

## Modul 4 COO110 - Organisasi dan Manajemen

Sumber : Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.

### DEPENDENCE ON EXTERNAL RESOURCES

Sejauh ini, bab ini telah menjelaskan beberapa cara di mana organisasi beradaptasi dengan kurangnya informasi dan ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan lingkungan dan kompleksitas. Sekarang kita beralih ke karakteristik ketiga dari hubungan organisasi-lingkungan yang mempengaruhi organisasi, yang merupakan kebutuhan akan sumber daya material dan keuangan. Lingkungan adalah sumber sumber daya langka dan berharga penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Penelitian di bidang ini disebut perspektif ketergantungan sumber daya. Ketergantungan sumber daya berarti bahwa organisasi bergantung pada lingkungan tetapi berusaha untuk memperoleh kendali atas sumber daya untuk meminimalkan ketergantungan mereka.<sup>51</sup> Organisasi rentan jika sumber daya vital dikendalikan oleh organisasi lain, jadi mereka berusaha untuk menjadi se-independen mungkin. Organisasi tidak ingin menjadi terlalu rentan terhadap organisasi lain karena efek negatif pada kinerja.

Meskipun perusahaan ingin meminimalkan ketergantungan mereka, ketika biaya dan risiko tinggi, mereka juga bekerja sama untuk berbagi sumber daya yang langka dan menjadi lebih kompetitif secara global. Hubungan formal dengan organisasi lain menghadirkan dilema bagi para manajer. Organisasi berusaha mengurangi kerentanan sehubungan dengan sumber daya dengan mengembangkan hubungan dengan organisasi lain, tetapi mereka juga ingin memaksimalkan otonomi dan kemandirian mereka sendiri. Keterkaitan organisasi memerlukan koordinasi,<sup>52</sup> dan mereka mengurangi kebebasan setiap organisasi untuk membuat keputusan tanpa memperhatikan kebutuhan dan tujuan organisasi lain. Hubungan interorganisasional dengan demikian merupakan tradeoff antara sumber daya dan otonomi. Untuk mempertahankan otonomi, organisasi yang telah memiliki sumber daya yang melimpah cenderung tidak membangun ikatan baru. Organisasi yang membutuhkan sumber daya akan melepaskan kemerdekaan untuk memperoleh sumber daya tersebut. Misalnya, DHL, unit pengiriman kilat Jerman Deutsche Post AG, kehilangan miliaran dolar yang mencoba mengambil alih pasar pengiriman paket AS. Pada tahun 2008, perusahaan membanggakan dalam kampanye iklan awal bahwa "Kuning adalah Cokelat baru" (gesekan pada pemimpin pengiriman paket UPS dan truk cokelat coklatnya) diletakkan di rak. DHL bergabung dengan Big Brown dalam kemitraan strategis yang akan memiliki UPS menangani paket DHL di Amerika Serikat. Kedua perusahaan akan terus bersaing di pasar luar negeri. Dalam menghadapi kerugian \$ 3 miliar, kesulitan membangun tim manajemen lokal di Amerika Serikat, dan masalah perawatan di fasilitas penanganan paket AS, CEO Deutsche Post Frank Appel menyebut kemitraan itu "strategi yang pragmatis dan realistis" untuk operasi perusahaannya di AS.<sup>53</sup> Ketergantungan sumber daya akan dibahas secara lebih rinci dalam bab berikutnya.

## **INFLUENCING EXTERNAL RESOURCES**

Sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan sumber daya, organisasi berusaha menjaga keseimbangan antara hubungan dengan organisasi lain dan kemandirian mereka sendiri. Organisasi mempertahankan keseimbangan ini melalui upaya untuk memodifikasi, memanipulasi, atau mengendalikan organisasi lain.<sup>54</sup> Untuk bertahan hidup, organisasi fokus sering mencoba untuk menjangkau dan mengubah atau mengendalikan elemen di lingkungan. Dua strategi dapat diadopsi untuk mempengaruhi sumber daya di lingkungan eksternal: (1) membangun hubungan yang baik dengan elemen-elemen kunci dalam lingkungan dan (2) membentuk domain lingkungan dengan mempengaruhi sektor-sektor kunci.<sup>55</sup> Teknik untuk mencapai masing-masing strategi ini dirangkum dalam Exhibit 4.8. Sebagai aturan umum, ketika organisasi merasa bahwa sumber daya yang berharga langka, mereka akan menggunakan strategi dalam Tampilan 4.8 daripada melakukannya sendiri. Perhatikan bagaimana strategi ini berbeda dari tanggapan terhadap perubahan lingkungan dan kompleksitas yang dijelaskan dalam Tampilan 4.7. Ketidaksamaan mencerminkan perbedaan antara menanggapi kebutuhan akan sumber daya dan menanggapi kebutuhan akan informasi.

### **Establishing Formal Relationships**

Membangun hubungan formal mencakup teknik seperti memperoleh kepemilikan, membangun usaha patungan dan kemitraan, membangun koneksi dengan orang-orang penting di lingkungan, merekrut orang-orang kunci, dan menggunakan iklan dan hubungan masyarakat.

Dapatkan Kepemilikan Saham. Perusahaan menggunakan berbagai bentuk kepemilikan untuk mengurangi ketidakpastian di suatu area yang penting bagi perusahaan yang mengakuisisi. Misalnya, perusahaan mungkin membeli sebagian atau kepentingan pengendali di perusahaan lain, memberikannya akses ke teknologi, produk, atau sumber daya lain yang saat ini tidak dimiliki.

Tingkat kepemilikan dan kontrol yang lebih besar diperoleh melalui akuisisi atau merger. Akuisisi melibatkan pembelian satu organisasi oleh yang lain sehingga pembeli mengambil kendali, seperti ketika Ford membeli Volvo, Hewlett-Packard membeli EDS Corporation, dan Wal-Mart membeli Grup ASDA milik Inggris. Penggabungan adalah penyatuan dua atau lebih organisasi menjadi satu unit.<sup>56</sup> Sirius Satellite Radio dan XM Satellite Radio Holdings bergabung menjadi Sirius XM Radio. Penggabungan memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan sumber daya dan berbagi risiko agar lebih kompetitif terhadap penyedia musik digital dan jenis distribusi musik yang sedang berkembang lainnya. Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi gelombang besar akuisisi dan aktivitas merger di industri telekomunikasi, yang mencerminkan bagaimana perusahaan-perusahaan ini menghadapi ketidakpastian luar biasa yang mereka hadapi. Pertimbangkan munculnya AT & T "baru".

AT & T dulunya hampir mati, tetapi perusahaan telah muncul kembali karena \$ 165 miliar AT & T pernah mati, tetapi perusahaan telah muncul kembali sebagai raksasa \$ 165 miliar di bidang telekomunikasi global berkat merger dan akuisisi.

SBC Communications, yang lahir setelah pecahnya raksasa AT & T pada tahun 1984, melanjutkan AT & T

aksi akuisisi setelah Undang-undang Telekomunikasi tahun 1996 membuka pintu untuk persaingan, membeli Pacific Telesis Group (1997), Southern New England Telecommunications (1998), dan Ameritech Corporation (1999). Pada tahun 2005, SBC mengakuisisi AT & T, mengambil nama organisasi ikon dan mendapatkan pijakan di nirkabel dengan Cingular Wireless, yang merupakan usaha patungan antara AT & T dan BellSouth. Setahun kemudian, nama baru AT & T bergabung dengan BellSouth, memberikan AT & T kontrol penuh terhadap Cingular dan menciptakan raksasa telekomunikasi yang tidak berbeda dengan AT & T "lama" pada 1980-an.

Namun, tidak seperti perusahaan lama, AT & T menghadapi sekumpulan saingan berat, termasuk perusahaan telekomunikasi No. 2, Verizon Communications, yang juga telah terlibat dalam banyak merger dan akuisisi selama beberapa tahun terakhir. Pesaing lain termasuk perusahaan kabel seperti Comcast dan Time Warner Cable, yang menggabungkan layanan televisi, broadband, dan telepon Internet, mencuri pelanggan dari AT & T di seluruh negeri. Penyedia kabel juga telah membentuk kemitraan dengan Sprint, memungkinkan mereka untuk menyediakan layanan nirkabel juga. Untuk bagiannya, AT & T kini menjual paket layanan telepon nirkabel, akses Internet, dan televisi berbayar, seperti halnya Verizon. Kedua perusahaan ini baru-baru ini mengambil satu langkah lebih jauh dengan menyiarkan program video — dari klip Saturday Night Live ke video buatan pengguna — di ketiga platform. Itu memungkinkan mereka menjual iklan sebagai sumber pendapatan baru karena pertumbuhan dalam nirkabel mulai melambat. Namun, risikonya tinggi, dan kedua perusahaan menghadapi ketidakpastian yang signifikan dan banyak saingan baru ketika mereka memasuki area bisnis baru ini.<sup>57</sup>

Bentuk Usaha Bersama dan Kemitraan. Ketika ada tingkat komplementar yang tinggi antara lini bisnis, posisi geografis, atau keterampilan dari dua perusahaan, perusahaan sering pergi rute aliansi strategis daripada kepemilikan melalui merger atau akuisisi.<sup>58</sup> Aliansi tersebut dibentuk melalui kontrak dan usaha bersama.

Kontrak dan usaha bersama mengurangi ketidakpastian melalui hubungan yang sah dan mengikat dengan perusahaan lain. Kontrak datang dalam bentuk perjanjian lisensi yang melibatkan pembelian hak untuk menggunakan aset (seperti teknologi baru) untuk pengaturan waktu dan pemasok tertentu yang mengkontrak penjualan satu output perusahaan ke yang lain. Kontrak dapat memberikan keamanan jangka panjang dengan mengikat pelanggan dan pemasok dengan jumlah dan harga tertentu. Misalnya, rumah mode Italia Versace membuat perjanjian untuk melisensikan aset utamanya — namanya — untuk garis kacamata desainer. Kontrak McDonald untuk seluruh tanaman kentang russet untuk memastikan pasokan kentang goreng. McDonald juga memperoleh pengaruh atas pemasok melalui kontrak-kontrak ini dan telah mengubah cara petani menanam kentang dan margin laba yang mereka peroleh, yang konsisten dengan perspektif ketergantungan sumber daya.<sup>59</sup>

Usaha patungan menghasilkan penciptaan organisasi baru yang secara resmi independen dari orang tua, meskipun orang tua akan memiliki kontrol. 60 startup teknologi berbasis Madrid FON telah membentuk usaha patungan dengan operator telepon Inggris BT yang akan menginstal FON wi-fi teknologi dalam modem dari hampir 2 juta pelanggan BT. Office Depot dan Reliance Retail Limited, sebuah divisi dari perusahaan sektor swasta terbesar di India, mengadakan usaha patungan untuk menyediakan produk dan layanan kantor bagi pelanggan bisnis di India. Perusahaan makanan dan pertanian Cargill Inc. memiliki banyak usaha patungan di seluruh dunia dan baru-baru ini mendirikan sebuah usaha dengan koperasi Spanyol, Hojiblanca untuk menjadi sumber, perdagangan, dan memasok pelanggan di seluruh dunia dengan label pribadi dan minyak zaitun curah. Sebagaimana dibuktikan oleh contoh-contoh singkat ini, banyak usaha patungan dilakukan untuk berbagi risiko ketika perusahaan melakukan bisnis di negara lain atau dalam skala global.

Kunci dalam Pemain Kunci. Kooptasi terjadi ketika para pemimpin dari sektor-sektor penting di lingkungan menjadi bagian dari organisasi. Ini terjadi, misalnya, ketika pelanggan atau pemasok yang berpengaruh diangkat ke dewan direksi, seperti ketika eksekutif senior bank duduk di dewan perusahaan manufaktur. Sebagai anggota dewan, bankir dapat secara psikologis terkooptasi ke dalam kepentingan perusahaan manufaktur. Suatu direktorat yang saling terkait adalah hubungan formal yang terjadi ketika seorang anggota dewan direksi dari satu perusahaan duduk di dewan direksi perusahaan lain. Individu adalah hubungan komunikasi antara perusahaan dan dapat mempengaruhi kebijakan dan keputusan. Ketika seorang individu adalah penghubung antara dua perusahaan, ini biasanya disebut sebagai interlock langsung. Interlock tidak langsung terjadi ketika direktur perusahaan A dan direktur perusahaan B keduanya direktur perusahaan C. Mereka memiliki akses satu sama lain tetapi tidak memiliki pengaruh langsung atas perusahaan masing-masing.<sup>61</sup> Penelitian menunjukkan bahwa, sebagai perusahaan finansial menurun, hubungan langsung dengan lembaga keuangan meningkat. Ketidakpastian keuangan yang dihadapi industri juga telah dikaitkan dengan interkoneksi tidak langsung yang lebih besar antara perusahaan yang bersaing.<sup>62</sup>

Pemimpin bisnis atau masyarakat yang penting juga dapat ditunjuk untuk komite organisasi atau gugus tugas lainnya. Dengan melayani di komite atau panel penasihat, orang-orang yang berpengaruh ini belajar tentang kebutuhan perusahaan dan lebih mungkin menyertakan kepentingan perusahaan dalam pengambilan keputusan mereka. Saat ini, banyak perusahaan menghadapi ketidakpastian dari kelompok-kelompok penekan lingkungan, sehingga organisasi berusaha membawa para pemimpin dari sektor ini, seperti ketika DuPont menunjuk ahli lingkungan hidup ke panel penasihat bioteknologi.<sup>63</sup>

Rekrut Para Eksekutif. Mentransfer atau bertukar eksekutif juga menawarkan metode membangun hubungan yang baik dengan organisasi eksternal. Sebagai contoh, industri dirgantara sering menyewa pensiunan jenderal dan eksekutif dari Departemen Pertahanan. Para jenderal ini memiliki teman-teman pribadi di departemen itu, sehingga perusahaan pesawat angkasa luar mendapatkan informasi yang lebih baik tentang spesifikasi teknis, harga, dan tanggal untuk sistem persenjataan baru. Mereka dapat mempelajari kebutuhan departemen

pertahanan dan dapat mengajukan kasus mereka untuk kontrak pertahanan dengan cara yang lebih efektif. Perusahaan tanpa kontak pribadi merasa hampir tidak mungkin mendapatkan kontrak pertahanan. Memiliki saluran pengaruh dan komunikasi antar organisasi berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian keuangan dan ketergantungan untuk suatu organisasi.

Dapatkan Sisi Samping Cerita Anda. Cara tradisional untuk membangun hubungan yang baik adalah melalui iklan. Organisasi menghabiskan uang dalam jumlah besar untuk mempengaruhi selera dan pendapat konsumen. Iklan sangat penting dalam industri yang sangat kompetitif dan dalam industri yang mengalami permintaan variabel. Sebagai contoh, sejak US Food and Drug Administration mengendurkan peraturan untuk mengizinkan iklan obat resep di Amerika Serikat, perusahaan farmasi besar telah menghabiskan hampir \$ 5 miliar setiap tahun untuk iklan seperti lebah kartun lucu yang mendorong semprot Nasonex untuk alergi atau jantung. Menyerang penyintas mempromosikan manfaat Lipitor.<sup>64</sup> yang melawan kolesterol

Public relations mirip dengan iklan, kecuali bahwa cerita sering gratis dan ditujukan untuk opini publik. Orang-orang hubungan masyarakat memberikan organisasi dalam terang yang menguntungkan dalam pidato, di situs web, dalam laporan pers, dan di televisi. Hubungan masyarakat mencoba untuk membentuk citra perusahaan di benak pelanggan, pemasok, dan pejabat pemerintah. Blogging adalah bagian penting dari kegiatan hubungan masyarakat bagi banyak perusahaan saat ini. Randy Baseler, wakil presiden untuk pemasaran di Boeing Commercial Airplanes, memulai sebuah blog publik untuk berbagi pandangan perusahaan tentang produk dan strategi pemasaran. Forum terbuka memaparkan Boeing pada beberapa kritik pedas, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk menceritakan sisi ceritanya dan membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan dan publik.<sup>65</sup>

### **Mempengaruhi Sektor-sektor Kunci**

Selain membangun hubungan yang menguntungkan, organisasi sering mencoba mengubah lingkungan. Ada empat teknik untuk mempengaruhi atau mengubah lingkungan perusahaan.

Ubah Tempat Anda Melakukan Bisnis. Pada awal bab ini, kami berbicara tentang domain organisasi dan sepuluh sektor lingkungan tugas. Domain organisasi tidak diperbaiki. Manajer mengambil keputusan tentang bisnis mana yang akan masuk, pasar yang akan dimasuki, dan pemasok, bank, karyawan, dan lokasi yang akan digunakan, dan domain ini dapat diubah jika diperlukan untuk menjaga agar organisasi tetap kompetitif.<sup>66</sup> Sebuah organisasi dapat mencari yang baru hubungan lingkungan dan menjatuhkan yang lama. Manajer dapat mencoba mencari domain di mana ada sedikit persaingan, tidak ada peraturan pemerintah, pemasok yang melimpah, pelanggan kaya, dan hambatan untuk menjauhkan pesaing.

Akuisisi dan divestasi adalah dua teknik untuk mengubah domain. Misalnya, Google telah mengakuisisi sejumlah perusahaan untuk memperluas domainnya di luar penelusuran Internet, termasuk perolehan \$ 1,65 miliar YouTube.<sup>67</sup> Divestasi terjadi ketika JC Penney menjual rangkaian toko obat Eckerd untuk

memfokuskan sumber daya di department store. Time Inc. mengubah domainnya karena lebih banyak pembaca dan pemakai beralih dari media cetak ke media online. Perusahaan menjual delapan belas majalah ceruk yang lebih kecil, termasuk Field & Stream dan Parenting, serta memangkas ratusan karyawan di majalah lainnya — bahkan penjual papan atas seperti People dan Sports Illustrated. Manajer waktu membuat keputusan untuk merampingkan publikasi untuk meningkatkan kehadiran perusahaan secara online.<sup>68</sup>

Dapatkan Politik. Kegiatan politik termasuk teknik untuk mempengaruhi legislasi dan regulasi pemerintah. Strategi politik dapat digunakan untuk mendirikan hambatan regulasi terhadap pesaing baru atau untuk menghancurkan perundang-undangan yang tidak menguntungkan. Korporasi juga mencoba mempengaruhi penunjukan ke agen-agen orang yang bersimpati dengan kebutuhan mereka.

Karena e-commerce terus berkembang, perusahaan-perusahaan Internet seperti Yahoo, Amazon, dan Google telah membuka kantor lobi di Washington, D.C., untuk mewakili kepentingan mereka. Salah satu contoh kegiatan politik mereka adalah ketika perusahaan telekomunikasi mengancam untuk mulai mengenakan biaya kepada penyedia Internet untuk pengiriman konten Internet yang cepat yang dilakukan perusahaan telepon di jalur mereka. Perusahaan-perusahaan Internet melobi Kongres untuk memasukkan bahasa ke dalam undang-undang telekomunikasi yang akan melarang mereka melakukannya. <sup>69</sup> Perusahaan Internet lain yang telah menjadi pelobi canggih dan berpengaruh adalah eBay.

"Ini adalah kereta yang bergerak cepat, dan jika Anda mendapatkan infront dari itu Anda akan mendapatkan gepeng," kata seorang pejabat dengan negara bagian lisensi Louisiana. Dia sedang berbicara tentang mesin lob-bying eBay, yang telah menjadi begitu kuat sehingga dapat secara praktis membuat peraturan merusak atau membatasi menghilang.

Pada waktu tertentu, ada sekitar 90 juta item untuk dijual di eBay, dan perusahaan mendapat biaya untuk setiap transaksi yang sukses. Manajer tahu bahwa peraturan penjual akan memperlambat lalu lintas penjualan, jadi melobi terhadap peraturan tersebut merupakan prioritas utama bagi perusahaan. Di Louisiana, pelobi eBay bekerja lembur untuk mempromosikan bagian dari tagihan yang akan mengecualikan beberapa transaksi Internet, seperti di eBay, dari persyaratan lisensi negara untuk bisnis yang melakukan lelang. Ketika Ohio mengesahkan undang-undang yang akan mengatur penjual eBay di negara bagian itu, perusahaan berusaha untuk mengembalikannya. Melelang undang-undang di Maine dan Tennessee juga diubah untuk mengecualikan penjual Internet setelah melobi upaya dari eBay. Para manajer tahu bahwa jika undang-undang berlaku di satu negara bagian, negara bagian lain mungkin akan mengikutinya.

Selain melobi undang-undang yang tidak menguntungkan, eBay juga mendorong perubahan legislatif yang akan menguntungkan perusahaan. Misalnya, upaya lobi eBay di Illinois, New York, dan Florida memengaruhi negara-negara tersebut untuk merevisi undang-undang untuk memungkinkan situs lelang Internet

bersaing dengan broker tiket berlisensi dan menjual tiket lebih dari nilai nominalnya, menyediakan aliran pendapatan lain untuk eBay.<sup>70</sup> ■

Sampai saat ini, eBay bekerja terutama melalui korps pelobi lokal di negara-negara di seluruh negeri. Sekarang, meskipun, seperti perusahaan Internet besar lainnya, eBay telah membuka kantor lobi sendiri di Washington, DC. Mantan CEO Meg Whitman selalu sangat terlibat dalam upaya melobi. Banyak CEO percaya bahwa mereka harus berpartisipasi langsung dalam melobi. CEO memiliki akses yang lebih mudah daripada pelobi dan dapat sangat efektif ketika mereka melakukan politicking. Aktivitas politik sangat penting sehingga "pelobi di bawah umum" adalah bagian tak tertulis dari hampir semua deskripsi pekerjaan CEO.

Bersatu dengan Orang Lain. Sebagian besar pekerjaan untuk mempengaruhi lingkungan eksternal dicapai bersama-sama dengan organisasi lain yang memiliki minat yang sama. Sebagai contoh, sebagian besar perusahaan farmasi adalah milik Riset Farmasi dan Produsen Amerika. Perusahaan manufaktur adalah bagian dari National Association of Manufacturers, dan pengecer bergabung dengan Asosiasi Pemimpin Industri Ritel. Banyak perusahaan perangkat lunak adalah anggota Initiative for Software Choice (ISC). Dengan mengumpulkan sumber daya, organisasi ini dapat membayar orang untuk melakukan kegiatan seperti melobi legislator, mempengaruhi peraturan baru, mengembangkan kampanye hubungan masyarakat, dan membuat kontribusi kampanye. National Tooling and Machining Association (NTMA) melakukan lobi atas nama anggotanya pada isu-isu yang mempengaruhi bisnis kecil, seperti pajak, asuransi kesehatan, atau mandat pemerintah. NTMA juga memberikan statistik dan informasi anggota yang membantu mereka menjadi lebih kompetitif di pasar global.<sup>72</sup>

Jangan Jatuh ke Aktivitas Tidak Sah. Kegiatan tidak sah mewakili perusahaan teknologi akhir yang kadang-kadang digunakan untuk mengontrol domain lingkungan mereka, tetapi teknik ini biasanya menjadi bumerang. Kondisi seperti keuntungan rendah, tekanan dari manajer senior, atau sumber daya lingkungan yang langka dapat menyebabkan manajer untuk mengadopsi perilaku yang tidak dianggap sah.<sup>73</sup> Satu studi menemukan bahwa perusahaan di industri dengan permintaan rendah, kekurangan, dan pemogokan lebih mungkin dihukum karena kegiatan ilegal, menunjukkan bahwa tindakan ilegal adalah upaya untuk mengatasi kelangkaan sumber daya. Beberapa organisasi nirlaba telah ditemukan menggunakan tindakan tidak sah atau ilegal untuk meningkatkan visibilitas dan reputasi mereka ketika mereka bersaing dengan organisasi lain untuk hibah dan sumbangan langka, misalnya.<sup>74</sup>

Jenis kegiatan tidak sah termasuk pembayaran kepada pemerintah asing, sumbangan politik ilegal, hadiah promosi, dan penyadapan. Suap adalah salah satu jenis kegiatan tidak sah yang paling sering, terutama dalam perusahaan yang beroperasi secara global. Perusahaan-perusahaan energi menghadapi ketidakpastian yang luar biasa, misalnya, dan membutuhkan pemerintah asing untuk menyetujui investasi raksasa dan mengesahkan proyek-proyek berisiko. Di bawah tekanan untuk memenangkan kontrak di Nigeria, Albert "Jack" Stanley, mantan eksekutif di KBR (saat itu sebuah divisi dari Halliburton Company),

mengakui bahwa dia mengatur total sekitar \$ 182 juta dalam suap untuk mendapatkan pejabat Nigeria untuk menyetujui kontrak tersebut. Struktur dari pabrik gas alam cair di negara itu. Stanley menghadapi tujuh tahun penjara dan denda besar dan kuat setelah mengaku bersalah.<sup>75</sup> Di Jerman, para eksekutif di Siemens dan Volkswagen dituduh menyuap perwakilan buruh di dewan pengawas perusahaan mereka. Hukum Jerman mengharuskan perusahaan memberikan separuh dari kursi dewan pengawas mereka kepada perwakilan pekerja. Para eksekutif membutuhkan dukungan dewan untuk melaksanakan rencana dan strategi mereka untuk perusahaan, dan beberapa pihak melakukan penyuapan untuk mendapatkan kerja sama yang mereka butuhkan.<sup>76</sup>

### **Kerangka Kerja Organisasi-Lingkungan Integratif**

Hubungan yang diilustrasikan dalam Exhibit 4.9 merangkum dua tema utama tentang hubungan organisasi-lingkungan yang dibahas dalam bab ini. Satu tema adalah bahwa jumlah kompleksitas dan perubahan dalam domain organisasi memengaruhi kebutuhan akan informasi dan karenanya ketidakpastian dirasakan di dalam organisasi. Ketidakpastian informasi yang lebih besar diselesaikan melalui fleksibilitas struktural yang lebih besar dan penugasan departemen tambahan dan peran batas. Ketika ketidakpastian rendah, struktur manajemen dapat menjadi lebih mekanistik, dan jumlah departemen dan peran batas dapat lebih sedikit. Tema kedua berkaitan dengan kelangkaan sumber daya materi dan keuangan. Organisasi yang lebih bergantung pada organisasi lain untuk sumber daya tersebut, yang lebih penting adalah untuk membangun hubungan yang baik dengan organisasi-organisasi tersebut atau mengontrol masuk ke dalam domain. Jika ketergantungan pada sumber daya eksternal rendah, organisasi dapat mempertahankan otonomi dan tidak perlu membangun hubungan atau mengendalikan domain eksternal.

### **DESAIN ESENSIAL**

- Perubahan dan kompleksitas di lingkungan eksternal memiliki implikasi besar untuk desain organisasi dan tindakan manajemen. Organisasi adalah sistem sosial terbuka. Sebagian besar terlibat dengan ratusan elemen eksternal. Sektor lingkungan yang penting yang ditangani oleh organisasi adalah industri, bahan mentah, sumber daya manusia, sumber keuangan, pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, sosial budaya, dan internasional.
- Lingkungan organisasi berbeda dalam hal ketidakpastian dan ketergantungan sumber daya. Ketidakpastian organisasional adalah hasil dari dimensi lingkungan yang stabil-tidak stabil dan sederhana-kompleks. Ketergantungan sumber daya adalah hasil dari kelangkaan materi dan sumber keuangan yang dibutuhkan oleh organisasi.
- Desain organisasi mengambil perspektif logis ketika lingkungan dipertimbangkan. Organisasi mencoba untuk bertahan hidup dan mencapai efisiensi di dunia yang ditandai oleh ketidakpastian dan kelangkaan. Departemen dan fungsi khusus dibuat untuk menghadapi ketidakpastian. Organisasi dapat dikonseptualisasikan sebagai inti dan departemen teknis yang menyangga ketidakpastian lingkungan. Peran yang mencakup batas membawa informasi tentang lingkungan ke dalam



organisasi dan mengirim informasi tentang organisasi ke lingkungan eksternal.

- Konsep-konsep ini memberikan gambaran yang jelas tentang kerangka kerja yang spesifik untuk memahami bagaimana lingkungan mempengaruhi struktur dan fungsi suatu organisasi. Kerumitan dan perubahan lingkungan, misalnya, memiliki dampak khusus pada kerumitan internal dan kemampuan beradaptasi. Di bawah ketidakpastian besar, lebih banyak sumber daya dialokasikan ke departemen yang akan merencanakan, berurusan dengan elemen lingkungan tertentu, dan mengintegrasikan beragam kegiatan internal. Selain itu, organisasi di lingkungan yang berubah dengan cepat biasanya mencerminkan struktur organik yang longgar dan proses manajemen.
- Ketika risiko besar atau sumber daya langka, organisasi dapat membangun hubungan melalui akuisisi, aliansi strategis, direktorat interlocking, perekrutan eksekutif, atau iklan dan hubungan masyarakat yang akan meminimalkan risiko dan mempertahankan pasokan sumber daya yang langka. Teknik lain untuk mempengaruhi lingkungan termasuk perubahan domain di mana organisasi beroperasi, aktivitas politik, partisipasi dalam asosiasi perdagangan, dan mungkin kegiatan tidak sah.
- Dua gagasan yang penting dalam bab ini, organisasi-organisasi dapat belajar dan beradaptasi dengan lingkungan dan bahwa organisasi dapat mengubah dan mengendalikan lingkungan. Strategi ini terutama berlaku untuk organisasi besar yang menguasai banyak sumber daya. Organisasi semacam itu dapat beradaptasi bila diperlukan tetapi juga dapat menetralkan atau mengubah area bermasalah di lingkungan.

## A FRAMEWORK FOR SELECTING STRATEGY AND DESIGN

Untuk mendukung dan mencapai maksud strategis organisasi dan membuat orang tetap fokus dalam arah yang ditentukan oleh misi organisasi, visi, dan tujuan operasi, manajer harus memilih strategi dan pilihan desain khusus yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan tujuannya dalam lingkungan yang kompetitif. Pada bagian ini, kami memeriksa beberapa pendekatan praktis untuk memilih strategi dan desain. Kuesioner dalam kotak “Bagaimana Anda Sesuai Desain?” Pada bab ini akan memberi Anda beberapa wawasan tentang kompetensi manajemen strategis Anda sendiri.

Strategi adalah rencana untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa manajer memikirkan tujuan dan strategi sebagai interchangeable, tetapi untuk tujuan kita, tujuan menentukan ke mana organisasi ingin pergi dan strategi menentukan bagaimana itu akan ada. Misalnya, tujuan mungkin untuk mencapai 15 persen pertumbuhan penjualan tahunan; strategi untuk mencapai sasaran itu mungkin termasuk iklan agresif untuk menarik pelanggan baru, memotivasi wiraniaga untuk meningkatkan ukuran rata-rata pembelian pelanggan, dan memperoleh bisnis lain yang menghasilkan produk serupa. Strategi dapat mencakup sejumlah teknik untuk mencapai tujuan. Inti dari merumuskan strategi adalah memilih apakah

organisasi akan melakukan kegiatan yang berbeda dari para pesaingnya atau akan melakukan kegiatan serupa secara lebih efisien daripada para pesaingnya.

Dua model untuk merumuskan strategi adalah model Porter dari strategi kompetitif dan tipologi strategi Miles dan Snow. Masing-masing menyediakan kerangka kerja untuk tindakan kompetitif. Setelah menjelaskan dua model, kita akan membahas bagaimana pilihan strategi mempengaruhi desain organisasi.

### **Porter's Competitive Forces and Strategies**

Salah satu model yang populer dan efektif untuk merumuskan strategi adalah kekuatan dan strategi kompetitif Porter. Michael E. Porter mempelajari sejumlah organisasi bisnis dan mengusulkan agar manajer dapat merumuskan strategi yang membuat organisasi lebih menguntungkan dan kurang rentan jika mereka memahami lima kekuatan dalam lingkungan industri.<sup>30</sup> Porter menemukan kekuatan berikut menentukan posisi perusahaan vis-à-vis pesaing-vis di industri:

- Ancaman Pendatang Baru. Ancaman pendatang baru untuk suatu industri dapat menciptakan tekanan bagi organisasi yang mapan, yang mungkin perlu menekan harga atau meningkatkan tingkat investasi mereka. Sebagai contoh, ketika para manajer di Nike mengetahui bahwa perusahaan pakaian atletik yang tumbuh cepat, Under Armour, yang direncanakan untuk terjun ke bisnis penjualan sepatu atletik, mereka dengan cepat berinvestasi dalam menghidupkan kembali kategori pelatihan silang panjang-mati perusahaan mereka dengan merancang pelatih SPARQ yang baru.
- Ancaman masuk dalam industri sangat tergantung pada jumlah dan tingkat hambatan potensial, seperti biaya. Jauh lebih mahal untuk masuk ke industri manufaktur mobil, misalnya, daripada memulai kedai kopi khusus.
- Kekuatan Pemasok. Pemasok besar dan kuat dapat membebankan harga yang lebih tinggi, membatasi layanan atau kualitas, dan mengalihkan biaya kepada pelanggan mereka, menjaga lebih dari nilai untuk diri mereka sendiri. Konsentrasi pemasok dan ketersediaan pemasok pengganti merupakan faktor penting dalam menentukan kekuatan pemasok. Satu-satunya pemasok bahan atau informasi kepada perusahaan akan memiliki kekuatan besar, misalnya. Perusahaan Nielsen telah menggunakan kekuatan yang luar biasa dengan jaringan televisi karena baru-baru ini menjadi satu-satunya sumber data peringkat yang digunakan para eksekutif jaringan untuk membuat keputusan periklanan dan pemrograman. Kekuatan Nielsen baru-baru ini memudar karena masalah kontrol kualitas, serta ancaman yang disajikan oleh TiVo, penyedia perekam video digital, yang telah mulai menawarkan audiens rinci dan data peringkatnya sendiri ke jaringan.
- Kekuatan Pembeli. Pelanggan yang kuat, sisi lain pemasok yang kuat, dapat menurunkan harga, menuntut kualitas atau layanan yang lebih baik, dan menaikkan biaya untuk organisasi pemasok. Wal-Mart, misalnya, sangat kuat sehingga dapat dengan mudah menempatkan sekrup ke produsen yang memasok barang untuk dijual di tokonya.

- Ancaman Pengganti. Kekuatan alternatif dan pengganti produk atau layanan perusahaan mungkin dipengaruhi oleh perubahan dalam biaya, teknologi baru, tren sosial yang akan membelokkan kesetiaan pembeli, dan perubahan lingkungan lainnya. Perusahaan-perusahaan farmasi besar berada di bawah tekanan kuat dari kompetisi umum karena paten pada banyak obat-obatan populer telah kadaluarsa dalam beberapa tahun terakhir. Penyedia layanan telepon jarak jauh konvensional telah menderita karena pengenalan layanan telepon berbasis Internet yang murah.
- Persaingan di antara Pesaing yang Ada. Persaingan di antara pesaing dipengaruhi oleh empat kekuatan sebelumnya, serta oleh biaya dan diferensiasi produk. Porter telah mengacu pada "slugfest iklan" ketika menggambarkan pengacakan dan perebutan posisi yang terjadi di antara pesaing sengit dalam industri. Persaingan antara Coke dan Pepsi adalah contoh yang terkenal. Baru-baru ini, Coke mencetak gol besar dengan sponsornya di Olimpiade Beijing, tetapi pemasaran kreatif Pepsi membuat banyak konsumen Cina berpikir itu adalah sponsor resmi.

Dalam menemukan keunggulan kompetitifnya dalam lima kekuatan ini, Porter menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengadopsi salah satu dari tiga strategi: diferensiasi, kepemimpinan berbiaya rendah, atau fokus.

Strategi fokus, di mana organisasi berkonsentrasi pada kelompok pasar atau pembeli tertentu, dibagi lagi ke dalam fokus biaya rendah dan diferensiasi terfokus. Ini menghasilkan empat strategi dasar. Untuk menggunakan model ini, manajer mengevaluasi dua faktor, keunggulan kompetitif dan lingkup kompetitif. Sehubungan dengan keuntungan, manajer menentukan apakah akan berkompetisi melalui biaya yang lebih rendah atau melalui kemampuan untuk menawarkan produk dan layanan unik atau khas yang dapat memberikan harga premium. Manajer kemudian menentukan apakah organisasi akan bersaing di lingkup yang luas (bersaing di banyak segmen pelanggan) atau ruang lingkup yang sempit (bersaing dalam segmen pelanggan tertentu atau sekelompok segmen). Pilihan ini menentukan pemilihan strategi

### **Diferensiasi.**

Dalam strategi diferensiasi, organisasi berusaha membedakan produk atau layanan mereka dari orang lain di industri. Suatu organisasi dapat menggunakan iklan, fitur produk yang khas, layanan yang luar biasa, atau teknologi baru untuk mencapai produk yang dianggap unik. Strategi ini biasanya menargetkan pelanggan yang tidak terlalu peduli dengan harga, sehingga bisa sangat menguntungkan.

Strategi diferensiasi dapat mengurangi persaingan dengan pesaing dan melawan ancaman produk pengganti karena pelanggan setia dengan merek perusahaan. Namun, perusahaan harus ingat bahwa strategi diferensiasi yang berhasil memerlukan sejumlah kegiatan yang mahal, seperti riset dan desain produk dan periklanan ekstensif. Perusahaan yang mengejar strategi diferensiasi membutuhkan kemampuan pemasaran yang kuat dan karyawan kreatif yang diberi waktu dan sumber daya untuk mencari inovasi. Salah satu ilustrasi bagus

dari perusahaan yang diuntungkan dari strategi diferensiasi adalah Apple. Apple tidak pernah mencoba bersaing harga dan suka dianggap sebagai merek "elit". Komputer pribadinya, misalnya, dapat memerintahkan harga yang jauh lebih tinggi daripada PC lain karena kekhasannya. Perusahaan telah membangun basis pelanggan setia dengan menyediakan produk yang inovatif, gaya, dan menciptakan citra yang bergengsi. Pertimbangkan peluncuran iPhone.

Tentu, Anda dapat membeli ponsel untuk apa-apa akhir-akhir ini. Tetapi ketika Apple meluncurkan iPhone dengan harga lebih dari \$ 599, garis panjang pembeli bersemangat untuk beli mereka. Setiap orang yang siapa pun harus memiliki iPhone. Itu sedikit berlebihan, tentu saja, tetapi permintaan untuk ponsel mahal itu kuat bahkan sebelum Apple memangkas harga untuk memperluas penjualan ke kelompok konsumen yang lebih luas. Disebut sebagai "mungkin gadget yang paling hyped dalam sejarah," iPhone dengan cepat menjadi simbol status. iPhone 3G yang lebih murah dan lebih cepat mengalami permintaan yang lebih kuat ketika dirilis pada pertengahan tahun 2008. AT & T menjual 2,4 juta iPhone pada kuartal ketiga tahun itu.

Meskipun Apple masih merupakan pemain kecil di pasar ponsel yang lebih luas, teknologi inovatif iPhone, dikombinasikan dengan pemasaran kreatif dan cachet Apple, meyakinkan banyak konsumen bahwa mereka membutuhkan telepon yang memberi mereka akses mudah ke Internet, musik dan video digital, dan jaringan sosial seluler. Apa yang disebut "ponsel pintar" telah digunakan selama bertahun-tahun oleh para profesional bisnis, dengan BlackBerry Research in Motion sebagai pemimpin. Tetapi Apple perlu membangun pasar konsumen yang kuat untuk mereka.

Apple kini membidik langsung di BlackBerry, membuka pintu untuk aplikasi perangkat lunak pihak ketiga yang dapat membuat iPhone lebih kompatibel dengan kebutuhan pengguna bisnis. BlackBerry memiliki awal yang sangat baik di pasar ini, tetapi sebagai seorang profesional TI mengatakan, "iPhone adalah hal paling keren yang akan Anda sentuh.

Perusahaan jasa dapat menggunakan strategi diferensiasi juga. Umpqua Bank, yang berbasis di Portland, Oregon, misalnya, ingin menjadi "merek gaya hidup", bukan hanya lembaga keuangan. Banyak cabang memiliki akses wi-fi gratis, area tempat duduk yang luas dengan televisi layar lebar, dan kopi bermerek Umpqua. Perusahaan ini baru-baru ini merilis CD pertama — bukan "sertifikat deposito", tetapi sejenisnya dengan musik di atasnya. Bank bekerja dengan perusahaan pemasaran musik Rumblefish untuk mengumpulkan koleksi lagu oleh seniman baru atau yang belum ditemukan di pasar tempat Umpqua beroperasi. Selama belasan tahun terakhir, strategi diferensiasi Umpqua telah membantu pertumbuhannya dari sekitar \$ 150 juta dalam bentuk deposito menjadi lebih dari \$ 7 miliar.

Kepemimpinan Berbiaya Rendah. Strategi kepemimpinan berbiaya rendah mencoba meningkatkan pangsa pasar dengan menjaga biaya tetap rendah dibandingkan dengan pesaing. Dengan strategi kepemimpinan berbiaya rendah, organisasi secara agresif mencari fasilitas yang efisien, mengejar pengurangan biaya, dan menggunakan kontrol ketat untuk menghasilkan produk atau layanan

lebih efisien daripada kompetitornya. Biaya rendah tidak selalu berarti harga rendah, tetapi dalam banyak kasus, pemimpin berbiaya rendah menyediakan barang dan layanan kepada pelanggan dengan harga lebih murah. Misalnya, CEO maskapai Irlandia, Ryanair, mengatakan tentang strategi perusahaan: "Ini adalah formula tertua, paling sederhana: Pile' em tinggi dan jual 'murah ... Kami ingin menjadi Wal-Mart di bisnis penerbangan. Tidak ada yang akan mengalahkan kita dengan harga. PERNAH. "Ryanair dapat menawarkan tarif rendah karena menjaga biaya di titik terendah, lebih rendah daripada orang lain di Eropa. Kata kunci perusahaan adalah tiket murah, bukan layanan pelanggan atau layanan unik.

Strategi kepemimpinan berbiaya rendah terutama berkaitan dengan stabilitas daripada mengambil risiko atau mencari peluang baru untuk inovasi dan pertumbuhan. Posisi berbiaya rendah berarti perusahaan dapat meraih laba lebih tinggi daripada pesaing karena efisiensi dan menurunkan biaya operasi. Para pemimpin berbiaya rendah seperti Ryanair atau Wal-Mart dapat melemahkan harga pesaing dan tetap memperoleh laba yang wajar. Selain itu, jika produk pengganti atau calon pesaing baru memasuki gambar, produsen berbiaya rendah berada dalam posisi yang lebih baik untuk mencegah hilangnya pangsa pasar.

### **Fokus.**

Dengan strategi ketiga Porter, strategi fokus, organisasi berkonsentrasi pada pasar regional atau kelompok pembeli tertentu. Perusahaan akan mencoba untuk mencapai keuntungan berbiaya rendah atau keunggulan diferensiasi dalam pasar yang didefinisikan secara sempit. Salah satu contoh bagus dari strategi biaya rendah terfokus adalah Edward Jones, sebuah rumah broker yang berbasis di St. Louis. Perusahaan telah berhasil dengan membangun bisnisnya di pedesaan dan kota kecil Amerika dan menyediakan investor dengan investasi jangka panjang yang konservatif.<sup>39</sup> Contoh dari strategi diferensiasi terfokus adalah Puma, produsen pakaian atletik Jerman. Pada pertengahan 1990-an, Puma berada di ambang kebangkrutan. CEO Jochen Zeitz, yang baru berusia 30 tahun, menghidupkan kembali merek tersebut dengan memilih kelompok pelanggan tertentu, terutama atlet kursi, dan menciptakan sepatu dan pakaian bergaya yang menjadi tren desain. Puma "keluar dari jalan untuk menjadi berbeda," kata analis Roland Könen.

Porter menemukan bahwa perusahaan yang tidak secara sadar mengadopsi strategi biaya rendah, perbedaan, atau fokus mencapai laba di bawah rata-rata dibandingkan dengan mereka yang menggunakan salah satu dari tiga strategi tersebut. Banyak perusahaan Internet telah gagal karena manajer tidak mengembangkan strategi kompetitif yang akan membedakan mereka di pasar.<sup>41</sup> Di sisi lain, Google menjadi sangat sukses dengan strategi diferensiasi koheren yang membedakannya dari mesin pencari lainnya. Kemampuan manajer untuk merancang dan mempertahankan strategi persaingan yang jelas dianggap sebagai salah satu faktor penentu dalam kesuksesan organisasi. Namun, di lingkungan yang penuh gejolak saat ini, beberapa pakar dan konsultan menekankan bahwa pengelola juga perlu menjaga fleksibilitas dalam pemikiran strategis mereka.

## Miles and Snow's Strategy Typology

Tipologi strategi lain dikembangkan dari studi strategi bisnis oleh Raymond Miles dan Charles Snow.<sup>42</sup> Tipologi Miles dan Salju didasarkan pada gagasan bahwa para manajer berusaha untuk merumuskan strategi yang akan selaras dengan lingkungan eksternal. Organisasi berusaha untuk cocok antara karakteristik organisasi internal, strategi, dan lingkungan eksternal. Empat strategi yang dapat dikembangkan adalah prospektor, pembela, penganalisa, dan reaktor.

**Pencari.** Strategi prospektor adalah berinovasi, mengambil risiko, mencari peluang baru, dan tumbuh. Strategi ini cocok untuk lingkungan yang dinamis dan berkembang, di mana kreativitas lebih penting daripada efisiensi. Nike, yang berinovasi di kedua produk dan proses internal, mencontohkan strategi prospektor. Air Jordan XX3 yang baru dari Nike, misalnya, adalah yang pertama dalam program sepatu berdasarkan desain yang dapat diproduksi menggunakan bahan daur ulang dan jumlah bahan kimia berbasis kimia yang terbatas. CEO Mark Parker mengatakan bahwa strategi pertumbuhan Nike didasarkan pada ekspansi ke luar dan desain ulang ke dalam operasi. Perusahaan online seperti Facebook, Google, dan MySpace juga mencerminkan strategi pencari prospek.

**Pembela.** Strategi pembela hampir kebalikan dari prospektor. Daripada mengambil risiko dan mencari peluang baru, strategi bek berkaitan dengan stabilitas atau bahkan pengurangan. Strategi ini berusaha mempertahankan pelanggan saat ini, tetapi tidak berinovasi atau berusaha untuk tumbuh. Pembela terutama berkaitan dengan efisiensi internal dan kontrol untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi yang dapat diandalkan untuk pelanggan tetap. Strategi ini dapat berhasil ketika organisasi ada dalam industri yang menurun atau lingkungan yang stabil. Paramount Pictures telah menggunakan strategi bertahan selama beberapa tahun. Paramount ternyata aliran stabil yang dapat diandalkan

hit tetapi beberapa film laris. Manajer menghindari risiko dan terkadang menolak film-film berprofil tinggi untuk menutup biaya. Ini telah memungkinkan perusahaan untuk tetap sangat menguntungkan sementara studio lain memiliki hasil yang rendah atau benar-benar kehilangan uang.

**Analyzer.** Alat analisa mencoba untuk mempertahankan bisnis yang stabil sambil berinovasi di pinggiran. Tampaknya berada di tengah antara pencari dan pembela. Beberapa produk akan ditargetkan ke lingkungan yang stabil di mana strategi efisiensi yang dirancang untuk mempertahankan pelanggan saat ini digunakan. Yang lain akan ditargetkan ke lingkungan baru yang lebih dinamis, di mana pertumbuhan dimungkinkan. Alat analisa berusaha menyeimbangkan produksi yang efisien untuk lini produk atau layanan saat ini dengan pengembangan kreatif dari lini produk baru. Amazon.com memberikan contoh. Strategi perusahaan saat ini adalah mempertahankan bisnis intinya menjual buku dan barang fisik lainnya melalui Internet, tetapi juga untuk membangun bisnis di media digital, termasuk inisiatif seperti layanan buku digital, bisnis penyewaan DVD online, dan toko musik digital untuk bersaing dengan iTunes Apple.

## Reaktor.

Strategi reaktor bukanlah strategi sama sekali. Sebaliknya, reaktor menanggapi ancaman dan peluang lingkungan dengan cara ad hoc. Dalam strategi reaktor, manajemen puncak belum menetapkan rencana jangka panjang atau memberi organisasi misi atau tujuan eksplisit, sehingga organisasi mengambil tindakan apa pun yang tampaknya memenuhi kebutuhan mendesak. Meskipun strategi reaktor terkadang dapat berhasil, tetapi juga dapat menyebabkan perusahaan gagal. Beberapa perusahaan besar, yang pernah sangat sukses berjuang karena manajer gagal mengadopsi strategi yang konsisten dengan tren konsumen. Dalam beberapa tahun terakhir, para manajer di Dell, yang merupakan salah satu pembuat komputer pribadi paling sukses dan paling menguntungkan di dunia, teragap-gagap mencari strategi yang tepat. Dell memiliki serangkaian laba kuartalan yang mengecewakan ketika perusahaan mencapai batas-batas strategi "membuat PC murah dan membangun mereka untuk memesan". Pesaing menyusul, dan Dell gagal mengidentifikasi arah strategis baru yang dapat memberikan keunggulan baru.

Tipologi Miles dan Snow telah banyak digunakan, dan peneliti telah menguji validitasnya dalam berbagai organisasi, termasuk rumah sakit, perguruan tinggi, lembaga perbankan, perusahaan produk industri, dan perusahaan asuransi jiwa. Secara umum, para peneliti telah menemukan dukungan kuat untuk keefektifan tipologi ini bagi para manajer organisasi dalam situasi dunia nyata.

## How Strategies Affect Organization Design

Pilihan strategi mempengaruhi karakteristik organisasi internal. Karakteristik desain organisasi perlu mendukung pendekatan kompetitif perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan yang ingin tumbuh dan menciptakan produk baru terlihat dan "terasa" berbeda dari perusahaan yang fokus pada pemeliharaan pangsa pasar untuk produk yang sudah lama ada dalam industri yang stabil. Merangkum karakteristik desain organisasi yang terkait dengan strategi Porter dan Miles and Snow.

Dengan strategi kepemimpinan berbiaya rendah, manajer mengambil pendekatan efisiensi untuk desain organisasi, sedangkan strategi diferensiasi membutuhkan pendekatan pembelajaran. Organisasi yang dirancang untuk efisiensi memiliki karakteristik yang berbeda dari yang dirancang untuk pembelajaran. Strategi kepemimpinan yang rendah biaya (efisiensi) dikaitkan dengan otoritas yang kuat, terpusat dan kontrol ketat, standar prosedur operasi, dan penekanan pada sistem pengadaan dan distribusi yang efisien. Karyawan umumnya melakukan tugas rutin di bawah pengawasan dan kontrol yang ketat dan tidak diberdayakan untuk mengambil keputusan atau mengambil tindakan sendiri. Strategi diferensiasi, di sisi lain, mengharuskan karyawan terus-menerus bereksperimen dan belajar. Strukturnya cair dan fleksibel, dengan koordinasi horizontal yang kuat. Karyawan yang diberdayakan bekerja langsung dengan pelanggan dan diberi imbalan untuk kreativitas dan pengambilan risiko. Organisasi menghargai riset, kreativitas, dan inovasi atas efisiensi dan prosedur standar.

Strategi prospektor membutuhkan karakteristik yang mirip dengan strategi diferensiasi, dan strategi pembela mengambil pendekatan efisiensi yang serupa dengan kepemimpinan berbiaya rendah. Karena strategi penganalisis berusaha menyeimbangkan efisiensi untuk lini produk yang stabil dengan fleksibilitas dan pembelajaran untuk produk baru, ini terkait dengan campuran karakteristik. Dengan strategi reaktor, para manajer telah meninggalkan organisasi tanpa arah dan tidak ada pendekatan yang jelas untuk desain.

### **Other Factors Affecting Organization Design**

Strategi adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi desain organisasi. Pada akhirnya, bagaimanapun, desain organisasi adalah hasil dari berbagai kemungkinan, yang akan didiskusikan di seluruh buku ini. Penekanan diberikan untuk efisiensi dan kontrol terhadap pembelajaran dan fleksibilitas ditentukan oleh kontinjensi strategi, lingkungan, ukuran dan siklus hidup, teknologi, dan budaya organisasi. Organisasi dirancang untuk "menyesuaikan" faktor kontinjensi.

Misalnya, dalam lingkungan yang stabil, organisasi dapat memiliki struktur tradisional yang menekankan kontrol vertikal, efisiensi, spesialisasi, prosedur standar, dan pengambilan keputusan terpusat. Namun, lingkungan yang berubah dengan cepat mungkin membutuhkan struktur yang lebih fleksibel, dengan koordinasi horizontal yang kuat dan kolaborasi melalui tim atau mekanisme lain. Dalam hal ukuran dan siklus hidup, kaum muda, organisasi kecil umumnya informal dan memiliki pembagian kerja yang sedikit, beberapa peraturan dan peraturan, dan sistem penganggaran dan kinerja ad hoc. Organisasi besar seperti Coca-Cola, Sony, atau General Electric, di sisi lain, memiliki pembagian kerja yang luas, banyak aturan dan peraturan, serta prosedur dan sistem standar untuk penganggaran, kontrol, penghargaan, dan inovasi.

Desain juga harus sesuai dengan teknologi alur kerja organisasi. Misalnya, dengan teknologi produksi massal, seperti jalur perakitan mobil tradisional, organisasi berfungsi paling baik dengan menekankan efisiensi, formalisasi, spesialisasi, pengambilan keputusan terpusat, dan kontrol ketat. E-bisnis, di sisi lain, harus lebih informal dan fleksibel. Ketidaksamaan akhir yang memengaruhi desain organisasi adalah budaya perusahaan. Budaya organisasi yang menghargai kerja tim, kolaborasi, kreativitas, dan komunikasi terbuka, misalnya, tidak akan berfungsi dengan baik dengan struktur, ketat vertikal dan aturan dan peraturan yang ketat.

Salah satu tanggung jawab manajer adalah untuk merancang organisasi yang sesuai dengan faktor kontinuitas strategi, lingkungan, ukuran dan siklus hidup, teknologi, dan budaya. Menemukan kecocokan yang tepat mengarah ke efektivitas organisasi, sedangkan kecocokan yang buruk dapat menyebabkan kemunduran atau bahkan kematian organisasi.