

**MENINJAU ULANG
UKURAN DAN STRUKTUR ORGANISASI
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN
PASAR**



M A K A L A H



GSB. 3
ADR
m.

DISUSUN OLEH :

LEOKADIA RETNO ADRIANI

118908 R/PE
3.8.07.

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
Desember 1999**

ABSTRAK

Perubahan teknologi, terutama teknologi informasi, kecenderungan globalisasi termasuk kerjasama antar negara-negara, mengakibatkan perubahan selera pasar semakin cepat berubah, dan sulit untuk diprediksi. Hal ini dapat berdampak pada perubahan organisasi dan manajemen. Makalah ini membahas perlunya meninjau ulang ukuran dan struktur organisasi dalam menghadapi perubahan pasar.

Berbagai bentuk struktur organisasi yang dapat dijadikan pilihan untuk melakukan perubahan dapat meliputi : Struktur sederhana, Birokrasi mesin, Birokrasi profesional, Struktur divisional, dan Adhocracy.

Apakah dapat dibuat desain organisasi yang dapat menangkap keunggulan organisasi berukuran besar sekaligus keunggulan dari organisasi berukuran kecil ? Kedua bentuk ukuran organisasi dapat dikombinasikan melalui pendekatan Besar-Kecil (*Large/Small*) atau pendekatan Kecil-Besar (*Small/Large*). Organisasi dengan pendekatan Besar-Kecil dapat dilakukan melalui model *Strategic Business Unit* (SBU), *front-back*, pendekatan proses organisasi, serta struktur organisasi matrix. Pendekatan Kecil-Besar dapat dilakukan melalui organisasi jaringan (*network*), *virtual organization*, *partnership*, waralaba (*franchise*). Model organisasi jaringan dikembangkan pula di Asia Timur, yaitu *Kigyo-shudan* dan *Keiretsu* di Jepang, *Chaebol* di Korea dan Taiwan, serta *Group* di Indonesia.

Keywords : struktur organisasi (*organizational structure*),
Ukuran organisasi (*organizational size*)

KATA PENGANTAR

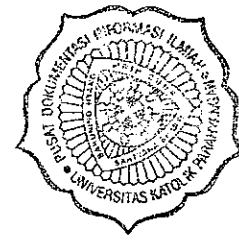
Puji syukur kepada Tuhan, hanya atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan makalah yang berjudul "Meninjau Ulang Ukuran dan Struktur Organisasi dalam Menghadapi Perubahan Pasar". Makalah ini dibuat untuk dipresentasikan pada Seminar Kelas Lingkungan Bisnis di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Program Studi Manajemen.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa makalah ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih atas segala saran dan kritik demi perbaikan makalah ini. Penulis mohon maaf apabila terdapat hal-hal yang tidak berkenan.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada teman-teman yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa sumbangan bahan-bahan tulisan / jurnal, kerjasama, serta perbaikan atas makalah ini. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan rahmat dan berkat-Nya kepada Anda semua . Akhir kata, penulis berharap makalah ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Desember 1999

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
1. PENDAHULUAN	1
2. STRUKTUR ORGANISASI	5
2.1 Struktur Sederhana	7
2.2 Birokrasi Mesin (<i>Machine Bureaucracy</i>)	8
2.3 Birokrasi Profesional (<i>Professional Bureaucracy</i>)	9
2.4 Struktur Divisional	10
2.5 Adhocracy	12
3. UKURAN ORGANISASI (<i>ORGANIZATION SIZE</i>)	13
3.1 Keunggulan Organisasi Ukuran Besar	13
3.2 Kelemahan-kelemahan Organisasi Ukuran Besar	17
3.3 Organisasi Ukuran Besar Tanpa Kelemahan	19
3.4 Organisasi dengan Pendekatan Besar-Kecil (<i>Large/Small</i>)	20
3.5 Organisasi dengan Pendekatan Kecil-Besar (<i>Small/Large</i>)	27

	Halaman
4. MEMILIH STRUKTUR ORGANISASI YANG TEPAT	32
5. IMPLIKASI DI ASIA TIMUR DAN INDONESIA	34
5.1 Model Jaringan Bisnis di Jepang	35
5.2 Model Jaringan Bisnis di Korea dan Taiwan	39
5.3 Model Group Bisnis di Indonesia	40
6. KESIMPULAN	45

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Dampak Perubahan Pasar pada Organisasi dan Manajemen	4
Gambar 2. Model Jaringan Bisnis <i>Kigyo-shudan</i> di Jepang	36
Gambar 3. Model Jaringan Bisnis <i>Keiretsu</i> di Jepang	38
Gambar 4. Model Jaringan Bisnis di Korea (<i>Chaebol</i>)	41
Gambar 5. Model Jaringan Bisnis di Indonesia	43

MENINJAU ULANG UKURAN DAN STRUKTUR ORGANISASI DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN PASAR

(Oleh : Leokadia Retno Adriani) *)



1. PENDAHULUAN

Perubahan yang sangat cepat dalam berbagai segi kehidupan manusia telah, sedang dan akan terus terjadi. Pada saat ini perubahan sedang terjadi pada kemampuan manusia menciptakan teknologi yang canggih. Misalnya saja terjadi perubahan teknologi yang sangat canggih pada proses produksi di pabrik-pabrik, sehingga dalam waktu yang singkat bisa dihasilkan produk yang sangat banyak dengan berbagai ukuran dan bentuk. Kemampuan proses produksi yang cepat tersebut disebabkan adanya teknologi komputer yang membantu mendesain dan mengatur proses produksi yang disebut *Computer Aided Manufacturing (CAM)* atau *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*. Dengan teknologi komputer, proses produksi tidak lagi melalui proses yang panjang tetapi cukup dengan menekan beberapa tombol mesin, produk sudah bisa dihasilkan dalam jumlah yang banyak dan beragam, tergantung keinginan konsumen.

*) Makalah ini disajikan di Forum Seminar Kelas Lingkungan Bisnis, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Program Studi Manajemen, pada Desember 1999.

Perubahan yang tidak kalah cepatnya yaitu terjadi pada kemudahan mengakses informasi dari berbagai penjuru dunia. Perubahan inilah yang menimbulkan istilah era informasi. Sebagian kalangan telah menyatakan bahwa era industri telah berakhir dan digantikan oleh era informasi. Era informasi ini ditandai oleh mudahnya setiap orang dari berbagai belahan dunia mengakses informasi yang diperlukan dimanapun tempatnya. Perubahan yang terjadi di belahan dunia lain, akan dengan sangat cepat bisa diketahui oleh penduduk belahan bumi lainnya.

Akibat dari perubahan dalam teknologi informasi ini mempunyai dampak yang sangat besar pada kehidupan manusia. Kecenderungan globalisasi pada aspek kehidupan semakin terlihat nyata. Hal ini misalnya ditandai dengan adanya beberapa kesepakatan dunia. Sebut saja misalnya perubahan dari *General Agreement on Trade and Tariff* (GATT) menjadi *World Trade Organization* (WTO) yang mengatur adanya kebebasan perdagangan dunia. Pada waktu yang telah ditentukan, tidak ada lagi tariff bea masuk yang dibebankan oleh masing-masing negara. Sebelumnya pada masing-masing wilayah dunia telah terbentuk blok-blok perdagangan, misalnya AFTA di Asia Tenggara, NAFTA di Amerika Utara, European Union di Eropa, MERCUSOR di Amerika Selatan, dan lain-lain.

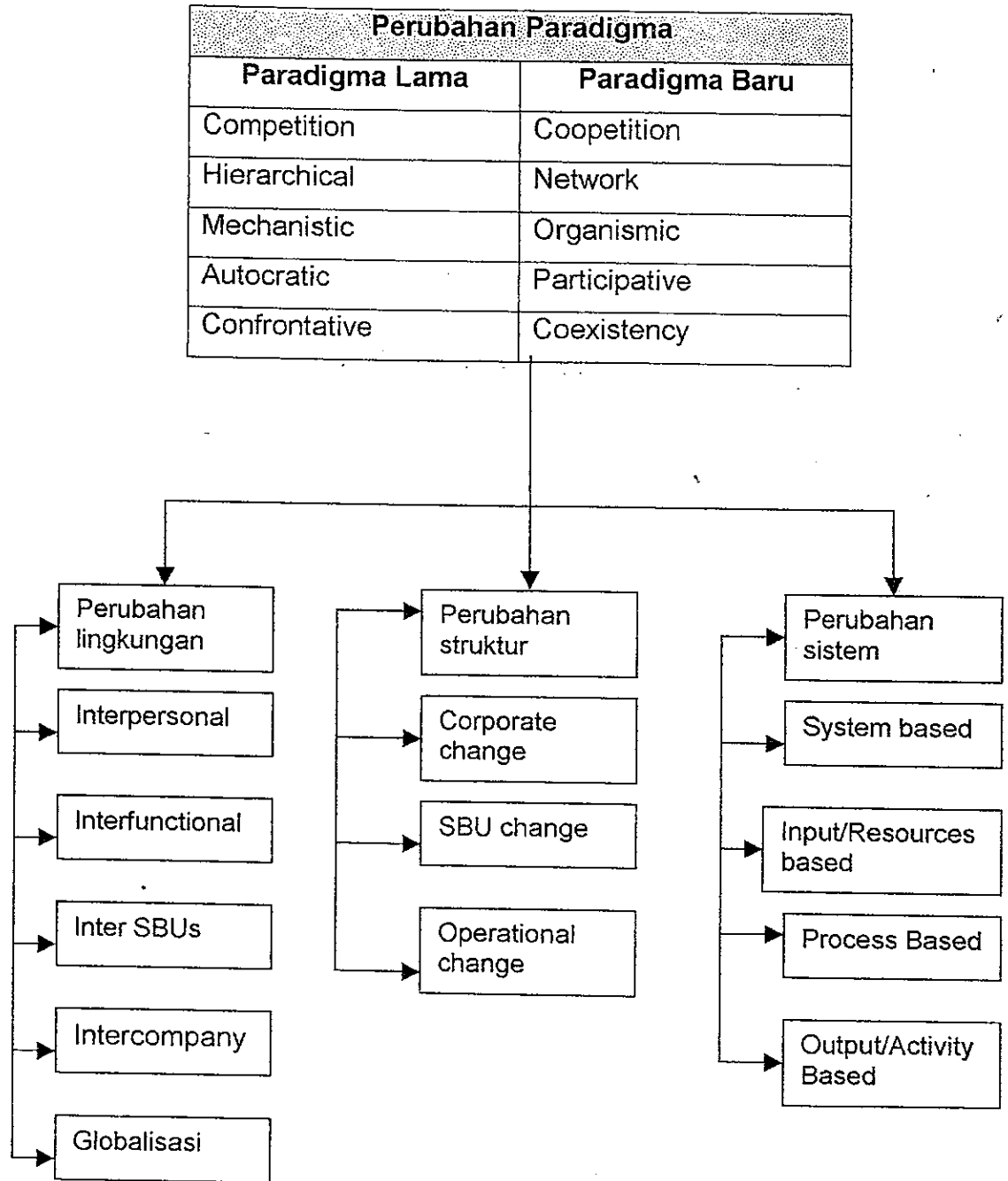
Dalam bidang produksi, *International Standard Organization* (ISO) telah mengeluarkan serangkaian standar dalam memproduksi barang dan jasa di seluruh dunia. Misalnya ISO 9000 untuk standar mutu produk dan ISO 14000 untuk standar mutu produk dan lingkungan. Rangkaian standar

tersebut diakibatkan oleh semakin terbukanya dunia atas berbagai informasi yang terjadi di berbagai belahan dunia. Misalnya standar ISO 14000 muncul karena adanya berbagai isu mengenai perusakan lingkungan, sementara masyarakat dunia semakin sadar atas penyelamatan lingkungan. Contoh di atas hanyalah sedikit dari sekian banyak peristiwa yang diakibatkan oleh adanya perubahan informasi. Perubahan lain yang terjadi yaitu adanya perubahan pasar. Pada era informasi, trend pasar semakin sulit diprediksi, karena perubahan yang sangat cepat di pasar. Selera konsumen semakin cepat berubah, produk akan semakin cepat usang karena dalam waktu yang singkat telah muncul produk baru yang lebih canggih. Hal ini berarti siklus hidup produk semakin pendek. Akibat perubahan pasar tersebut, dapat membawa dampak pada perubahan organisasi dan manajemen. Secara umum, dampak perubahan pasar terhadap organisasi dan manajemen meliputi tiga hal utama yaitu perubahan pada kultur organisasi, perubahan struktur organisasi dan perubahan sistem. Gambar 1 pada halaman selanjutnya menunjukkan dampak perubahan pasar terhadap manajemen dan organisasi. Pada gambar 1 ditunjukkan bahwa dampak perubahan pasar terhadap manajemen dan organisasi sangat luas.

Dalam makalah ini hanya diuraikan mengenai bagaimana perubahan struktur organisasi sebagai akibat dari perubahan pasar.

Gambar 1 .

Dampak Perubahan Pasar pada Organisasi dan Manajemen



Sumber : Wahyudi Prakarsa, *Bahan Kuliah Lingkungan Bisnis*, MAKSI UI, 1998

Pertanyaan-pertanyaan yang akan dicoba dijawab dalam makalah ini adalah :

1. Apakah organisasi yang berukuran (*organization size*) besar dengan struktur yang luas dan lebar mampu mengimbangi kemampuan organisasi yang berukuran kecil dengan struktur yang ramping ?
2. Apakah mungkin mengkombinasikan desain struktur organisasi agar bisa menangkap keunggulan dari organisasi berukuran besar dan organisasi berukuran kecil ?
3. Struktur organisasi yang seperti apa yang bisa diadaptasi untuk mengantisipasi lingkungan pasar yang terus berubah ?

2. STRUKTUR ORGANISASI

Sebuah organisasi lazimnya harus mempunyai struktur organisasi agar segala aktivitas yang berhubungan dengan elemen organisasi bisa dikoordinasikan dan dikendalikan. Struktur organisasi merupakan alat untuk mengalokasikan berbagai aktivitas organisasi. Struktur organisasi merujuk pada bagaimana tugas-tugas dialokasikan, siapa melapor pada siapa, dan mekanisme koordinasi formal, serta pola interaksi yang akan diikuti (Robin,1990).

Dalam menyusun struktur organisasi, terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan. Pertama, **kompleksitas**, yaitu luasnya perbedaan-perbedaan dalam organisasi. Yang termasuk ke dalam kompleksitas yaitu derajat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah tingkatan hirarki dalam organisasi dan luasnya unit organisasi yang dibagi ke dalam wilayah geografi.

Kedua, **formalisasi**, yaitu seberapa kuat aturan-aturan yang dibuat sedemikian rupa sehingga segala aktivitas organisasi harus mengacu pada aturan tersebut. Dalam aktivitas pabrikasi biasanya ada yang disebut *Standard Operating Procedure (SOP)*. SOP ini merupakan bentuk formalisasi kegiatan-kegiatan organisasi. Ketiga, **sentralisasi**, yaitu tempat dimana proses pembuatan keputusan berada. Dengan perkataan lain, sentralisasi merupakan tempat segala keputusan yang berkenaan dengan segala aktivitas organisasi dilakukan. Ketiga elemen tersebut merupakan hal yang harus diperhatikan dalam upaya mendesain struktur organisasi.

Hal lain yang harus diperhatikan dalam mendesain struktur organisasi adalah **besaran / ukuran organisasi** (*organization size*). Akhir-akhir ini, literatur tentang teori organisasi telah menyetengahkan istilah "*small is beautiful*". Tentu saja istilah itu didukung oleh fakta akan banyaknya perusahaan yang melakukan *downsizing*, *spin-off*, *restructuring* atau yang lainnya, yang sifatnya memecah perusahaan menjadi lebih kecil. Banyak perusahaan yang telah dipecah menjadi lebih kecil mempunyai kinerja yang baik sekali. Fakta itu telah menguatkan banyak orang bahwa "*big is slow*".

Walaupun organisasi yang ukurannya menjadi besar lebih banyak membawa kelemahan daripada keuntungan, ukuran yang besar tidak berarti harus lambat dan tidak responsif kepada konsumen. Pengembangan baru dalam desain organisasi dan teknologi informasi dapat mendorong *responsiveness* perusahaan, dalam menciptakan kemampuan bersaing dengan perusahaan yang lebih kecil, tanpa kehilangan keunggulan yang

berhubungan dengan ukuran (*size*). Sebelum membicarakan keunggulan-keunggulan ukuran organisasi, terlebih dahulu akan disampaikan ringkasan berbagai bentuk struktur organisasi.

2.1 Struktur Sederhana

Struktur organisasi sederhana mempunyai tingkat kompleksitas yang rendah, tingkat formalisasi yang rendah, dan mempunyai otoritas yang tersentralisasi pada satu orang. Setiap bawahan melapor hanya pada satu orang yang berposisi sebagai *strategic apex*, yaitu orang yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Kekuatan dari struktur sederhana yaitu terletak pada kesederhanaannya. Organisasi seperti ini menjadi cepat, fleksibel dan memerlukan sedikit biaya untuk memelihara struktur. Tidak ada lapis-lapis / tingkatan (*level/s*) manajemen dalam organisasi. Pertanggungjawaban sangat jelas dan akurat. Tidak ada konflik dalam memahami tujuan perusahaan, karena setiap bawahan sudah tahu benar tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Kelemahan utama dari struktur sederhana ini yaitu agak sulit untuk diterapkan apalagi ketika perusahaan menjadi besar, struktur sederhana menjadi tidak mencukupi. Masalah lainnya yaitu struktur sederhana memusatkan kekuasaan hanya pada satu orang.

2.2 Birokrasi Mesin (*Machine Bureaucracy*)

Struktur birokrasi mesin mengandalkan pada standarisasi. Seluruh aktivitas dibuat standarnya. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengendalian dan koordinasi antar elemen dalam organisasi. Pada birokrasi mesin, sifat pekerjaan sangat rutin, dengan peraturan yang sangat formal, tugas-tugas dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, kekuasaan terpusat, keputusan dibuat dengan mengikuti rantai komando, struktur administrasi diperluas dengan bentuk yang membedakan antara aktivitas lini dan staf.

Kekuatan dari birokrasi mesin adalah bersandarkan pada kemampuannya untuk membentuk aktivitas-aktivitas yang distandarisasi dengan cara yang lebih efisien. Birokrasi mesin akan meminimalkan duplikasi dari personil dan peralatan, dan juga memberikan kenyamanan dan kepuasan karyawan. Hal lain yang menjadi keunggulan birokrasi mesin yaitu dapat dilaksanakannya pekerjaan tanpa bakat yang baik. Hal ini karena seluruh pekerjaan telah dibuat *standard operating procedure* (SOP) nya. Adanya aturan yang jelas, dapat membantu menggantikan kebijakan manajerial.

Kelemahan utama dari birokrasi mesin adalah adanya konflik antar subunit dalam organisasi. Semua merasa paling benar dan paling berperan. Kelemahan lain yaitu tidak berkembangnya *organization learning*, sehingga menghasilkan tingkat inovasi yang lambat. Kelemahan lain yaitu tidak fleksibelnya organisasi dalam menangani masalah yang sebelumnya tidak

terduga atau tidak ada dalam prosedur yang telah dibuat. Kondisi ini sering menimbulkan buruknya pelayanan terhadap pelanggan.

2.3 Birokrasi Profesional (*Professional Bureaucracy*)

Perkembangan selanjutnya, muncul bentuk organisasi yang dikenal dengan birokrasi profesional. Dalam model ini, perusahaan / organisasi dimungkinkan untuk menyewa para spesialis yang telah terlatih untuk melaksanakan operasi inti perusahaan. Model ini mengkombinasikan standarisasi dengan desentralisasi. Model ini muncul karena banyaknya alumni perguruan tinggi yang mempunyai keahlian spesifik. Mereka mampu menciptakan profesionalisme untuk menghasilkan produk dan jasa yang baik.

Kekuatan dari model ini adalah dapat membentuk tugas yang terspesialisasi dengan tingkat efisiensi yang sama dengan birokrasi mesin. Tidak seperti birokrasi mesin, birokrasi profesional memberikan kelonggaran kepada para spesialis untuk melakukan aktivitas sesuai dengan kemampuannya. Tingkat pengendalian lebih longgar dan mereka diberikan otonomi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Kelemahan birokrasi profesional yaitu hampir sama dengan birokrasi mesin. Pertama, adanya kecenderungan munculnya konflik antar subunit. Berbagai fungsi spesialisasi dapat menciptakan pencapaian sempit masing-masing fungsi tanpa melihat tujuan keseluruhan organisasi. Kedua, seperti juga dalam birokrasi mesin, mereka dapat terdorong untuk mengikuti secara

kaku aturan dalam birokrasi, padahal dalam birokrasi profesional aturan dibuat oleh para profesional itu sendiri.

2.4 Struktur Divisional

Struktur divisional merupakan perluasan dari birokrasi mesin yang disebabkan oleh membesarnya ukuran organisasi. Struktur divisional sebenarnya merupakan sekumpulan unit organisasi yang otonom, yang masing-masing memiliki ciri-ciri birokrasi mesin. Kekuatan utama dari struktur ini adalah pada lapis / tingkatan manajemen menengah. Masing-masing unit organisasi mempunyai otonomi tersendiri, sehingga seperti telah diuraikan sebelumnya, manajemen menengah mempunyai kekuatan terutama dalam pengambilan keputusan. *Top management* pada unit bisnis adalah mereka yang berfungsi sebagai manajemen menengah dalam korporasi. Manajemen korporasi hanya memberikan dukungan pada masalah keuangan, hukum dan masalah pajak. Tentu saja kantor pusat juga melakukan pengendalian dan mengevaluasi kinerja unit bisnis. Struktur divisional diorganisasikan ke dalam kelompok fungsional, dengan pembagian kerja yang tinggi, formalisasi yang tinggi serta kekuasaan yang terpusat pada manajer divisi.

Kekuatan dari struktur divisional adalah mampu menghindari kelemahan yang dimiliki oleh birokrasi mesin yaitu tujuan fungsional cenderung lebih penting dibandingkan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan divisional, kelemahan ini menjadi hilang karena menempatkan tanggungjawab produk dan jasa yang dihasilkan pada manajer

divisi. Dengan demikian, keunggulan dari divisional dibandingkan dengan birokrasi mesin adalah lebih bisa dipertanggung-jawabkan dan memfokuskan pada hasil. Kekuatan lainnya yaitu otonomi pada unit bisnis dapat dihentikan melalui pengaruh yang minimal pada organisasi secara keseluruhan. Ketidakefektif-an satu unit bisnis berdampak kecil pada unit bisnis yang lain. Divisional juga mempunyai keunggulan sebagai sarana untuk pelatihan dan pengembangan manajer umum. Selain itu, divisional mempunyai kepekaan, akuntabilitas dan manfaat spesialisasi.

Dengan keunggulan seperti yang telah diuraikan tersebut, divisional mempunyai kelemahan yang nyata. Pertama, yaitu adanya duplikasi sumberdaya dan aktivitas. Masing-masing divisi, misalnya mempunyai fungsi pemasaran, keuangan dan SDM. Jika tidak ada divisional, fungsi pemasaran bisa dipusatkan pada satu fungsi dalam organisasi. Dengan adanya duplikasi tersebut, akhirnya mengurangi tingkat efisiensi. Kelemahan lain yaitu adanya kecenderungan divisional untuk timbul konflik. Terdapat sedikit insentif dari korporasi yang bisa mendorong kerjasama antar masing-masing divisi. Konflik juga bisa terjadi antara kantor pusat dengan divisi mengenai dukungan penempatan pelayanan umum bagi setiap divisi. Pada kenyataannya, otonomi hanyalah teori belaka, sebab manajemen kantor pusat seringkali memaksakan kebijakan yang diberlakukan untuk semua divisi, padahal setiap divisi memerlukan kebijakan terpisah. Kondisi semacam ini sering menimbulkan konflik antara manajemen kantor pusat dengan manajer divisi. Di lain pihak, ia mempunyai otoritas yang otonom, tetapi di lain

pihak kebijakan kantor pusat harus dijalankan. Kelemahan yang terakhir yang bisa diidentifikasi yaitu masalah koordinasi. Seringkali para personel pada masing-masing divisi sulit untuk melakukan transfer produk, apalagi jika produk yang dibuat sangat berbeda.

2.5 Adhocracy

Bentuk terakhir dari struktur organisasi adalah adhocracy, yaitu bentuk organisasi yang mempunyai karakteristik diferensiasi horizontal yang tinggi, diferensiasi vertical yang rendah, formalisasi yang rendah, desentralisasi dan *responsiveness* serta fleksibilitas yang tinggi. Diferensiasi horizontal tinggi karena staf yang terlibat mempunyai keahlian yang tinggi. Pengambilan keputusan dalam adhocracy, didesentralisasi. Keadaan ini dibutuhkan untuk kecepatan dan fleksibilitas yang tinggi.

Desain adhocracy sangat berbeda dengan desain yang telah diuraikan sebelumnya. Adhocracy merupakan konsep yang paling baik bagi tim (*team*) kerja. Para spesialis dikelompokkan bersama ke dalam tim yang fleksibel yang mempunyai sedikit aturan, peraturan, atau standar rutin. Koordinasi antar anggota bersifat *mutual adjustment*.

Keunggulan dari adhocracy yaitu kemampuannya untuk merespon secara cepat pada perubahan dan inovasi, dan juga untuk memfasilitasi koordinasi dengan spesialis yang berbeda. Adhocracy bisa dijadikan pilihan ketika tingkat adaptasi dan tingkat kreativitas organisasi menjadi penting, ketika para spesialis yang berbeda diperlukan untuk berkolaborasi untuk

mencapai tujuan umum, dan ketika pekerjaan bersifat teknis, tidak terprogram, dan terlalu kompleks untuk dipegang oleh satu orang.

Kelemahan yang paling umum yaitu adanya konflik antar para spesialis, juga antar kelompok. Dalam *adhocracy*, tidak jelas hubungan antara bawahan dengan pimpinan. Kerancuan muncul berkenaan dengan kewenangan dan tanggung jawab. Aktivitas tidak dapat dipisah-pisah. Singkatnya, *adhocracy* kurang sesuai untuk pekerjaan yang terstandarisasi. *Adhocracy* dapat menciptakan tekanan sosial dan tekanan psikologis antar anggota. Beberapa anggota tim mungkin kesulitan dalam menyesuaikan dengan iklim kerja yang membutuhkan kecepatan yang tinggi, bekerja dalam sistem kerja yang sifatnya sementara, dan harus membagi tanggungjawab dengan anggota tim lainnya. Perbedaan yang nyata antara birokrasi dengan *adhocracy* adalah bahwa *adhocracy* merupakan bentuk yang tidak efisien.

3. UKURAN ORGANISASI (*ORGANIZATION SIZE*)

3.1 Keunggulan Organisasi Ukuran Besar

Organisasi berukuran besar tentu saja mempunyai keunggulan-keunggulan terutama dalam hal pemasaran, keuangan, pengembangan produk, pembelian dan teknologi. Berikut ini uraian mengenai masing-masing keunggulan dari organisasi berukuran besar.

a. **Market Share.**

Dalam setiap pasar, khususnya pasar global, ukuran organisasi yang besar memberikan daya ungkit untuk menangkap pangsa pasar (*market share*) yang signifikan. Khususnya dalam industri produk konsumsi, farmasi, otomobil dan industri berteknologi tinggi. Kemampuan menangkap pangsa pasar yang lebih luas membawa dampak yang positif pada peningkatan profitabilitas. Hal ini didukung oleh sejumlah alasan. **Pertama**, pangsa pasar yang luas sering dihubungkan dengan skala ekonomis dan operasi perusahaan dengan biaya rendah. Oleh karena itu, dapat mendorong untuk masuk ke pasar yang lebih luas lagi. **Kedua**, skala ekonomis memberikan perusahaan suatu kekuatan pembelian untuk memperoleh harga yang lebih rendah dan membangun hubungan khusus dengan berbagai pemasok. **Ketiga**, pangsa pasar yang luas menjadikan perusahaan mempunyai peranan yang penting dalam membentuk harga dan hal-hal lain yang berkenaan dengan seluruh aktivitas dalam industri tersebut.

Dalam pertengahan tahun 1990-an, ditemukan fakta tentang sejumlah perusahaan yang melakukan *merger*. *Merger* merupakan usaha untuk membentuk perusahaan yang lebih besar yang bertujuan antara lain untuk menangkap pangsa pasar yang lebih luas. Akhir-akhir ini *merger* dilakukan oleh Southwestern Bell-Pacific Telesis dalam industri telekomunikasi, Rite Aid-Thriftly dalam industri penjualan obat-obatan dan lain-lain. Gelombang *merger* yang terjadi di berbagai negara menunjukkan bahwa ukuran

organisasi yang besar masih mempunyai keunggulan, walaupun di lain pihak telah terjadi perampingan melalui *downsizing* dan restrukturisasi.

b. Mudah mengakses modal yang berbiaya rendah

Banyak investor yang berpikir bahwa ukuran organisasi yang besar berarti kestabilan keuangan. Dengan demikian, korporasi yang besar dapat mempunyai *rating* yang tinggi sehingga memudahkan dalam mengakses sumber modal yang murah. Dalam hal ini, sekali lagi terdapat faktor skala ekonomis yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh modal dengan biaya yang rendah.

c. Pengenalan Merek dan Periklanan

Dalam kategori produk konsumsi, keterkenalan (popularitas) merek merupakan manfaat yang sangat besar. Popularitas merek akan mengurangi resiko yang dirasakan oleh konsumen. Hal ini berarti, konsumen tidak akan mempertimbangkan resiko akibat mengkonsumsi suatu produk, karena mereka sudah tahu bahwa produk merek tertentu sudah sangat dikenal dan tidak beresiko.

Namun demikian, untuk pengembangan agar merek produknya terkenal, sering memerlukan investasi yang cukup besar dalam periklanan, bauran pemasaran dan distribusi. Hal lain yang sangat memakan sumber daya yang besar dalam membentuk merek yang mengglobal (seperti Cocacola), diperlukan sejumlah banyak orang untuk bekerja agar merek

tersebut menjadi terkenal. Merek-merek lain yang mengglobal selain CocaCola, misalnya Eastman Kodak, IBM, Nike, Cannon.

d. Riset dan Pengembangan

Dalam banyak industri, khususnya dalam industri berteknologi tinggi, riset dan pengembangan telah menjadi prasyarat utama untuk mengembangkan produk baru. Dalam hal ini, perusahaan berukuran besarlah yang lebih memungkinkan untuk melakukan hal itu, karena biasanya selain sudah mempunyai departemen riset dan pengembangan yang sudah mapan, juga mempunyai dana yang sangat besar. Perusahaan berukuran kecil akan sulit untuk melakukan hal itu. Lebih lagi di era informasi ini, siklus hidup produk semakin pendek.

e. Jangkauan Global

Banyak pasar yang baru muncul (seperti China) yang telah memasuki ekonomi global, membuka diri atas produk dan jasa yang dihasilkan di manapun di belahan dunia. Perusahaan besar bisa mengambil keuntungan dengan munculnya kesempatan ini yaitu dengan memasarkan produk dan jasa mereka secara lebih luas.

Pada saat yang sama walaupun telah banyak negara yang lebih melonggarkan hambatan perdagangan, namun mereka tidak mengizinkan secara bebas setiap produk yang akan dipasarkan. Mereka lebih menyukai kerjasama (*joint venture*) atau mengizinkan pembangunan pabrik di negaranya. Dalam kondisi seperti ini, lagi-lagi perusahaan besarlah yang

memiliki peluang untuk melakukan investasi semacam ini. Hal yang lain, misalnya jika perusahaan memiliki banyak kategori produk, dapat dengan mudah menyesuaikan waktu dan usaha yang dilakukan untuk membangun hubungan dengan pemerintah dalam pasar yang baru muncul tersebut, karena sebelumnya telah mempunyai produk yang telah lama dikenal dan dipasarkan.

f. Keahlian dan Pengembangan Sistem

Jika dibandingkan dengan perusahaan yang berukuran lebih kecil, perusahaan besar dapat lebih mudah melakukan pengembangan sumberdaya internal dan kompetensi inti dalam pelayanan dan teknologi. Mereka dapat mengembangkan keahlian stafnya secara khusus pada bidang keuangan misalnya, atau juga dapat menginvestasikannya pada infrastruktur seperti teknologi informasi dalam sistem pengendalian keuangan.

3.2 Kelemahan-kelemahan Organisasi Ukuran Besar

Kelemahan-kelemahan yang bisa dideteksi dari perusahaan yang berukuran besar yaitu kepuasan tenaga kerja cenderung lebih rendah, tingkat kehadiran karyawan dan *turnover* yang lebih tinggi. Karyawan merasa sulit mengetahui apakah tindakan dan pekerjaan mereka telah ikut memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan atau justru telah mengakibatkan kemunduran perusahaan. Kondisi seperti ini akan menyebabkan motivasi

yang lebih rendah dan menimbulkan potensi kinerja perusahaan yang lebih rendah.

Birokrasi yang besar dan luas menyimpan individu dengan kepentingan pribadi yang kuat, yang dalam prakteknya dia berusaha memilih *status quo* dan menolak adanya perubahan. Sebagai hasil dari kondisi ini, akan menimbulkan inovasi yang lambat, dan produk / jasa baru tidak dikembangkan dengan baik dan cepat.

Karena masalah koordinasi begitu luas dalam organisasi yang besar, perusahaan tersebut harus mengembangkan infrastruktur secara ekstensif dan intensif untuk mengkoordinasikan tindakan, khususnya di antara unit dan subunit. Mereka menciptakan lapis-lapis manajemen dan memperluas kelompok staf, yang seluruhnya menjadi terisolasi dari pasar. Sebagai hasil dari kondisi ini, sistem imbalan menjadi bias karena pengukuran kinerja dilakukan secara internal, dan mengabaikan nilai eksternal dari konsumen. Kelemahan lain yaitu birokrasi yang diciptakan sering menimbulkan aturan dan kebijakan yang mengakibatkan buruknya pelayanan terhadap konsumen. Lebih jauh dari itu, manajer yang dilingkupi oleh birokrasi sering gagal untuk melihat keadaan dimana pada saat itu harus berubah.

Unit-unit dalam korporasi yang besar dapat menemui kesulitan untuk melakukan aktivitas bisnis dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi pesaing, dimana perusahaan pesaing itu merupakan bagian dari korporasi. Hal terakhir yang menjadi kelemahan perusahaan besar yaitu mereka sering bekerja tidak efektif dari sudut pandang perilaku organisasi. Banyak

perusahaan besar yang bergerak secara lamban, *overhead cost* yang tinggi, *impersonal*, entitas yang tidak responsif yang kehilangan sentuhan pada tenaga kerja dan konsumen dan yang paling akhir adalah perusahaan besar tidak mau berkompetisi.

3.3 Organisasi Ukuran Besar Tanpa Kelemahan

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, keunggulan perusahaan berukuran besar yaitu akan mendominasi pasar global, *capital intensive*, dan kompleks dalam teknologi serta merek yang terkenal. Tentu saja keunggulan tersebut menjadi tidak relevan dan berkurang jika ukuran besar berarti lamban, tambun, yang digerogeti oleh politik dan birokrasi internal, dan karyawan yang tidak puas, juga motivasi karyawan yang rendah.

Kontradiksi ini meimbulkan pertanyaan kunci yang timbul dari Edward E. Lawler III (Profesor dari Universitas Southern California), yaitu : Dapatkah organisasi didesain untuk menangkap keunggulan-keunggulan dari organisasi yang berukuran besar dan berukuran kecil ? Jawabannya adalah Ya !. Dia percaya bahwa organisasi dapat didesain dengan memakai dan mengoperasikan dua sudut pandang (ukuran besar dan ukuran kecil). Dalam hal ini, perusahaan besar dapat mendesain struktur yang memiliki keunggulan perusahaan kecil pada umumnya, tetapi juga mempunyai ciri-ciri keunggulan yang dimiliki perusahaan besar. Keunggulan-keunggulan tersebut yaitu keunggulan pemasaran, penelitian dan keuangan. Pengembangan desain organisasi yang baru dan peningkatan penggunaan teknologi canggih,

membuat kombinasi desain organisasi yang dapat menangkap keunggulan yang dimiliki oleh organisasi besar dan organisasi kecil mungkin dilakukan secara bersamaan.

Lawler III mengusulkan dua pendekatan yang secara bersamaan bisa memperoleh keuntungan dari ciri-ciri organisasi yang besar dan organisasi yang kecil, yaitu yang dinamakannya sebagai pendekatan besar-kecil (*large/small*) dan kecil-besar (*small/large*).

3.4 Organisasi dengan Pendekatan Besar-Kecil (*Large/Small*)

Organisasi ukuran besar-kecil (*large/small*) merupakan suatu pendekatan dalam mendesain organisasi dengan cara menciptakan organisasi kecil di dalam korporasi yang besar. Korporasi yang besar tersebut dibagi-bagi ke dalam unit usaha yang lebih kecil, masing-masing unit beroperasi otonom dan menghasilkan kerugian atau keuntungan masing-masing. Dalam hal ini berarti setiap unit usaha menjadi *profit center*. Pendekatan dalam mendesain organisasi agak bervariasi dalam hal bagaimana setiap unit beroperasi, ukuran (*size*) dan peran korporasi, serta hubungan antar unit usaha.

Salah satu cara yang paling tua dan paling banyak digunakan untuk mendesain organisasi besar-kecil adalah model ***Strategic Business Unit (SBU)***. Struktur SBU meliputi penciptaan sejumlah unit usaha yang terpisah yang diawasi oleh staff dan eksekutif korporasi. Selama tahun 1950-an sampai tahun 1960-an, versi khusus dari pendekatan SBU (konglomerasi

atau korporasi usaha yang tidak berhubungan) menjadi sangat populer. Argumentasi dari pendekatan ini adalah mudahnya korporasi memperoleh keunggulan dalam keuangan, tetapi masih terfokus pada pasar karena korporasi telah dibagi-bagi ke dalam unit usaha yang betul-betul siap melayani pasar dengan produk khusus.

Pada prakteknya, pendekatan ini mulai ditinggalkan oleh pelakunya. Misalnya saja, AT&T, ITT, Westinghouse, dan lain-lain, telah menjual unit bisnis yang tidak berhubungan untuk lebih focus pada sejumlah kecil usaha yang saling berhubungan. Pendekatan unit usaha yang tidak berhubungan telah menciptakan sejumlah masalah. Mungkin masalah yang paling serius adalah berkenaan dengan akses ke modal yang berbiaya rendah dan biaya struktur manajemen korporasi. Kedua masalah tersebut merupakan akar masalah yang berkenaan dengan bagaimana nilai korporasi dengan adanya tambahan struktur pada unit-unit usaha. Akan sangat sulit bagi manajemen dan eksekutif untuk memahami masalah-masalah unit usaha dalam jenis usaha yang banyak dan kesulitan juga dalam menilai kontribusi masing-masing usaha pada korporasi.

Walaupun demikian, terdapat juga cerita keberhasilan dari pendekatan SBU ini. Salah satu cerita yang berhasil yaitu Berkshire Hathaway perusahaan yang sangat sukses yang dijalankan oleh Warren Buffet. Strategi Buffet yaitu mengambil peran yang minimal dalam operasi perusahaan. Dia hanya fokus pada pengangkatan eksekutif dan menganalisis peluang-peluang keuangan pada masing-masing usahanya. Jika ia tidak suka dengan

gambaran umum keuangannya, dengan mudah ia menjualnya. Contoh lain, misalnya General Electric Corporation. GE Corporation merupakan sekumpulan usaha yang saling tidak berhubungan, mulai dari jaringan televisi NBC sampai pada pabrikasi mesin jet yang besar. Tidak seperti Berkshire Hathaway, GE masih mempunyai staf korporasi yang cukup signifikan. GE menganggap bahwa staff memberikan tambahan nilai dengan menciptakan dan membagi proses belajar organisasi, dan mempunyai kontribusi pada keefektifan operasional manajemen pada unit usaha yang berbeda. Contoh kasus GE merupakan kasus unik yang perusahaan lain tidak mampu melakukan seperti GE.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, banyak perusahaan yang telah menjual unit usaha yang tidak berhubungan agar mereka lebih fokus pada pasar dan konsumen tertentu saja. Mereka menjadi lebih kecil dan lincah, yang memudahkan bagi eksekutif untuk lebih memahami sisa unit usaha yang dimiliki. Dengan cara merampingkan unit usaha pada satu fokus, ini juga memudahkan karyawan untuk memahami peran mereka pada perusahaan, yang pada akhirnya menimbulkan keterlibatan pribadi.

Dalam beberapa kasus, fokus pada satu usaha saja, hanya merupakan langkah awal untuk menciptakan keunggulan dari organisasi kecil. Beberapa yang begitu besar dengan ratusan sampai ribuan pekerja mungkin dibutuhkan untuk melayani pasar. Organisasi yang besar dengan korporasi usaha tunggal yang diorganisasikan secara fungsional akan menghadapi kenyataan yang sangat berbahaya jika tanpa memiliki

karakteristik organisasi kecil. Jadi, tantangannya adalah menciptakan unit usaha yang kecil dalam struktur bisnis tunggal yang besar.

Pendekatan yang paling biasa dilakukan untuk menciptakan usaha yang terpisah yang melayani segmen konsumen yang berbeda, atau memberikan produk yang berbeda, yaitu dengan cara menciptakan banyak divisi atau unit usaha, yang semuanya saling berhubungan, dan menggunakan dasar pengetahuan dan keahlian yang sama. Perusahaan seperti Eaton, Dana, dan HP, telah berhasil dengan baik. Beberapa rantai ritel terlihat telah melakukan hal ini dengan baik.

Pendekatan yang kedua untuk menciptakan korporasi besar-kecil adalah desain organisasi "**front-back**". Dalam istilah manajemen strategik, pendekatan ini biasa disebut diversifikasi vertikal. Pendekatan ini membagi unit usaha ke dalam kelompok yang menghasilkan produk dan kelompok yang membeli produk yang dihasilkan oleh kelompok lainnya. *Back* (dalam istilah Lawler III) berarti perusahaan bertanggungjawab untuk menciptakan dan memproduksi produk dan jasa korporasi. Mungkin akan terdapat banyak *back* yang menjadi pemasok bagi korporasi, tergantung pada jenis industrinya. Misalnya dalam jasa keuangan, seperti Fidelity dan Merrill Lynch, sejumlah unit menjadi *back*. Masing-masing bertanggungjawab untuk mengembangkan produk *cheque*, *mutual fund*, *bonds* dan lain-lain. Dalam industri komputer, *back* bisa berarti unit usaha yang menciptakan *hardware* dan *software* yang berbeda. Bagian *front* (hilir, dalam istilah manajemen strategik) dari organisasi memfokuskan pada konsumen. *Front* membeli

produk dari bagian *back* (hulu, atau tengah, istilah dalam manajemen strategik) untuk dijual kepada segmen konsumen tertentu.

Pendekatan *front-back* menjadi sangat meningkat kepopulerannya karena mempunyai kemampuan memfokuskan perusahaan secara bersamaan pada produk dan pasar. Pendekatan ini akan bekerja dengan baik pada perusahaan *multiple-product* berteknologi, perusahaan jasa keuangan dan perusahaan dengan produk konsumsi. Inti dari *front-back* adalah menciptakan banyak unit usaha kecil dalam perusahaan besar. Masing-masing unit usaha mempunyai *bottom line* tersendiri dan diperbolehkan menjual produk ke perusahaan lain di luar korporasi (dalam akuntansi manajemen dikenal dengan istilah harga transfer / *transfer price*). Jika harga di luar korporasi lebih menguntungkan, maka perusahaan boleh menjual ke luar. Dengan cara seperti ini, unit usaha pada berbagai jenjang *front-back* didorong untuk lebih efisien. Proses transaksi usaha yang terjadi antara *front* dengan *back* didasarkan pada harga yang saling menguntungkan. *Front* juga boleh membeli produk akhir dari luar kelompok korporasi jika harga di luar lebih murah dan menguntungkan.

Pendekatan *front-back* tidak mudah dilaksanakan. Kesulitan yang khusus adalah menyeimbangkan hubungan antara dua komponen (*front* dan *back*) dimana eksekutif korporasi memerlukan keahlian yang khusus. Jika hubungan ini tidak diatur dengan baik, *front* dapat dipaksa menjadi pasar bagi *back*, padahal *front* bisa lebih mudah dan murah membeli produk dari perusahaan lain di luar korporasi. Jika produk yang dibeli oleh *front* tidak



terjual dengan baik, *back* bisa turun semangatnya dan bisa melemparkan kesalahan kepada *front*, padahal mungkin saja produk yang dihasilkan oleh *back* berkualitas kurang baik. Walaupun demikian, terdapat potensi untuk menggabungkan keunggulan yang terdapat dalam organisasi besar dan keunggulan yang terdapat dalam organisasi kecil.

Ketiga, yaitu **pendekatan proses organisasi**. Pendekatan proses organisasi bisa dikatakan mirip dengan pendekatan *front-back*. Biasanya perusahaan memisahkan organisasi ke dalam proses kunci yang ditugaskan untuk bertanggungjawab pada masing-masing proses. Dengan demikian, masing-masing proses menjadi unit usaha kecil dalam korporasi perusahaan besar. Setiap organisasi mempunyai cara yang berbeda dalam memisahkan proses yang terjadi, tergantung kebijakan dan banyaknya komponen yang dibutuhkan. Mungkin ada perusahaan yang membagi proses organisasinya dengan dua kelompok proses atau mungkin tiga atau lebih. Harley Davidson membuat pemisahan satu *front* dan satu *back*. *Back* bertugas mengembangkan produk dan memenuhi permintaan, sedangkan *front* bertugas mencari order / pesanan.

Dengan meningkatnya penggunaan teknologi informasi dan pendekatan akuntansi yang baru (metode *Activity-Based Costing / ABC*), sangat memungkinkan proses organisasi memadukan keunggulan organisasi besar dan keunggulan organisasi kecil. Namun demikian, dalam pelaksanaannya diperlukan kerja yang sangat hati-hati dalam mengidentifikasi aktivitas proses yang bisa dipisahkan. Kemungkinan yang

timbul adalah korporasi itu bisa hanya menjadi kumpulan perusahaan yang tidak saling berhubungan (konglomerasi).

Keempat, yaitu **membentuk struktur organisasi matrix**. Pendekatan ini menjadi populer penggunaannya pada tahun 1970-an. Perusahaan yang cocok memakai pendekatan ini biasanya ada dalam industri konstruksi yang bisa memadukan kemampuan anggota tim kerja pada proyek-proyek tertentu. Dengan berakhirnya proyek, biasanya struktur organisasi proyek tersebut dibubarkan, dan jika ada proyek yang baru dibuat lagi struktur organisasi proyek yang baru. Bagian fungsional seperti pemasaran, keuangan dan logistik menjadi fungsi yang permanen dalam struktur organisasi.

Sejumlah perusahaan telah mencoba menerapkan pendekatan matrix atau pendekatan proyek dalam tahun 1970-an, dan akhirnya pendekatan itu ditinggalkan. Ada sejumlah alasan mengapa mereka gagal mengimplementasikan pendekatan itu. Alasan yang paling umum yaitu buruknya penerapan pendekatan matrix dan ketidakcocokan dengan usaha yang digeluti. Tetapi jika pendekatan dilaksanakan dengan baik dan cocok, pendekatan ini akan menghasilkan kinerja yang baik dan mempunyai keunggulan kompetitif. Format organisasi matrix mempunyai keunggulan dalam hal memadukan ukuran organisasi dengan kecerdasan ketika organisasi didesain menjadi organisasi yang lebih kecil.

Organisasi matrix sering menimbulkan koordinasi yang tumpang tindih, karena setiap karyawan mempunyai dua boss, yaitu pimpinan proyek dan manajer fungsional. Kadang-kadang, manajer fungsional memposisikan

dirinya lebih tinggi daripada manajer proyek, karena manajer fungsional mempunyai kedudukan yang cukup permanen. Oleh karena itu, organisasi matrix sering disebut sebagai "*corporate side of matrix*".

3.5 Organisasi dengan Pendekatan Kecil-Besar (*Small/Large*)

Mendesain organisasi yang kecil yang mempunyai kemampuan dan kinerja perusahaan besar dapat dilakukan dengan menciptakan kaitan dan hubungan pekerjaan diantara perusahaan-perusahaan yang kecil. Pendekatan ini biasanya dilakukan dengan mengambil peran yang berbeda dan terbatas pada bisnis tertentu, dan mengembangkan mekanisme koordinasi inovatif diantara perusahaan-perusahaan yang menjadi bagian dari jaringan bisnis. Pendekatan organisasi kecil-besar (*small/large*) menjadi populer dan terus berkembang pada akhir-akhir ini. Perkembangan ini didukung oleh adanya perkembangan yang pesat pada teknologi informasi.

Pendekatan kecil-besar ini pada berbagai literature mempunyai istilah yang bervariasi. Misalnya saja ada yang mengistilahkan **organisasi jaringan (*network organization*)**, **organisasi maya (*virtual organization*)**, dan ada juga yang memberi istilah **kerjasama nilai tambah (*value added partnership*)**. Gagasan sentral dalam pendekatan ini adalah untuk mengkombinasikan sejumlah usaha kecil agar bisa menciptakan kinerja dan kemampuan dari usaha besar.

Beberapa perusahaan yang telah melaksanakan pendekatan kecil-besar ini misalnya Benetton, Nike, Reebok. Mereka telah membuat jaringan

banyak usaha yang masing-masing mempunyai peran spesifik dan terbatas. Inti (pusat) dari masing-masing jaringan adalah perusahaan yang membentuk beberapa fungsi kunci untuk jaringan dan membuat koordinasi aktivitas-aktivitas dari anggota jaringan yang lain. Misalnya saja, dalam usaha fashion, biasanya entitas sentral yang besar (seperti Benetton) yang melaksanakan keputusan desain produk untuk anggota jaringan, dan mengkoordinasikan pabrikan, periklanan, pemasaran dan distribusi. Jaringan berputar dalam banyak perusahaan kecil seperti perusahaan pabrikan, pengecer yang berfungsi mendistribusikan produk, sederetan agen periklanan dan juga perusahaan pengangkutan.

Jaringan mempunyai keunggulan yang cukup banyak. Salah satu keunggulan kunci adalah bahwa masing-masing anggota jaringan harus melakukan hanya satu pekerjaan, dan oleh karena itu perusahaan dapat memfokuskan pada hasil pekerjaan tingkat dunia. Keunggulan lainnya dari jaringan, yaitu perusahaan menjadi sangat fleksibel, karena perusahaan dapat membuat jaringan baru dengan produk baru, atau perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dengan perusahaan pemasok atau pemasar yang tidak efisien. Inti dari jaringan seperti juga terdapat dalam pendekatan *front-back*, yaitu memberikan lebih banyak tanggungjawab pada kinerja individu (anggota jaringan), dan tidak menyandarkan diri pada birokrasi dan pengendalian korporasi, untuk mendorong mereka pada pencapaian keunggulan. Jika salah satu anggota jaringan tidak mempunyai kinerja yang berkelas dunia, maka anggota jaringan tersebut dapat diganti.

Aktivitas jaringan yang paling kompleks yaitu meliputi koordinasi kinerja pada unit bisnis yang berbeda. Nike dan Benetton telah tumbuh dengan kualifikasi jaringan yang baik. Mereka telah membangun sistem informasi yang canggih untuk mengkoordinasikan persediaan di toko-toko mereka dan mencatat volume penjualan yang terjadi dari seluruh produk mereka. Proses seperti ini menjadikan mereka lebih efisien dan efektif dalam pabrikasi dan distribusi. Benetton juga bertindak sebagai lembaga keuangan bagi anggota jaringan, sehingga unit usaha kecil bisa mengakses ke modal yang berbiaya lebih murah. Benetton juga mendorong setiap anggota pada teknologi masa depan. Kebijakan seperti ini menjadikan perusahaan kecil bisa memperoleh keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan besar, yaitu kemampuan mengakses ke teknologi tingkat tinggi.

Secara keseluruhan, jaringan secara jelas menjadi pendekatan yang layak dilakukan oleh perusahaan kecil untuk memperoleh keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan besar. Dengan pengaturan yang tepat, jaringan bisa memberikan akses pada modal berbiaya murah dan juga kemampuannya untuk mengembangkan merek yang mengglobal, serta pasar produk dunia yang lebih luas.

Namun demikian, pengaturan struktur menjadi kompleks. Masalah akan muncul disebabkan oleh perilaku independen dari unit bisnis yang independen. Hal ini menjadi masalah khusus dalam jaringan. Seperti yang dialami oleh Nike dan juga oleh Benetton. Dalam kasus yang dialami oleh Nike, beberapa anggota jaringan pabrikasi telah dituduh menggunakan

tenaga kerja secara tidak etis dan pembeli tidak dapat menerima hal itu. Satu keunggulan lain yang dimiliki oleh organisasi jaringan adalah kemampuan untuk menggunakan organisasi berkelas dunia dalam fungsi tertentu.

Pendekatan waralaba (*franchise*) dalam banyak hal sangat mirip dengan pendekatan jaringan. Ada perbedaan utama dari dua pendekatan itu yaitu dalam mekanisme koordinasi. Dalam waralaba, *franchiser* merupakan organisasi pusat yang mengendalikan seluruh aktivitas unit bisnis. Spesifikasi produk dan standar pelayanan telah ditentukan oleh *franchiser*. Hal ini terjadi pada McDonald's, yang mengendalikan dengan ketat setiap unit bisnisnya di seluruh dunia. Dalam banyak industri *franchise*, unit bisnis kecil berfungsi sebagai *outlet* penjualan individual.

Keunggulan dari model waralaba sama dengan pendekatan jaringan. Masing-masing unit bisnis mempunyai batas penglihatan (bisa melihat kontribusinya pada *franchiser*) dan mempunyai komitmen yang kuat untuk keberhasilan unit usaha. Pada waktu yang sama, unit usaha mempunyai peluang menggunakan nama dan merek global serta memperoleh keuntungan pemasaran dan pembelian yang menyatu dalam korporasi. Misalnya saja biaya iklan McDonald's dikeluarkan oleh korporasi, sehingga unit usaha tidak perlu mengeluarkan biaya iklan.

Kelemahan pendekatan waralaba, seperti juga model jaringan, yaitu sering terdapat unit usaha yang mempunyai kinerja yang buruk. Konflik sering timbul antara *franchiser* dengan unit usaha. Pendekatan waralaba kurang fleksibel dalam menangani unit usaha yang mempunyai kinerja yang

buruk, tidak seperti dalam model jaringan. Hal ini terjadi karena *franchisee* telah membayar *fee* untuk bekerjasama dan biasanya telah memiliki kontrak jangka panjang sebagai bagian dari sistem jaringan waralaba.

Dalam praktek yang diterapkan oleh kebanyakan *franchiser* dunia seperti McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), California Fried Chicken (CFC) dan Burger King, model waralaba sering lebih mirip dengan model organisasi besar daripada seperti organisasi jaringan. Agar bisa memperoleh keunggulan yang dimiliki organisasi besar, kebijakan yang dibuat harus konsisten diantara para *franchisee* pada masalah-masalah pokok, seperti kebijakan harga, kualitas, dan peluncuran produk baru. Konsistensi seperti ini akan mencapai keunggulan kompetitif yang berhubungan dengan organisasi besar, termasuk pembelian dan periklanan, tetapi dapat menghilangkan perasaan *franchisee* sebagai unit usaha kecil.

Pendekatan kecil-besar yang mempunyai dua pendekatan utama, yaitu jaringan dan waralaba, secara khusus efektif untuk menangkap banyak keunggulan pengembangan produk dan pemasaran yang biasanya dimiliki oleh organisasi besar. Jika dikelola dengan tepat, unit usaha dapat memberikan perasaan keterlibatan yang tinggi pada karyawannya, dan ini merupakan kondisi yang sangat menguntungkan.

4. MEMILIH STRUKTUR ORGANISASI YANG TEPAT

Masing-masing pendekatan (besar-kecil dan kecil-besar) mempunyai keunggulan dan kelemahan. Pertanyaan yang muncul pada bagian pendahuluan yaitu :

1. Apakah struktur organisasi yang berukuran besar dan luas mampu mengimbangi kemampuan organisasi kecil ?

Jawabannya, **bisa** ! Caranya adalah dengan membuat unit-unit usaha kecil yang berada di dalam korporasi yang besar.

2. Mungkinkah keunggulan yang dimiliki oleh organisasi berukuran besar dan keunggulan yang dimiliki oleh organisasi berukuran kecil bisa dikombinasikan untuk mendesain struktur organisasi ?

Jawabannya, **ya** ! Caranya adalah dengan membuat model desain struktur organisasi Besar-kecil, atau struktur organisasi Kecil-besar.

3. Model pendekatan yang mana yang cocok pada situasi tertentu ?

Untuk menjawab pertanyaan ini, terlebih dahulu perlu dijelaskan mengenai organisasi tradisional, organisasi besar, birokrasi, organisasi fungsional (semua karakteristik organisasi besar-besar). Bentuk organisasi ini sesuai untuk situasi yang stabil dan tidak adanya persaingan. Walau kondisi semacam ini telah agak sulit ditemukan, organisasi seperti ini masih ada. Organisasi-organisasi demikian biasanya merupakan perusahaan negara yang memonopoli fasilitas umum yang memang telah diatur oleh pemerintah.

Pilihan yang paling menarik yaitu antara pendekatan organisasi besar-kecil (*large / small*) dan kecil-besar (*small / large*). Walau agak sulit untuk membedakan secara spesifik, terdapat pedoman umum yang dapat digunakan untuk melakukan pilihan antara kedua pendekatan dalam desain organisasi tersebut.

Model **organisasi besar-kecil** sesuai untuk kondisi berikut ini :

1. Perusahaan memiliki orientasi jangka panjang. Misalnya saja perusahaan mempunyai konsumen yang menginginkan kestabilan pasokan barang untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini berarti perusahaan mempunyai konsumen yang memiliki keinginan yang relatif stabil.
2. Perusahaan yang secara teknologi rumit dan memerlukan standar yang bisa memenuhi keinginan pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan riset dan pengembangan yang kuat untuk melakukan pengembangan produk.
3. Jika perusahaan membutuhkan koordinasi antara pembelian dan distribusi. Jika misalnya ada kebutuhan untuk mengintegrasikan pembelian, distribusi dan fungsi-fungsi lainnya, pendekatan besar-kecil akan lebih sesuai.

Pendekatan desain **organisasi kecil-besar** akan lebih sesuai dalam kondisi sebagai berikut :

1. Jika lingkungan bisnis mudah berubah dengan sangat cepat, sehingga arah perubahannya sulit diprediksi. Rencana jangka panjang menjadi tidak berfungsi dan tidak berguna, karena orientasi jangka panjang tidak

lagi mampu mengimbangi perubahan yang sangat cepat di lingkungan pasar.

2. Perusahaan memiliki konsumen yang selernya mudah berubah-ubah, sehingga perusahaan diharapkan mampu dengan segera menyesuaikan dengan keinginan konsumen. Dalam organisasi yang besar hal itu tidak mungkin dilakukan karena mereka cenderung birokratis dan mekanistik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Sebaliknya dalam organisasi jaringan, *responsiveness* karyawan terhadap perubahan menjadi tinggi dan mereka berkeja secara organismik.

Berdasarkan uraian tersebut, dimana pada umumnya kondisi pasar telah berubah dengan sangat cepat, desain organisasi yang kecil-besar akan lebih sesuai untuk digunakan. Bentuk organisasi jaringan merupakan pendekatan yang baik untuk mencoba mengantisipasi perubahan pasar. Sebagaimana diketahui, keunggulan utama dari desain jaringan adalah fokus pada peran tertentu saja, sehingga unit usaha bisa berkonsentrasi pada upaya meningkatkan kemampuannya dengan mengadopsi teknologi tinggi.

5. IMPLIKASI DI ASIA TIMUR DAN INDONESIA

Pada bagian ini, penulis memperkenalkan model jaringan di Asia Timur yaitu di Jepang, Korea dan Indonesia, sebagaimana yang dikemukakan oleh Yuri Sato (1997). Model jaringan di tiga negara ini mempunyai struktur jaringan yang berbeda-beda.

5.1 Model Jaringan Bisnis di Jepang

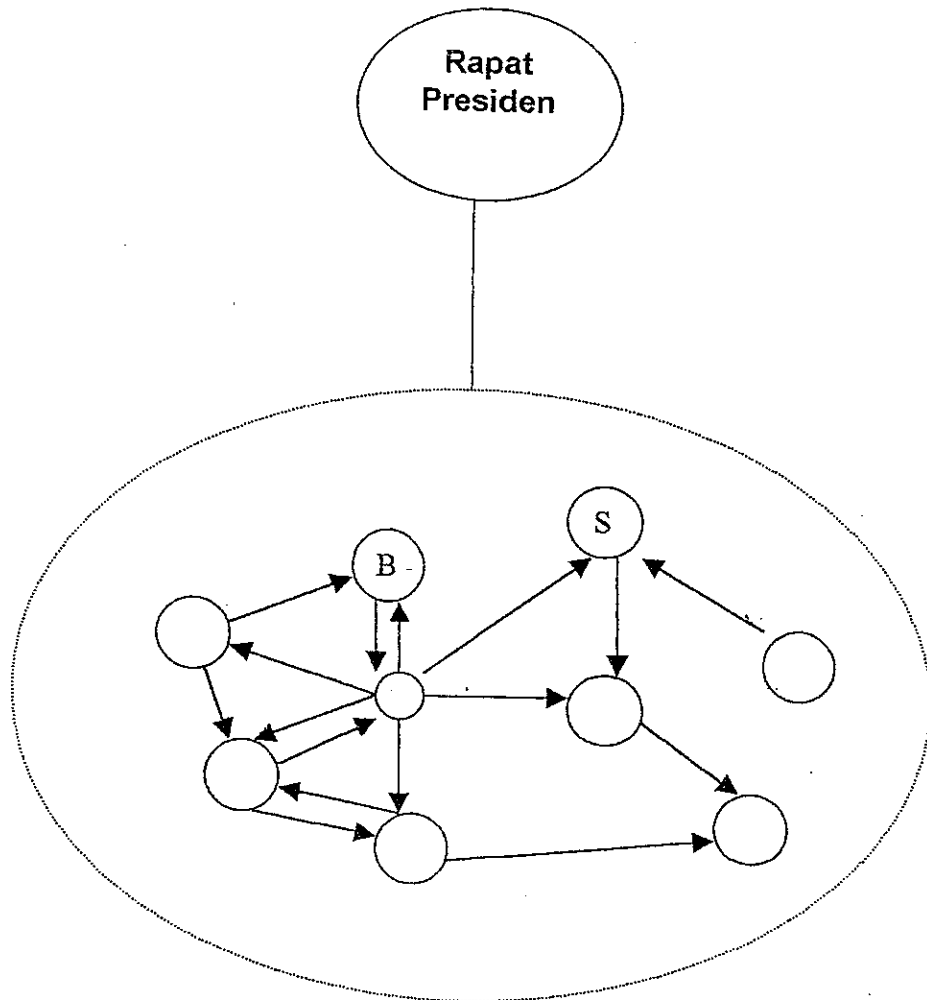
Di Jepang terdapat dua model jaringan yang disebut *kigyo-shudan* dan *keiretsu*.

Kigyo-shudan mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Setiap anggota jaringan saling independen dalam hal bidang usaha, pengambilan keputusan, manajemen keuangan dan peluang / peningkatan karyawan.
2. Masing-masing korporasi mempunyai bank dan *sogoshosya* (perdagangan umum) yang berposisi sentral. Bank utama (*main bank*) berfungsi sebagai pembantu pada saat krisis keuangan anggota jaringan. Sedangkan *sogoshosya* berfungsi sebagai pelopor bisnis, pusat informasi dan perantara bisnis di dalam *group* (kelompok perusahaan-perusahaan) atau di luar *group*.
3. Anggota dalam perusahaan jaringan saling memiliki saham minoritas sebagai pemegang saham stabilisator (*'antei-kabunushi'*).
4. Setiap *group* mengadakan 'rapat presiden' bulanan yang terdiri dari presiden direktur dari setiap perusahaan yang menjadi anggota dari *group* tersebut. Tujuan rapat ini adalah untuk tukar menukar informasi dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan bisnis dalam *group*, tetapi rapat tidak memiliki wewenang mengambil keputusan maupun memerintahkan sesuatu kepada anggota jaringan.
5. Karyawan dari perusahaan yang menjadi anggota *group*, biasanya memiliki identitas *group* nya, dan kesetiaan terhadap *group* cukup kuat.

Gambar 2

Model Jaringan Bisnis *Kigyo-shudan* di Jepang



Keterangan : B : Bank Utama ;

○ : Anggota perusahaan.

S : Sogososya

→ : kepemilikan saham

Sumber : Yuri Sato (1997)

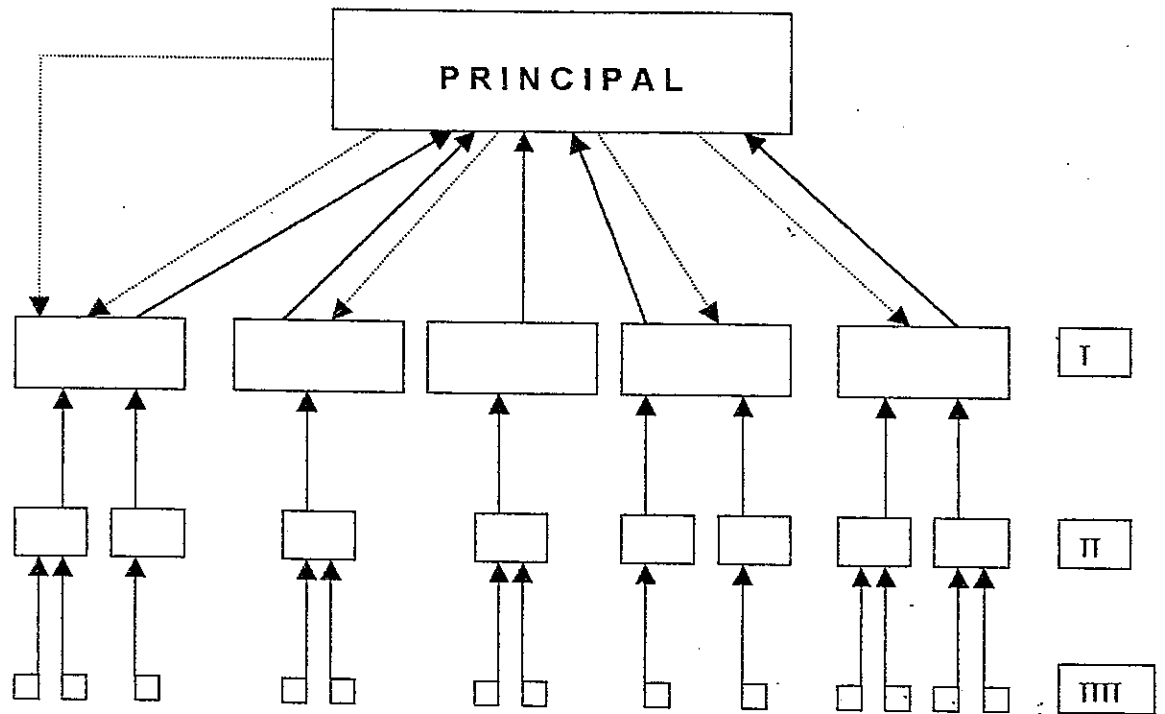
Model jaringan *Keiretsu* adalah fenomena setelah perang. Industri yang berkembang setelah perang yaitu industri perakitan, termasuk *machinery*, otomobil, alat elektrik dan elektronik. Industri perakitan tersebut memerlukan ratusan jenis komponen yang harus disediakan oleh anggota jaringan. Keiretsu berbentuk piramida dan hirarkikal. Di puncak piramida duduk perusahaan perakitan yang berfungsi sebagai *principal*, yang didukung oleh pemasok lapis pertama dan di bawahnya ada pemasok lapis kedua dan ketiga.

Karakteristik dari Keiretsu adalah sebagai berikut :

1. *Principal*, pemasok lapis pertama, kedua dan ketiga saling dihubungkan dalam hubungan transaksi komponen satu arah dari bawah ke atas dengan kontrak transaksi yang berlangsung dalam jangka panjang. Dalam piramida ini semakin atas posisinya semakin berskala besar dan semakin kuat kekuatan negosiasinya dalam menentukan kontrak.
2. Dalam keiretsu, *principal* memiliki *leadership* dalam hal perencanaan dan koordinasi bisnis, pengambilan keputusan strategis, penelitian dan pengembangan produk / model baru. Di lain pihak, pemasok memiliki kekuatan dari segi teknologi manufaktur di bidangnya masing-masing. Oleh karena itu, dalam hal pengembangan dan percobaan produk baru, terdapat kerjasama yang erat antara *principal* dan para pemasok sampai lapisan terendah dalam piramida.

3. *Principal* memiliki saham dari sebagian besar pemasok lapis pertama, tetapi tidak memiliki saham dari sebagian besar pemasok lapis kedua dan ketiga.

Gambar 3
Model Jaringan Bisnis *Keiretsu* di Jepang



↑ : aliran pemasokan komponen ; ↓ : kepemilikan saham
 I = pemasok lapis pertama
 II = pemasok lapis kedua
 III = pemasok lapis ketiga

Sumber : Yuri Sato (1997).

5.2. Model Jaringan Bisnis di Korea dan Taiwan

Model jaringan bisnis di Korea dan Taiwan merupakan bentuk jaringan bisnis berdasarkan keluarga. Hal ini merupakan salah satu perbedaan yang nyata antara jaringan bisnis di Jepang dengan jaringan bisnis di Korea dan Taiwan. Jaringan bisnis di Korea disebut **Chaebol**. Nama jaringan bisnis chaebol di Korea seperti Samsung, LG (Lucky Goldstar) dan Daewoo telah populer di seluruh dunia. Sejarah perkembangan chaebol di Korea tidak terlalu panjang, namun cukup dinamis dengan bantuan penuh dari pemerintah Korea sampai pada akhir tahun 1980-an, sehingga pada saat ini mereka menduduki posisi dominan dalam kegiatan ekonomi nasional di Korea.

Chaebol memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Chaebol mempunyai struktur kepemilikan keluarga yang berbentuk piramida yang bersifat tertutup. Keluarga pendiri membuat yayasan yang berfungsi sebagai puncak piramida kepemilikan dengan memegang saham di beberapa perusahaan utama. Perusahaan utama tersebut masing-masing memiliki beberapa anak dan cucu perusahaan yang saling memegang saham minoritas. Secara keseluruhan, kepemilikan saham baik langsung maupun tidak langsung menjadi dominan.
2. Posisi keluarga di dalam manajemen, kurang dominan dibandingkan dengan kepemilikan, oleh karena itu tubuh chaebol telah cukup besar. Pengambilan keputusan di tingkat unit usaha diserahkan kepada

manajer profesional dan bukan keluarga. Perencanaan dan koordinasi di dalam *group* secara keseluruhan ditangani oleh elit profesional dan sekretariat / biro perencanaan pada kantor pusat di bawah pimpinan seorang *chairman* (yang di Korea disebut *huijang*, setingkat komisaris utama di Indonesia, adalah anggota keluarga). Keputusan strategis masih diambil oleh *chairman* tersebut yang berasal dari keluarga.

3. Bisnis di bawah naungan sebuah chaebol mempunyai diversifikasi yang sangat tinggi. Beberapa anggota perusahaan mempunyai kedudukan dominan / oligopolistik dalam pasar produk tertentu. Tetapi salah satu ciri khas chaebol adalah tidak mempunyai bisnis perbankan.
4. Karyawan dari perusahaan chaebol biasanya mempunyai identitas chaebol sendiri dengan loyalitas yang cukup tinggi.

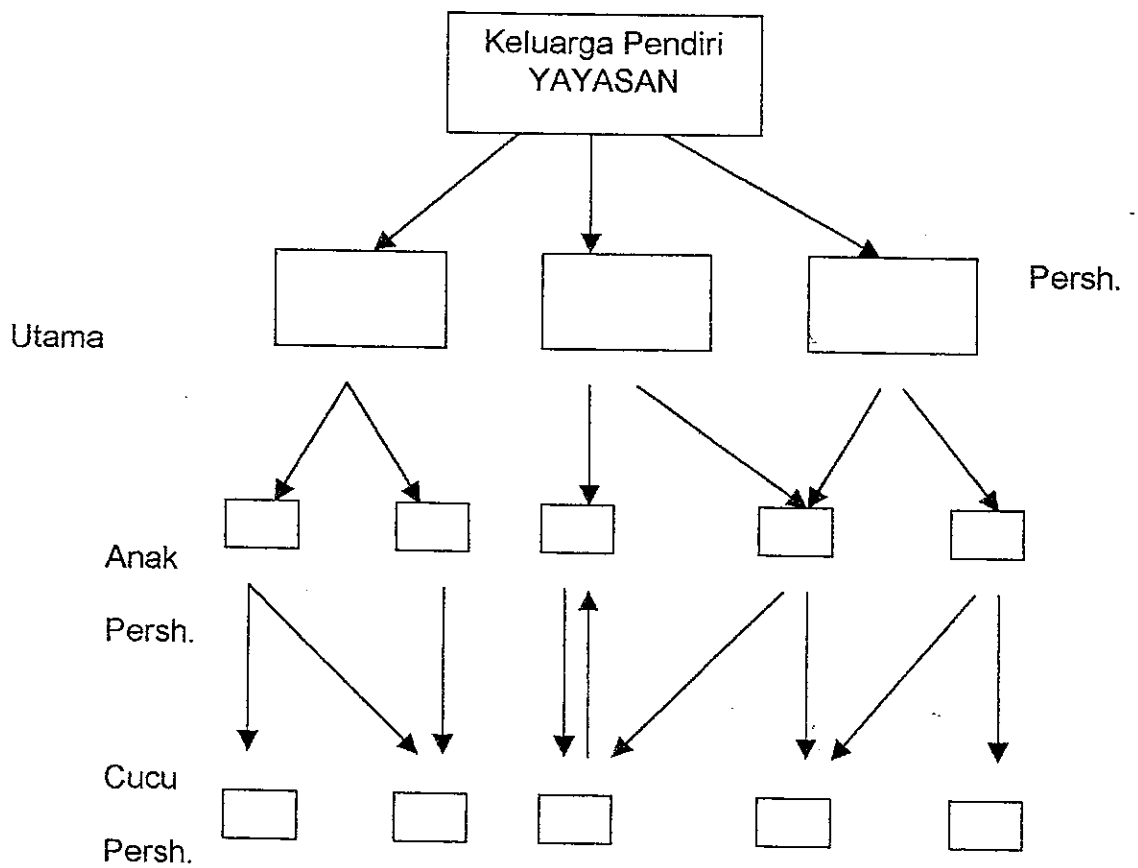
Model jaringan bisnis chaebol di Korea, ditunjukkan pada gambar 4.

5.3. Model Group Bisnis di Indonesia

Model *group* bisnis di Indonesia menurut analisis Yuri Sato lebih mirip dengan model jaringan bisnis chaebol di Korea, terutama setelah mereka melakukan reformasi manajemen pada pertengahan tahun 1980-an. Reformasi tersebut menuju ke arah struktur hirarkikal dengan membentuk divisi dan subdivisi, adanya badan koordinasi di puncak hirarki, serta pola sentralisasi dan formalisasi. Namun demikian, sangat berbeda dengan chaebol, salah satu ciri khas yang menonjol dari jaringan *group* bisnis di

Indonesia yaitu keterbukaan dan fleksibilitas untuk mencari mitra kerja horizontal (bukan vertikal).

Gambar 4
Model Jaringan Bisnis di Korea (Chaebol)



Keterangan :

□ : anggota perusahaan; → : kepemilikan saham

Sumber : Yuri Sato (1997)

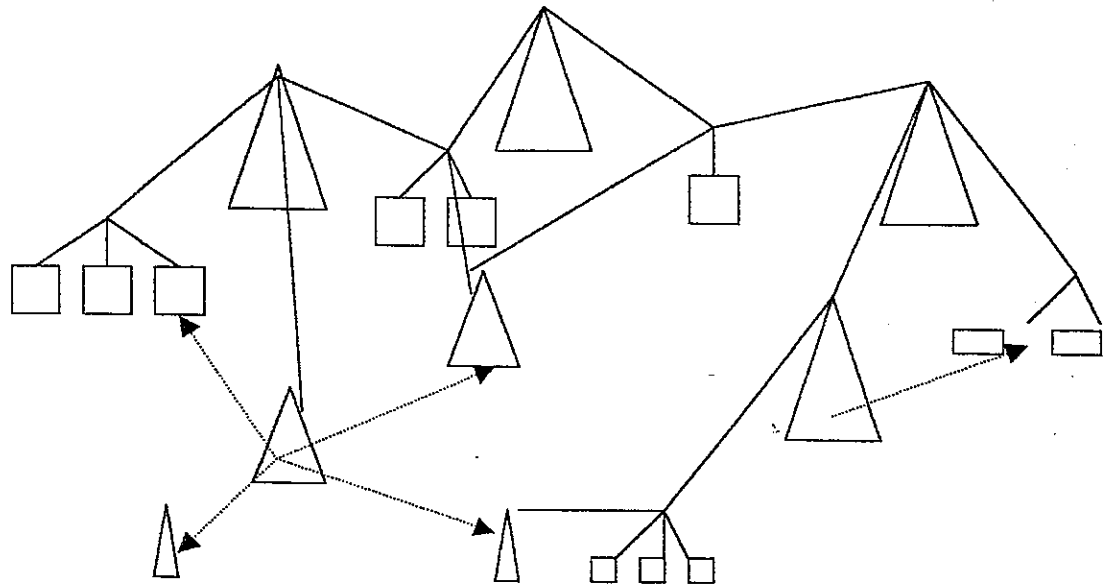
Group bisnis di Indonesia sering sekali mencari mitra kerja dengan *group* lain untuk menjalankan sebuah usaha yang berskala besar. Sedangkan kemitraan antar chaebol di Korea jarang terlihat. Contoh kemitraan di Indonesia antara lain : proyek Plaza Indonesia oleh Group Bimantara, Group Sinar Mas dan Group Ometraco; Proyek Pusat Olefin Chandra Asri oleh Group Barito Pasific, Group Bimantara, Group Napan dan mitra Jepang.

Yang menarik, menurut Yuri Sato, adalah bahwa mitra kerja di Indonesia terjadi bukan saja hanya antara *group-group* yang telah ada, tetapi juga di luar *group*. Misalnya mitra kerja antara seorang pemilik *group* dengan mantan pemilik / mantan manajer profesional yang telah memisahkan diri dari *group* lain. Salah satu contoh adalah kemitraan trio antara Bambang Trihatmodjo (bukan sebagai pemilik Bimantara Group, tetapi berposisi sebagai seorang pengusaha), Bambang Yoga Sugomo sebagai pemilik Kresna Duta Group dan Johannes Kotjo yang telah *spin-off* dari posisi manajer tertinggi di Salim Group. Serangkaian kemitraan tersebut merupakan bentuk jaringan.

Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 5, model jaringan bisnis di Indonesia terdiri atas piramida-piramida (yaitu *group* bisnis yang telah direformasi) dan sejumlah garis (hubungan mitra kerja) yang mengikat baik antar piramida-piramida. Usaha mitra-mitra kerja mula-mula hanya satu atau dua unit usaha, tetapi lama-kelamaan dapat dikembangkan ke sebuah *group* dengan beberapa unit usaha di bawah naungannya. Perkembangan selanjutnya, seperti menunjukkan bahwa manfaat utama jaringan bisnis di

Indonesia bukanlah demi stabilitas, melainkan lebih diusahakan untuk memperluas usaha (ekspansi)

Gambar 5
Model Jaringan Bisnis di Indonesia



Keterangan :

△ : *Group* bisnis yang telah mantap dengan struktur hirarki

□ : unit usaha

— : Kemitraan usaha ;

→ : *spin-off*

Sumber : Yusi Sato (1997)

Diantara ketiga model jaringan bisnis di Jepang, Korea dan Indonesia, yang bisa dikatakan model jaringan yang mirip dengan pendekatan besar-kecil adalah jaringan bisnis di Jepang yang bernama Keiretsu. Dengan perkataan lain, jaringan bisnis di Jepang memiliki ciri-ciri yang mirip dengan

ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi dengan pendekatan besar-kecil (*front-back*). Perbedaan yang paling menonjol antara jaringan bisnis keiretsu di Jepang dengan *front-back* dalam pendekatan besar-kecil adalah adanya independensi antara pemasok dengan *principal*, terutama dengan pemasok lapis kedua dan ketiga. Sedangkan pada *front-back*, kepemilikan saham semuanya dimiliki oleh piramida yang paling tinggi, yang dalam keiretsu di Jepang disebut sebagai *prinsipal*.

Sedangkan model jaringan bisnis yang lain, seperti *kigyo-shudan*, *chaebol* di Korea dan jaringan *group* bisnis di Indonesia lebih mirip dengan pendekatan *strategic business unit* (SBU) dalam pendekatan besar-kecil. Hal itu dapat dilihat dari adanya unit usaha yang berbeda dalam satu jaringan (*kigyo-shudan*), terdapatnya anak perusahaan dan cucu perusahaan (dalam *chaebol* di Korea) dan adanya kerjasama dengan mitra lain untuk membentuk usaha yang tidak berhubungan dengan usaha yang telah digeluti.

Dengan demikian, apa yang disebut dengan jaringan bisnis oleh Yuri Sato bukan sebagai jaringan seperti yang dimaksud oleh Jarillo (1993) dan Robin (1990). Jaringan bisnis yang dimaksud oleh Yuri Sato hanyalah merupakan kelompok bisnis yang tidak memiliki ciri-ciri model jaringan dalam pendekatan kecil-besar seperti yang diidentifikasi oleh Lawler III (1997).

6. KESIMPULAN

Perusahaan besar yang diorganisasi secara tradisional mungkin tidak akan mati (masih banyak kelompok bisnis yang tetap bertahan di Jepang, Korea dan Indonesia), tetapi dapat diketahui bahwa perusahaan yang memegang pada model tradisional semakin kehilangan pangsa pasarnya, kecuali situasi yang terjadi menjadi stabil dan tidak ada kondisi kompetitif. Alasannya adalah model tradisional tidak memberi kinerja yang unggul yang diperlukan untuk menang dalam perubahan pasar pada saat ini.

Dua alternatif pendekatan yang ditawarkan oleh Lawlwer III (besar-kecil dan kecil-besar) bisa menggantikan desain organisasi yang tradisional. Manfaat yang bisa diambil dengan pendekatan besar-kecil, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang kompleks sementara tetap memperoleh keunggulan dari ukuran yang besar seperti mendapatkan modal yang lebih murah, pembelian, *advertising* dan pengembangan pengetahuan.

Pendekatan kecil-besar mempunyai keunggulan dalam hal fleksibilitas, adaptabilitas, memahami pasar di permukaan dan berpotensi untuk membangun motivasi yang tinggi di gugus kerjanya. Dua pendekatan besar-kecil dan kecil-besar kelihatan akan lebih cocok dan bisa dipakai di masa mendatang, karena sesuai dengan situasi bisnis yang sedang dan akan terjadi

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Damanpour, Fariborz. (1996). "Organizational Complexity and Innovation : Developing and Testing Multiple Contingency Models". *Management Science*, Vol.42. No.5, 693-716.
- Lawler, Edward E. III . (1997). "Rethinking Organization Size", *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-35.
- Mintzberg, Henry. (1993). *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Prakarsa, Wahyudi. (1999a). "Turbulensi Lingkungan dan Reformasi Organisasi Poleksos", *Makalah* (tidak dipublikasikan). Program Studi Magister Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- . (1999b). "Dampak Perubahan Lingkungan Pasar Terhadap Organisasi dan Manajemen", *Makalah* (tidak dipublikasikan), Program Studi Magister Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organizational Theory : Structure, Design and Applications*, 3rd edition, New Jersey: Prentice Hall International Ed.
- Sato, Yuri. (1997). "Analisa Komparatif Struktur Jaringan Bisnis di Asia Timur", *Business News* No.6006/12-5,p.1C-2C.