



Rudy C Tarumingkeng: **Organisasi sebagai Sistem Terbuka dan
Konsep Alignment**

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

3 Februari 2026

Bogor, Indonesia

ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERBUKA DAN KONSEP ALIGNMENT

**Keselarasan strategi–struktur–proses–SDM–budaya–teknologi;
konsekuensi misalignment (biaya koordinasi, konflik, kualitas turun)**

1) Pendahuluan: Mengapa “Sistem Terbuka” dan “Alignment” Menjadi Kunci

Dalam praktik manajemen modern, banyak kegagalan transformasi organisasi bukan terjadi karena strategi yang “salah”, melainkan karena strategi yang “tidak nyambung” dengan cara organisasi bekerja sehari-hari. Strategi di papan presentasi tampak indah; tetapi ketika diterjemahkan ke struktur organisasi, prosedur operasional, kebijakan SDM, budaya kerja, dan teknologi, muncul gesekan yang membuat eksekusi tersendat. Di sinilah konsep **organisasi sebagai sistem terbuka** dan konsep **alignment (keselarasan)** menjadi penting.

Melihat organisasi sebagai sistem terbuka membuat kita sadar bahwa organisasi **tidak berdiri sendiri**. Ia hidup dalam arus input–proses–output yang terus berinteraksi dengan lingkungan: pasar, regulasi, masyarakat, teknologi, kompetitor, dan perubahan sosial. Dalam sistem terbuka, strategi bukan dokumen statis; ia adalah jawaban sementara atas dinamika lingkungan. Karena lingkungan berubah, maka organisasi

perlu **menyelaraskan** “bagian-bagian dalam” agar tetap efektif menghadapi perubahan.

Konsep alignment kemudian menjelaskan bahwa performa organisasi muncul dari **kesesuaian** (fit) antar elemen inti:

- **Strategi:** arah pilihan kompetitif (misalnya cost leadership, diferensiasi, inovasi, pelayanan, kecepatan).
- **Struktur:** pembagian kerja, otoritas, koordinasi (fungsional, divisional, matriks, jaringan, platform).
- **Proses:** cara kerja end-to-end (perencanaan, produksi/layanan, kontrol kualitas, pengadaan, pelayanan pelanggan, pengembangan produk, pengambilan keputusan).
- **SDM:** kompetensi, rekrutmen, pelatihan, sistem penilaian, insentif, karier, kepemimpinan.
- **Budaya:** nilai, norma, cara berkomunikasi, toleransi risiko, orientasi inovasi/ketertiban, etos kolaborasi.
- **Teknologi:** sistem informasi, otomasi, data, platform digital, alat kolaborasi, arsitektur integrasi.

Keselarasan ini bersifat **sistemik**. Mengubah satu elemen tanpa menyesuaikan yang lain sering menimbulkan **misalignment**. Dampaknya nyata: **biaya koordinasi meningkat, konflik antar unit naik, kualitas layanan/produk menurun**, dan organisasi kehilangan daya saing.

2) Organisasi sebagai Sistem Terbuka: Kerangka Dasar

2.1. Logika Input–Transformasi–Output–Umpan Balik

Organisasi sebagai sistem terbuka dapat dipahami lewat alur berikut:

1. **Input:** sumber daya (modal, orang, informasi, teknologi, bahan baku, legitimasi sosial) dari lingkungan.

2. **Transformasi**: proses internal yang mengubah input menjadi nilai (produk, jasa, keputusan, inovasi, layanan).
3. **Output**: hasil yang kembali ke lingkungan (produk/jasa, dampak sosial, kepuasan pelanggan, laba, reputasi).
4. **Feedback**: reaksi lingkungan (permintaan pasar, keluhan pelanggan, perubahan regulasi, tekanan kompetitif) yang memaksa organisasi menyesuaikan diri.

Dalam sistem terbuka, **keberhasilan** bukan sekadar “menghasilkan output”, tetapi menghasilkan output yang **dianggap bernilai** oleh lingkungan. Karena itu, organisasi perlu peka terhadap sinyal lingkungan dan mampu belajar.

2.2. Adaptasi, Equifinality, dan Ketidakpastian

Tiga ide penting dari perspektif sistem terbuka:

- **Adaptasi**: organisasi bertahan dengan menyesuaikan struktur dan proses terhadap perubahan lingkungan.
- **Equifinality**: ada banyak cara mencapai tujuan yang sama; tidak ada satu desain organisasi yang cocok untuk semua.
- **Ketidakpastian (uncertainty)**: semakin dinamis dan kompleks lingkungan, semakin besar kebutuhan koordinasi, fleksibilitas, dan kemampuan memproses informasi.

Konsekuensinya: alignment bukan proyek satu kali; ia adalah **proses berkelanjutan**.

3) Konsep Alignment: Makna, Tujuan, dan Prinsip

3.1. Apa itu Alignment?

Secara sederhana, **alignment** berarti *keselarasan* antar elemen organisasi sehingga energi organisasi tidak habis untuk friksi internal,

melainkan terfokus pada penciptaan nilai eksternal. Alignment menjawab pertanyaan:

“Apakah cara organisasi diatur (struktur), bekerja (proses), memimpin dan memotivasi orang (SDM), serta nilai-nilai yang dianut (budaya) benar-benar mendukung pilihan strategi, dengan teknologi yang tepat?”

3.2. Dua Bentuk Alignment: Vertikal dan Horizontal

- **Alignment vertikal:** konsistensi dari visi/strategi → tujuan → KPI → program → perilaku kerja.
Contoh: jika strategi “customer intimacy”, maka KPI frontline harus mengukur kepuasan, retensi, kualitas interaksi, bukan semata volume transaksi.
- **Alignment horizontal:** kesesuaian antar fungsi/unit (marketing–operasi–IT–HR–keuangan).
Contoh: marketing menjanjikan layanan “same day delivery”, tetapi operasi tidak punya kapasitas, IT tidak mendukung tracking, HR tidak menyiapkan shift—maka terjadi misalignment.

3.3. Tujuan Alignment

1. Menurunkan biaya koordinasi dan mempercepat keputusan.
2. Mengurangi konflik tujuan antar unit (goal conflict).
3. Menjaga mutu dan konsistensi layanan/produk.
4. Meningkatkan agility (kelincahan adaptasi).
5. Memperkuat budaya dan identitas organisasi secara nyata (bukan slogan).

4) Elemen Alignment: Strategi–Struktur–Proses–SDM–Budaya–Teknologi

Bagian ini memaparkan bagaimana tiap elemen harus “klik” satu sama lain, serta apa yang terjadi bila tidak selaras.

4.1. Alignment Strategi–Struktur

4.1.1. Prinsip Umum

Struktur adalah “arsitektur otoritas dan koordinasi”. Strategi adalah “pilihan kompetitif”. Jika strategi menuntut **kecepatan dan inovasi**, struktur yang terlalu hierarkis memperlambat keputusan. Jika strategi menuntut **efisiensi biaya**, struktur yang terlalu kompleks memperbesar overhead koordinasi.

4.1.2. Contoh Naratif

Bayangkan sebuah perusahaan layanan pendidikan digital (edtech) yang memutuskan strategi baru: **inovasi cepat**—meluncurkan fitur pembelajaran adaptif berbasis AI setiap dua minggu. Namun struktur organisasi masih seperti lembaga konvensional: tiap keputusan harus melewati tiga tingkat persetujuan, komite evaluasi bulanan, dan rapat lintas departemen yang panjang. Akibatnya, “strategi inovasi cepat” berubah menjadi slogan, bukan realitas. Tim produk frustrasi, tim teknis bekerja setengah hati, dan pesaing melaju lebih cepat.

4.1.3. Indikator Misalignment Strategi–Struktur

- Banyak keputusan operasional “menunggu tanda tangan”.
 - Inovasi kecil memerlukan proses persetujuan besar.
 - Struktur matriks tanpa kejelasan otoritas menghasilkan tarik-menarik perintah.
 - Unit yang seharusnya “dekat pelanggan” justru jauh dari informasi pelanggan.
-

4.2. Alignment Strategi–Proses

4.2.1. Proses sebagai “Mesin Eksekusi”

Strategi harus diterjemahkan ke proses end-to-end yang mendukungnya. Strategi “kualitas premium” memerlukan proses quality assurance, standar kerja, dan umpan balik pelanggan yang ketat. Strategi “harga murah” memerlukan proses lean, pengadaan efisien, dan standardisasi.

4.2.2. Contoh Naratif

Sebuah rumah sakit ingin menjadi rujukan “patient-centered care” dengan layanan cepat, aman, dan empatik. Strategi sudah disosialisasikan, poster nilai sudah terpampang. Tetapi proses pendaftaran pasien masih manual, alur rujukan berlapis, informasi medis tidak terintegrasi, dan komunikasi antar unit tidak standar. Pasien menunggu lama, data berulang, dokter terlambat menerima hasil lab. Kualitas pengalaman pasien turun—padahal strategi menuntut sebaliknya.

4.2.3. Indikator Misalignment Strategi–Proses

- SLA (service level agreement) tidak selaras dengan janji marketing.
- Banyak “rework” (pekerjaan ulang) karena data/berkas salah.
- Proses melemahkan tujuan strategi: misalnya inovasi tetapi prosedur terlalu kaku.
- Banyak bottleneck yang dibiarkan “normal”.

4.3. Alignment Strategi–SDM

4.3.1. Kompetensi dan Insentif Harus “Mengarah ke Strategi”

Strategi membutuhkan *kapabilitas*. Jika strategi menuntut layanan unggul, maka rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan harus

menonjolkan kemampuan layanan, komunikasi, empati, problem solving. Jika strategi menuntut inovasi, maka sistem karier dan insentif harus menghargai eksperimen, pembelajaran, dan kolaborasi lintas disiplin.

4.3.2. Contoh Naratif

Sebuah perusahaan retail ingin bertransformasi menjadi “omnichannel” (online–offline terintegrasi). Mereka membeli platform e-commerce dan memperbarui aplikasi. Namun SDM frontline masih dinilai dari KPI lama: jumlah transaksi di toko fisik. Akibatnya, staf toko enggan membantu pelanggan memesan lewat aplikasi karena itu “tidak menambah skor mereka”. Strategi omnichannel gagal bukan karena teknologi, melainkan karena **misalignment KPI dan perilaku**.

4.3.3. Indikator Misalignment Strategi–SDM

- KPI individu mendorong perilaku yang bertentangan dengan strategi.
- Kompetensi kunci tidak dikembangkan (skill gap kronis).
- Pelatihan tidak terhubung dengan kebutuhan proses/teknologi baru.
- Rotasi/penempatan orang tidak sesuai peran strategis.

4.4. Alignment Strategi–Budaya

4.4.1. Budaya sebagai “Sistem Operasi Tak Terlihat”

Budaya menentukan “apa yang dianggap normal” dan “apa yang dihukum atau dihargai”. Strategi inovasi memerlukan budaya yang toleran terhadap kegagalan terukur, kolaboratif, dan terbuka pada ide baru. Strategi efisiensi memerlukan budaya disiplin, standardisasi, dan perbaikan berkelanjutan.

4.4.2. Contoh Naratif

Sebuah biro layanan publik mendeklarasikan strategi digitalisasi untuk mempercepat layanan. Namun budaya internal masih “mengutamakan aman”: inisiatif baru dianggap risiko, orang takut salah, dan keputusan cenderung ditunda. Dalam budaya seperti ini, teknologi digital tidak otomatis menghasilkan inovasi. Justru, sistem digital dipakai hanya untuk memindahkan birokrasi lama ke layar komputer.

4.4.3. Indikator Misalignment Strategi–Budaya

- “Nilai resmi” berbeda dengan praktik sehari-hari.
 - Orang cerdas memilih diam karena ide baru sering dipatahkan.
 - Unit yang seharusnya melayani pelanggan justru defensif.
 - Konflik laten karena budaya menyalahkan (blame culture).
-

4.5. Alignment Teknologi–Struktur–Proses–SDM

4.5.1. Teknologi Tidak Netral

Teknologi membawa logika kerja: standar data, alur persetujuan, otomasi, transparansi. Jika struktur dan proses tidak siap, teknologi menjadi “beban”. Jika SDM tidak siap, teknologi menjadi “ancaman”.

4.5.2. Contoh Naratif: Implementasi ERP yang Membalik Organisasi

Sebuah perusahaan manufaktur menerapkan ERP untuk integrasi pengadaan, produksi, inventori, dan keuangan. Namun mereka mempertahankan proses lokal yang berbeda-beda di tiap pabrik dan tidak menyepakati definisi data yang sama. Hasilnya: sistem tidak dipercaya, laporan berbeda-beda, tim saling menyalahkan, dan pekerjaan manual justru bertambah untuk “menambal” sistem. ERP yang seharusnya mengurangi biaya koordinasi malah menaikkan biaya koordinasi.

4.5.3. Indikator Misalignment Teknologi–Organisasi

- Data tidak konsisten, "single source of truth" tidak tercapai.
 - Pengguna membuat spreadsheet bayangan (shadow systems).
 - Banyak bypass prosedur karena sistem dianggap lambat.
 - Resistensi meningkat karena teknologi terasa memata-matai, bukan membantu.
-

5) Konsekuensi Misalignment: Mengapa Biaya Koordinasi Naik, Konflik Meningkat, Kualitas Turun?

Misalignment adalah kondisi ketika elemen-elemen organisasi "saling menarik" ke arah berbeda. Konsekuensinya dapat dijelaskan melalui tiga jalur utama: **koordinasi, konflik, dan kualitas**.

5.1. Misalignment → Biaya Koordinasi Meningkat

5.1.1. Apa itu Biaya Koordinasi?

Biaya koordinasi adalah waktu, energi, dan sumber daya yang dipakai untuk menyatukan pekerjaan agar tidak saling bertabrakan: rapat, laporan, follow-up, eskalasi, revisi, dan penyelarasan lintas unit.

5.1.2. Mekanisme Kenaikan Biaya Koordinasi

1. **Ambiguitas peran:** struktur tidak jelas → siapa memutuskan apa? → rapat bertambah.
2. **Proses tidak standar:** tiap unit bekerja dengan cara sendiri → integrasi makin sulit.
3. **Teknologi tidak terintegrasi:** data tidak sinkron → rekonsiliasi manual.
4. **Tujuan berbeda:** KPI berbeda → perlu negosiasi terus-menerus.

5.1.3. Ilustrasi Naratif

Dalam perusahaan yang ingin cepat, manajer proyek menghabiskan separuh waktunya untuk menyatukan informasi dari departemen yang tidak sinkron. Rapat koordinasi menjadi rutinitas harian. Pekerjaan utama—mencipta nilai—tergeser oleh “mengurus penyelarasan”. Ini adalah tanda sistem yang tidak sehat: organisasi seolah bekerja untuk koordinasi, bukan untuk pelanggan.

5.2. Misalignment → Konflik Meningkat

5.2.1. Konflik Tujuan (Goal Conflict)

Konflik meningkat ketika unit-unit memiliki tujuan yang bertentangan. Contoh klasik:

- Marketing mengejar pertumbuhan penjualan (janji layanan agresif).
 - Operasi mengejar efisiensi dan stabilitas (menghindari overload).
 - Keuangan mengejar penghematan (memotong anggaran layanan).
- Jika tidak ada alignment, konflik menjadi personal: saling menyalahkan, bukan menyelesaikan sistem.

5.2.2. Konflik Peran dan Otoritas

Struktur matriks sering menciptakan konflik: seorang staf memiliki dua “bos”. Jika wewenang dan prioritas tidak jelas, konflik muncul: perintah ganda, prioritas berubah-ubah, dan stres kerja meningkat.

5.2.3. Konflik Budaya

Budaya lama dan budaya baru berbenturan: misalnya budaya “kepatuhan” versus budaya “inovasi”. Jika tidak dikelola, konflik menjadi perang identitas: kelompok lama merasa terancam, kelompok baru merasa dihambat.

5.3. Misalignment → Kualitas Turun

Kualitas turun bukan hanya soal produk cacat, tetapi juga:

- kualitas keputusan,
- kualitas layanan,
- kualitas pengalaman pelanggan,
- kualitas pembelajaran organisasi.

5.3.1. Mekanisme Penurunan Kualitas

1. **Fragmentasi proses:** handoff antar unit buruk → error dan rework naik.
2. **Overload koordinasi:** orang lelah rapat → eksekusi terburu-buru → mutu turun.
3. **Data tidak reliabel:** keputusan berbasis data salah → kebijakan salah arah.
4. **Moral dan engagement turun:** konflik dan ketidakjelasan → karyawan apatis → kualitas layanan turun.

5.3.2. Contoh Naratif

Sebuah layanan pelanggan yang dibebani target “kecepatan menutup tiket” akan menurunkan kualitas jawaban. Mereka menutup tiket cepat, tetapi pelanggan kembali komplain. Secara angka tampak bagus, tetapi secara mutu buruk. Ini gejala misalignment KPI (SDM) dengan strategi kualitas layanan.

6) Diagnosa Alignment: Cara Membaca “Penyakit Sistem” Organisasi

Agar tidak terjebak pada solusi parsial, diagnosis alignment perlu bersifat sistemik. Berikut pendekatan yang bisa dipakai sebagai kerangka kerja praktis.

6.1. Peta Keselarasan (Alignment Map)

Buat peta sederhana dengan pertanyaan inti:

1. **Strategi:** apa fokus utama 2–3 tahun ke depan? (biaya, kualitas, inovasi, kedekatan pelanggan, pertumbuhan, resiliensi)
2. **Struktur:** apakah desain unit dan otoritas mendukung fokus itu?
3. **Proses:** apakah alur kerja end-to-end mendukung janji strategi?
4. **SDM:** apakah kompetensi, KPI, insentif, dan kepemimpinan sesuai?
5. **Budaya:** perilaku apa yang benar-benar dihargai dan dihukum?
6. **Teknologi:** apakah teknologi mempercepat, menyederhanakan, dan memperjelas—atau malah menambah kerja?

Misalignment biasanya muncul sebagai “jawaban yang tidak konsisten”. Misalnya: strategi berkata “agile”, tetapi struktur berkata “hierarki”, proses berkata “birokrasi”, SDM berkata “patuh pada prosedur”, budaya berkata “jangan ambil risiko”, teknologi berkata “banyak approval”. Ini mismatch yang lengkap.

6.2. Gejala Misalignment yang Umum

- Rapat koordinasi bertambah, tetapi masalah berulang.
- Banyak pekerjaan manual untuk “menambal” sistem digital.
- Konflik antar departemen menjadi rutin.
- Karyawan mengatakan “ini bukan tugas saya” atau “tanya saja ke departemen X”.
- Pelanggan merasakan inkonsistensi layanan.
- KPI tercapai tetapi keluhan meningkat (indikator kualitas tersembunyi).

7) Studi Kasus Ringkas (Narasi Terpadu): Transformasi Digital yang Tersendat

Bayangkan sebuah universitas swasta yang ingin mengadopsi AI untuk pendidikan: personalisasi materi, analitik pembelajaran, dan otomatisasi administrasi akademik. Strategi sudah jelas: "AI-enabled learning experience." Namun struktur masih memisahkan unit akademik, IT, dan administrasi dalam silo yang kuat. Proses persetujuan pengadaan teknologi panjang. SDM dosen belum mendapat pelatihan pedagogi digital, sementara KPI dosen masih dominan pada beban tatap muka dan administrasi manual. Budaya akademik melihat teknologi sebagai urusan "unit IT", bukan urusan inovasi pembelajaran. Teknologi yang dipilih pun tidak terintegrasi dengan sistem akademik lama.

Dalam satu semester, proyek AI berubah menjadi beban. Dosen mengeluh karena harus memasukkan data dua kali. Mahasiswa kebingungan karena platform berbeda-beda antar mata kuliah. Unit IT kewalahan karena permintaan datang tanpa standar. Manajemen melihat biaya meningkat tetapi manfaat tidak terasa. Konflik muncul: akademik menyalahkan IT, IT menyalahkan kebijakan, administrasi menyalahkan dosen, dosen menyalahkan sistem.

Apa akar masalahnya? Bukan "AI"-nya, melainkan **misalignment**: strategi digital tidak disertai penyelarasan struktur, proses, SDM, budaya, dan teknologi integrasi. Solusi yang tepat bukan sekadar mengganti platform, melainkan merancang ulang sistem: governance data, proses akademik end-to-end, kompetensi dosen, KPI pembelajaran, serta budaya kolaborasi inovasi.

8) Penutup: Alignment sebagai "Disiplin Manajerial"

Melihat organisasi sebagai sistem terbuka mengajarkan bahwa perubahan lingkungan menuntut respons adaptif. Tetapi respons adaptif tidak cukup hanya berupa strategi baru. Strategi baru harus diikuti penyelarasan elemen internal: struktur yang memungkinkan keputusan tepat, proses yang mendukung nilai yang dijanjikan, SDM yang

kompeten dan termotivasi, budaya yang konsisten dengan perilaku yang dibutuhkan, serta teknologi yang terintegrasi dan memudahkan kerja.

Misalignment membawa konsekuensi nyata—biaya koordinasi meningkat, konflik antar unit merusak energi organisasi, dan kualitas turun baik pada output maupun pada kepercayaan pelanggan. Karena itu, alignment bukan jargon; ia adalah disiplin manajerial yang harus dibangun melalui diagnosis sistemik, desain organisasi yang konsisten, dan pengelolaan perubahan yang berkelanjutan.

Glosarium

Adaptasi organisasi: kemampuan organisasi menyesuaikan struktur, proses, dan kapabilitas untuk merespons perubahan lingkungan (pasar, regulasi, teknologi, kompetitor).

Alignment (keselarasan): tingkat kecocokan antar elemen organisasi—strategi, struktur, proses, SDM, budaya, dan teknologi—sehingga eksekusi berjalan mulus dan tujuan tercapai.

Ambiguitas peran: ketidakjelasan batas tugas, wewenang, dan akuntabilitas; sering memicu “lempar tanggung jawab” dan rapat koordinasi berlebih.

Boundary spanning: aktivitas/peran yang menjembatani organisasi dengan lingkungan (mis. kemitraan, hubungan regulator, komunitas pengguna), serta menjembatani silo internal.

Budaya organisasi: pola nilai, norma, dan asumsi yang membentuk perilaku sehari-hari; budaya menentukan “apa yang dianggap wajar” dalam keputusan dan kerja.

Capacity for information processing: kemampuan organisasi memproses informasi (melalui struktur, sistem, rapat, data, teknologi) untuk mengurangi ketidakpastian dan menyelesaikan dependensi kerja.

Change readiness: kesiapan organisasi untuk berubah (mindset, kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan sistem).

Coordination cost (biaya koordinasi): sumber daya yang terpakai untuk menyelaraskan pekerjaan lintas orang/unit (rapat, laporan, eskalasi, rekonsiliasi data, pekerjaan ulang), bukan untuk mencipta nilai langsung.

Cross-functional integration: kemampuan fungsi-fungsi berbeda (operasi–marketing–keuangan–IT–HR) bekerja sebagai satu alur nilai.

Differentiation (diferensiasi internal): tingkat spesialisasi unit (bahasa kerja, tujuan, prosedur) sesuai kebutuhan tugas; bermanfaat tetapi menambah tantangan integrasi.

Digital governance: aturan main pengelolaan data, sistem, keamanan, dan keputusan teknologi agar konsisten lintas unit dan tidak menimbulkan “shadow systems”.

Equifinality: prinsip sistem terbuka bahwa ada banyak jalan untuk mencapai tujuan yang sama; desain organisasi harus kontekstual, bukan “copy–paste”.

Feedback loop (umpan balik): mekanisme menerima, memaknai, dan menindaklanjuti sinyal lingkungan (keluhan pelanggan, perubahan pasar) untuk perbaikan sistem.

Fit (kecocokan): istilah umum untuk alignment; “fit” yang baik menurunkan friksi dan meningkatkan performa.

Formal structure: struktur resmi (bagan organisasi, jabatan, rantai komando, pembagian unit).

Handoff: titik perpindahan pekerjaan/informasi dari satu peran/unit ke peran/unit lain; titik rawan miskomunikasi dan penurunan kualitas.

Informal organization: jaringan relasi dan norma tak tertulis yang memengaruhi keputusan dan arus kerja (siapa yang “didengar”, praktik real di lapangan).

Information asymmetry (asimetri informasi): ketidakseimbangan informasi antar pihak/unit; memicu salah keputusan, ketidakpercayaan, dan konflik.

Information processing view: perspektif bahwa desain organisasi bertujuan mengelola ketidakpastian melalui peningkatan kapasitas memproses informasi atau pengurangan kebutuhan informasi.

Integration (integrasi): mekanisme penyatuan diferensiasi; misalnya KPI lintas fungsi, proses end-to-end, platform data bersama, peran integrator.

Key Performance Indicator (KPI): indikator kinerja yang mengukur hasil penting; KPI yang tidak selaras strategi dapat mendorong perilaku kontra-produktif.

Lateral processes: mekanisme koordinasi melintang di luar hierarki (tim lintas fungsi, workflow end-to-end, komite keputusan, product owner).

Legitimasi: penerimaan sosial/otoritatif terhadap organisasi; bagian dari “input” sistem terbuka (kepercayaan publik, izin, reputasi).

Learning organization: organisasi yang mampu belajar cepat dari pengalaman dan data; penting untuk menjaga alignment saat lingkungan berubah.

Misalignment (ketidakselarasan): ketidaksesuaian antar elemen organisasi sehingga strategi tidak terwujud, koordinasi mahal, konflik meningkat, dan kualitas turun.

Operating model: cara organisasi menjalankan strategi melalui kombinasi struktur, proses, peran, metrik, dan teknologi.

Organizational diagnosis: proses menilai kesehatan organisasi dengan memetakan elemen-elemen dan hubungan sebab-akibatnya (apa yang menjadi akar masalah).

Open system (sistem terbuka): organisasi yang terus bertukar input–output dengan lingkungan dan menyesuaikan diri melalui umpan balik.

Process ownership: kepemilikan/akuntabilitas atas proses end-to-end; tanpa ini, proses mudah terfragmentasi.

Quality drift: penurunan kualitas bertahap karena standar melemah, rework meningkat, atau insentif mendorong “cepat selesai” ketimbang “benar”.

Rework (pekerjaan ulang): pekerjaan yang harus diulang akibat kesalahan data, miskomunikasi, atau standar proses yang tidak jelas; indikator kuat misalignment.

Role conflict: konflik karena tuntutan peran bertabrakan (mis. dua atasan, dua target, dua prioritas).

Silo: pemisahan unit yang kuat sehingga informasi dan kerja sulit mengalir; silo sering menjadi sumber biaya koordinasi.

Slack resources: kelonggaran sumber daya (waktu, orang, kapasitas) untuk menyerap ketidakpastian; terlalu sedikit slack membuat organisasi rapuh.

Socio-technical system: pandangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh keselarasan sistem sosial (orang, struktur, budaya) dan sistem teknis (alat, teknologi, prosedur).

Standardization: penyamaan prosedur/definisi data agar proses konsisten dan kualitas stabil; perlu diseimbangkan dengan fleksibilitas.

Strategy execution gap: jarak antara strategi yang direncanakan dan hasil eksekusi; sering muncul akibat misalignment.

Task uncertainty: ketidakpastian tugas (variasi permintaan, kompleksitas, perubahan) yang meningkatkan kebutuhan koordinasi dan informasi.

Trade-off desain: konsekuensi pilihan desain (mis. sentralisasi vs desentralisasi; standar vs adaptif); alignment menuntut trade-off yang sadar.

Workflow end-to-end: alur kerja dari awal sampai akhir nilai (mis. dari permintaan pelanggan sampai layanan selesai); penting untuk memastikan kualitas.

Referensi

1. Daniel Katz & Robert L. Kahn. (1966). The Social Psychology of Organizations. Wiley. ([Google Books](#))
2. David A. Nadler. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2), 35–51. ([ScienceDirect](#))
3. Robert H. Waterman Jr., Tom Peters, & Julien R. Phillips. (1980). Structure is not organization. Business Horizons. ([ScienceDirect](#))
4. Jay R. Galbraith. (1973). Designing Complex Organizations. Addison-Wesley. ([Google Books](#))
5. Thomas W. Malone & Kevin Crowston. (1994). The interdisciplinary study of coordination. ACM Computing Surveys, 26(1), 87–119. ([ACM Digital Library](#))

6. W. Warner Burke & George H. Litwin. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. ([SAGE Journals](#))
7. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School, Division of Research. ([Harvard Business School](#))
8. Tom Burns & G. M. Stalker. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications. ([Google Books](#))
9. E. L. Trist & K. W. Bamforth. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. ([SAGE Journals](#))
10. Henry Mintzberg. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall. ([Google Books](#))
11. James G. March & Herbert A. Simon. (1958). *Organizations*. Wiley. ([Google Books](#))
12. Karen A. Jehn. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. ([SCIRP](#))
13. Paul Milgrom & John Roberts. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall. ([National Library of Australia](#))
14. W. Edwards Deming. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. ([MIT Press](#))
15. Marvin R. Weisbord. (1976). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Addison-Wesley. ([rudycct.com](#))

Rudy C Tarumingkeng: **Organisasi sebagai Sistem Terbuka dan
Konsep Alignment**

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 3 Februari
2026. Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6982beb1-8ab8-839b-829d-cfa7a4f34ee4))
<https://chatgpt.com/c/6982beb1-8ab8-839b-829d-cfa7a4f34ee4>