BAB I

PENDAHULUAN

* 1. **Latar Belakang**

Dalam pembahasan manajemen tidak lepas pada masalah lingkungan yang dihadapi oleh seorang manajer. Perbedaan dan kondisi lingkungan akan berpengaruh terhadap konsep dan teknik serta keputusan yang akan diambil. Sebagai seorang manajer tidak harus hanya memperhatikan lingkungan usahanya atau intern saja, namun juga harus bisa mengantisipasi lingkungan di luar perusahaan atau ekstern. Untuk mencapai tujuan orgaisasi tidak lepas dari lingkungan ekstern yang terjadi, apalagi bagi organisasi atau perusahaan yang menghasilkan barang-barang yang dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu manajer harus memperhatikan dan mempertimbangkan unsur-unsur serta kekuatan-kekuatan lingkungan ekstern dalam setiap kegiatan manajemen (Handoko, 2011).

Suatu organisasi/bisnis akan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya dalam rangka mencapai tujuan, berbagai sasaran dan dalam mengemban misinya (Lestari et.al., 2011).

Peran manajemen dalam memajukan organisasi cukup penting bila organisasi mempunyai manajer yang baik, maka organisasi akan menjadi besar, baik dalam ukuran, jumlah anggota (pegawai) maupun tingkat kemakmuran atau pendapatan para anggotanya, oleh karena itu manajemen sangat penting dipahami walaupun dari aspek yang paling besar.

Dalam organisasi bisnis terdapat *stakeholder* yaitu pihak – pihak yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan suatu organisasi. *Stakeholder* primer merupakan pihak – pihak yang secara langsung dipengaruhi oleh kebijakan, ataupun aktivitas organisasi. Sedangkan *stakeholder* sekunder merupakan pihak – pihak yang tidak secara langsung terpengaruh kegiatan organisasi (Alteza, 2011).

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi yang bisa bertahan adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.vLingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak terhadap kinerja organisasi (Margaretta, 2012).

* 1. **Rumusan Masalah**

Tentang apa yang menjadi penjelasan di atas, maka akan di rumuskan beberapa permasalahan yang di tuangkan dalam bentuk pertanyaan yaitu:

* + 1. Apa itu lingkungan organisasi manajemen ?
    2. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi lingkungan organisasi manajemen ?
    3. Bagaimana hubungan antara organisasi dan lingkungan itu sendiri ?
    4. Bagaimana hubungan antara lingkungan dan budaya ?
  1. **Rumusan Tujuan**

Adapun tujuan karya ilmiah ini diantaranya adalah untuk mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis:

* + 1. Definisi dari lingkungan organisasi manajemen
    2. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi
    3. Hubungan organisasi dan lingkungan
    4. Hubungan antara lingkungan dan budaya

BAB II

PEMBAHASAN

* 1. **Definisi Lingkungan Organisasi**

Lingkungan menurut Robbins dan Coulter (1999) *dalam* Margaretta ( 2012), adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lnisasiingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsungn maupun tidak terhadap kinerja organisasi.

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung.

Menurut Sukriah (2009), organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.

Sebuah Perusahaan atau Organisasi bisnis yang beroperasi disebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain begiatan bisnis yang dikelolanya, organisasi bisnis tersebut juga terlibat dengan lingkungan diseputar lokasi bisnis. Oleh karena itu, sebuah organisasi bisnis perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan bisnis (Amien, 2008).

* 1. **Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Lingkungan Organisasi**

Pearce dan Robinson (1997) *dalam* Dewi (2005), menyatakan bahwa perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi ke depan dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Anton, 2011).

* + 1. **Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (Dewi, 2005).

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen, yakni berikut ini.

1. **Lingkungan khusus**

Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (stakeholder), seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kreditor.

1. **Lingkungan umum**

Lingkungan umum meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari atas unsur-unsur yang berada diluar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Lingkungan ekternal dibagi menjadi dua yaitu **lingkungan mikro dan lingkungan makro.** Lingkungan eksternal mikro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, para pesaing, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal makro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, social dan lain sebagainya (Handoko, 2012).

Lingkungan eksternal adalah semua stakeholder yang berada di luar perusahaan yang mempengarhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan ini sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer. Dalam operasionalnya, organisasi memperoleh masukan-masukan dari lingkungan eksternal seperti bahan baku, tenaga kerja, modal dan sumber daya lainnya dari

lingkungan eksternal. Selanjutnya masukan tersebut di dikelola manajer untuk menghasilkan produk dan jasa. Kemudian produk dan jasa tersebut dijual ke konsumen yang merupakan salah satu unsure lingkukangan eksternal (Anton, 2011).

1. **Lingkungan eksternal mikro (khusus)**

Menurut Anton (2011), lingkungan eksternal mikro adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (competitors), penyedia (suppliers) , langganan (customers), lembaga keuangan (financial institutions), pasar tenaga kerja (labour supply) , dan perwakilan-perwakilan pemerintah.

**Para Pesaing**

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya sehingga organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

**Para Langganan**

Situasi pasar dan langganan sangat mempegaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijaksanaan dan taktik pemasaran. Untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran, perusahaan harus menganalisis profil langganan pada masa sekarang dan masa yang akan datang serta kondisi pasar. Perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang bila ia dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

**Pasar Tenaga Kerja**

Tenaga kerja merupakan mitra strategis perusahaan karena dengan memiliki tenaga kerja yang trampil perusahaan dapat melaksanakan aktifitas perusahaan dengan efisien dan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merekrut dan mempertahankan tanaga kerja yang terampil.

**Lembaga Keuangan**

Untuk memperluas usahanya perusahaan memerlikan adanya tambahan modal dari pihak lain yaitu lembaga-lembaga keuangan seperti perbangkan, perusahaan investasi, asuransi dan pasar modal.

**Para Suplier**

Untuk memproduksi barang dan jasa perusahaan sangat memerlukan peran suplier yaitu untuk menyadiakan behan baku, bahan penolong, energi, peralatan dan input lain yang mendukung proses produksi.

**Instansi Pemerintah**

Kebijakakan instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan dalam banyak hal, seperti peraturan-peraturan, syarat-syarat berdirinya perusahaan, perizinan, perpajakan, pemberian pinjaman dari bank-bank pemerintah dan pembatasan-pembatasan terhadap perusahaan untuk melindungi masyarakat dan lingkungan.

1. **Lingkungan eksternal makro (umum)**

Menurut Sukriah (2009), lingkungan umum pada lingkungan organisasi merupakan kondisi eksternal yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal makro meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi. Perubahan lingkungan umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan khusus, namun demikian manajer harus memperhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengendalikan aktivitas organisasi bisnis.

**Kondisi ekonomi.**

Tingkat inflasi, masalah pengangguran, tingkat pertumbuhan pendapatan nasional, keadaan neraca pembayaran, kondisi pasar saham serta fluktuasi kurs valuta asing dan suku bunga, secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi praktik manajemen dalam aktivitas bisnis. Terdapat hubungan timbal balik antara keadaan perekonomian dan aktivitas bisnis atau dunia usaha. Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan mendorong perkembangan dunia usaha, dan sebaliknya perkembangan dunia usaha akan mewujudkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

**Kondisi politik dan hukum.**

Terdapatnya kestabilan politik dan kebijakan pemerintah yang sesuai dapat menciptakan suasana kondusif untuk mengembangkan aktivitas organisasi bisnis di berbagai bidang. Pertimbangan hukum juga perlu diperhatikan perusahaan, antara lain adanya peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajerial, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

**Kondisi sosial budaya**

Para manajer perlu memperhatikan adanya perubahan sosial budaya masyarakat khususnya pola dan tren pasar yang dituju. Manajer perlu menyesuaikan strategi bisnis terutama pemasarannya dengan kondisi nilai-nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Sebagai contoh saat ini tren nilai dan selera masyarakat perkotaan adalah kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya, misal dengan membuat produk yang alami tanpa bahan pengawet.

**Kondisi demografi**

Kondisi demografi mencakup kebiasaan yang berlaku dalam karakteristik fisik dari populasi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, konsumsi keluarga. Perubahan pada karakteristik-karakteristik ini dapat berpengaruh pada kebijakan manajemen perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol organisasi bisnisnya.

**Teknologi**

Teknologi merupakan salah satu faktor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan manajer terutama dalam hal pengembangan produk. Sebagai contoh, saat ini dinamika industry ponsel sedang berkembang pesat, kita selalu mendapat informasi adanya tawaran produk ponsel dengan berbagai fitur dan manfaat baru dalam waktu yang sangat cepat. Hal ini karena terkait dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Dahulu kita hanya mengenal ponsel digunakan untuk menelepon saja, namun dalam waktu beberapa tahun belakangan ini dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kita sudah dapat menemukan ponsel dengan tambahan fitur kamera, video kamera atau bahkan komputer.

**Globalisasi**

Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi organisasi bisnis. Manajer dari perusahaan besar maupun kecil yang ada di dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

* + 1. **Lingkungan Internal**

Menurut Purwanti dan Fattah (2011), lingkungan internal adalah tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik.

Menurut Margaretta (2012), lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi ; pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham. Penjelasannya adalah sebagai berikut :

**Pekerja/karyawan**

Pekerja merupakan orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.

**Dewan komisaris**

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham dimana dewan komisaris memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan. Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

**Pemegang saham**

Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka sertakan.

* 1. **Hubungan Lingkungan dan Organisasi**

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana dia berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tingggi dengan tingkatan yang lebih rendah (Anton, 2011).

Menurut Margaretta (2012), hubungan lingkungan dan organisasi dapat dillihat melalui model berdasarkan James D. Thomson yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Model berdasarkan James D. Thomson masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Ketidakpastian tinggi jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. Ketidakpastian moderat jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan mempengaruhi lingkungan langsung.

* 1. **Hubungan Lingkungan dan Budaya**

Menurut Purwanti dan Fattah (2011), pengaruh terhadap budaya perusahaan internal yang besar datang dari lingkungan eksternal. Budaya dapat sangat beraneka ragam di dalam organisasi; namun demikian, organisasi yang berada di dalam industri yang sama mungkin menunjukkan karakteristik budaya yang serupa karena beroperasi di dalam lingkungan yang sama.

**Budaya Perusahaan**

Menurut Margaretta (2012), semua organisasi memiliki budaya. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Budaya organisasi merupakan wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

**Budaya Adaptif**

Kreitner dan Kinicki (2000) *dalam* Margaretta (2012), mengusulkan 3 perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi:

* Perspektif kekuatan, memprediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dan prestasi finansial jangka panjang. Budaya yang kuat menciptakan kesamaan tujuan, motivasi karyawan, dan struktur dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi organisasi.
* Perspektif kesesuaian, mengasumsikan bahwa budaya harus sesuai dengan konteks strategis atau bisnisnya.
* Perspektif adaptasi, mengasumsikan bahwa budaya yang bersifat adaptif meningkatkan prestasi fiannsian organisasi. Memerlukan pengambilan risiko, kepercayaan dan pendekatan proaktif dari organisasi dan juga individu.

BAB III

PENUTUP

**Kesimpulan**

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung.

Lingkungan eksternal langsung adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (competitors), penyedia (suppliers) , langganan (customers), lembaga keuangan (financial institutions), pasar tenaga kerja (labour supply) , dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Sedangkan lingkungan eksternal tidak langsung meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi ; pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham.

Daftar Pustaka

Alteza, Muniya. 2011. Pengantar Bisnis: Teori dan Aplikasi di Indonesia. Yogyakarta: UNY

Amien. 2008. Modul IV Pengantar Manajemen : Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi Etika dan Tanggung Jawab Sosial. Jakarta: Universitas Mercu Buana.

Anton. 2011. Modul Bab 5 manajer dan Lingkungan Organisasi, Tanggung Jawab Sosial, dan etika.

Astuti, Rifelly Dewi. 2011. Modul 1Pengantar Bisnis: Bisnis dan Lingkungannya.

Dewi, Nomastuti Junita. 2005. Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi Terhadap Konsensus Strategi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah), Tesis. Semarang: Tidak Diterbitkan Secara Umum.

Handoko, T.Hani. 2011. Manajemen dan Lingkungan Eksternal. Jakarta: Citra Karsa

Lestari, Veronica Sri., dkk. 2011. Bahan Ajar Dasar-Dasar Manajemen. Makassar: Universitas Hasanuddin

Margaretta, Hensi. 2012. Lingkungan Manajemen, Budaya Perusahaan, Etika Manajerial, dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

Purwanti, Pudji dan Muhammad Fattah. 2011. Modul 3 Dasar Manajemen : Lingkungan Organisasi Manajemen. Malang: Universitas Brawijaya.

Sukriah, Erry. 2009. Modul Budaya dan Lingkungan Organisasi.