAP STRATEGI TEKNOLOGI INFORMASI

	CEO	Maestro	Tim Teknis
Tahap 1 Krisis pengolahan - informasi dan pencarian solusi TI	Mengidentifikasi krisis pengolahan dan mencari solusi elektronis; menumbuhkan atau merekrut maestro; dengan maestro, merancang suatu proyek TI	Menganalisis masalah dan mengevaluasi teknologi dan pemasok yang tersedia; mengidentifikasi kebutuhan keahlian dan merakit tim teknologi	Menjadi terlatih dan terorganisir; terlibat bersama pemakai dalam perencanaan sistem
Tahap 2 Membangun kompetensi TI	Menyetujui/mendanai permin-taan penelitian dan pengembangan; memeriksa kemajuan; memelihara hubungan erat dengan pemasok	Merencanakan implementasi ; menetapkan sasaran ROI ; menetapkan organisasi pemakai	Merevisi aliran kerja dan merancang sistem berkolaborasi dengan pemakai; menguji sistem dan melatih pemakai
Tahap 3 Memperluas cakupan TI	Mendukung perluasan portofolio aplikasi; mereview hubungan dengan pemasok dan konsultan; menjadi pelopor proyek baru	Mengimplementasikan dan mengevaluasi sistem; mengidentifikasi dan memprioritaskan aplikasi tambahan; merencanakan implementasi berikutnya	Melakukan perluasan staf dan fungsi, menciptakan sistem baru dan terdepan/maju.
Tahap 4 Menggunakan TI untuk memampukan struktur dan mendorong strategi	Berdandan dengan sistem manajemen TI dan menetapkan arah untuk strategi TI	Mengelola portofolio proyek dan berpartisipasi dalam komite manajemen senior	Mengorganisasi dukungan beng-kel pengolahan data 24-jam; memperluas pelatihan dan mensistematiskan proses
Tahap 5 Bergulirnya strategi TI; pesaing meniru	Mempromosikan/mendukung eksploitasi rancang-bangun dominan yang mulai muncul; mengantisipasi/memonitor penyerapan rancang-bangun dominan; pesaing mengadopsi rancang-bangun	Mendorong organisasi TI untuk memelihara momentum; tetap mengikuti perkembangan TI; memonitor/menilai aktivitas pesaing	Mempertahankan keahlian; menjaga hubungan dengan pemakai dan pemasok

Sumber. McKenney (1995, hal. 7)

TEORI KONTINGENSI

- Teori kontingensi dalam arti luas menyatakan bahwa keefektifan organisasi merupakan suatu fungsi **kesesuaian** antara sistem dan lingkungan dimana suatu organisasi tersebut beroperasi
- Efektifitas dari suatu sistem ditentukan oleh sejauhmana faktor-faktor kontekstual mempengaruhi persyaratan kondisional dari suatu sistem. Artinya bahwa sistem yang semakin konsisten dengan faktor-faktor kontekstual akan semakin efektif sistem tersebut, begitu pula sebaliknya
- Konsep sentral dari teori kontingensi adalah kesesuaian sehingga dapat disimpulkan bahwa efektif tidaknya suatu organisasi dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara sistem organisasi tersebut dengan lingkungannya
- Lingkungan merupakan salah satu variabel yang kontingen, artinya bahwa bahwa didalam lingkungan itu sendiri dipenuhi oleh kondisi ketidakpastian
- Waterhouse dan Tiessen (1978) mengajukan konsep untuk mengidentifikasi kebutuhan pengendalian pada berbagai tipe organisasi dan implikasinya terhadap sistem manajemen dengan dua variabel utama yaitu lingkungan dan **teknologi**
- Justifikasi penerapan teori dalam sistem informasi adalah penting dalam efek teknologi, efek struktur organisasi dan efek lingkungan → **Kesesuaian** antara sistem kontrol dengan **variabel kontingensi** akan meningkatkan kinerja organisasi → Struktur organisasi, lingkungan dan teknologi khususnya **teknologi informasi** merupakan tiga faktor penting yang saling berhubungan dalam **peningkatan kinerja dan efektifitas organisasi**

Dampak Teknologi Informasi Bagi Organisasi

- Pemanfaatan teknologi informasi merupakan sarana **penunjang/pendorong** bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi
- Romney (2006) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas/proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut
- Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat dilihat dari dampak pemanfaatan teknologi informasi pada **rantai nilai organisasi (value chain)**
- Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat meningkatkan akses atas informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai status pengiriman; memungkinkan organisasi untuk mengurangi jumlah persediaan penyangga (*inventory buffer*); meningkatkan efisiensi operasi internal perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan berteknologi tinggi (misalnya industri perakitan mobil, komputer, elektronik dan lain-lain); dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan penjualan dan pemasaran, pembelian, sumber daya manusia serta dukungan layanan purna jual
- Dampak strategis pemanfaatan teknologi informasi bagi organisasi dapat dilihat dari dapat tidaknya teknologi informasi menunjang dan membantu organisasi dalam melaksanakan dan mencapai strategi organisasi secara keseluruhan.
- Romney (2006), pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi bukan merupakan strategi dasar dari organisasi tersebut, implementasi teknologi informasi digunakan untuk membantu dalam pencapaian strategi organisasi.
- Dengan **memanfaatkan teknologi informasi**, akses terhadap proses bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan cepat sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan **secara lebih cepat dan akurat** dan pada akhirnya **tujuan organisasi dapat tercapai**

Dampak Teknologi Informasi Bagi Organisasi *(lanjutan)*

- McKeown dan Phillip (2003), berkembangnya teknologi informasi menyebabkan transformasi bisnis tergantung pada fungsi departemen teknologi informasi . Jadi bukannya teknologi informasi yang mengikuti strategi bisnis, namun strategi bisnis yang mengikuti teknologi informasi . Seharusnya sebuah konsep strategi bisnis didukung oleh fungsi teknologi informasi yang tepat
- Perkembangan teknologi informasi menuntut MSDM untuk melakukan transformasi fungsinya. Fungsi administratif MSDM saat ini harus dilengkapi dengan peran yang lebih strategis
- Kemajuan teknologi informasi menimbulkan dampak perubahan organisasi bisnis dari hierarkis menjadi organisasi bisnis yang lebih ramping bahkan beberapa perusahaan memilih untuk hanya melakukan aktifitasnya di dunia maya, seperti amazon.com, tokopedia.com, dll
- Transformasi peran MSDM itu memunculkan beberapa konsep baru dalam praktek MSDM kontemporer
- Pendekatan *VRIO* (*Value, Rareness, Imitability* dan *Organization*), perusahaan berbasis pengetahuan dan cellular organization adalah konsep-konsep membutuhkan pendekatan baru dari MSDM
- **Value** merupakan poin penting dalam membangun daya saing perusahaan, akan tetapi seorang eksekutif MSDM harus menggali karakter khusus dari karyawannya untuk menjadi sumber lain dari daya saing perusahaan. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran konsep **Rareness**. *Rareness* terkait dengan *skill* dan *abilities* dari karyawan. Perusahaan yang mempunyai karyawan dengan *skill* dan *abilities* homogen sangat berpotensi untuk menggali rareness dari karyawannya. Kelanjutan dari konsep rareness adalah **Imitability**, dimana karakteristik tertentu dan value perusahaan harus sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini untuk menjamin keunggulan daya saing dalam jangka panjang. Bagian terakhir dari framework VRIO adalah **Organization**, bagian ini akan menjamin karyawan mampu memaksimalkan potensinya untuk kepentingan organisasi

SISTEM INFORMASI SEBAGAI DASAR REDESIGN ORGANISASI

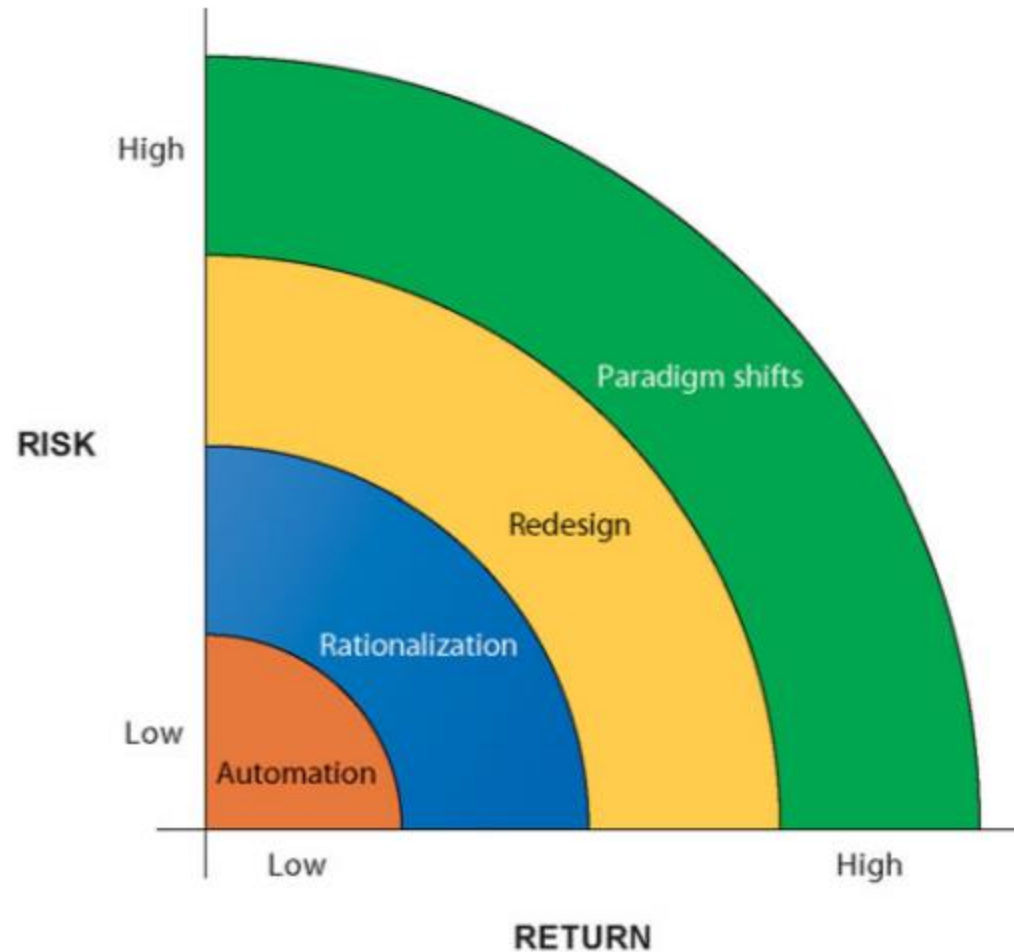
Implikasi teknologi informasi terhadap desain organisasi, kerangka yang dibuat oleh Peter F. Drucker (1994) yang dikenal dengan nama "*The theory of the business*" dapat kita pakai sebagai acuan. Hasil temuan beberapa peneliti menyebutkan bahwa struktur teknologi informasi dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat struktur:

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

Kenneth dan Jane Laudon : terdapat empat jenis tahapan dalam perubahan struktur organisasi (automation, rationalization, reengineering dan paradigm shift) masing-masing memberikan resiko dan hasil (return) yang signifikan bagi organisasi.

1. Pada tahap *automation (to assist employee to more effective)*, focus sistem informasi dalam organisasi terbatas pada penggunaan computer sebagai sarana pembantu dalam mempercepat penyelesaian pekerjaan. Artinya sistem informasi belum tercipta, komputer digunakan masih sebatas alat/sarana pendukung.
2. Pada tahap *rationalization*, sistem informasi mulai menunjukkan kegunaannya sebagai alat bantu dan bagian dari penciptaan standard operating procedures. Sistem informasi mulai menjadi bagian dari organisasi dalam menghilangkan kemacetan dan tidak efisiennya proses produksi (bottle neck) dalam jalur informasi sehingga menciptakan *production line* yang lebih hemat biaya dan waktu.
3. Pada tahap *business process reengineering*, sistem informasi merupakan suatu alat untuk mengoptimalkan biaya, kualitas dan pelayanan melalui analisis dan perancangan manajemen sistem informasi. Tahap ini adalah era penggunaan metodologi sistem informasi, seperti *SDLC (system development life cycle)* sebagai dasar pengembangan sistem informasi. SDLC tentu saja bicara mengenai bagaimana mendesain kembali suatu proses bisnis melalui tahapan analisis, desain, uji, dan implementasi. Artinya, penggunaan IT/IS adalah bagaimana organisasi melakukan *re-think/redesign/re-organized* proses bisnis mereka agar kecepatan, jasa layanan dan kualitas bisnis semakin baik secara terus menerus.
4. Pada tahap *paradigm shift*, terjadi pergeseran paradigma dalam berpikir (pergeseran pemikiran dari *capital intensive* menjadi *brand intensive, capital based economy* menuju *knowledge based economy, capital society* bergeser ke *information society*, serta pergeseran strategi *long-term* menjadi *short-term*). Pergeseran pemikiran ini menjadi suatu (r)evolusi yang paling sulit dan paling beresiko mengalami kegagalan karena sangat memerlukan suatu komunitas yang kita sebut sebagai orchestrated organization (kesiapan gabungan perusahaan secara sinergis mulai dari SDM, manajemen, produksi, pemasaran, keuangan dan divisi teknologi yang saling terintegrasi). Dalam fase ini, kita tidak berpikir ulang atau mendesain ulang (*re-think/re-design*) tentang proses bisnis, tetapi kita *rethinking the nature of the business and the nature of the organization it self* (mendesain kembali alam dari bisnis dan organisasi itu sendiri).

ORGANIZATIONAL CHANGE CARRIES RISKS AND REWARDS



The most common forms of organizational change are automation and rationalization. These relatively slow-moving and slow-changing strategies present modest returns but little risk. Faster and more comprehensive change—such as redesign and paradigm shifts—carries high rewards but offers substantial chances of failure.