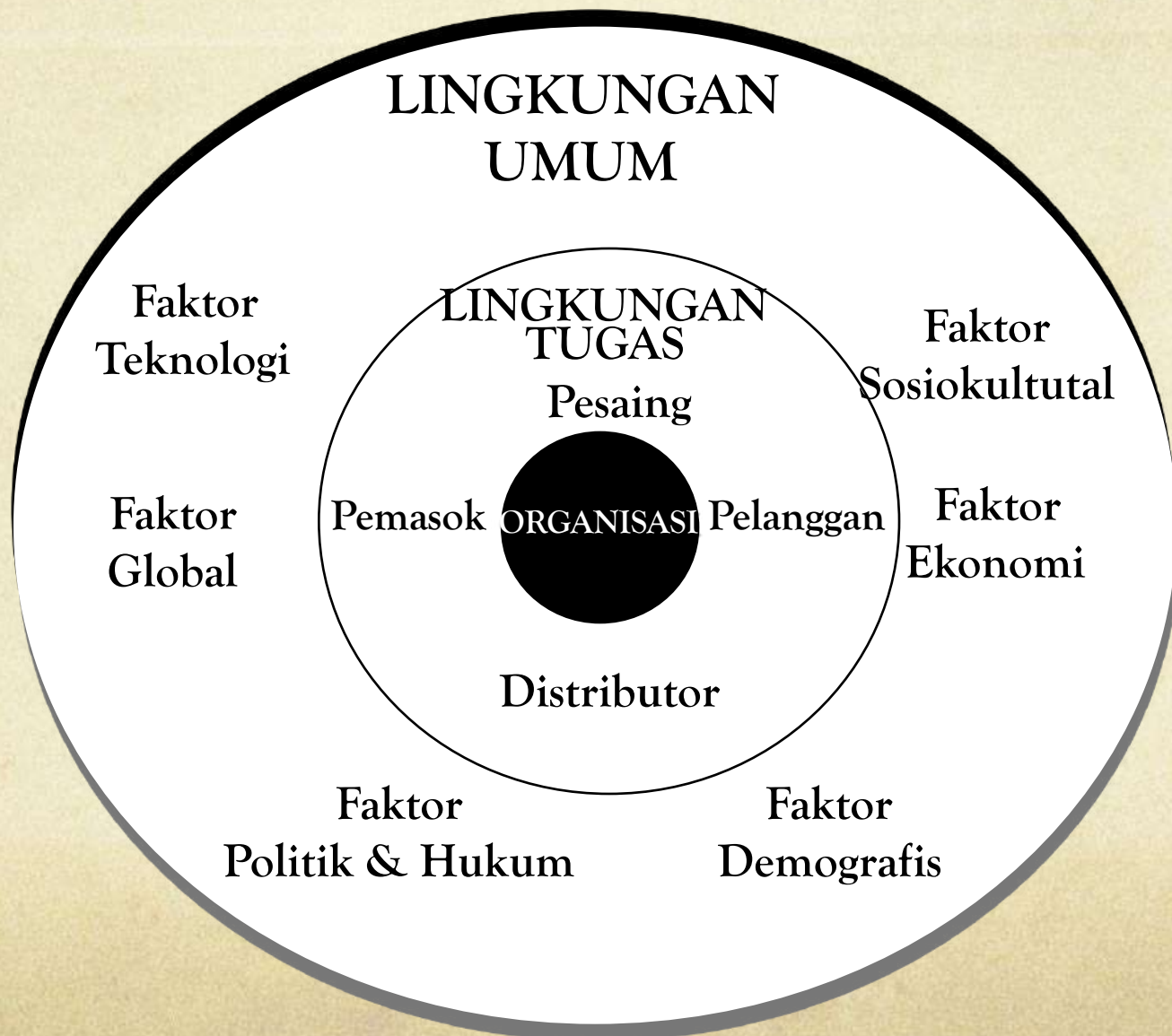


Mengelola Lingkungan Organisasi dan Perubahannya

Peluang dan Ancaman dalam Lingkungan Organisasi

- Lingkungan organisasi: semua faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
 - Perubahan sejumlah faktor menyebabkan munculnya peluang dan ancaman.
- Peluang (*Opportunities*): membuka organisasi untuk meningkatkan pendapatan atau terbukanya pasar yang lebih luas.
 - Munculnya teknologi baru, pasar baru (*new markets*), kreatifitas dan inovasi serta munculnya ide-ide baru dan segar.
- Ancaman (*Threats*): sejumlah isu yang dapat mengganggu kinerja organisasi.
 - Kondisi ekonomi, resesi, keterbatasan sumber daya, kelangkaan energi, pesaing, dan sebagainya.
- Peluang → dicari
- Ancaman → dikelola.

Tekanan Faktor-faktor Lingkungan bagi Organisasi



2 Jenis Lingkungan Organisasi

- **Lingkungan Khusus** (*Task Environment*)
 - Disebut juga sebagai Lingkungan Tugas
 - Kondisi satu organisasi berbeda dengan organisasi lain
- **Lingkungan Umum** (*General Environment*)
 - Semua organisasi menghadapi situasi yang sama

Lingkungan Tugas

- Di dalam *Task Environment* terdapat berbagai faktor yang memiliki kekuatan menekan organisasi yaitu:
 - Pemasok (*Suppliers*)
 - Penyalur (*Distributors*)
 - Pelanggan (*Customers*)
 - Pesaing (*Competitors*).



Pemasok (Suppliers)

- Memasok kebutuhan *input* organisasi
- Organisasi membutuhkan *reliable input sources* → keberlanjutan/keberlangsungan.
- Input: *raw materials*, komponen (*spareparts*), dan bahkan SDM/tenaga kerja.
- Masalah: kekurangan (*shortages*), tidak ada pengganti (*lack of substitutes*).
- Dengan adanya kelangkaan input, pemasok dapat memainkan harga dan memiliki posisi tawar yang lebih baik daripada organisasi.
- Organisasi cenderung memilih banyak pemasok untuk setiap input yang dibutuhkan.

Penyalur (Distributors)

Pihak lain/luar yang membantu penjualan/
distribusi produk yang dihasilkan organisasi ke
konsumen.

Pelanggan (Customers)

- Pihak luar yang membutuhkan dan membeli produk yang dihasilkan organisasi.
- Tersegmentasi berdasarkan beberapa kriteria kelompok pelanggan:
 - Struktur demografi: umur, jenis kelamin, dll.
 - Sektor: privat, pemerintah, masyarakat
 - Status sosial
 - Dll.

Pesaing (Competitors)

- Organisasi lain dalam industri barang atau jasa yang sama disebut kompetitor.
- Setiap industri dikarakteristikkan oleh isu-isu persaingan tertentu.

Lingkungan Umum

- Terdiri dari faktor-faktor umum dan luas mencakup kondisi ekonomi, kemajuan teknologi, perkembangan dan perubahan kependudukan atau demografi, dan isu-isu lainnya.
 - Organisasi menerima apa adanya (*taken for granted*)
 - Kehadirannya tidak dapat ditolak.
 - Mempengaruhi kondisi internal organisasi.
- **Faktor Ekonomi** (*Economic forces*)
 - Mempengaruhi kondisi ekonomi nasional → berdampak pada organisasi
 - Contoh: Perubahan nilai mata uang dan tingkat pertumbuhan bunga perbankan (*interest rate*), tingkat pengangguran (*unemployment rates*), pertumbuhan ekonomi (*economic growth*) nasional dan negara lain.
 - Kondisi ekonomi yang sehat menyebabkan masyarakat memiliki daya beli tinggi.

Lingkungan Umum

- **Faktor Teknologi** (*Technological forces*)
 - Instrumen yang didukung *skills* untuk merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produk.
 - Dapat menjadi peluang atau ancaman.
 - Dapat menghasilkan produk dalam jumlah besar sesuai permintaan.
 - Dapat mengubah cara pengelolaan organisasi.
- **Faktor Sosiobudaya** (*Socialcultural forces*): result from changes in the social or national culture of society.
 - Berasal dari perubahan sosial dan budaya masyarakat.
 - Struktur sosial: hubungan antar individu dan kelompok.
 - Beda masyarakat, beda struktur sosial.
 - Budaya nasional: nilai (*values*) yang menunjukkan karakteristik suatu bangsa.
 - Nilai dan norma berbeda antar negara.

Lingkungan Umum

- **Faktor Kependudukan** (*Demographic forces*)
 - Adanya perubahan dalam situasi, komposisi, dan keberagaman dalam penduduk.
 - Meliputi isu: jender, umur, asal (etnisitas)
 - Contoh: selama 20 tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah pekerja perempuan.
 - Di banyak negara industri maju, penduduk berusia tua (*aging*) semakin bertambah.
 - Jepang.
 - Kebutuhan baru untuk *health care*.

Lingkungan Umum

- Faktor Politik dan Hukum (*Political-legal forces*)
 - Akibat adanya perubahan di bidang politik.
 - Perubahan hukum.
 - Fenomena: deregulasi.
- Faktor Global (*Global forces*)
 - Akibat adanya perubahan dan dinamika dalam hubungan antar bangsa.
 - Fenomena dominan: integrasi ekonomi antar wilayah (ASEAN, APEC, dll).
 - Munculnya *Free-trade agreements* (GATT, NAFTA, EU) yang menghilangkan hambatan dalam perdagangan (*barriers to trade*).
 - Dapat menjadi peluang atau ancaman.

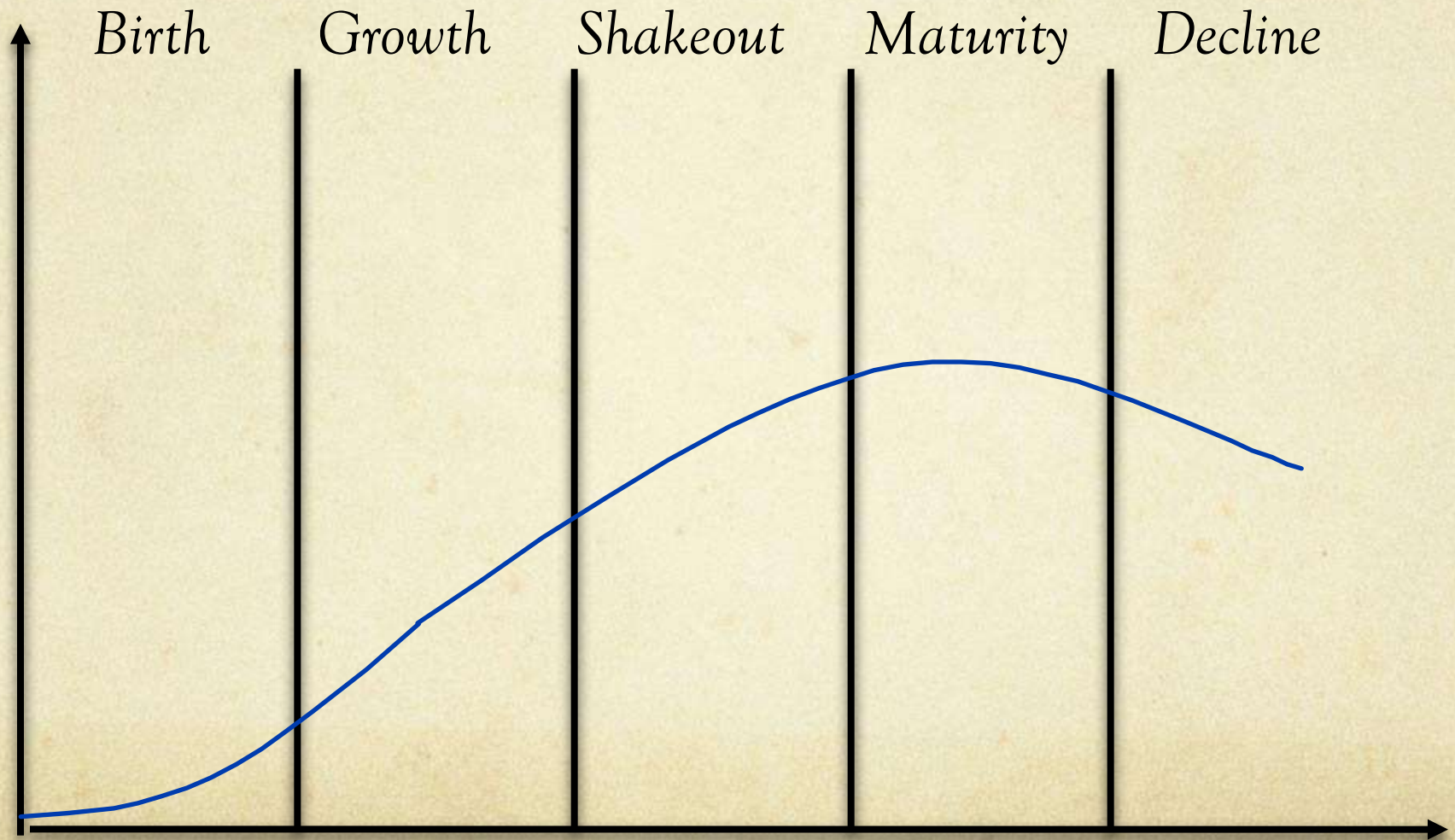
Siklus (*Life Cycle*) Organisasi

- Mencerminkan adanya perkembangan dan perubahan organisasi dalam suatu kurun waktu tertentu.
- 5 tahapan perkembangan organisasi:
 - Kelahiran (*birth stage*)
 - Pertumbuhan (*growth stage*)
 - (*shakeout stage*)
 - (*maturity stage*)
 - (*decline stage*)

5 Tahap Siklus Organisasi

- *Birth stage*
 - Tahap kelahiran dan pengembangan diri.
- *Growth stage*
 - Organisasi mulai memasuki “pasar”, produk diterima konsumen.
 - Mengalami pertumbuhan pesat.
 - Peningkatan produksi didukung pemasok dan distributor.
- *Shakeout stage*
 - Puncak dari pertumbuhan, mulai ada penurunan permintaan.
 - Munculnya pesaing, harga jual produk mulai menurun.
 - Jika tidak efisien, kalah besaing, dan akan mengalami kebangkrutan.
- *Maturity stage*
 - Menguasai segmen pasar: banyak pelanggan. Pertumbuhan mulai melambat.
 - Stagnasi hubungan dengan pemasok dan penyalur.
- *Decline stage*
 - Penurunan drastis permintaan atas produk yang dihasilkan organisasi.
 - Harga produk jatuh dan semakin melemahkan kondisi organisasi.

Ilustrasi Siklus Organisasi



Mengelola Lingkungan Organisasi

- Perubahan Lingkungan:
 - Dari sederhana ke kompleks
 - Dari stabil ke dinamis
 - Dari *richness* ke *poorness*
- Kompleksitas Lingkungan (*Environmental complexity*): deals with the number and possible impact of different forces in the environment.
 - Berkaitan dengan jumlah dan kemungkinan dampak semua faktor dalam lingkungan yang semakin beragam.
 - Semakin besar organisasi, semakin kompleks faktor yang dihadapi.
- Semakin banyak faktor, semakin kompleks lingkungan → tantangan organisasi semakin besar.

Mengelola Perubahan Lingkungan Organisasi

- Perubahan Lingkungan (*Environmental change*)
 - Merupakan dinamika perubahan yang terjadi baik di lingkungan tugas maupun umum sepanjang waktu.
 - Perubahan sulit diprediksi → hasil: sulit diidentifikasi.
- Tidak ada kepastian bahwa yang direncanakan dan dilakukan saat ini akan sesuai dengan perubahan yang terjadi → kemampuan adaptasi.

Mengelola Dampak Lingkungan

- Organisasi dapat melakukan *counter* terhadap ancaman perubahan lingkungan dengan mengelola faktor-faktor lingkungan, khususnya lingkungan tugas.
 - Beberapa organisasi berusaha mengatur jumlah pemasok untuk mengurangi ketidakpastian.
 - Kreatifitas dan inovasi.
- Mengatur pekerjaan untuk minimalisasi dampak faktor-faktor lingkungan.
 - Efisiensi dan efektifitas semua level manajemen.
 - contoh: mengurangi buangan sampah (waste) terutama oleh level bawah, mengatur pesaing oleh level tengah, atau mengembangkan strategi baru oleh level atas.

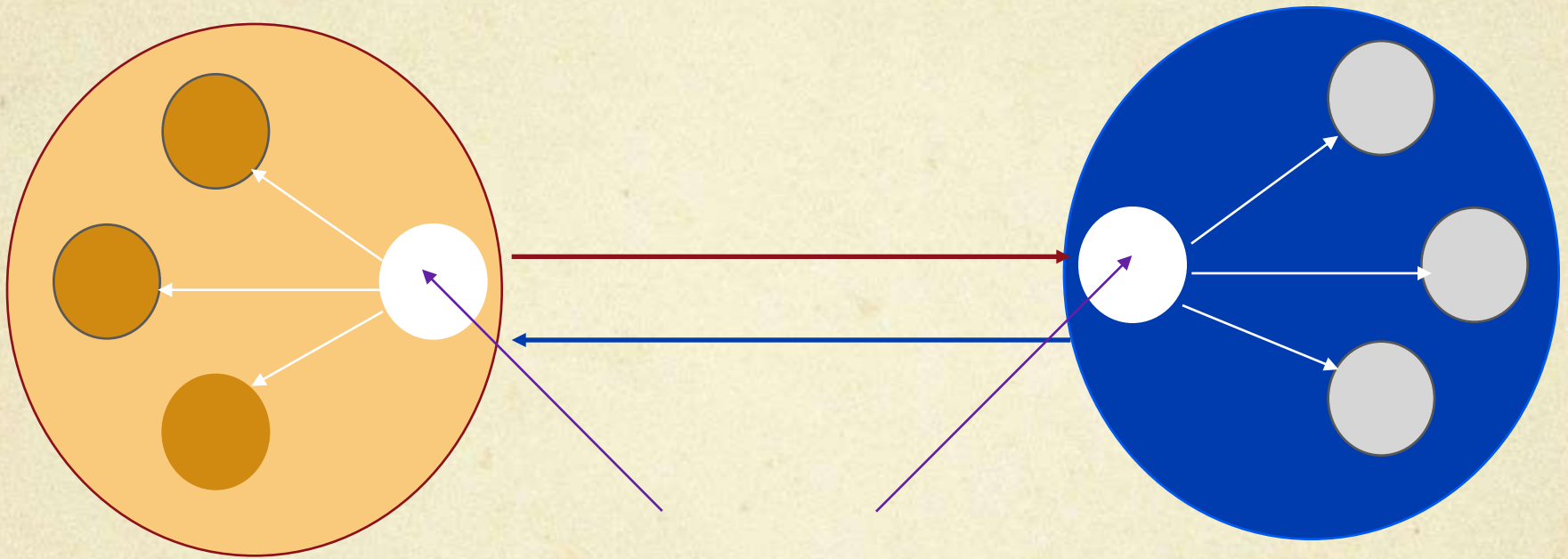
Alternatif Strategi: Mengembangkan Struktur Organisasi

- Dalam merespon perubahan, organisasi dapat membuat struktur organisasi baru.
 - Contoh: bagian/departemen baru yang bertugas khusus merespon perubahan → Bagian Riset dan Pengembangan (R&D).
- 2 Jenis Struktur Organisasi:
 - **Struktur Mekanistik**
 - Sentralisasi kewenangan.
 - Peran semua pihak terumuskan dengan jelas.
 - Sesuai dengan perubahan yang lebih lambat.
 - **Struktur Organik**
 - Desentralisasi kewenangan → respon sangat cepat.
 - *Overlapping* peran.

Boundary Spanning

- Semua pihak (terutama manajer) harus memperoleh akses informasi dari luar untuk merespon semua masalah akibat perubahan.
- “Boundary spanning”:
 - Merupakan praktek menghubungkan manajer dengan pihak luar organisasi.
 - Suatu cara untuk merespon dan mempengaruhi persepsi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder perception*).
 - Dengan informasi yang diperoleh, manajer dapat membuat keputusan yang tepat.
- Semakin banyak yang terlibat dalam *boundary spanning*, semakin baik keputusan yang akan dihasilkan.

Peran dalam Boundary Spanning



Manajer memberi informasi
umpan balik (*feedback*) bagi
manajer lainnya

Scanning & Monitoring

- Scanning lingkungan merupakan bagian penting dari kegiatan *boundary spanning*.
 - Mencermati jurnal perdagangan, menghadiri pameran dagang, dan sebagainya.
- *Gatekeeping: the boundary spanner* memutuskan informasi yang dibutuhkan organisasi.
 - Menghindari bias informasi.
- Hubungan antar-organisasi: organisasi (perusahaan) butuh aliansi global dalam rangka memperoleh sumber daya.
 - Manajer menjadi agen perubahan.

Perubahan Sebagai Proses Dua Arah

