

**TANTANGAN BUDAYA ORGANISASI  
ERA MULTI INFORMASI PADA VIRTUAL ORGANIZATION  
(Suatu Pandangan Studi Empiris)**

**Suwardi**

**Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang**

**Abstraksi**

Dunia tanpa batas teritorial, merupakan suatu kenyataan sehingga organisasi dan institusi bukan saja akan cepat menjadi usang namun berpeluang untuk dapat hidup lebih survive. Keterbelengguan merefleksikan pemberontakan atas keformalan, ketidakterbukaan. Namun demikian kesiapan menghapai tantangan era multi informasi sehingga perusahaan memiliki daya dorong, kemampuan kinerja yang lebih baik, serta sumber daya yang lebih besar dibandingkan dengan sumber daya sebenarnya. Kemampuan yang dimilikinya digabungkan dengan kerjasama dan kolaborasi sumber daya dari dalam dan luar perusahaan untuk misi atau proyek yang spesifik dengan dihubungkan dengan terminal komputer (*telecommuting*) untuk memakai bersama *visual images* dan *in process advertising*. Kolaborasi mobilisasi sumber daya internal dan eksternal merupakan bentuk penggabungan berbagai kepentingan internal dan eksternal. Sumber daya eksternal yang terkait dengan pelanggan dapat ikut langsung menentukan keputusan dengan tingkat kepuasan tak terbatas dalam dimensi waktu bahkan malam hari sekalipun. Suatu hal yang tadinya tabu, kini banyak organisasi bisnis menyikapi secara wajar. Implementasi organisasi virtual dalam segala bentuknya berarti pemangkasan besar-besaran tata nilai dan sikap kerja yang tak efisien. Pergeseran budaya organisasi terjadi, nilai-nilai budaya baru terbentuk serta bagaimana organisasi secara konsekuen harus bersikap dalam era maya organisasi virtual.

**Kata Kunci** : pergeseran budaya, methapora, virtual organization, kolaborasi, sumber daya, telecommuting, struktur hierarkis, virtual memory, implementasi, telekomuting, restrukturisasi total, polling para pakar, menjanjikan kinerja.

**Pendahuluan**

Dunia tanpa batas teritorial, dan penjelajahan maya menjadi suatu kenyataan, interkomunikasi dari segala belahan penjuru dunia hadir disetiap

saat, batas-batas kekuasaan, politik, ekonomi, etika bahkan budayapun terlibas dengan informasi global. Dunia setiap saat terkejut, seolah bangun dari mimpi, akselerasi semakin cepat dan keterbelakangan, ketertinggalan

teknologi semakin jauh dan butuh waktu yang panjang untuk mengejanya.

Sementara itu organisasi dan institusi yang ada selama ini, bisa saja menjadi usang dengan menghadapi kenyataan sekarang ini. Katakan saja lembaga pendidikan konvensional seperti halnya orang-orang yang terikat tangannya dan dimasukkan dalam sel jeruji besi, seraya otak, mata dan telinganya bekerja. Seperti halnya tukang-tukang sulap berkeliaran dimuka bumi bim salabim; abrakadabra, muncul kejutan-kejutan baru. Prototipe produk unggulan temuan baru, ternyata dipasaran telah meraja lela, kontrak perjanjian belum ditandatangani, dipasaran telah membanjir. Bahkan komoditas beraspun menjadi ikut terkejut dan para petani kita telah kehilangan kendali dan virtual organization disitulah bermain menampakan dalam bentuk bayang-bayang.

Pada kenyataan sedemikian mengkhawatirkan dan plus minusnya budaya organisasi agaknya terjadi pergeseran, dengan keterbukaan dan kecepatan informasi, sehingga batas-batas organisasi menjadi kabur, otoritas terbagi dengan

semakin adil, dan kemudahan serta kenyamanan dalam memanfaatkan waktu luang sebanyak-banyaknya, bahkan ibarat dengan sambil tiduranpun bisnis, organisasi dapat jalan dengan sendirinya.

Banyak orang kaya mendadak, tetapi lebih banyak lagi orang yang tertipu dengan gaya bisnis maya dan perwujudan salah satunya organisasi virtual menampakan dalam bisnis multi marketing, money games, dengan iming-iming keuntungan yang berlipat ganda akan dipetik dengan berinfestasi/ bergabung didalamnya.

Organisasi tak berbentuk formal, namun formulasi perhitungan nampak jelas, dan karier prestasi silih berganti, dan tingkat mobilitas anggotanya sangat tinggi, dan seolah seperti hukum pertumbuhan sel, ribuah sel sejak manusia ada di perut sang ibu, satu per satu mati karena hanya sel yang berkualitas/ sempurna diberikan jalan untuk hidup, demikian pula pada organisasi virtual dalam mana sumber daya manusia yang tak berkualitas akan hilang begitu saja, dan tak ada arti selama ini mereka berpretasi.

### **Pengusuran tradisi menuju pengakuan kompetensi.**

PADA dasarnya kerangka kerja dan kinerja dari suatu struktur organisasi

berkaitan erat dengan sumber daya manusia, sistem dan budaya organisasi. Bentuk organisasi virtual berkembang setahap demi setahap, yang dilahirkan dari ketidakpuasan struktur organisasi tradisional yang ada. Kata virtual sendiri merupakan dari pengertian nyata ada tapi tidak benar-benar nyata ". Refleksi kehadirannya merupakan pemberontakan atas keformalan, ketidakterbukaan, dan terkadang sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggipun diinjak oleh struktur kekuasaan kolektif, dan manusia yang cerdas pun nasibnya diujung koneksitas dan kalah dengan persekongkolan kelompok yang sedang berkuasa, dan kadang kecerdasannya pun harus rela dikebiri.

Istilah virtual organisasi nampak futuristic dan trendy. tetapi ke kebanyakan, itu adalah suatu misteri. Bagaimana cara para pekerja di dalam suatu organisasi sebetulnya berkomunikasi ? Bagaimana cara manajemen memimpin ? Apa yang akan diambil manfaatnya terhadap karier mu dan kepada masa depan pekerjaan? Dan adalah tempat kerja yang sebetulnya merupakan perwujudan yang sedang tumbuh dari definisi yang aktif dari suatu organisasi sebetulnya secara konstan mengembangkan, yang dulu diartikan berbentuk statis struktur organisasi dalam kata yang aktif berupa

mengorganisasikan, sehingga dalam virtual organization adalah terdiri dari suatu format telecommuting, suatu advokasi group yang sering dikatakan bentuk ketenaga-kerjaan seperti yang diotorisasi melalui remote dan menunjukkan suatu daerah operasional tentang segala organisasi atau bisnis yang menunjukkan kekuatan pekerja meliputi suatu porsi yang penting dari para pekerja profesional (Cohen, 1997:30).

Manajemen ilmiah ditunjukkan di tahun 1911 oleh Frederick W. Taylor dalam bukunya *The Principles of Scientific Management* menunjukkan adanya upaya rasionalisasi, memindahkan tanggung jawab dari para pekerja dengan mesin otomatisasi dan organisasi penempatan seseorang untuk mengukur atas pelaksanaannya, hasil yang diharapkan adalah atomatisasi pekerja untuk mengukur, mengintegrasikan keahlian sesuai dengan proses pekerjaan adalah penempatan dan tradisi ilmu pengetahuan menuju sasaran kerja secara eksplisit (Faucheux, 1997:52). Gerak yang berikutnya ke arah kerja dalam sekup global bersama sama para manager operasional dengan arah yang sama dengan pemikiran strategis, dengan hubungan sistem terotomatisasi dengan merespon secara cepat peluang bisnis ekonomi global.

Mowshowitz's (*The Conquest of Will : Information Processing In Human Affairs*, 1979) suatu kekurangan, ia mengakui, suatu isu terbaru teori yang menyangkut hubungan sosial teknologi. Di dalam buku baru ini, konsep " virtual organization" menyediakan basis untuk berpikir tentang perubahan bentuk bermasyarakat yang dirangsang oleh teknologi informasi. Di (dalam) bab " *Virtual Organizatin*," Mowshowitz menulis bahwa " pondasi filosofis bagi virtual organisasi adalah suatu perbedaan pasti/mutlak antar kebutuhan dan tujuan untuk memuaskan antar mereka. Perbedaan ini membuat mereka mungkin untuk mengatur aktivitas dengan cara yang memastikan usaha sistemik untuk menemukan sesuatu yang terbaik mereka bertemu sesuai yang dipersyaratkan dan memberikan kepuasan sepanjang waktu.

Virtual Organization dapat digambarkan organisasi yang diupayakan untuk menciptakan suatu kesatuan atau jaringan (network) para penyalur, pabrikan, dan bantuan administratif untuk memenuhi sasaran khusus. Sekali ketika sasaran hasil telah terpenuhi, adhocracy ini yang merupakan hubungan subkontrakting dan organisatorisdihancurkan (Christie & Levary, 1998; Galbrai Th, 1995). Dengan demikian , organisasi yang sebetulnya

mendasari suatu evolusi atau perkembangan alami kedua-duanya diruncingkan dan bukan struktur organ jaringan dan strategi pengintegrasian dan bukan struktur organisasi networking (Fitzpatrick, 2000:13)

Dengan demikian pula kemampuan organisasi yang dimilikinya digabungkan dengan kerjasama dan kolaborasi sumber daya dari dalam dan luar perusahaan untuk misi atau proyek yang spesifik. Biro periklanan sebagai contohnya sekarang terbentuk dari suatu tim yang dibentuk untuk melayani klien-klien khusus Beberapa anggota dari tim akan terdiri dari beberapa perusahaan yang khusus dalam corporate design, pengepakan, direct marketing dan promosi, intinya lebih berorientasi pada akses ke pasar internasional. Di tim baiknya dilaksanakan pada satu lokasi di gedung tunggal, tetapi di antaranya dihubungkan dengan terminal komputer (telecommuting) untuk memakai bersama visual images dan in process advertising. Pelanggan dapat ikut langsung menentukan set iklan yang diinginkan tanpa harus menunggu dicetak pada kertas. Pelanggan hanya melihat pada monitor yang dihubungkan dengan jaringan internet, hanya dalam sekejap, pada malam hari misalnya.

Menjelajah era informasi kedepan, banyak sekali yang terungkap mengenai perubahan dan keunggulan daya saing yang tak terlepas dari manajemen perubahan. Perubahan yang fokusnya tetap dicurahkan pada keunggulan daya saing berkelanjutan.. Suatu hal yang tadinya tabu, kini banyak organisasi bisnis menyikapi secara positif kehadiran organisasi virtual ini, sehingga banyak dimensi organisasi yang dicurahkan dalam meningkatkan kinerja bisnis dan daya saing yang semuanya berfokus pada dinamika organisasi dan konsep yang mulai memasyarakat yaitu virtual organization.

### **Organisasi formal tempat berlindung penipuan kolektif, para pemalas dan eksploitasi**

Organisasi formal cenderung kaku, dan struktur hierarkis harus dilalui oleh seluruh anggota organisasi. Memang kekakuan dan struktur hierarkis / berjenjang dilaksanakan dalam rangka pengendalian.

Namun yang sering justru disalah mengerti bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang untuk mencapai tujuan bersama, justru yang muncul adalah tujuan yang menyempit, tak menyentuh rasa keadilan dan hirarkis yang tersusun dengan rapi masih banyak dimanfaatkan untuk upaya negatif penggerogotan organisasi

karena bertumpu pada pegangan otoritas. Inilah kedok kekakuan, otoritas digunakan untuk upaya memusingkan kepala orang yang seharusnya dilayani dengan baik.

Cohen, 1997:30 menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang beralasan masuk dalam "*virtual organization*" harus menguji ketertutupan organisasinya, seperti misalnya : kebesaran organisasi, struktur hirarki problem sistem komunikasi perusahaan tidaklah merupakan kemungkinan gagasan yang baik dimunculkan dalam virtual organization. Selanjutnya keterbukaan komunikasi adalah merupakan hati dari virtual organization, para tenaga kerja virtualpun sangat diperlukan adanya sikap proaktif tentang bagaimana mereka belajar, berinteraksi, dan berkomunikasi. Dan sukses tenaga kerja dalam virtual organisasi bergantung kepada penggalian informasi-informasi yang baru dan pengalaman-pengalaman untuk berkolaborasi.

Memenuhi transparansi dalam memahami keselarasan antar hubungan (Szewezak, 2003:73) memahami dalam sekup yang lebih luas dalam "*Metamanagement*" dengan memerlukan struktur organisasi dan perilaku yang distandardisasi untuk mencapai hal yang dapat dipertukarkan untuk mencapai

kecocokan. Termasuk kemudahan dalam alternatif pelibatan departemen atau karyawan dengan yang lain, dan tak dimungkinkannya adanya perilaku individu yang kebal kepada kebutuhan akan standardisasi (arogansi).

Sebagai contoh : Sebuah perusahaan besar " X " yang telah lama merasa digerogeti oleh bagian pelayanan yang mempraktekan otoritas yang dibuat-buat pada pelanggan, padahal dibalik itu semua adalah keinginan untuk membuka celah koneksitas. Ini tentu penggerogotan organisasi. Jika pengendalian terhadap bagian pelayanan tak cukup terjangkau, beberapa saat bisnis ini akan runtuh.

Suatu organisasi bisnis tradisional adalah penuh dengan pos pemeriksaan dan sistem kontrol yang adalah bukti dari suatu ketiadaan kepercayaan. Dengan sengaja, para manajer di ibaratkan dalam kaleng bisnis yang tradisional yang secara fisik mengamati karyawan mereka untuk memastikan bahwa tak seorangpun mengerjakan hal-hal yang salah secara kebetulan atau mendisain ( Handy dalam Ariss,et al; 2002:22). Teknologi baru memberi karyawan tiap-tiap kesempatan untuk menggunakan waktu pekerjaan mereka untuk berbagai hal pribadi, banyak

para manajer memiliki cara berpikir yang usang. ( Baillie, 1995; Fukuyama, dalam Aris et al; 2002: 22) sudah berargumentasi bahwa dalam mengembangkan suatu model untuk suatu organisasi sebetulnya, pertimbangan manusia, komunikasi, dan kepercayaan adalah lebih efektif dibanding monitoring tradisional atau *micromanagement*

Contoh contoh kedok eksploitasi, banyak terjadi ketika organisasi dalam kondisi lesu kontrak reengineering ditandatangani, dengan model pengukuran kinerja dituangkan secara jelas, dan sistem reward yang sangat jelas diatur, setelah perusahaan bangkit dan memperoleh target omset penjualan yang menjadi salah satu bentuk pengukuran kinerja, ternyata reward tak diberikan.

Kondisi tertentu banyak ditemui bahwa kelompok tertentu dalam sebuah organisasi mengebiri kelompok lain, dan memberikan hambatan-hambatan untuk maju, seperti kesempatan pelatihan, pendidikan dan dengan kesengajaan menterlantarkan untuk kemajuan jenjang prestasi kelompok terhukum.

Secara eksistensial organisasi sedang mengalami pergeseran dari suatu kondisional umum yang menghendaki suatu stabilitas

yang bercirikan kondisi pengetahuan yang pasif menuntut adanya perubahan sikap/*attitude* dalam antar relasi yang menunjukkan adanya kenyataan evolusi secara dinamis (Faucheux, 1997:51).

Yang sering juga banyak ditemukan dalam organisasi formal ditemukan para karyawan yang sebenarnya mereka para pemalas, tetapi karena diuntungkan oleh peraturan organisasi yang pincang, maka antara mereka yang kompeten dan penipu tak kelihatan, dan terkadang yang penipu nasibnya selalu beruntung.

#### **Beberapa sebab mengapa Organisasi virtual itu muncul adalah :**

- Jika dalam kondisi suatu organisasi cenderung etos kerja malas, cenderung melakukan penipuan dan kekakuan otoritas, banyak berlindung para penipu tradisi/ etos kerja/malas, susah merombaknya, maka organisasi virtual menjawab, seperti rank dalam kelompok-kelompok cowboy, Cuma kemenangan diujung pistol.
- Perusahaan Staknan, tidak produktif, menggejala tenaga kerja kontrak, manajer kontrak, staf ahli kontrak hampir semua takut terhadap kemapanan yang riskan terhadap KKN.

- Kecerdasan harus dihargai, kompetensi harus mendapat tempat dan tak ada tempat bagi manajemen katak membuat organisasi terbelunggu dengan kepura-puraan, dengan pertimbangan-pertimbangan yang tak rasional dalam skeptis pemikiran bisnis.

Tata nilai yang berkembang menyebabkan organisasi formal mengadopsi nilai budaya yang selama ini dianutnya dan ternyata ditemukan kontradiktif terhadap efisiensi, profesionalitas.

#### **Bentuk- bentuk implementasi oraganisasi virtual**

Kata *virtual organization* (*virtual corporate*) idenya sendiri berasal dari "*virtual memory*" pada komputer yaitu kemampuan komputer yang memiliki jumlah memori lebih banyak dari jumlah memori fisik yang ada. Bentuk kata *virtual organization* digunakan untuk menjelaskan konsep **implementasi telekomuting** ke **restrukturisasi total** dalam bisnis. Bentuk *virtual organization* bukan akuisisi ataupun merger, sifatnya mirip dengan **polling para pakar (kumpulan keahlian)**, organisasi ini lebih **menjanjikan kinerja** yang lebih baik.

Yang dilakukan perusahaan-perusahaan besar berikut ini merupakan implementasi organisasi virtual dengan

memenuhi unsur-unsur : telekomuting; restrukturisasi total; polling para pakar; kinerja lebih baik, seperti yang dilakukan :

- Yang dilakukan AT&T, Mel ataupun Motorola dengan implementasi berbagi pengalaman, keahlian, berbagi kemampuan dan menanggung biaya untuk suatu proyek khusus, orientasinya jelas kepuasan pelanggan. Perusahaan-perusahaan besar ini sudah melirik keampuhan dari *virtual organization* .
- Termasuk pengadopsian secara dinamis konsep organisasi virtual IBM, baru saja membelikan 52.000 karyawannya apa yang disebut sebagai Word Jam.- Dengan menggunakan Intranet, orang-orang IBM di mana saja bisa bertukar gagasan tentang segala sesuatu mulai dari cara mempertahankan karyawan sampai cara bekerja lebih cepat tanpa merusak mutu.
- Lain lagi Wal-Mart yang mengalami kemenangan bersaing dibanding dengan K-Mart berhubungan dengan sistem ekstranet, yang memungkinkan mekanisme pembelian Wal-Mart dengan mudah berkomunikasi dengan para pemasoknya dan memungkinkan para pemasok memantau status persediaan produknya di toko-toko Wal-Mart.
- Perusahaan besar dengan cabang dimana-mana mewujutkan informasi maya dalam konferensi Video adalah perluasan sistem Intranet dan ekstranet. Konferensi video memungkinkan karyawan dalam organisasi untuk melakukan pertemuan dengan orang-orang dari lokasi yang berbeda. Gambar video dan audio langsung dari para anggota memungkinkan mereka untuk saling melihat, mendengar, dan berbicara. Akibatnya teknologi konferensi video memungkinkan karyawan untuk melakukan pertemuan interaktif tanpa perlu semua secara fisik berada pada tempat yang sama.
- Kerjasama profesional lintas organisasi bisnis seperti yang dilakukan oleh perusahaan jasa telekomunikasi; manufaktur ,perbankan dan mass media elektronik untuk mencapai target pasar, ini agaknya bentuk murni organisasi virtual.
- Pada akhir dasawarsa 1990-an, konferensi video pada dasarnya dilakukan dari ruang khusus yang dilengkapi dengan kamera televisi, berlokasi di fasilitas perusahaan. yang lebih baru lagi, kamera dan

mikrofon dipasang pada komputer masing-masing hingga memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam konferensi video tanpa meninggalkan meja kerja mereka. Ketika biaya teknologi ini makin murah, konferensi video akan semakin terlihat sebagai alternatif atas perjalanan yang mahal dan makan waktu.

- Bentuk yang mengangab kerja tanpa batas waktu seperti di zaman elektronik ini, semua karyawan dapat secara teoritis "siap panggil" dan siap untuk memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan selama 24 jam sehari, 7 hari seminggu.

### **Implementasi organisasi virtual dalam segala bentuknya berarti pemangkasan besar-besaran tata nilai dan sikap kerja yang tak efisien**

- Tapal batas organisasi menjadi kurang relevan
- Memungkinkan melintasi tingkat-tingkat vertikal di dalam organisasi itu,
- Bekerja diluar fasilitas yang dioperasikan organisasi
- Hierarki status tradisional, yang secara garis besar ditentukan oleh

level dan akses, menjadi jauh berkurang artinya.

- Sambil bekerja dirumah melalui telekomuting, ketimbang di ruang kantornya di Chicago. Dan bila komputer karyawan terhubung dengan komputer pemasok dan pelanggan, batas organisasi malah semakin kabur. Contoh, karena komputer-komputer di, Levi Strauss dan Wall Mart dihubungkan. Levi's mampu memantau persediaan jeans Levi's di toko Wall Mart dan mengganti barang dagangan jika diperlukan. Hal ini mengaburkan perbedaan antara karyawan Levi's dan Wall Mart.

### **Nilai –nilai budaya baru organisasi virtual**

Terdapat lima nilai penting untuk mendukung terciptanya organisasi virtual secara efektif. Kelima komponen yang membedakan tersebut itu adalah:

- **Teknologi informasi**, jaringan informasi akan membantu perusahaan dan entrepreneur yang saling berhubungan dan bekerja bersama. Kemitraan akan berbasis pada kontak informasi dan kontrak *online* elektronik, menyebabkan kerjasama berlangsung tanpa birokrasi sehingga mempercepat

proses kemitraan bersama.

- **Kinerja prima**, karena setiap rekanan usaha sudah terseleksi *core competence-nya* tentunya akan selalu memberikan keunggulan kinerja terutama menciptakan suatu tim yang kompak dan "*best of everything*" organization.
- **Kesempatan yang lebih baik**, . Karena rekanan usaha tidak permanen, sedikit formal dan lebih mampu memanfaatkan kesempatan yang baik. Perusahaan akan dapat bersama-sama untuk menentukan pasar spesifik, diskusi bersama-sama, konsentrasi penuh dalam proyek tersebut.
- **Kepercayaan**, hubungan antar perusahaan menjadikan mereka saling terbuka, karena keberhasilan proyek mereka tergantung pada keterbukaan, kesetiaan, dan sikap percaya di antara mereka. Perasaan senasib (*co-destiny*) memberikan kebersamaan, ketergantungan di antara mereka .
- **Tanpa batasan**, setiap perusahaan kembali mendefinisikan kembali batas-batas perusahaan. Kerjasama di antara pesaing, supplier dan pelanggan, membuat mereka lebih menekankan di mana suatu perusahaan berakhir dan yang lainnya dimulai.

### **Konsep Kerangka Organisasi Virtual**

Pada hakekatnya kerangka kerja dan kinerja dari suatu struktur organisasi yang digunakan berkaitan erat dengan sumber daya manusia, sistem dan budaya organisasi. Dari berbagai pengalaman organisasi lahir organisasi virtual, dimulai dari struktur organisasi yang terkait dalam pertumbuhan dan perkembangannya kemudian. Bentuk organisasi virtual berkembang setahap demi setahap, lahir karena ketidakpuasan akan struktur organisasi yang digunakan. Struktur organisasi menggambarkan garis perintah, otoritas dan komunikasi serta menunjukkan mekanisme tertentu, bagaimana suatu tugas dan rangkaian pekerjaan diselenggarakan oleh suatu organisasi. Perkembangannya dimulai dari sentralisasi dan desentralisasi berkembang ke organisasi tanpa batas, jaringan aliansi beralih ke organisasi virtual.

#### • **Sentralisasi versus desentralisasi**

Salah satu kunci dari dimensi struktur adalah derajat sentralisasi. Boleh dikatakan organisasi yang menjalankan fungsi sentralisasi terdiri dari grup khusus yang menjalankan fungsi tertentu seperti pemasaran, penjualan, produksi, rekayasa R&D, personalia dan administrasi. Sentralisasi akan mampu memaksimalkan produksi dalam skala ekonomi yang lebih baik dan murah. fungsi sinergis antar

departemen dalam organisasi. Halangan yang mungkin terjadi adalah bagaimana jika fungsi-fungsi khusus tadi **mempunyai sumber daya yang terbatas** yang berkaitan langsung dengan produksi. Sangatlah kontras bila organisasi yang menjalankan konsep desentralisasi mempunyai bisnis yang otonomi berdasarkan pada pengelompokan produksi dan pemasaran dengan kemungkinan mengembangkan strategi bisnis sebagai tanggapan dari kebutuhan pasar. Desentralisasi diimplementasikan langsung oleh 3M dan Hewlet Packard, hal ini dikarenakan perusahaan ini harus menyediakan pelayanan yang terfokus pada permintaan pasar. Lokasi bisnis yang dekat dengan pasar memungkinkan inovasi dengan sedikit birokrasi. Rendahnya jumlah produksi dan ketidakefisienan dari produksi sering terjadi. Sinergi antar organisasi sangat sulit untuk dicapai. Kebutuhan komunikasi harus didukung koordinasi antar setiap departemen yang terkait secara intensif, dengan tujuan riset pasar dapat menciptakan regangan dan menambah biaya yang merintang dari desentralisasi.

- ***Borderles Organization***

Lebih menekankan pada ***cross functional integration***, dimana dibutuhkan

komunikasi antara unit organisasi untuk terkait dalam divisi ataupun operasi dari setiap departemen secara fungsional. Kemampuan komunikasi merupakan kunci sukses dari ***borderles organization***. ***Xerox innovative computer group*** pemimpin dalam kunci teknologi microprocessor merupakan otak dari setiap komputer tahun 1980-an. Kegagalan dalam komunikasi antar departemen mengakibatkan *loss opportunity* yang besar dalam mendominasi pasar selama periode itu. Salah satu pendekatan dari *cross functional management* adalah mengorganisasikan kembali tujuan produk seperti pengembangan produk baru atau mutu terpadu, yang melibatkan banyak ragam fungsi manajemen. Komunikasi informal dalam teknologi informasi amat mendukung terciptanya *management of walking around*, dengan menggunakan program pembinaan pelatihan antar perusahaan akan membantu terbentuknya konferensi praktis. Seperti kebutuhan *video conferencing*, sistem *email* yang dapat menyajikan mekanisme koordinasi dan komunikasi. Bentuk~bentuk penyajian *workflow* seperti Intranet dan extended Intranet yang lebih menunjang terciptanya bentuk organisasi virtual.

Network dalam lingkungan global, pasar dan pesaing akan mengubah taktik

dengan cepat dan sangat penting untuk mengambil tindakan dengan cepat. Adanya kekurangan waktu untuk mengembangkan keahlian dan asset serta komitmen pada kemampuan teknologi dan saluran distribusi, membuat kita berada dalam kaitan *Alliance Network*. Dengan jaringan kerja ini diharapkan akan mampu memberikan keuntungan dalam hal kebutuhan modal, tanggapan yang cepat terhadap perubahan dan perusahaan tetap berada dalam kinerja yang terbaik.

Jaringan aliansi memberikan peran yang sangat penting dalam pengembangan strategi global.

- ***Virtual Organization/Organisasi virtual***

Merupakan perpanjangan dari konsep jaringan aliansi, yaitu dengan kumpulan orang atau organisasi dengan keahlian dibidangnya untuk penanganan proyek khusus yang mampu memberikan keuntungan bagi penjual, pelanggan dan tanggapan cepat terhadap pesaing.

- **Kerangka kerja**

Konsep kerangka kerja dalam menganalisis bentuk organisasi yang dibutuhkan dimulai dengan mengidentifikasi dan menempatkan komponen-komponen organisasi yang saling

berinteraksi. Jantung dari kerangka kerja dibentuk dari gabungan empat konstruksi dalam organisasi masing-masing adalah *structure, systems, people* dan *culture*. Strategi mendahului dan berinteraksi dengan empat komponen organisasi tersebut. Kinerja merupakan hasil dari interaksi, yang selanjutnya menjadi masukan kontrol untuk analisis internal dan eksternal bersama-sama dengan proses pengembangan strategi. Strategi ini dalamnya termasuk keputusan investasi teknologi informasi, pemilihan fungsi-fungsi strategis dan identifikasi basis untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan.

- **Sikap Percaya**

Charles Handy dalam "*Trust and the virtual organization*" (Harvard Business Review, May/June 1995), mengungkapkan bahwa dalam organisasi dinamis seperti *virtual organization* diperlukan sikap mempercayai (*trust*). Sikap mempercayai dalam ketransparanan organisasi, mempunyai dampak manajerial dan pribadi untuk memikirkan ulang mengenai kontrol organisasi. Ia memerlukan pengelompokan kecil dimana setiap orang di dalamnya saling mengenal dengan baik. Jadi organisasi yang besar tidaklah mungkin membangun sikap percaya tanpa sadar. Organisasi besar, harus dikelompokkan dalam group-group kecil. Di Asia dikenal dengan jaringan kerja

(*networking*) dan didasari sikap mempercayai *trust Q*. Sikap percaya itu menuntut kemauan belajar dan keterbukaan pada perubahan. Sikap ketekunan dan tekad dalam menghasilkan karya terbaik. Sikap percaya itu keras: kalau ternyata salah penempatan, orang tersebut harus sinkron dengan kelompok yang lebih besar. Sikap percaya membutuhkan sentuhan: para pekerja kadang-kadang harus tatap muka. Sikap percaya membutuhkan pemimpin-pemimpin.

Rasa kepemilikan *virtual organization* sangat dibutuhkan dalam organisasi. Kebutuhan akan ruang kerja dengan sendirinya harus dimiliki dengan jubah keamanan dan kenyamanan demi kelangsungan hidup organisasi. Apa yang terjadi bila tidak mempunyai ruang untuk bekerja. Setiap pekerja yang terlibat di dalamnya memiliki hak dalam organisasi.

Dalam meningkatkan kualitas dan kinerja *virtual organization* terdapat tiga besaran hurul I yang berperan yaitu Informasi, Ide dan *Intelligence*. Ketiganya secara potensial harus berada dalam lingkungan berimbang dalam *virtual organization*.

Ketiganya akan berinteraksi konstruktif dalam memberikan kinerja yang saling menguntungkan, bukan saja pada

organisasi tetapi pada pelanggan dan masyarakat pada umumnya.

Kemajuan dan kemampuan teknologi informasi memungkinkan kemampuan *virtual organization* lebih kondusif dan bergairah. Sangat mudah memaksakan kehadiran Teknologi Informasi dalam *virtual organization*. akan tetapi manajemen dihadapkan pada dilema bagaimana mememanajementi pribadi-pribadi yang tidak kita lihat? Pertanyaan yang sangat mudah kita jawab: saling percaya. Tetapi kenyataan kita sering kali dikacaukan dengan pergeseran atas dasar profesionalisme, akan tetapi sangat sulit dengan tradisi manajemen yang meyakini efisiensi dan kontrol melekat yang saling terkait serta tidak mudah melepaskan kontrol satu dengan yang lain.

Secara organisasi, kita sering mengalami keraguan saat kita dihadapkan pada kondisi transaksi bisnis dengan beberapa perusahaan pada suatu proyek tertentu. Atas dasar kontrak sebagai dasar dari kelangsungan harus berwujud, sebab jika tidak kenyataannya hanya resep untuk perpecahan. Dalam masyarakat, secara keseluruhan, tantangan akan memberikan keuntungan pada semua pihak atas dasar rasa saling menghargai.

- **Dimensi Kemayaan**

Jika teknologi tidak berperan, tidak

ada yang baru. Konsepnya hanya berupa ide tanpa ada niat untuk membangun. Ketika informasi menjadi materi dalam bekerja informasi tidak pernah mengharuskan orang-orang untuk bekerja dalam satu tempat, dan waktu yang bersamaan. Jaringan divisi penjualan misalnya, hampir merupakan contoh dari *virtual organization* setiap hari tidak kita pikirkan pemberian penghargaan sebagai suatu *virtual organization*

Orang-orang terdapat di divisi penjualan bekerja di antara kekompakan kelompok, pada tempat yang berbeda, penuh harapan di luar sapaan bahkan untuk hal materipun terkadang di luar dari aturan permainan organisasi.

Kemayaan bukanlah sesuatu yang dianjurkan. Ruang yang dimiliki atau paling sedikit meja kerja akan menjadi jubah kenyamanan untuk kelangsungan hidup organisasi. Rasa kepemilikan merupakan tempat mangkal yang penting, rasa kepemilikan tempat hampir merupakan rasa kegunaan. Keberadaan *E-mail* dan *mail* menjadi sarana penunjang keberhasilan *virtual organization*, termasuk di dalamnya unsur ketepatan informasi. Keberadaannya tidak dapat hanya dipandang sebagai organisasi dengan hanya garis perintah dari jarak jauh dalam eksekusi dan pengambilan keputusan (*long distance executive*).

Keinginan organisasi menjadi maya harus benar-benar datang dari kebutuhan apa yang ingin kita capai, apa yang ingin kita lakukan dan bukan ke mana kita akan pergi.

- **Dilema Manajemen**

Suka atau tidak gabungan teknologi dan ekonomi memberi arti yang lebih banyak dan luas, kita harus lebih banyak menggunakan waktu dalam ruang maya, tak terjamah. Tak lama berlangsung kita akan berada pada koridor untuk pertemuan rapat tak terduga dan pemeriksaan perkembangan bisnis. Sedikit kemudian akan bergeser pada kemungkinan bagaimana menjalankan organisasi tanpa pertemuan.

Kita akan lebih terbiasa bekerja dengan manajemen di antara sumber yang tidak kita lihat, kecuali waktu yang kita sepakati dan kejadian tertentu. Kedengarannya berat dengan usahanya yang lebih berat lagi dengan harapan *virtual organization* memberikan perubahan yang lebih baik, perubahan yang lebih menjanjikan yaitu kinerja yang meningkatkan daya saing berkesinambungan dalam perubahan yang terus menerus. Inilah wawasan baru *virtual organization* yang digunakan dalam menghadapi era keterbukaan dan era informasi.

### **Hambatan dalam virtual organization**

Beberapa hambatan berikut merupakan bentuk kebiasaan menyimpang khususnya tiadanya sentuhan non verbal dalam bahasa komunikasi melalui komunikasi elektronik, beberapa diantaranya adalah :

#### **a. Monitoring Perilaku Karyawan dalam ketidakhadiran Kepercayaan**

Penerapan teknologi komunikasi baru berarti bahwa semakin banyak orang akan memanfaatkan waktu dalam rang yang sebenarnya. tak terlihat dan terjangkau oleh tangan manajemen secara langsung. Asisten pekerja tidak lagi dalam koridor yang tersedia untuk konsultasi dengan segera, dan karyawan akan tidak lagi bisa melihat peran pemberi kerja mereka seperti dalam organisasi tradisional. Sekalipun informasi diedarkan secara luas dari yang pernah ada sebelumnya, menghasilkan potensi lebih tinggi untuk penggunaan yang tak pantas tentang data-data sensitip. Herschel dan Andrews dalam Ariss, 2002:23 menunjukkan bahwa 76% tentang individu yang dipercaya oleh karena teknologi komunikasi komputer, mereka telah hilang kendali beredarnya informasi pribadi mereka. Orang bisnis akan harus menjadi terbiasa bekerjasama dengan dan memanager orang yang mereka tidak sering melihat dan

siapa yang mempunyai akses yang luas dan banyak informasi rahasia. Bagaimanapun, penyalahgunaan monitoring komputer dapat mempunyai konsekwensi yang tidak diinginkan, seperti suatu hal negatif mempengaruhi pada atas moril karyawan, kerugian ekonomi, dan potensi untuk perilaku tak pantas ( Furnell dan Dowland, 2000).

#### **b. Hal negatif mempengaruhi pada atas moril karyawan**

Banyak studi sudah mendokumentasikan hal negatif efek tentang monitoring elektronik pada atas produktivitas dan moril karyawan. Karyawan yang dimonitor mengeluh pengawasan elektronik itu mengakibatkan pekerjaan dilangkahi, ketiadaan keterlibatan, mengurangi peran sosial dukungan dari panutan dan para penyelia, dan ketakutan kerugian pekerjaan (Stanton dan Weiss, 2000). Suatu studi oleh Grantt dan Higgins ( 1991) dalam Ariss, 2002:23, 500 pekerja jasa layanan ditanyakan pada atas praktek monitoring pemberi kerja mereka, dan 75% yang kehilangan kepercayaan atas mutu pekerjaan mereka dalam kaitan dengan monitoring elektronik. Beberapa studi menemukan adanya tekanan, dan kekacauan kegelisahan kepada tekanan monitoring

elektronik ( Fairweather, 1999 dalam Ariss, 2002:23).

Satu pengolah data merasa menghidupkan pekerjaannya dengan peringatan yang tak tertahankan sebab layarnya pada waktu tertentu menyiarkan. " Kamu adalah tidak bekerja seperti orang puasa ( Nussbaum, 1992 dalam Ariss,2002:23). Oleh karena itu, karyawan kehilangan *self-respect* dalam memimpin dirinya ke arah capaian pekerjaan dengan keadaan moril rendah ( Handy, 1995 dalam Ariss, 2002:23).

### **c. Kerugian Ekonomi**

Pemberi kerja dapat menemukan akibat keputusan untuk memonitor via komputer memimpin ke arah kerugian ekonomi. Terlepas dari isu produktivitas berkurang, kapan karyawan menolak kesempatan untuk melakukan bisnis pribadi selama jam pekerjaan mereka bisa dipastikan meninggalkan pekerjaan awal atau beristirahat untuk mempersembahkan ke pribadi atau berbagai hal keluarga ( Hodson et. al., 1999). Pemberi kerja juga harus mempertimbangkan munculnya biaya-biaya yang tersembunyi yang dihubungkan dengan yang monitoring, di luar biaya-biaya perijinan perangkat lunak.

### **d. Ketidak tepatan gaya manajemen menjadikan kegagalan mencapai tujuan**

Para manajer yang menerapkan gaya " Teori X" dalam mengelola SDM yang dimiliki, boleh menggunakan monitoring elektronik ke micromanage sehingga akan membawa manfaat bagi perusahaan ( Al-Shaer, 2000). Masalah ini adalah penggabungan dalam kesederhanaan monitoring dengan diam-diam, sehingga suatu karyawan tidak bisa berbuat banyak manakala monitoring sedang terjadi. Bagaimanapun kebanyakan para manajer dan para penyelia percaya bahwa memperingatkan karyawan tentang monitoring adalah merupakan kekalahan mencapai tujuan ( Oz et. al., 1999 dalam Ariss, 2002:23). Alasan untuk monitoring biasanya dianggap sebagai hal yang penting dalam menentukan ya atau tidaknya monitoring tersebut adalah etis. Walaupun ada pertimbangan yang sah untuk monitoring, kebanyakan karyawan tidak ingin menyerahkan keleluasaan pribadi mereka untuk mencukupi suatu sekedar ingin tahu pemberi kerja, usaha untuk memperoleh keuntungan pribadi, atau menginginkan untuk mengendalikan hidup pribadi mereka ( Ramsey, 1999 dalam Ariss, 2002: 23).

## **Persyaratan agar virtual organization berhasil**

Munculnya teknologi pasti mempunyai suatu dampak dramatis atas lingkungan bisnis, tetapi satu wilayah yang memerlukan perhatian khusus adalah metoda monitoring kebiasaan karyawan bekerja. Dalam lingkungan bisnis yang tradisional, para manajer bisa secara fisik melihat pekerjaan karyawan mereka sedang beraktivitas, tetapi dalam organisasi virtual, perilaku karyawan adalah tidak dengan mudah dimonitor. Banyak para manajer sedang mulai mempersiapkan perangkat lunak untuk memperkirakan aktivitas karyawan, tetapi ini dapat mempunyai pengaruh negatif atas perusahaan itu. Suatu hal yang lebih efektif dan sedikit metoda adalah memastikan bahwa karyawan yang mahal adalah karyawan yang mempunyai standard etis tinggi dan kemudian menetapkan suatu kepemilikan ikatan untuk menanggung mereka. Hasil dari suatu hubungan kepercayaan karyawan dan manajer adalah suatu lingkungan yang lebih produktif dan nyaman.

Beberapa pedoman untuk membantu virtual organization sukses adalah sebagai berikut (Cohen, 1997:37) :

- Meyakinkan para manajer senior mengoperasikan virtual organization, dengan fokus pada bagian waktunya. " Duduk dalam suatu kantor pusat langsung terhubung dalam aplikasi kultur virtual ini adalah suatu jaminan dari suatu kegagalan.
- Membantu para pekerja melalui remote membentuk kekuatan pada mereka dengan mengamati dari kantor pusat. Itu meliputi pertemuan-pertemuan tatap muka dan lain kesempatan untuk melakukan sosialisasi.
- Menetralkan perasaan dan memberikan pengertian antar para pekerja remote yang mereka telah kehilangan akan bisnis kunci lanjutan.
- Mengirimkanlah karyawan yang sering memperbaharui sekitar apa yang terjadi dalam perusahaan (orang yang berprestasi), kembangkan suatu statemen visi dan misi organisasi/perusahaan.

## **Kesimpulan**

Dengan melihat kedepan sebuah organisasi dalam berkompetensi bisnis yang semakin ketat bahwa keobyektifan, profesionalitas dan sikap terbuka dan percaya terhadap keterbatasan sumber daya, dan sumber daya akan dapat dipenuhi dengan membuka diri dalam beraliansi, dan

aliansi yang tak terikat dengan kekakuan, kepura-puraan, transparansi dan menggunakan piranti teknologi informasi yang memperpendek jarak dan waktu, maka organisasi virtual menjawab tantangan semua itu. Dari artikel ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Refleksi kehadirannya merupakan pemberontakan atas keformalan, ketidakterbukaan, dan terkadang juga hambatan kompetensi sumber daya manusia yang memiliki
2. *Virtual Organization* : kemampuan yang dimilikinya digabungkan dengan kerjasama dan kolaborasi sumber daya dari dalam dan luar perusahaan untuk misi atau proyek yang spesifik
3. Suatu hal yang tadinya tabu, kini banyak organisasi bisnis menyikapi secara positif kehadiran organisasi virtual ini semuanya berfokus pada dinamika organisasi
4. Tata nilai yang berkembang menyebabkan organisasi formal mengadopsi nilai budaya yang selama ini dianutnya dan ternyata ditemukan kontradiktif terhadap efisiensi, profesionalitas.
5. Berbagai bentuk implementasi organisasi virtual yang dilakukan

perusahaan-perusahaan besar dengan pemenuhan substansi/ unsur-unsur : telekomuting; restrukturisasi total; polling para pakar; kinerja lebih baik.

6. Implementasi organisasi virtual dalam segala bentuknya berarti pemangkasan besar- besaran tata nilai dan sikap kerja yang tak efisien
7. Terbentuknya nilai-nilai budaya baru organisasi virtual
8. Terdapat lima nilai penting Teknologi informasi,. Kinerja prima, Kesempatan yang lebih baik, Kepercayaan. Tanpa batasan,

### Referensi

- Ariss.S, & Nykodym.N, & Cole Laramore.A (2002). *Trust and Technology In the Virtual Organization*. Toledo:Sam Advanced Management Journal.22-25.
- Cohen. S. (1997). *On Becoming Virtual Organization*. Training and Development, May, 1997, 30-37.
- Donald. H. Weiss (1997). *Learn to be Distance Manager*. Self Management Communications, Inc. in Florisan,MO.
- Faucheux. Claude (1997). *How Virtual Organization is Transforming Management Science : As a tool for self-examination in social contexts, particularly those at work, virtual organizing requires participants to*

- share in the management of those contexts*. Information Resources Management Journal, 16(2), 73-75.
- Fitzpatrick William M. (2000). ***Form Functions, and Financial Performance Realities for the Virtual Organization***. Department of Management, Villanova University  
Donald R. Burke, Department of Management, Villanova University.
- Fukuyama. F. (1995). ***The social virtues and the creation of prosperity***. New York: Free Press.
- Grant, R.A., & Higgins, C.A. (1991, November). ***Computerized performance monitors: Factors affecting acceptance***. IEEE Transactions on Engineering Management, 28 (4),306-315.
- Handy, C. (1995, May). ***Trust and the virtual organization***. Harvard Business Review, 73 (3), 40-50.
- Mowshowitz's (1976). *The Conquest of Will : Information Processing In Human Affairs*
- Nussbaum, K. (1992). ***Workers under surveillance***. *Computerworld*, 26 (1), 21.
- Oz, E., Glass, R., & Behling, R. (1999)..., ***Electronic workplace monitoring: What employees think*** Omega: The International Journal of Management Science, 27
- Robbins Stephen. P (2003),***Perilaku Organisasi***, 2003, Pearsor Education International.
- Stanton, J.M., & Weiss, E.M. (2000). ***Electronic monitoring in their own words: An exploratory study of employees' experience with new types of surveillance***. Computers in Human Behavior, 16 (4), 423-440.
- Szewczak. E (2003). Book Review : ***Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology***. Canisius College, USA. Information Resources Management Journal, 16(2),73-75.

