

Mencermati Era Digital dalam Organisasi

Hari Mantik
hari.mantik@yahoo.com

Abstract

Creating an organization in the information age is not as simple as we imagine. Not only from the perspective of the level of complexity of the organization itself, but how an organization can and dare to make a breakthrough began with the adoption, integration and approaches to current technologies is an added value and the key to the development of the organization itself. It should be noted how the stability of a neighborhood phenomenon, the phenomenon of globalization, and the acceleration of technological advances that directly and indirectly affect the wheels of the organization who would not want to have to deal with information technology base.

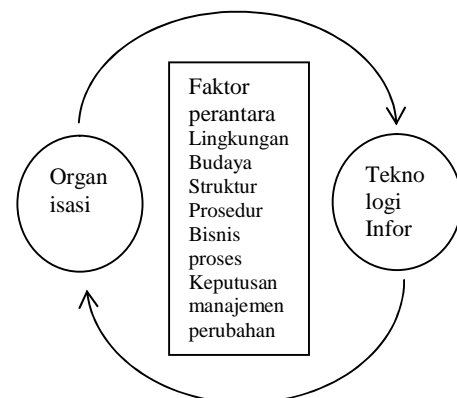
Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Mary Jo Hatch mendefinisikan konsep organisasi dalam beberapa segmen lingkungan, yaitu: *culture* (budaya), struktur sosial, struktur fisik, dan teknologi. Pada sektor teknologi dijelaskan mengenai perpaduan antara ilmu pengetahuan (*knowledge*) dan informasi yang mengembangkan organisasi dalam menghasilkan produk dan jasa. Jadi mencermati bagaimana suatu organisasi di era informasi sebenarnya bukanlah hal yang baru. Teknologi sudah menjadi sebuah sejarah tersendiri semenjak organisasi tersebut lahir.

Hal ini di perkuat oleh Kenneth dan Jane Laudon yang menggambarkan hubu-

ngan antara organisasi dan teknologi informasi melalui beberapa faktor perantara (*mediating factors*) seperti lingkungan, budaya, struktur, prosedur, proses bisnis, politik, keputusan manajemen, dan perubahan (gambar 1), serta menggambarkan suatu organisasi sebagai proses transformasi dari masukan/input menjadi keluaran/output (gambar 2).



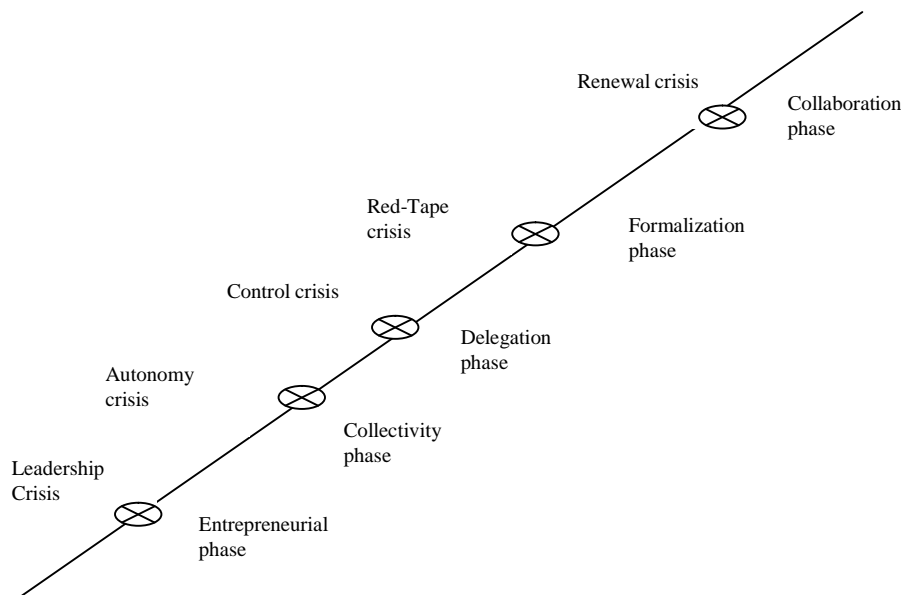
Gambar 1: hubungan antara organisasi dan teknologi informasi (Laudon & Laudon)

Dalam gambar, sebagai contoh, lingkungan, budaya dan struktur adalah beberapa faktor yang sangatlah dipenga-

ruhi oleh perkembangan teknologi informasi. Konsep perubahan yang berbasis pengetahuan menyebabkan banyak terjadi pergeseran dalam dunia kerja saat ini. Dari budaya kerja yang “disiplin” menjadi budaya kerja yang bernuansa “*home and amusement*”. Dari struktur yang “fungsional” bergeser menjadi struktur “*matrix*”. Dan dari metodologi “*waterfall*” menjadi metodologi “*Agile and scrum*”.

Peta Struktur Organisasi

Fase perkembangan organisasi melalui berbagai tahapan dan krisis (gambar 1). Dimulai dari tahap *entrepreneurial* (tahap wirausahawan, atau tahapan yang memfokuskan pada penjualan produk dan jasa) hingga tahap *collaboration* (tahap kolaborasi, yang menitikberatkan pada globalisasi yang berciri khas pada desentralisasi dan kerjasama).



Gambar 2: Daur hidup perkembangan organisasi (Hatch)

Tahapan tersebut mencerminkan dua hal yang dialami oleh organisasi dari masa ke masa yaitu kompleksitas organisasi dan ketidakpastian lingkungan. Oleh karena itu pembentukan struktur organisasi perlu dicermati dengan mengantisipasi kedua hal tersebut. Model struktur seperti struktur fungsional ataupun struktur produk yang menjadi dasar penciptaan struktur organisasi tidak lagi menjadi pilihan utama bagi para eksekutif.

Struktur Organisasi dalam Era Digital

Applegate menggambarkan tingkat kompleksitas organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai fase perkembangan organisasi dalam era teknologi informasi.

1. Semakin kompleks organisasi dan semakin tinggi derajat ketidakpastian lingkungan, organisasi akan semakin terfokus pada inti-nya (*core competence*) dan akan membangun kerja sama dengan organisasi lainnya (*collaboration and commitment*). Contoh kasus: Ogilvy merupakan perusahaan iklan/advertensi terbesar

di australia. *Core competence* mereka adalah bisnis periklanan dengan klien utama korporasi besar di beberapa negara asia pasifik. Iklan yang berbasis digital adalah salah satu terobosan mereka untuk menguasai pasar iklan di kawasan asia. Untuk menyelaraskan keahlian mereka dalam dunia digital Ogilvy bekerja sama dan membuat *subsidiary company* di Indonesia (perusahaan bernama *Bullseye Digital*) menyempurnakan teknologi informasi mereka dalam dunia periklanan,

2. *Shift from shared understanding to shared purpose* (pergeseran dari membagi pengalaman, membagi ilmu menuju ke membagi tujuan, membagi resiko).
Contoh kasus: Persaingan perbankan di Indonesia tidak membuat mereka menutup *shared understanding* dan *shared purpose* antara para pelaku jasa keuangan tersebut. Konsep ATM bersama, *Joint EDC*, *cirrus*, dan *Alto* menciptakan aktifitas tanpa batas dari perspektif nasabah tanpa melihat bank mana yang akan mereka pilih untuk bertransaksi.

Menciptakan organisasi yang berbasis digital bagi para pengambil keputusan adalah suatu pilihan yang harus di mulai dan dieksekusi untuk meningkatkan keunggulan bersaing, dengan beberapa alasan, diantaranya:

1. *Secure key supplies* (mengamankan jalur distribusi). Semakin global berarti semakin banyak *revenue* yang diperoleh. Melalui pengontrolan yang ketat, perusahaan global seperti Coca-cola dan Nike menciptakan struktur organisasi berdasarkan kontinent dan project matrix. Maka terciptalah nama-nama fungsi seperti: *country manager for*

Indonesia yang bertanggungjawab ke *country director for asia-pacific* yang bertanggungjawab langsung ke kantor pusat di Amerika Serikat, atau jabatan *Project Director/Manager*, dan seterusnya.

2. *Share Risk* (membagi resiko). Semakin tinggi *revenue* yang ingin diperoleh, semakin tinggi resiko yang akan dihadapi. Melalui *joint venture* atau *strategic alliances* dimana terjadi suatu kolaborasi yang saling menguntungkan, maka resiko yang akan dihadapi dapat di minimalkan. Seperti kasus sebelumnya, Ogilv Australia melakukan *strategic partnership* dengan perusahaan di Indonesia, atau PT Bank Mandiri meng-*outsources* teknologi informasinya ke perusahaan malaysia *Silverlake* sebagai bagian dari kolaborasi yang saling menguntungkan.

Pendekatan dalam organisasi era digital

Dengan melihat trend struktur organisasi di era informasi, mencermati tingkat kompleksitas suatu organisasi, dan pemahaman akan situasi lingkungan yang bergerak secara dinamis (*dynamic uncertain*), maka Applegate memberikan beberapa catatan penting dalam penciptaan organisasi era informasi, yaitu:

1. *Speed counts but not at the expense of control*. Kecepatan (*speed*) memang penting, terutama dalam menghasilkan suatu produk. Tapi produk yang dihasilkan harus melalui bagaimana suatu proses yang *men-drive* dibelakangnya, bagaimana daur hidup pengembangan produknya, dan bagaimana manajemen melakukan control dan evaluasi terhadap proses tersebut.
2. *Empowerment is not an anarchy*. Semakin kompleks organisasi dan

tinggi ketidakpastian lingkungan, pemberdayaan (*empowerment*) terhadap manusia/pekerja menjadi semakin tinggi. Dengan struktur organisasi yang bersifat kolaborasi, sifat anarkis pemberdayaan karyawan mulai bergeser. *Middle management* sampai *top management* merupakan bagian dari sistem, bagian dari pekerjaan, dan ikut berperan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

3. *Transforming an organization requires more than just changing the structure.* Mengubah suatu organisasi tidak selalu dilakukan dengan mengubah strukturnya. Manajemen tidak dapat dengan mudah mengganti fungsi yang satu dengan yang lainnya secara partial, atau mengganti seluruh struktur secara total. Melalui “pendefinisian” kembali organisasi (visi, misi, nilai, obyektif, *key success factor*, *performance measures*) secara sistematis dan terarah, maka proses transformasi suatu organisasi menjadi lebih baik dan sesuai dengan arah yang ingin dicapai oleh eksekutif perusahaan.
4. *Structure and Methodology.* Struktur fungsional dan struktur tradisional lama tidak lagi menjadi peran utama dalam suatu organisasi di era digital saat ini. Dengan kondisi perubahan yang cepat dan tidak menentu, organisasi mulai melakukan perubahan menuju struktur yang lebih “dinamis” dan lebih “matrix”. Metodologi yang sebelumnya masih berputar di waterfall model, dimana perjalanan waktu pengembangan sistem berjalan terlalu paralel dan membosankan, kini harus bersiap mengadopsi metodologi *Agile and scrum*, dimana proses pengembangan sistem lebih efisien, lebih cepat, dan lebih terbuka pada perubahan.

Kesimpulan/saran

Penciptaan atau transformasi organisasi di era informasi/digital merupakan sesuatu yang perlu dicermati secara seksama. Kompleksitas dan tingkat kestabilan menjadi *point* penting dalam penciptaan atau transformasi ini. Masalah-masalah globalisasi, *trend* bisnis ataupun *trend* teknologi, tekanan-tekanan kompetitor dan tekanan-tekanan *customer* merupakan bagian-bagian dari masalah kompleksitas dan stabilisasi tersebut. Tapi yang paling penting adalah bagaimana kita “mendefinisikan” kembali organisasi kita (dari struktur, metodologi, basis pengetahuan, manusia, tanggung jawab, dan resiko) sebelum memulai suatu proses transformasi menuju sesuatu yang baru.

Referensi:

- Applegate, Lyda M., **Corporate Information Systems Management, Text and Cases**
- Hatch, Mary Jo, **Organization Theory**, Oxford University Press, New York, 1997
- Husaini, Martani dan Lubis, Hari, **Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)**, Universitas Indonesia, Jakarta, 1987
- Laudon, Kenneth C. dan Laudon, Jane P., **Management Information Systems, Managing the Digital Firm**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004
- Case study: **Ogilvy (Australia) dan Bullseye Digital**, berdasar dokumen, jurnal dan riset di Ogilvy dan Bullseye Digital, 2015
- Case study: **Perbankan Indonesia, ATM bersama, EDC, Cirrus, Alto**, berdasar dokumen, jurnal dan riset di PT Bank Mandiri, dan Infinetworks Global, 2012