

# LINGKUNGAN ORGANISASI & MENGELOLA LINGKUNGAN ORGANISASI

Week- 7a, 27 Februari 2017

By  
Ida Nurnida

# CONTENT

- ❑ **Konsep Lingkungan**
- ❑ **Aspek-aspek Penting tentang Lingkungan**
- ❑ **Hubungan Lingkungan dengan Struktur Organisasi**

# 1. KONSEP LINGKUNGAN

- ❑ **Definisi Lingkungan:**  
“Segala sesuatu yang berada di luar batas organisasi”
- ❑ **Lingkungan Umum:**  
“Segala sesuatu yang berada di luar batas organisasi, yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi”  
→ Misal: faktor ekonomi, politik, sosial, budaya, dll.
- ❑ **Lingkungan Khusus:**  
“Bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya”

**(Robbins, 1994)**

# ORGANISASI vs LINGKUNGAN KHUSUS

- ◉ Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang perlu mendapat perhatian manajemen karena terdiri dari konstituensi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi efektifitas organisasi.
- ◉ Lingkungan khusus adalah sesuatu yang khas bagi organisasi dan akan mempengaruhi kondisi organisasi mengalami perubahan.
- ◉ Lingkungan khusus organisasi, antara lain: pelanggan atau klien, pemasok, pesaing, pemerintah, serikat buruh, tokoh masyarakat, dll.

# ORGANISASI vs LINGKUNGAN KHUSUS



**Catata:**

Lingkungan khusus sebuah organisasi berbeda-beda, tergantung pada daerah/domain (produk/jasa yang ditawarkan dan pasar) yang dipilihnya

# LINGKUNGAN AKTUAL vs LINGKUNGAN YANG DIPERSEPSIKAN

## Prinsip dalam konsep lingkungan:

- Lingkungan terdiri dari lingkungan yang obyektif atau aktual (riil) dan lingkungan yang dipersepsikan oleh manajer,
- Apa yang kita lihat tergantung pada di mana kita berada, selebihnya adalah persepsi (tidak riil), yang menuntun manajer mengambil keputusan tentang suatu desain organisasi,
- Keputusan struktural yang dibuat manajer tergantung pada persepsi para manajer terhadap lingkungan khusus dan penafsiran mereka tentang ketidakpastian.

# KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

- Dilihat dari perspektif kita, lingkungan penting, karena tidak semua lingkungan sama,
- Lingkungan memiliki ketidakpastian yang berbeda,
- Sebagian organisasi menghadapi lingkungan yang **relatif statis** (tidak ada pesaing baru, sedikit inovasi baru, keamanan yang stabil, dll.), dan sebagian lainnya menghadapi lingkungan yang **dinamis**,
- Ketidakpastian lingkungan adalah ancaman bagi efektifitas organisasi,
- Untuk meminimalisasi efek dari ketidakpastian lingkungan terhadap organisasi, dapat diupayakan melalui “manipulasi” (penyesuaian) struktur organisasi.

# KAJIAN TENTANG LINGKUNGAN ORGANISASI

## 1. Burns Stalker:

Melakukan wawancara dan mengamati para manajer, mengevaluasi kondisi lingkungan perusahaan atas dasar tingkat perubahan dalam teknologi ilmiah dan pasar yang relevan dari produk perusahaan yang diteliti.

### Hasil penelitian:

Struktur organisasi yang **ORGANIS** ada dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis, berbeda dengan struktur organisasi yang **MEKANISTIS** berada dalam organisasi dengan lingkungan stabil.

### Kesimpulan:

Struktur yang paling efektif adalah yang menyesuaikan diri pada kebutuhan lingkungan. Menggunakan desain mekanistik dalam lingkungan yang relatif stabil dan pasti, dan organis dalam lingkungan yang kacau.



# KAJIAN TENTANG LINGKUNGAN ORGANISASI (lanjutan)

**Organis** → relatif fleksibel, dapat menyesuaikan diri, penekanan pada komunikasi lateral (tidak vertikal), mengutamakan keahlian dan pengetahuan, kebebasan pelaksanaan tanggung jawab (tidak kaku), dan pertukaran informasi.

**Mekanis** → kompleksitas, formalitas, dan sentralisasi tinggi, pelaksanaan tugas rutin, program kerja ketat, dan lambat dalam merespon keadaan yang kurang dikenal.

# KAJIAN TENTANG LINGKUNGAN ORGANISASI (lanjutan)

## 2. Emery & Trist:

Model yang mengidentifikasi 4 macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi:

### ≈ *Placid-randomized*:

Relatif tidak berubah dan menimbulkan ancaman paling kecil terhadap organisasi (perubahan bersifat acak dan perlahan).

### ≈ *Placid-clustered*:

Berubah secara perlahan, namun ancaman lebih bersifat kelompok (kekuatan dalam lingkungan terkait satu sama lain)

# KAJIAN TENTANG LINGKUNGAN ORGANISASI (lanjutan)

## ≈ *Disturbed-reactive*:

Terdapat banyak pesaing yang memiliki tujuan sama.

## ≈ *Turbulent field*:

Sangat dinamis dan memiliki ketidakpastian paling besar. Perubahan selalu terjadi dan elemen dalam lingkungan semakin terkait.

# KAJIAN TENTANG LINGKUNGAN ORGANISASI (lanjutan)

## 3. **Lawrence & Lorsch** (Harvard Business School):

Meneliti hubungan antara perbedaan lingkungan dengan struktur organisasi yang efektif.

**Obyek penelitian:** perusahaan plastik, makanan, peti kemas.

**Hasil penelitian:**

≈ Industri plastik: sangat bersaing, daur hidup produk sangat pendek, perusahaan dikarakteristikan oleh pengembangan produk dan proses baru.

≈ Industri peti kemas: pertumbuhan produk baru sangat lambat, beroperasi dalam sebuah lingkungan yang relatif pasti.

# KAJIAN TENTANG LINGKUNGAN ORGANISASI (lanjutan)

Menurut **Lawrence & Lorsch** :

Dalam lingkungan internal organisasi terdapat 2 dimensi:

- ≈ **Diferensiasi**: berbagai kepentingan dan pandangan berbeda dari para anggota organisasi menyulitkan melihat sesuatu dengan kaca mata yang sama untuk memutuskan rencana yang terintegrasi.
- ≈ **Integrasi**: kualitas dari kerjasama yang terjadi antara unit-unit atau departemen yang saling tergantung satu sama lain, yang dibutuhkan untuk mencapai kesatuan usaha.

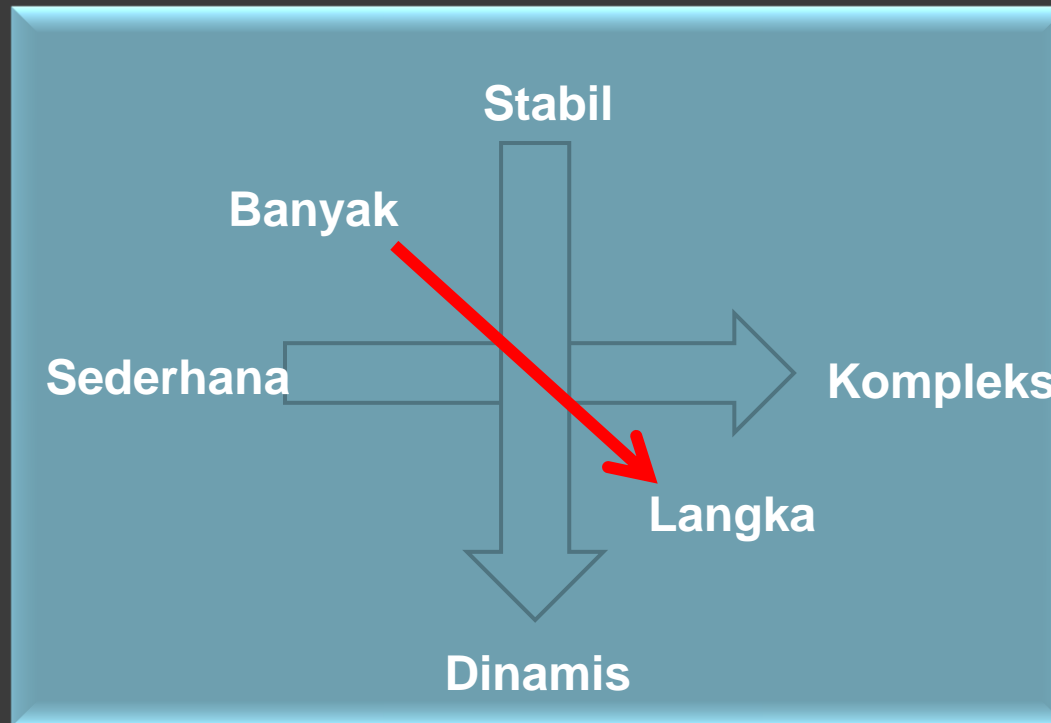
## DALIL **LAWRENCE & LORSCH**

- ❑ Baik organisasi maupun lingkungan mempunyai sub-sub bagian, bagian-bagian dari organisasi (diferensiasi) menangani bagian-bagian dari lingkungan,
- ❑ Alasan dasar organisasi melakukan diferensiasi menjadi departemen atau sub sistem adalah untuk merespon sub-sub lingkungan lebih efektif. Semakin kompleks lingkungan eksternal, semakin besar tingkat diferensiasi di antara sub-sub bagiannya.

## 3 (TIGA) DIMENSI LINGKUNGAN

- **Capacity** (kapasitas):  
Sejauh mana lingkungan dapat mendukung pertumbuhan,
- **Volatility** (fleksibel):  
Tingkat stabilitas suatu lingkungan
- **Complexity** (kompleksitas):  
Tingkat dari heterogenitas dan konsentrasi di antara elemen lingkungan. Lingkungan yang sederhana akan homogen dan terkonsentrasi.

# MODEL 3 DIMENSI LINGKUNGAN



**Catatan:**

Panah pada gambar dimaksudkan untuk menunjukkan gerak ke arah ketidakpastian yang lebih tinggi,



## KESIMPULAN MODEL 3 DIMENSI LINGKUNGAN

- Membuktikan adanya hubungan antara tingkat ketidakpastian lingkungan terhadap berbagai pengaturan struktural organisasi,
- Makin langka, makin dinamis dan makin kompleks lingkungan tersebut, maka makin **organis** pula struktur organisasi yang dibutuhkan,
- Makin berlebihan, makin stabil, dan makin sederhana suatu lingkungan, maka semakin **mekanistis** struktur organisasi yang dibutuhkan.

## 2. ASPEK-ASPEK PENTING TENTANG LINGKUNGAN

(LINGKUNGAN MENENTUKAN STRUKTUR)

### □ Pro & Kontra

**Pro:** tekanan dari lingkungan menimbulkan permintaan terhadap tugas, yang dipenuhi dengan struktur teknis yang tepat. Kompleksitas dapat diatasi melalui penggunaan perspektif sistem.

**Kontra:** jika lingkungan mempengaruhi struktur organisasi, maka hal tersebut hanya terbatas pada sub-sub unit yang berada pada batas-batas dari organisasi yang melakukan interaksi secara langsung dengan lingkungannya.

## 2. ASPEK-ASPEK PENTING TENTANG LINGKUNGAN (LINGKUNGAN MENENTUKAN STRUKTUR)

### □ **Pandangan Ekologi-Populasi**

Ekologi-populasi atau seleksi alamiah

- Lingkungan menyeleksi organisasi jenis tertentu yang dapat bertahan hidup, sedangkan yang lain akan mati berdasarkan kesesuaian antara karakteristik strukturalnya dengan karakteristik lingkungannya.
- Organisasi harus sesuai dengan ceruk (*niche*) lingkungannya, jika tidak maka organisasi tersebut akan gagal.

## 2. ASPEK-ASPEK PENTING TENTANG LINGKUNGAN (LINGKUNGAN MENENTUKAN STRUKTUR)

### □ **Asumsi Ekologi Populasi**

→ Memfokuskan diri pada kelompok atau populasi organisasi, bukan pada organisasi individual.

→ Mendefinisikan efektifitas organisasi hanya dari sisi kemampuannya untuk bertahan hidup, karena organisasi yang mampu bertahan hidup hanya apabila berada pada tempat dan waktu yang tepat.

## 2. ASPEK-ASPEK PENTING TENTANG LINGKUNGAN (LINGKUNGAN MENENTUKAN STRUKTUR)

→ Mengasumsikan eksistensi dari sebuah proses tiga tahap yang menjelaskan bagaimana organisasi yang beroperasi pada ceruk lingkungan yang serupa akhirnya akan mendapatkan dimensi struktural yang umum.

**Keterbatasan:** teori **Ekologi-Populasi** mengabaikan motif, dan kemampuan manajerial.

**Implikasi-implikasi:** kelangsungan hidup organisasi banyak dipengaruhi oleh kapasitas dan stabilitas lingkungan organisasi tersebut.

## 2. ASPEK-ASPEK PENTING TENTANG LINGKUNGAN

(LINGKUNGAN MENENTUKAN STRUKTUR)

### □ Proses Perubahan Organisasi

Bagaimana organisasi berubah untuk dapat lebih sesuai dengan lingkungan yang dihadapi?

→ Proses perubahan tiga tahap:



Terdapat *variasi* pada dan di antara organisasi. Seleksi dari variasi yang paling sesuai dengan lingkungan yang dihadapi, dan mekanisme retensi (*retention*) yang menopang dan memproduksi kembali variasi yang diseleksi secara positif.

### 3. HUBUNGAN LINGKUNGAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI

#### 1. Lingkungan & Kompleksitas:

- Ketidakpastian lingkungan berkaitan langsung dengan kompleksitas,
- ketidakpastian lingkungan yang tinggi cenderung mengakibatkan kompleksitas yang lebih besar,
- Agar dapat menghadapi lingkungan yang lebih dinamis, dan lebih kompleks, organisasi menjadi lebih diferensiasi (dibagi menjadi sub-sub unit)

### 3. HUBUNGAN LINGKUNGAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI

#### 2. Lingkungan & Formalisasi:

Diperkirakan bahwa lingkungan yang stabil seharusnya mengakibatkan formalisasi yang tinggi, karena lingkungan yang stabil menciptakan kebutuhan minimal untuk memberikan respon cepat, dan memungkinkan organisasi melakukan penghematan melalui standarisasi aktivitas organisasi.



## 3. HUBUNGAN LINGKUNGAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI

### 3. Lingkungan & Sentralisasi:

Makin kompleks lingkungan organisasi, makin didesentralisasi pula struktur organisasinya. Di luar dimensi yang stabil-dinamis, jika sebagian besar faktor dan komponen yang tidak sama terdapat pada lingkungan, maka sebaiknya organisasi menghadapi ketidakpastian tersebut dengan desentralisasi.

Namun demikian, kondisi bahaya berlebihan dari lingkungan, sementara akan mendorong manajemen mensentralisir struktur organisasi mereka.

**TERIMA KASIH**

**TERIMA KASIH**