

# RANCANGAN ORGANISASI MASA DEPAN

*A. Linda I.P., Andy Syukur, David Effendy, Ferry Herjanto,  
Hogor Ugroseno, Rigo Heru S., Teguh Sutrisna*

## ORGANISASI MASA DEPAN

Seiring perkembangan lingkungan, dewasa ini organisasi dihadapkan pada berbagai masalah baru berkaitan dengan keefektifannya. Sebagai responsnya, organisasi mulai melakukan berbagai pembenahan, termasuk terhadap struktur. Dari berbagai riset, didapatkan bukti adanya tiga kecenderungan baru yang melanda organisasi dewasa ini yaitu: (1) Meningkatnya kompleksitas dalam lingkungan, (2) Perubahan nilai-nilai sosial, (3) Perubahan cepat dalam lingkungan dan kontak sosial.

Kecenderungan ini membuat sebuah organisasi harus responsif terhadap perubahan lingkungan yang dapat mengakibatkan perubahan dalam organisasi itu sendiri.

### Meningkatnya Kompleksitas Lingkungan

Sebagai sebuah unsur dalam lingkungan, mau tidak mau organisasi akan terpengaruh oleh peningkatan kompleksitas lingkungan. Lingkungan sendiri dapat menjadi makin kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai hal seperti:

- **Teknologi yang makin kompleks.** Kemajuan teknologi tidak hanya menyebabkannya semakin mengarah ke "high tech", melainkan juga membutuhkan divisi baru. Divisi ini membutuhkan lebih banyak ahli dalam bidangnya yang mengakibatkan organisasi ini menjadi semakin horizontal karena diferensiasi dalam pekerjaannya.

- **Organisasi makin besar.** Kompleksitas dapat dilihat dari rumitnya mengelola organisasi dengan jumlah orang yang besar, walau belum tentu tugas-tugas menjadi lebih kompleks secara individual. Organisasi dewasa ini dituntut untuk terus berkembang dan cenderung meningkatkan jumlah orang, sehingga ukuran organisasi membengkak.
- **Jangkauan dan keragaman produk dan pasar.** Faktor ini juga bisa menyebabkan besarnya ukuran organisasi. Ini biasanya terjadi dalam organisasi yang memiliki cabang di berbagai negara sehingga besar secara ukuran dan kompleks secara organisasi.

Selain adanya faktor-faktor yang mendorong, ada juga faktor yang sedikit banyak menahan laju kompleksitas. Sebagai contoh, peraturan pemerintah, kesadaran konsumen, dan lain sebagainya.

### Perubahan dalam Lingkungan dan Kontak Sosial

Untuk menghadapi berbagai perubahan, diperlukan struktur yang memungkinkan organisasi menjadi fleksibel tapi terkendali. Untuk itu ada dua solusi mengenai hal ini, yakni:

- **Pekerja Stabil (*stable worker*).** Hubungan antara pekerja (*employee*) dan yang mempekerjakan (*employer*) yang semakin dipengaruhi oleh peraturan dan norma dalam masyarakat menyebabkan pekerja tidak dapat begitu saja diberhentikan bila mereka telah

tua atau tidak produktif lagi. Tugas mereka bisa dialokasikan pada pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan kemampuan mereka sekarang, karena mungkin keterampilan mereka saat ini telah menjadi usang akibat pesatnya perkembangan teknologi di bidangnya, namun masih dapat berguna di bidang lain.

- **Hubungan baru dalam organisasi.** Pesatnya kemajuan teknologi membuat organisasi harus mengantisipasi kemajuannya secara cepat. Salah satu cara yang cukup ampuh adalah struktur organisasi matriks yang memungkinkan seseorang menjabat lebih dari satu fungsi disesuaikan dengan perannya. Dengan matriks, organisasi menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

### Berubahnya Nilai Sosial

Perubahan nilai sosial lingkungan juga mulai mengakibatkan berkurangnya hierarki kekuasaan dalam organisasi. Diinginkannya persamaan hak dalam masyarakat turut mendorong pendelegasian kekuasaan. Akibatnya, baik atasan maupun bawahan bisa mendapatkan informasi yang sama mengenai organisasi dan dapat ikut dalam pengambilan keputusan bersama.

Untuk mengantisipasi perubahan dalam organisasi, ada tiga usulan rancangan organisasi yang bisa dipertimbangkan, yaitu: **Organisasi Circular, Organisasi Cluster, dan Organisasi Horizontal.**

## ORGANISASI CIRCULAR

Organisasi circular adalah salah satu bentuk organisasi masa depan yang menekankan peningkatan kualitas kerja melalui tugas dan pengambilan keputusan secara tim. Konsep ini dibuat untuk memenuhi kebutuhan seperti:

1. **Menjalankan demokrasi organisasi** yang intinya adalah bahwa dalam organisasi, tidak ada kekuasaan mutlak. Karenanya, orang yang mempunyai otoritas terhadap orang lain dituntut untuk juga menjadi subyek dari otoritas bersama. Maka, dalam organisasi circular, hierarki tetap dipertahankan tetapi dalam kondisi yang demokratis.
2. **Meningkatkan kesiapan, keinginan, dan kemampuan organisasi untuk berubah.**

Keputusan organisasi mudah dibuat tapi umumnya sulit dilaksanakan, karena rasa enggan untuk berubah. Untuk itu organisasi harus memberi penekanan pada konsep "*Power to do something*" – dan bukan "*Power over something*", agar motivasi berprestasi dan bukan motivasi menguasai – menjadi makin kuat.

3. **Meningkatkan kualitas kerja.** Hal ini erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang didapatkan. Untuk meningkatkan kepuasan itu, diperlukan "*co-determination*" yang memungkinkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang secara langsung mempengaruhi pekerjaan mereka.

## Desain Organisasi Circular

Dalam organisasi ini setiap orang mempunyai otoritas melalui wakilnya dalam *board* (semacam dewan dalam divisi). Tiap level jabatan, baik manajer, supervisor, maupun pelaksana, dilengkapi dengan sebuah *board*. Komposisi *board* setiap manajer terdiri dari: **Manajer yang bersangkutan**, serta **atasan dan bawahannya**. Setiap *board* boleh menambah anggota dari dalam maupun dari luar divisinya. Bahkan boleh dari luar organisasi jika dirasa perlu, misalnya pelanggan.

Tanggung jawab setiap *board* adalah: (1) Membuat rencana kerja *board*, (2) Membuat peraturan kerja, (3) Mengoordinasikan rencana dan peraturan lain bagi level dibawahnya, (4) Mengintegrasikan

rencana dan peraturannya dengan peraturan dari level atas maupun bawah, (5) Mengambil keputusan mengenai kualitas kerja, (6) Mengevaluasi hasil kerja manajer di *board*.

Tiap *board* bertanggung jawab membuat kebijakan, khususnya yang berkaitan langsung dengan kualitas kerja dan kehidupan para anggotanya. Selebihnya, keputusan dibuat oleh manajer. Dalam hal ini manajer juga dapat mengkonsultasikan rencana keputusannya pada *board*.

Modus operasi organisasi circular adalah menggunakan konsensus. Keuntungannya, jika ada dua pendapat yang bertentangan, dapat diambil konsensus untuk menentukan pengambilan keputusan. Setidaknya, dengan konsensus, keputusan mungkin lebih memuaskan semua pihak.

## ORGANISASI CLUSTER

Salah satu alternatif bentuk organisasi masa depan yang lain adalah cluster. **Cluster** didefinisikan sebagai sebuah kelompok yang dibentuk oleh sejumlah orang dari disiplin ilmu yang berbeda yang bekerja sama untuk jangka waktu yang panjang.

Alasan munculnya cluster antara lain karena adanya hierarki kekuasaan sebagai rintangan utama dalam organisasi dan dibutuhkan sebuah sistem yang bisa mendukung kreativitas, inovasi, komunikasi dan produktivitas dalam organisasi.

## Apa dan Bagaimana Organisasi Cluster

Cluster biasanya memiliki karakter sebagai berikut: (1) Jumlah anggota 30-50 orang dengan *team work* 5-7 orang, (2) Setiap anggota bertanggung jawab terhadap bidangnya dan ikut memikirkan bidang orang lain, (3) Menghasilkan energi bagi perusahaan, manfaat bagi perusahaan dan karier anggotanya, (4) Secara umum bertujuan global untuk dapat memecahkan masalah yang ada.

Kelompok kerja yang mirip dengan cluster adalah **Task Force**. Keduanya punya kesamaan dalam tujuan, yakni menyelesaikan *special cross-functional task*. Perbedaannya, **Task Force** akan membubarkan diri setelah masalah yang dihadapi terpecahkan. Sedangkan kelompok cluster lebih permanen.

Secara umum, tugas cluster adalah: (1) Menangani sendiri fungsi administrasi, (2) Mengembangkan keahlian, (3) Berorientasi pada konsumen, (4) Pengambilan keputusan sesuai tindakan yang akan dilakukan, (5) Bertanggung jawab atas keputusan tersebut.

Bagaimana sebuah cluster dibentuk? Menurut Quinn Mills, semua dimulai dengan tidak memikirkan pembentukan sebuah organisasi, tapi bagaimana mengutamakan pelanggan, relasi, dan informasi. Setidaknya ada tujuh langkah yang harus ditempuh: (1) Pembentukan harus dilakukan oleh manajemen top, (2) Kemukakan alasan utama pembentukan cluster, (3) Komunikasikan dengan bagian *front-line* yang berarti adanya pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab pada level operasi, (4) Mengemukakan visi cluster, (5) *Review* praktik organisasi yang sekarang, (6) Hadapi hambatan organisasi, (7) Komunikasikan setiap perkembangan yang ada.

Pendeknya, dalam cluster tidak ada istilah "bos". Kerja kelompok juga tanpa supervisi yang ketat dan hirarkis sebagaimana organisasi fungsional namun tetap bertanggung jawab. Kepemimpinan manajemen tetap ada, tapi dalam hal pelaksanaan karyawan diberi kekuasaan penuh.

## ORGANISASI HORIZONTAL

Organisasi horizontal juga salah satu alternatif. Landasannya adalah konsep strategi organisasi yang merupakan hubungan antara **lingkungan, strategi, struktur, dan kinerjanya**. Menurut Porter, dengan produktivitas yang baik, dapat tercipta nilai-nilai baru yang kontinu sehingga dapat masuk ke pasar dan menciptakan keunggulan bersaing.

## Apa dan Bagaimana Organisasi Horizontal

Ada tiga kaidah penting dalam struktur organisasi horizontal. **Pertama**, organisasi adalah tempat kerja dengan keterlibatan tinggi, di mana pelaksanaan oleh tim swakelola menghasilkan produktivitas, mutu dan kepuasan kerja. **Kedua**, kegiatan manajerial akan ditekankan pada pengendalian proses bisnis yang berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan

kecepatan memasuki pasar. **Ketiga**, pemanfaatan evolusi teknologi informasi yang akan meningkatkan penyebaran info, pengetahuan dan kinerja secara cepat dan merata ke semua bagian sehingga organisasi dapat cepat tanggap.

Pembagian kerja dalam organisasi horizontal berdasarkan proses bisnis yang memerlukan tiga proses yaitu:

- **Proses Komersialisasi Teknologi (KT)**. Proses penerjemahan keinginan pelanggan menjadi produk yang dibutuhkannya. Sasarannya mengurangi waktu dari ide hingga tahap komersial.
- **Proses Menciptakan Permintaan plus Pemenuhan (MP+P)**. Proses mempercepat waktu penyampaian produk ke pelanggan. Sasarannya, mengurangi waktu sejak diterimanya pesanan hingga dipenuhinya.
- **Proses Logistik Terpadu (LT)**. Proses mengoptimalkan efisiensi biaya logistik dengan sasaran mengurangi biaya.

Dalam rancang bangun organisasi horizontal terdapat dua hal fundamental. **Pertama**, organisasi horizontal lebih datar dibanding organisasi fungsional karena hanya memerlukan tiga jenjang hierarki manajerial yakni, *top manager*, *middle manager* dan *front line manager*. **Kedua**, organisasi horizontal dibentuk oleh beberapa elemen yaitu: (a) Tujuan menciptakan nilai baru bagi pelanggan, (b) Struktur proses bisnis yang berlaku sebagai pusat investasi yang saling berhubungan dan terdiri dari pusat laba, (c) Mekanisme partisipatif sebagai landasan pengendalian dan penciptaan kerja yang inovatif dan kreatif, (d) Sistem pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan sistem pengimbalan, (e) Sistem informasi manajemen dan karyawan

Organisasi horizontal menganut sistem organisasi terbuka yang memiliki karakter organismik yang berarti layak untuk berbagai kondisi yang berubah. Sedangkan organisasi fungsional lebih mirip dengan organisasi mekanistik. Sesuai perkembangan lingkungan dan strategi maka organisasi fungsional diidentifikasi dalam lima tipe organisasi yakni, sederhana, fungsional, multidivisional, global, dan matriks.

Kesahihan (validasi) organisasi horizontal terletak pada konsep organisasi sebagai sistem sosio teknik terbuka yang meliputi dua hal penting yaitu **keseimbangan organisasi** yang bersifat dinamis karena hubungan timbal balik dengan lingkungannya dan **tugas utama manajemen** yang menghubungkan seluruh sistem terhadap lingkungannya lebih daripada sekadar pengaturan internal sehingga organisasi horizontal memiliki arti strategis bagi pemapanan konsep strategi organisasi.

Dalam penerapannya, organisasi horizontal memiliki peluang 50:50, karena walau idenya sah secara rasional, namun secara praktis termasuk radikal. Perubahan organisasi fungsional menjadi horizontal akan menipiskan jenjang manajemen menengah. Dan perubahan orientasi dari spesialis menjadi generalis tidaklah mudah. Rasio peluang untuk berubah tergantung situasi dan kondisi yaitu dengan menciptakan agen-agen perubahan di kalangan akademik, konsultan, dan pejabat perusahaan yang mendukung, serta pemanfaatan media massa.

#### KEGUNAAN DAN PENERAPAN

Dari beberapa alternatif bentuk organisasi masa depan yang dikemukakan, pada dasarnya semua memiliki tujuan yang sama, yakni meningkatkan produktivitas dan mutu hasil organisasi dengan cara meningkatkan hubungan antarpekerja dan antara organisasi dengan pelanggan.

Ketiga alternatif di atas juga memiliki persamaan dalam mencapai tujuannya. **Pertama**, semua mengusulkan struktur organisasi yang tidak terlalu formal, khususnya agar fleksibel terhadap perubahan. **Kedua**, mengusulkan keterlibatan semua jajaran dalam mempertimbangkan keputusan yang akan diambil, yang berarti adanya suasana demokratis. **Ketiga**, menilai pentingnya evaluasi hasil kerja dan relasi yang baik dengan pelanggan, jika perlu sampai melibatkan pelanggan dalam prosesnya. Sedangkan secara umum, masing-masing berbeda dalam detail cara pelaksanaan.

Ketiga cara tersebut dapat diterapkan pada organisasi. Namun, yang perlu diingat adalah kecocokan cara tersebut dengan kultur organisasi, jenis bisnis, mau-

pun lingkungannya. Misalnya, dalam perusahaan yang sangat otokratis mungkin agak sulit untuk menerapkan cara demokratis ala DPR (organisasi circular). Alternatif lain adalah organisasi horizontal. Hal yang sama juga bisa terjadi dalam organisasi yang kultur bangsanya masih diliputi rasa segan terhadap atasan. Pendek kata, setiap penerapan harus memperhatikan kultur organisasi sebelumnya.

Apa pun hasilnya, ketiga usulan bentuk organisasi di atas cukup beralasan untuk dicoba penerapannya. Dalam dunia usaha yang makin bersaing, kompleks, ditambah dengan berbagai perubahan nilai, rasanya bentuk organisasi yang fleksibel makin dibutuhkan.

#### Kepustakaan

1. Ackoff, Russel L. (1989). "The Circular Organization: An Update," *The Academy of Management Executive*, Vol. III, No. 1.
2. Kristamuljana, Sammy (1992). "Strategi Struktur Organisasi Masa Depan: Organisasi Horizontal?," *Forum IMPM*, No. 49.
3. Milles, Jelinek Litterer (1981). "The Future of Organization Design," *Organization by Design: Theory and Practice*, Section VII. Business Publications.
4. Mills, D. Quinn (1993). "Managing Through Cluster," *World Executive Digest*, Maret.

---

A. Linda T.P., Andy Syukur, David Effendy, Ferry Herjanto, Gogor Ugroseno, Riyono Heru S., Teguh Sutrisna adalah Peserta Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.

---