

LINGKUNGAN ORGANISASI

PENGERTIAN LINGKUNGAN

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IS DEFINED AS ALL ELEMENTS THAT EXIST OUTSIDE AND INSIDE THE BOUNDARY OF THE ORGANIZATION AND HAVE THE POTENTIAL TO AFFECT ALL OR PART OF THE ORGANIZATION



LINGKUNGAN (DEFINISI)

- Sesuatu yang tidak terhingga (infinite) & mencakup seluruh elemen yang terdapat di luar organisasi (definisi umum)
- Seluruh elemen yang terdapat di luar batas-batas organisasi & mempunyai potensi untuk mempengaruhi bagian atau organisasi secara keseluruhan (untuk keperluan analisis)

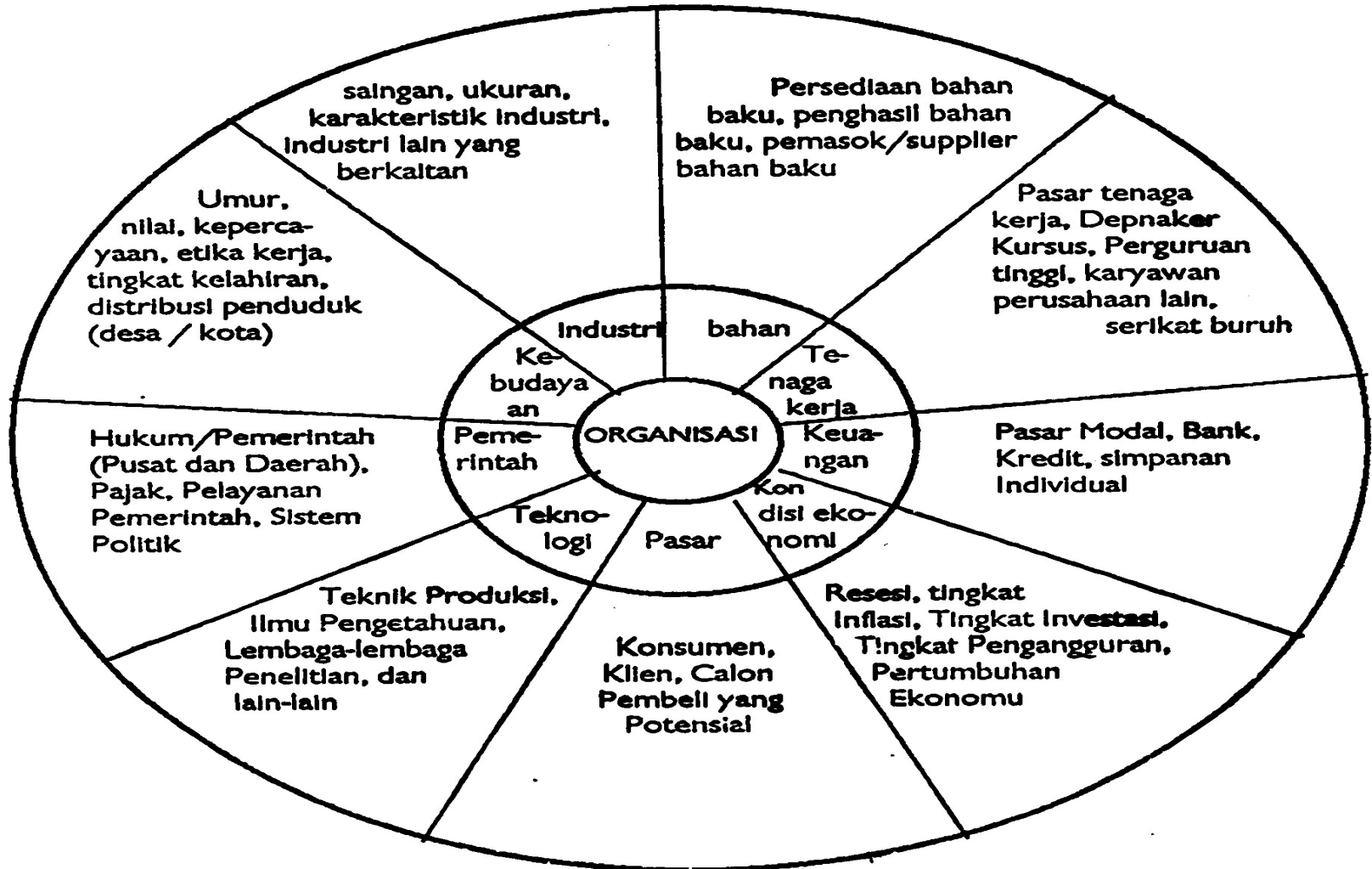
LINGKUNGAN (PENDAHULUAN)

- Organisasi = sistem terbuka
- Permasalahan organisasi: memberikan perhatian terhadap pengaruh lingkungan dalam memberikan penjelasan terhadap perilaku organisasi
- Perilaku elemen-elemen organisasi & efektivitas organisasi sangat dipengaruhi lingkungan
- Struktur, tujuan, teknologi, strategi dipengaruhi oleh lingkungan

LINGKUNGAN (SEGMENTASI LINGKUNGAN)

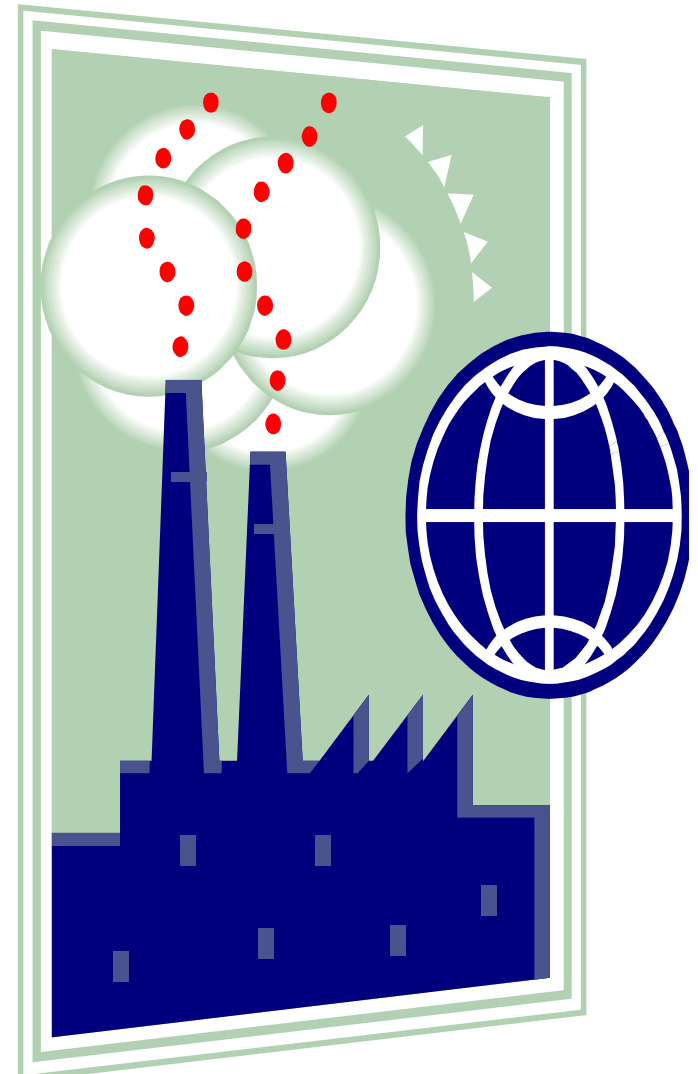
- Segmen-segmen lingkungan: analisis lingkungan melalui segmen
- 9 segmen lingkungan (potensi mempengaruhi organisasi): industri, bahan baku, tenaga kerja, keuangan, pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, kebudayaan
- Identifikasi Elemen-elemen Lingkungan: karena sulit, identifikasi melalui kegiatan dasar organisasi

LINGKUNGAN (SEGMENTASI LINGKUNGAN)

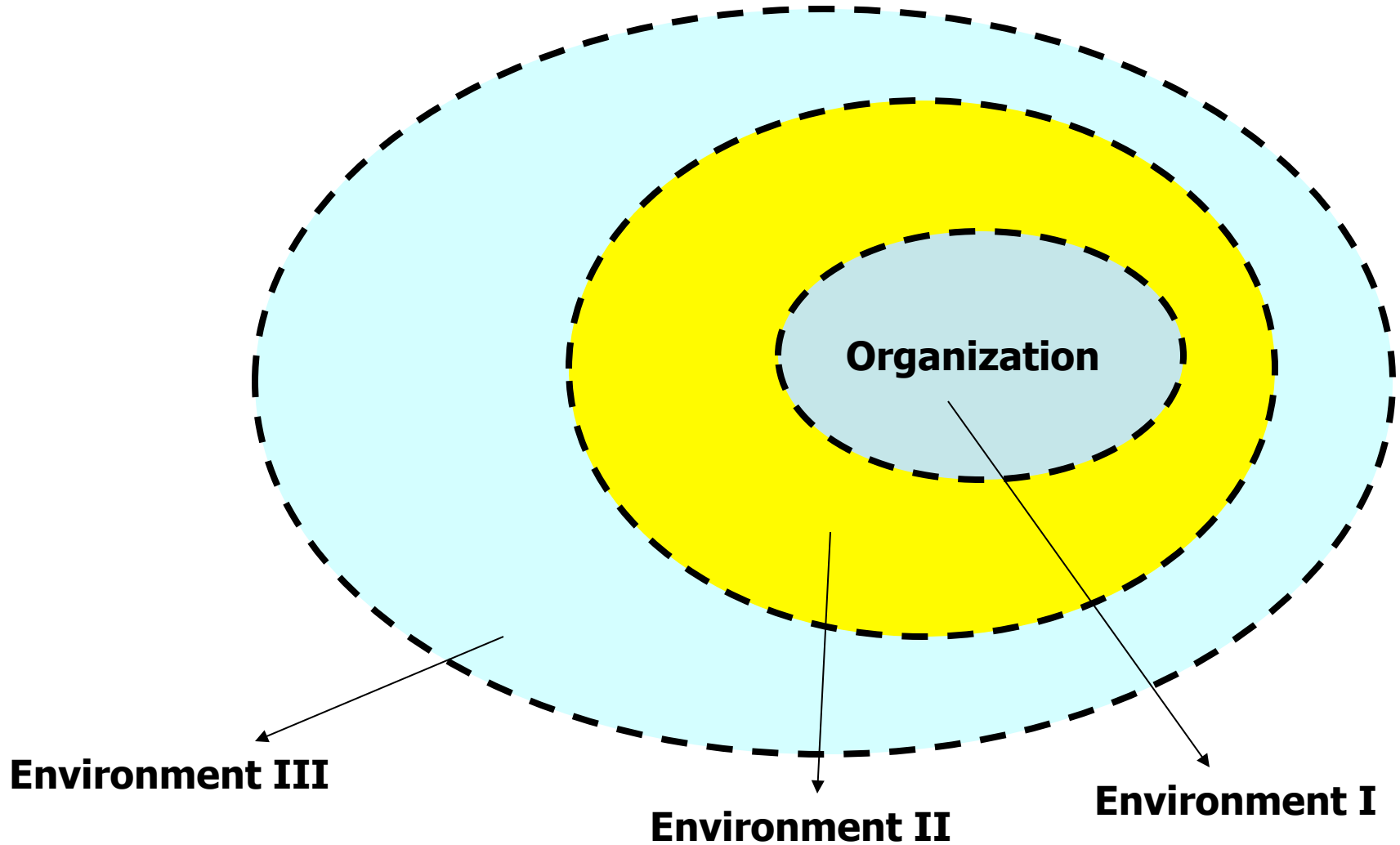


THE ENVIRONMENT CLASSIFICATION

1. INTERNAL ENVIRONMENT
2. EXTERNAL ENVIRONMENT
 - a. **DIRECT INFLUENCE** (TASK ENVIRONMENT) ie:
competitors,
disributors,customers,
suppliers
 - b. **INDIRECT INFLUENCE**
(GENERAL ENVIRONMENT)
ie: technological forces,
sociocultural forces,
demographic forces, political
and legal forces, global forces,
and economic forces



The Environments of Organization



LINGKUNGAN INTERNAL

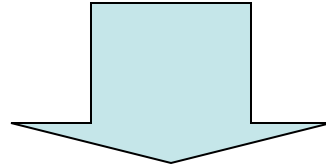
- Lingkungan Internal yang berpengaruh langsung terhadap Organisasi (*Direct Internal Environment Organization*)
- Lingkungan internal organisasi adalah segala sesuatu yang berada di dalam organisasi yang berpengaruh atau mempengaruhi organisasi secara langsung. Contoh : Karyawan/pegawai organisasi yang bersangkutan, pimpinan/manajer.

LINGKUNGAN EKSTERNAL

- Lingkungan Eksternal yang berpengaruh langsung terhadap Organisasi (*Direct External Environment Organization/Task environment*)
- Lingkungan eksternal organisasi adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi namun mempengaruhi atau berpengaruh secara langsung terhadap organisasi. Contoh :, organisasi-organisasi yang menjadi pesaing kita, pemasok, komunitas lokal, customers, NGO, dll

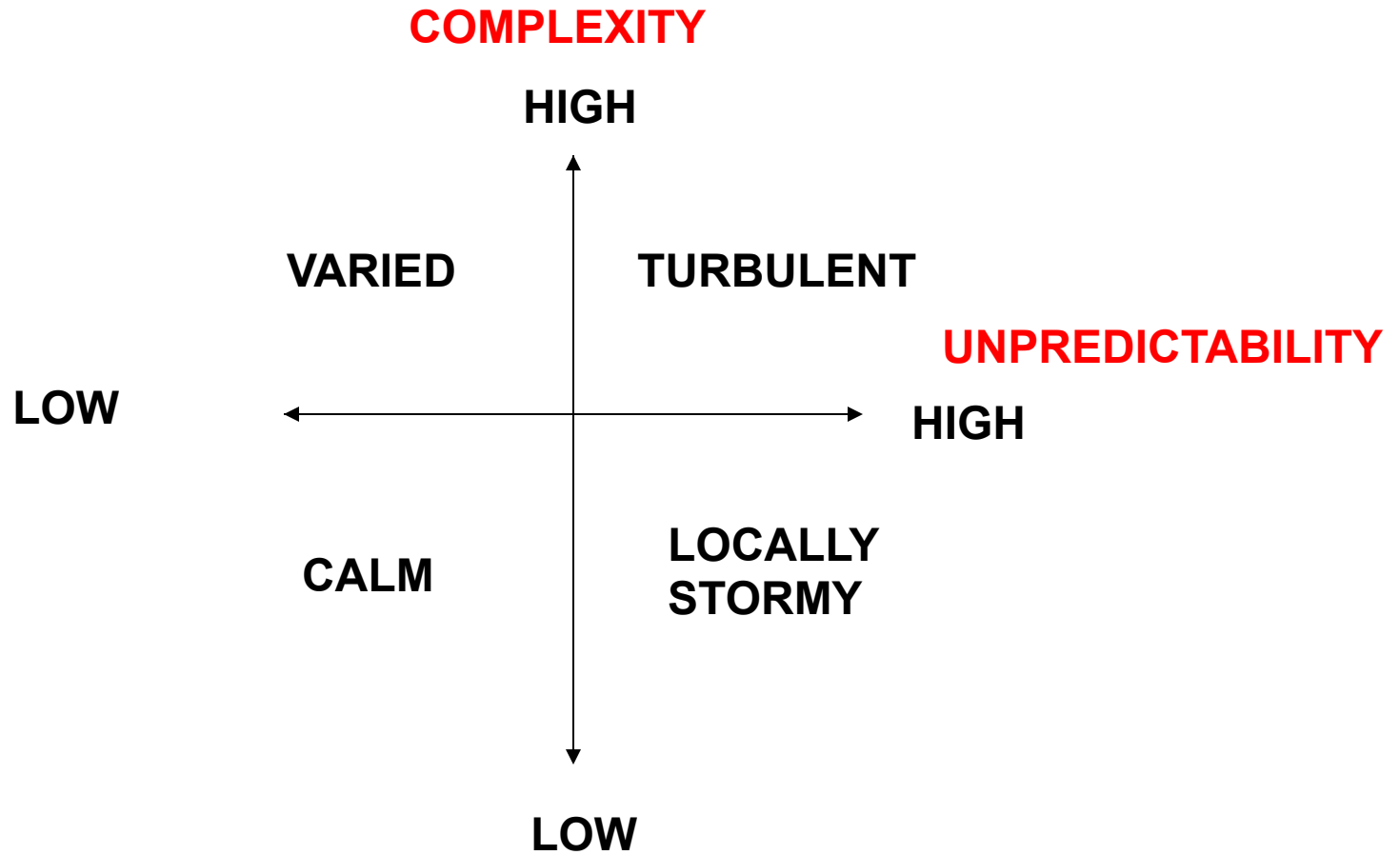
- **Lingkungan Eksternal yang tidak berpengaruh langsung terhadap Organization** (*Indirect External Environment Organization/General environment*)
- Yakni lingkungan di luar organisasi namun dirasakan tidak berpengaruh secara langsung terhadap organisasi. Lingkungan ini biasanya digambarkan sebagai lingkungan makro organisasi Contoh : Kondisi politik, ekonomi, sosial di negara kita, lemahnya nilai tukar mata uang kita dengan mata uang asing/dollar, terorisme, dsb.

THAT' S WHY :



INDIVIDUAL MANAGERS AND ORGANIZATION MUST BE RESPONSIVE TO CHANGES IN, AND DIFFERENCES AMONG THE SOCIAL STRUCTURES AND NATIONAL CULTURES OF ALL THE COUNTRIES IN WHICH THEY OPERATE.

THE ENVIRONMENT SPACE

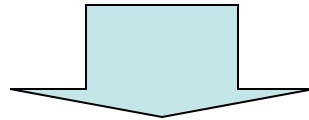


SOURCE: BURTON et al, 2006:43

THE FOUR TYPES OF ENVIRONMENT

COMPLEXITY : REFERS TO THE NUMBER OF POWERFULL FORCE AFFECTING AN ORGANIZATION. EXAMPLE, NUMBER OF COMPETITORS.

UNPREDICTABILITY IS THE DEGREE OF UNCERTAINTY ABOUT THE FORCE THAT IMPACT THE ORGANIZATIONS.



FOUR TYPES ENVIRONMENT :

- 1. A CALM ENVIRONMENT**
- 2. A VARIED ENVIRONMENT**
- 3. A LOCALLY STORMY ENVIRONMENT**
- 4. A TURBULENT ENVIRONMENT**

WHY WE NEED TO ANALYSIS ENVIRONMENT ?

1. **TO KNOW AND TO FORECAST** WHAT WILL HAPPEN TOMORROW
2. **TO RECOGNIZE AND ANTICIPATE** THE RISK OF THE ORGANIZATION' S ACTION
3. **TO ANALYSIS** OF POLITICAL, SOCIAL, AND ECONOMIC TRENDS AND OTHER FACTORS
4. **TO DEAL WITH ENVIRONMENT**

LINGKUNGAN (KETIDAK-PASTIAN)

- Hal berbahaya bagi organisasi dari lingkungan: ketidakpastian
- Organisasi mampu *survive*, organisasi harus dapat menghadapi ketidakpastian lingkungan
- Ketidakpastian lingkungan berbahaya \Rightarrow Organisasi (pimpinan) tidak mempunyai informasi cukup tentang keadaan lingkungan
- Kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan \Rightarrow resiko kegagalan menjadi tinggi

STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK (BURNS & STALKER)

- Lingkungan mempengaruhi struktur internal organisasi
- Lingkungan Stabil:
 - Peraturan, prosedur, hirarki otoritas lebih jelas, formalisasi & sentralisasi yang lebih tinggi ⇒ struktur MEKANISTIK
- Lingkungan Berubah dengan Cepat:
 - Lebih bebas, mudah adaptasi, peraturan tidak tertulis/ diabaikan, hirarki otoritas tidak jelas, desentralisasi ⇒ struktur ORGANIK

STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK (BURNS & STALKER)

ORGANISASI MEKANISTIK	ORGANISASI ORGANIK
1. Pekerjaan terbagi-bagi menjadi tugas-tugas khusus (specialized), dan terpisah satu sama lain	1. Tiap bagian seakan-akan mempunyai suatu tugas tertentu yang dikerjakan bersama oleh karyawan tanpa pemisahan secara individual
2. Tugas terdefinisi secara rinci	2. Tugas biasa berubah/diadaptasikan bentuknya, sesuai interaksi antar karyawan
3. Hirarki otoritas dan kontrol sangat tegas, banyak peraturan	3. Hirarki otoritas dan kontrol tidak tegas, hanya ada sedikit peraturan
4. Pengetahuan tentang tugas hanya dimiliki Pimpinan, dengan sentralisasi yang tinggi dalam pengontrolan pelaksanaan tugas	4. Pengetahuan tentang tugas tidak hanya ada pada Pimpinan, pengontrolan bisa terjadi pada setiap tingkatan dalam organisasi
5. Komunikasi umumnya vertikal	5. Komunikasi Vertikal dan juga Horisontal/Lateral

KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN (EMERY TRIST)

- Tekstur Lingkungan (*Causal Texture*): Elemen-elemen lingkungan yang saling berkaitan dan mempengaruhi terhadap organisasi tidak secara individual, tetapi dalam kelompok sehingga mempengaruhi organisasi secara simultan
- Jenis Tekstur Lingkungan:
 - Tenang-Acak (*Placid-Randomized*)
 - Tenang-Mengelompok (*Placid-Clustered*)
 - Diganggu-Bereaksi (*Disturbed-Reactive*)
 - K a c a u (*Turbulent Field*)

KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN (EMERY TRIST)

Tindakan organisasi pada setiap jenis Tekstur Lingkungan:

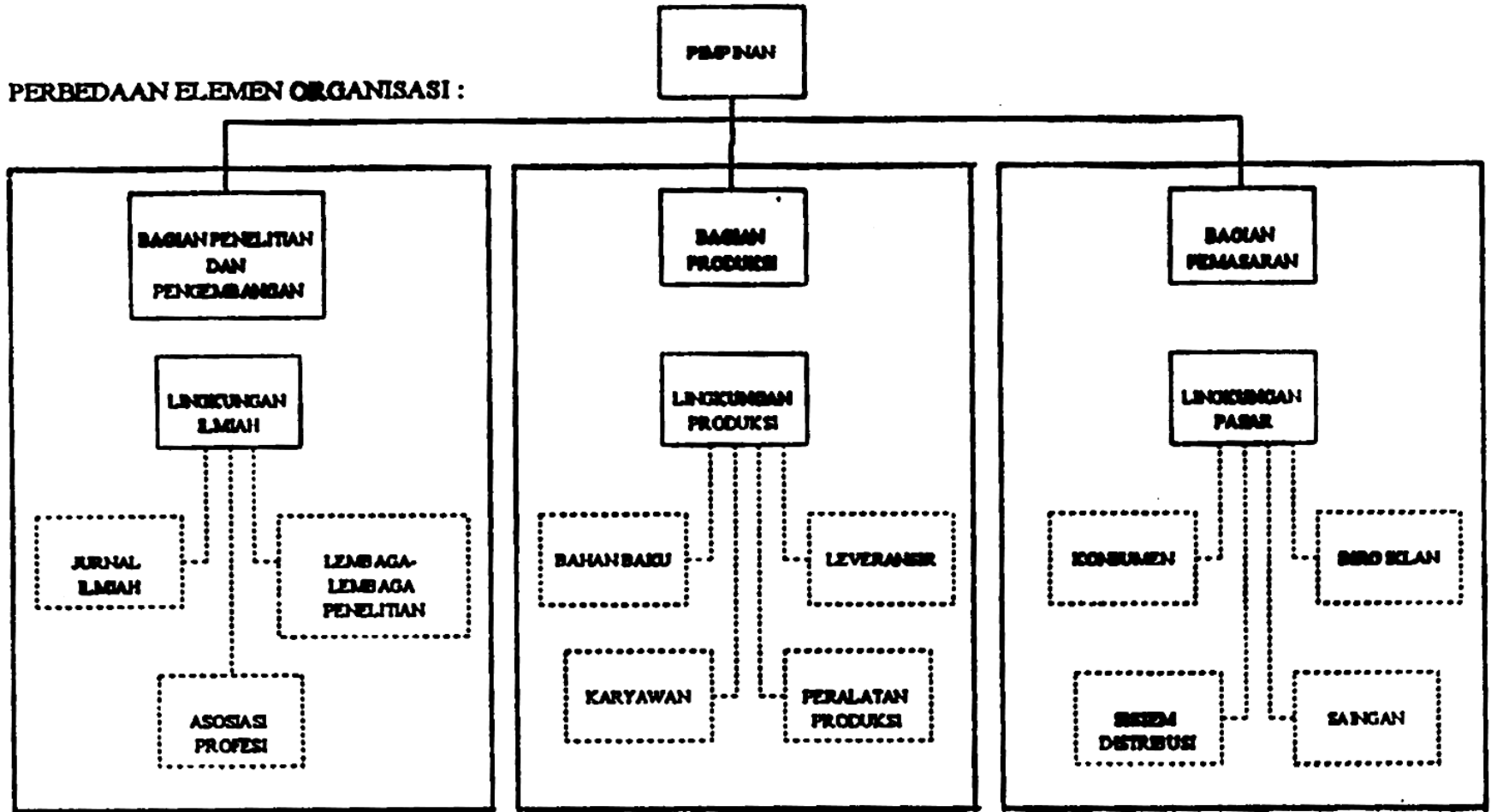
LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK LINGKUNGAN	TINDAKAN ORGANISASI
TENANG - ACAK	Perubahan jarang dan hanya terjadi untuk elemen tunggal/individu	Konsentrasi pada operasi rutin sehari-hari Perencanaan yang sedikit
TENANG - MENGELOMPOK	Perubahan jarang dan hanya terjadi dalam bentuk elemen-elemen yang saling berkaitan	Perencanaan dan peramalan untuk mengantisipasi perubahan Menghindari perubahan berkelompok
DIGANGGU - BEREAKSI	Lingkungan bereaksi terhadap perubahan dalam organisasi, dan juga sebaliknya	Perencanaan untuk mengantisipasi reaksi dan tindakan Organisasi lain.
K A C A U	Lingkungan sering berubah dan perubahan terjadi dalam bentuk kelompok	Perlu interpretasi kondisi Lingkungan dan adaptasi untuk bisa tetap hidup

DIFERENSIASI – INTEGRASI (1)

- Diferensiasi: Perbedaan orientasi kognitif & emosional para pejabat dari fungsi-fungsi yang berlainan, dan perbedaan struktur bagian/ fungsi yang berlainan (DEFINISI, Lawrence & Lorsch)
- Lingkungan kompleks & berubah cepat \Rightarrow bagian organisasi harus memiliki spesialisasi tinggi
- Perbedaan orientasi & struktur \Rightarrow perbedaan interaksi dengan lingkungan

DIFERENSIASI – INTEGRASI (2)

PERBEDAAN ELEMEN ORGANISASI :



DIFERENSIASI – INTEGRASI (3)

Perbedaan jenis lingkungan yang dihadapi menyebabkan ketiga bagian mempunyai sasaran dan orientasi yang berbeda

KARAKTERISTIK	BAGIAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	BAGIAN PRODUKSI	BAGIAN PEMASARAN
SASARAN	Pengembangan Produk Baru/mutu produk	Efisiensi Produksi	Kepuasan Konsumen
HORISON WAKTU	P a n j a n g	P e n d e k	P e n d e k
JENIS HUBUNGAN INTERPERSONAL	Hampir seluruhnya dalam rangka tugas (Task)	Tugas (Task)	S o s i a l
FORMALITAS STRUKTUR	R e n d a h	T i n g g i	T i n g g i

DIFERENSIASI – INTEGRASI (4)

- Integrasi:
 - Diferensiasi tinggi \Rightarrow koordinasi menjadi lebih sulit, sehingga perlu diintegrasikan kembali
- Perbedaan Tingkat Ketidakpastian Lingkungan \Rightarrow Perbedaan Tingkat Diferensiasi \Rightarrow Perbedaan Tingkat Integrasi
- Makin tinggi diferensiasi \Rightarrow perlu lebih banyak integrator

DIFERENSIASI – INTEGRASI (5)

ASPEK	JENIS ORGANISASI		
	INDUSTRI PLASTIK	INDUSTRI MAKANAN	INDUSTRI KEMASAN
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	Tinggi	Sedang	Rendah
DIFERENSIASI ANTAR BAGIAN	Tinggi	Sedang	Rendah
PERSEN (%) PIMPINAN YANG TERLIBAT KEGIATAN INTEGRATOR	22 %	17 %	0 %

Hubungan lingkungan struktur

1. Dampak lingkungan terhadap organisasi adalah fungsi dari ketergantungan
2. Lingkungan yang dinamis memiliki pengaruh yang lebih besar daripada yang statis
3. Kompleksitas & ketidakpastian lingkungan memiliki kaitan langsung
4. Formalisasi & ketidakpastian lingkungan mempunyai kaitan terbalik

5. Makin kompleks lingkungan, makin besar sentralisasi
6. Permusuhan yang ekstrem dalam lingkungan akan mengakibatkan terjadinya sentralisasi sementara

APA YANG HARUS DILAKUKAN ?

Melihat sifat lingkungan dan urgensinya bagi organisasi maka langkah yang perlu dilakukan adalah :

1. Membaca Dengan Cepat Kondisi Lingkungan (Environmental Scanning)

2. Bekerjasama Untuk Mengendalikan Lingkungan (Joint Ventures)

3. Merespon dan menyiapkan diri menghadapi Lingkungan a.l Melalui Pendidikan dan Latihan (Training and Development)

4. Organisasi Bersedia Membuka Diri (Open Management)



TUGAS RANGKUMAN UAS

- RANGKUM BAB 8 (LINGKUNGAN) DAN BAB 9 (PENGENDALIAN KEKUASAAN)
- MASUKKAN RANGKUMAN KE BERKAS JAWABAN SOAL BERSAMA SOAL
- WAJIB, BAGI YANG TIDAK MENGUMPULKAN RANGKUMAN MAKA NILAI UJIAN AKAN DIKURANGI 10 POIN