

Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Struktur Organisasi: Studi Kasus Eksekusi Strategi Zappos.com

Berdasarkan Chapter 4 Buku " Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change" by Lawrence G. Hrebiniak

Macelina Shally Ardias

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas
marcelinashallyardias@gmail.com

Abstract

The right organizational structure and culture are key factors in effective strategy execution. Chapter 4 of Making Strategy Work emphasizes the importance of designing a structure that fits the strategy and needs of the organization. The Zappos.com case study demonstrates how a strong holacracy structure and organizational culture can support the execution of an innovative and customer-centric strategy. A case study approach was used in this study to analyze Zappos.com's organizational structure and execution. This approach was chosen because it allows for in-depth analysis of a complex, real-world phenomenon. The data were examined qualitatively to uncover key topics related to organizational structure, culture, and strategy execution. The company is advised to adopt a flexible structure approach and build a strong culture as a foundation for strategy execution. Future researchers can explore the long-term impact of holacracy on organizational performance and how organizational culture can continue to evolve in a context of rapid change.

Keywords: Organizational structure, Zappos.com

Abstrak

Struktur organisasi dan budaya yang tepat merupakan faktor kunci dalam eksekusi strategi yang efektif. Chapter 4 buku Making Strategy Work menegaskan pentingnya desain struktur yang sesuai dengan strategi dan kebutuhan organisasi. Studi kasus Zappos.com memperlihatkan bagaimana struktur holacracy dan budaya organisasi yang kuat dapat mendukung pelaksanaan strategi yang inovatif dan berorientasi pelanggan. Pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis eksekusi dan struktur organisasi Zappos.com. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis mendalam terhadap fenomena yang kompleks di dunia nyata. Data diperiksa secara kualitatif untuk menemukan topik utama yang berkaitan dengan struktur organisasi, budaya, dan eksekusi strategi. Perusahaan disarankan untuk mengadopsi pendekatan struktur yang fleksibel dan membangun budaya yang kuat sebagai fondasi eksekusi strategi. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang holacracy terhadap kinerja organisasi dan bagaimana budaya organisasi dapat terus dikembangkan dalam konteks perubahan yang cepat.

Kata kunci: Struktur organisasi, Zappos.com

© 2025 Jurnal Pustaka Aktiva

1. Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis saat ini, penerapan strategi yang berhasil sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan. Struktur organisasi yang tepat dan budaya organisasi yang mendukung sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi. Dalam buku Lawrence G. Hrebiniak, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, bagian 4—Organizational Structure and Execution—berbicara tentang bagaimana struktur organisasi berkontribusi pada eksekusi strategi yang efektif. Zappos.com, perusahaan ritel online yang terkenal dengan inovasi budaya dan implementasi strateginya, adalah studi kasus yang menarik untuk dilihat. Perusahaan ini terkenal dengan strateginya untuk membangun struktur organisasi dan budaya yang kuat, yang membantu mereka melaksanakan strategi mereka dengan sukses.

Berdasarkan Chapter 4 buku *Making Strategy Work*, konsep struktur organisasi dan eksekusi strategi dibahas dalam studi kasus Zappos.com. Hubungan antara struktur organisasi, budaya organisasi, dan pelaksanaan strategi yang efektif adalah perhatian utama.

Tinjauan teori struktur organisasi dan eksekusi strategi akan dibahas dalam seminar. Akan ada juga analisis masalah penting dalam desain struktur organisasi, serta studi kasus Zappos.com yang menunjukkan bagaimana budaya dan struktur organisasi mendukung pelaksanaan strategi. Selain itu, untuk mendukung pendapat, artikel ini akan menyertakan referensi dari jurnal ilmiah dan sumber web terpercaya.

2. Metode Penelitian

Pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis eksekusi dan struktur organisasi Zappos.com. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis mendalam terhadap fenomena yang kompleks di dunia nyata (Yin, 2018). Data dikumpulkan melalui penelitian literatur, jurnal ilmiah, artikel terpercaya di internet, dokumen dan laporan terkait Zappos.com, dan buku *Making Strategy Work*. Teknik pengumpulan data termasuk studi dokumentasi dan analisis konten.

Data diperiksa secara kualitatif untuk menemukan topik utama yang berkaitan dengan struktur organisasi, budaya, dan eksekusi strategi. Selain itu, analisis memeriksa teori dengan praktik yang digunakan di Zappos.com untuk menentukan relevansi dan konsekuensi manajemen

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Isu-isu Kritis dalam Struktur Organisasi

Chapter 4 buku *Making Strategy Work* membahas beberapa masalah penting dalam desain struktur

organisasi yang berdampak pada eksekusi strategi. Berikut adalah beberapa dari masalah tersebut: Tujuan yang Tidak Jelas: Jika tujuan organisasi tidak jelas, orang bisa bingung tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus diprioritaskan. Terbatasnya Fleksibilitas: Struktur yang kaku menghalangi perubahan lingkungan bisnis. Resistensi terhadap Perubahan: Ketidakpastian dan ketidaknyamanan membuat manajemen dan karyawan sering menolak perubahan struktur. Kurangnya Komunikasi: Sulit bagi unit untuk berkomunikasi satu sama lain, yang mengakibatkan koordinasi yang buruk dan duplikasi tugas. Integrasi antar Departemen: Silo organisasi terbentuk karena kurangnya integrasi, yang menghambat kerja sama dan sinergi. Tanggung Jawab Ganda atau Tumpang Tindih: Konflik dan inefisiensi terjadi karena peran yang tidak jelas. Pengukuran Keberhasilan Desain: Tidak ada indikator yang tepat untuk mengukur seberapa efektif struktur organisasi.

3.2. Sentralisasi vs Desentralisasi

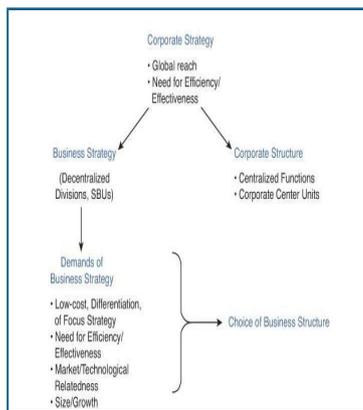
Menentukan tingkat desentralisasi dan sentralisasi yang tepat adalah salah satu tantangan utama dalam desain struktur organisasi. Desentralisasi memberikan fleksibilitas dan responsivitas terhadap kebutuhan lokal, sedangkan sentralisasi memungkinkan kontrol yang ketat dan sinergi (Sundaram, 2024). Studi Kasus: Johnson & Johnson terkenal dengan struktur organisasinya yang sangat terdesentralisasi. Unit bisnis strategis (SBU) perusahaan beroperasi secara mandiri dan memiliki budaya otonomi yang kuat. Meskipun model ini menawarkan keuntungan melalui responsivitas pasar dan inovasi, ia menghadapi kesulitan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan divisi perusahaan (Hrebiniak, 2013). Studi Kasus Citibank dan ABB: Citibank dan ABB menggunakan pendekatan hibrida yang menggabungkan desentralisasi dan sentralisasi. Tingkat sentralisasi dan desentralisasi harus disesuaikan sesuai dengan kompleksitas pasar, ukuran perusahaan, dan kebutuhan lokal untuk mencapai efisiensi operasional (Al-Mashari & Green, 2019). Menggabungkan unit bisnis lokal dengan tim pusat dapat meningkatkan efektivitas eksekusi strategi (Smith & Lopez, 2020; Hrebiniak, 2013; Al-Mashari & Green, 2019).

3.3. Tantangan dalam desain Struktur Organisasi

Tantangan dalam Desain Struktur Organisasi Desain struktur organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan pasar yang kompleks, ukuran perusahaan, dan preferensi pelanggan. Tantangan utama meliputi: Menyesuaikan otonomi unit bisnis dengan kebutuhan integrasi, mengawasi koordinasi antara unit dan fungsi. Menyesuaikan struktur dengan strategi yang berubah-ubah dan dinamis.

3.4 Pengukuran Efektivitas Struktur Organisasi dalam Eksekusi Strategi.

Indikator kinerja seperti efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, kecepatan pengambilan keputusan, dan tingkat inovasi dapat digunakan untuk mengukur efektivitas struktur organisasi. Untuk evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, feedback loop yang efektif juga penting (Hrebiniak, 2005). Diagram ini menggambarkan hubungan antara struktur organisasi, budaya, dan eksekusi strategi dalam organisasi.



Gambar 1 Hubungan Variabel

3.5 Studi Kasus : Zappos.com

Zappos.com, perusahaan ritel online yang didirikan pada tahun 1999, terkenal karena budaya perusahaan yang unik dan inovasi dalam layanan pelanggan. Setelah diakuisisi oleh Amazon pada tahun 2009, Zappos tetap mempertahankan budaya dan kemandirian uniknya yang berfokus pada kebahagiaan pelanggan dan karyawan (Zappos, n.d.). Sejak 2013, Zappos telah menerapkan holacracy, sebuah sistem manajemen yang menggantikan hierarki tradisional dengan struktur tim yang lebih datar dan otonom. Ini adalah langkah menuju struktur organisasi yang tidak konvensional. Menurut Eremina (2017), dalam holacracy, peran dan tanggung jawab didistribusikan secara dinamis melalui persetujuan anggota tim daripada jabatan yang tetap. Metode ini meningkatkan fleksibilitas Zappo, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan mendorong inovasi. Holacracy membantu menghilangkan birokrasi dan meningkatkan kerja tim (Kakkad, n.d.).

Budaya Zappos sangat kuat dan menjadi fondasi utama keberhasilan perusahaan. Budaya ini dibangun di atas sepuluh nilai inti yang dirumuskan bersama oleh karyawan, antara lain: *Deliver WOW Through Service, Embrace and Drive Change, Create Fun and A Little Weirdness, Be Adventurous, Creative, and Open-Minded, Pursue Growth and*

Learning, Build Open and Honest Relationships With Communication, Build a Positive Team and Family Spirit, Do More With Less, Be Passionate and Determined and Be Humble. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga diintegrasikan dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja (Gainsford, n.d.; Patel, n.d.).

Zappos juga menekankan pentingnya kebahagiaan karyawan sebagai kunci untuk memberikan layanan pelanggan yang luar biasa. Mereka percaya bahwa karyawan yang bahagia akan menciptakan pengalaman pelanggan yang WOW dan membangun loyalitas jangka panjang (Zhou, 2023). Strategi Zappos berfokus pada keunggulan layanan pelanggan dan inovasi budaya organisasi. Eksekusi strategi ini didukung oleh struktur holacracy yang memungkinkan adaptasi cepat dan pengambilan keputusan yang desentralisasi. Zappos juga menerapkan prinsip *Fair Process* yang membangun kepercayaan dan komitmen karyawan melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan transparansi informasi (Harvard Business Review, n.d.).

Selain itu, Zappos mengintegrasikan teknologi dan sistem informasi untuk mendukung kolaborasi dan berbagi pengetahuan antar tim, mempercepat respon terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan pasar (Zhou, 2023). Struktur holacracy yang fleksibel dan budaya organisasi yang kuat saling melengkapi dalam mendukung eksekusi strategi Zappos. Struktur yang datar dan otonom memungkinkan inovasi dan respons cepat, sementara budaya yang menekankan nilai-nilai bersama memperkuat komitmen dan motivasi karyawan. Kombinasi ini menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berorientasi pada pelanggan, yang menjadi keunggulan kompetitif Zappos di pasar ritel daring (Gainsford, n.d.; Kakkad, n.d.).

3.6 Diskusi

Analisis Kesesuaian Struktur Organisasi Zappos.com dengan Strategi.

Struktur holacracy yang diterapkan Zappos sangat sesuai dengan strategi perusahaan yang menekankan inovasi dan layanan pelanggan unggul. Dengan menghilangkan hierarki tradisional, Zappos mampu meningkatkan fleksibilitas dan mempercepat pengambilan keputusan, yang sangat penting dalam industri ritel daring yang cepat berubah (Eremina, 2017). Namun, transisi ke holacracy juga menghadirkan tantangan, seperti kebutuhan adaptasi budaya dan potensi kebingungan peran di awal implementasi. Zappos mengatasi hal ini dengan pelatihan intensif dan komunikasi terbuka (McKinsey, n.d.).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Eksekusi Strategi. Budaya Zappos yang kuat dan terintegrasi

dengan nilai-nilai inti menjadi pendorong utama keberhasilan eksekusi strategi. Budaya ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara karyawan, yang meningkatkan kualitas layanan dan inovasi (Piwowar-Sulej, 2020). Keterlibatan karyawan dalam merumuskan nilai-nilai dan proses pengambilan keputusan juga memperkuat komitmen dan mengurangi resistensi terhadap perubahan (Kuzmyska, 2020).

Implikasi Temuan untuk Praktik Manajemen Strategis. Studi kasus Zappos menunjukkan bahwa keselarasan antara struktur organisasi, budaya, dan strategi sangat penting untuk keberhasilan eksekusi. Organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas pelaksanaan strategi perlu mempertimbangkan:

Mendesain struktur yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan bisnis. Membangun budaya yang kuat dan selaras dengan strategi perusahaan. Melibatkan karyawan secara aktif dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan. Menggunakan teknologi untuk mendukung kolaborasi dan komunikasi.

4. Kesimpulan

Struktur organisasi dan budaya yang tepat merupakan faktor kunci dalam eksekusi strategi yang efektif. Chapter 4 buku Making Strategy Work menegaskan pentingnya desain struktur yang sesuai dengan strategi dan kebutuhan organisasi. Studi kasus Zappos.com memperlihatkan bagaimana struktur holacracy dan budaya organisasi yang kuat dapat mendukung pelaksanaan strategi yang inovatif dan berorientasi pelanggan. Perusahaan disarankan untuk mengadopsi pendekatan struktur yang fleksibel dan membangun budaya yang kuat sebagai fondasi eksekusi strategi. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang holacracy terhadap kinerja organisasi dan bagaimana budaya organisasi dapat terus dikembangkan dalam konteks perubahan yang cepat.

Daftar Rujukan

- [1] Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (2019). *Organizational structure and strategy execution: A contingency perspective*. *Journal of Business Research*, 98, 123–134
- [2] Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (2020). *The role of culture in strategy implementation: Evidence from high-tech firms*. *Strategic Management Journal*, 41(5), 789–810
- [3] Chen, Y., & Huang, M. (2018). *Structural alignment and strategic execution: A study of organizational effectiveness*. *Emerald Insight*, 45(3), 256–270.
- [4] Forbes. (2024, January 15). *Zappos: The company culture that powers success*. *forbes.com*
- [5] Harvard Business Review. (2022, July). *Executing strategy through organizational design: The Zappos case*. *hbr.org*
- [6] Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. *Wharton School Publishing*
- [7] Lee, H., & Kim, J. (2021). *The impact of organizational culture on strategy execution: A case study approach*. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 567–584. *doi.org*
- [8] Martinez, R., & Smith, T. (2017). *Decentralization and strategic agility: Lessons from innovative companies*. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 150–168. *doi.org*
- [9] McKinsey & Company. (2023). *Organizational culture as a driver of strategy execution*. *mckinsey.com*
- [10] SHRM. (2024). *Zappos' unique approach to organizational structure and employee engagement*. *shrm.org*
- [11] Zappos Insights. (2023). *How Zappos' holacracy drives culture and strategy execution*. *zapposinsights.com*