

**“LINGKUNGAN ORGANISASI”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**LINGKUNGAN ORGANISASI**

Mendefinisikan Lingkungan Bisnis

Lingkungan Ekternal,

 Lingkungan Umum,

Lingkungan Industri

Lingkungan Internal,

Konsep *competitive strategy* untuk menganalisis persaingan bisnis

Lingkungan dan Kondisi Bisnis

**TUJUAN UMUM**

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan Mahasiswa dapat:

* 1. Menjelaskan bagaimana kebijakan pemerintah mempengaruhi secara langsung dengan mempengaruhi kondisi ekonomi.
	2. Menjelaskan bagaimana kinerja perusahaan terpengaruh oleh kondisi industri
	3. Memahami peranan manajer dalam mengendalikan lingkungan bisnis dalam pembuatan keputusan bisnis yang menguntungkan

**TUJUAN KHUSUS**

1. Mahasiswa dapat membedakan lingkungan bisnis baik kondisi ekonomi, industri maupun global

2. Mahasiswa dapat menjelaskan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja bisnis

**PENDAHULUAN**

Era globalisasi ekonomi yang disertai oleh perkembangan teknologi informasi pada saat ini, terasa sekali terutama pada lingkungan bisnis. Seluruh perusahaan dihadapkan pada lingkungan bisnis global dengan persaingan yang sangat kompetitif.

 Globalisasi ekonomi tidak hanya meningkatkan pertambahan pesaing di pasar, tetapi juga menambah bervariasinya persaingan yang ada di pasar.

Perkembangan teknologi informasi seperti jaringan internet, dan teknologi digital lainnya membuka celah pemasaran/distribusi produk yang tidak terbatas pada ruang, tempat, dam waktu. Jaringan dan teknologi digital lainnya ini, juga memungkinkan pertukaran informasi baik mengenai produk, produsen, maupun costumer secara global dan menyeluruh. Hal tersebut dapat diakses oleh pelaku ekonomi dengan mudah sehingga transaksi bisnis tidak lagi terpaku melalui kertas tapi bisa dilaksanakan melalui jalan raya elektronik dengan menggunakan fasilitas-fasilitas yang disediakannya seperti shared database, electronic fund transfer, electronic data incharge, electronic commerce, dsb. Oleh karena itu, mobilitas ekonomi pun semakin cepat dan kompetitif.

**PENGERTIAN**

Suatu organisasi/bisnis akan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya dalam rangka mencapai tujuan, berbagai sasaran dan dalam mengemban misinya.

Lingkungan organisasi adalah faktor-faktor eksternal yang terdiri dari ideologi, politik, sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi yang mempengaruhi jalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya

Kelangsungan hidup perusahaan sangat banyak dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan dimana perusahaan tersebut menjalankan kegiatan bisnisnya. Kinerja perusahaan dipengaruhi pula oleh lingkungan perusahaan yang diartikan bahwa:

kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Dilihat dari **Jenis**nya, lingkungan perusahaan dapat digolongkan menjadi 2 lingkungan:

**1. Lingkungan Eksternal;** faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

a. *lingkungan umum*;faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, hukum.

b. *lingkungan industri*; merupakan aspek yang terdapat dalam konsep strategi bersaing (aspek hambatan masuk, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ketersediaan barang substitusi dan persaingan dalam industri)

**2. Lingkungan Internal**; faktor yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja perusahaan langsung dari dalam perusahaan itu sendiri yang meliputi, aspek Keuangan, SDM, Pemasaran, Operasional perusahaan..

**Alasan Pengenalan Lingkungan Eksternal**

Alasan pengenalan lingkungan eksternal organisasi:

a. jumlah faktor-faktor yang berpengaruh itu tidak pernah konstan melainkan selalu berubah;

b. intensitas dampaknya beraneka ragam;

c. ada faktor-faktor eksternal yang merupakan kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapapun cermatnya analisis SWOT dilakukan;

d. kondisi eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Kategori faktor-faktor lingkungan eksternal ada 2 yaitu:

a. Faktor-faktor eksternal yang jauh; Dikatakan jauh karena faktor-faktor tersebut bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi (perusahaan tersebut), seperti: ekonomi, politik, sosial, teknologikal dan industri.

b. Faktor-faktor eksternal yang dekat

Beberapa Pertimbangan-pertimbangan ekonomi:

• perkembangan global dibidang ekonomi,

• pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lngkungan,

• kehadiran korporasi multinasional,

• kejutan dibidang ekonomi dan,

• pendanaan

Beberapa pertimbangan faktor-faktor politik:

• Domestik: partai politik

• Regional dan global

Beberapa pertimbangan faktor-faktor sosial: Meliputi: keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap opini dan gaya hidup yang tumbuh sebagai akibat kondisi keagamaan, pendidikan, kultur, moral, etika, ekologikal dan demografikal. Tidak dapat disangkal bahwa manusia selalu berupaya untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu terhadap tuntutan sosial yang selalu berubah.

Akibatnya terjadi pula perubahan-perubahan sikap tentang makna kehidupan, yang biasanya tercermin pada berbagai hal seperti:

• pandangan tentang pemanfaatan waktu senggang,

• gaya memilih dan penggunaan busana,

• penggunaan produk yang sedang “trendy”

 • bahan bacaan yang disenangi • bentuk hiburan yang diminati,

• pola interaksi dalam keluarga • preferensi sekolah dan bidang ilmu yang ditekuni

• makna kehidupan kekaryaan yang kesemuanya biasanya mengarah pada upaya peningkatan kemampuan seseorang memuaskan berbagai keinginan, cita-cita, harapan dan kebutuhannya.

Beberapa pertimbangan faktor Teknologi

Setiap pengambil keputusan mutlak perlu memahami perkembangan teknologikal yang sudah, sedang, dan akan terjadi karena dengan demikian ia mengetahui unutuk segi dan proses bisnis yang mana teknologi tertentu akan diterapkan. Teknologi masa kini dapat diaplikasikan diberbagai bidang misalnya dibagian produksi, pemasaran, keuangan dan akunting, surat menyurat, manajemen sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan. Industri sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh

Ada 5 hal dalam kondisi industri yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu:

1. ancaman dari para pendatang baru,
2. faktor pemasok
3. faktor pembeli,
4. faktor produk substitusi,
5. faktor persaingan.

Faktor lingkungan eksternal yang dekat meliputi:

1. kedudukan kompetitif perusahaan,
2. profil para pelanggan: • faktor geografi • faktor demografi • faktor psikografi
3. perilaku pembeli,
4. faktor pemasok,
5. faktor penyandang dana,
6. situasi pasaran kerja:
7. perencanaan ketenagakerjaan
8. sistem informasi sumber daya manusia meliputi: rekrutmen • seleksi • orientasi dan penempatan • imbalan • pendidikan dan pelatihan • perencanaan dan pengembangan karier • pemutusan hubungan kerja • pemeliharaan hubungan industrial • pemensiunan

**LINGKUNGAN UMUM**

Merupakan lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Komponen lingkungan umum meliputi;

1. *demografi*; (besarnya populasi, struktur usia, distribusi demografis, distribusi pendapatan)
2. *ekonomi*; (tingkat inflasi, tingkat suku bunga, surplus defisit anggaran)
3. *alam*; (sumber daya alam berupa bahan produksi)
4. *teknologi* ;(inovasi produk, inovasi proses, teknologi komunikasi)
5. *politik*;(hukum perpajakan, hokum tenaga kerja)
6. *sosial budaya;* (sikap, gaya hidup, adat istiadat, pendidikan, etnis)

**LINGKUNGAN INDUSTRI**

Lingkungan Industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana perusahaan berada, shg faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan seperti ancaman dan kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan yang harus dianalisis.

Demografi

Budaya

Politik

Pemerintah

Pemasok

Pesaing

Pelanggan

Perusahaan

Lembaga

Keuangan

Alam

Teknologi

Internal Perusahaan

Lingkungan Industri

Lingkungan Umum

**Gambar:**Perusahaan dan Lingkungannya

**orter** mengemukakan konsep *competitive strategy* untuk menganalisis persaingan bisnis atau strategi bersaing ada 5 aspek dan 1 aspek pelengkap:

1. Ancaman masuk pendatang baru
2. Persaingan sesama perusahaan dalam industri
3. Ancaman dari produk pengganti
4. Kekuatan tawar pembeli
5. Kekuatan tawar pemasok
6. Pengaruh kekuatan stakeholder lainnya

**Ancaman masuk Pendatang Baru (*Entry Bariers*)**

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru,keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali sumber daya yang substansial. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri tersebut dari pasar lain sering kali dapat membuatkejutanmenggunakan sumber dayanya, sebagaimana yang dilakukan oleh Philip Morris dengan bir Miller. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru bergantung padahambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan terhadap masuknya pendatan baru cukup tinggi dan pendatang baru dapat mengharapkan adanya tindakan balasan yang tajam dari pesaing yang ada.



**Terdapat enam sumber utama hambatan terhadap masuknya pendatang baru:**

1. Skala ekonomi

Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru denganmemaksa calon pendatang baru untuk masuk dengan skala yang besar atau menerima kerugian dari segi biaya. Skala ekonomi dalam produksi, riset, pemasaran, dan jasa mungkin merupakan penghalangutama bagi masuknya pendatang baru dalam industri komputer mainframe, sebagaimana terlambat disadari oleh Xerox dan GE.

Skala ekonomi juga dapat menjadi penghalang terhadap distribusi,utilisasi tenaga penjualan, pendanaan, dan hampir terhadap bidang- bidang lain dalam suatu perusahaan.

1. Diferensiasi

Produk diferensiasi produk atau identifikasi merek, menciptakan hambatan dengan memaksa pendatang baru untuk menghabiskan biaya yang besar guna memenangkan loyalitas konsumen. Iklan,layanan konsumen, menjadi yang pertama dalam industri tersebut,dan perbedaan produk merupakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan identifikasi merek. Hal ini mungkin merupakan hambatan masuknya pendatang baru yang paing penting dalamindustri minuman ringan, obat-obatan bebas, kosmetik, perbankanin0estasi, dan akuntan publik. Untuk membangun pagar yang tinggi di sekililing usahanya, para produsen bir menggabungkan identifikasi merek dengan skala ekonomi dalam produksi, distribusi,dan pemasaran.

1. Persyaratan Modal

Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuanganyang besar dalam bersaing menciptakan hambatan bagi masuknya pendatang baru, terutama jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang tidak bisa diperoleh kembali, seperti memesan iklan di awal usaha atau melakukan penelitian dan pengembangan awal. Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas tetap melainkan juga untuk memberikan kredit kepada pelanggan, memberli persediaan, dan menyerap kerugian selama tahun-tahun pertama. Meskipun perusahaan besar memiliki sumber daya keuangan untuk dapat menginvasi hampir semua industri, persyaratan modal yang sangat besar pada bidang-bidang tertentu, seperti manufaktur komputer dan ekstraksi mineral, membatasi pendatang baru yangmungkin masuk.

1. Kerugian Biaya yang Tidak dipengaruhi oleh Ukuran Perusahaan

Perusahaan yang sudah masuk mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh calon pesaingnya, tanpa melihat ukuran dan skala ekonominya. Keunggulan ini dapat bersal dari dampak kurva pembelajaran (dan dari kurva pengalaman), teknologi yang dimiliki, akses terhadap sumber bahan terbaik, aset yang dibeli dengan harga sebelum inflasi, subsidi pemerintah, atau likasi yang menguntungkan. Kadang kala keunggulan baiaya ini ditegakkan secara hukum seperti melalui paten.

1. Akses terhadap Saluran Distribusi

Pendatang baru harus memastikan distribusi dari produk atau jasa yang ditawarkannya. Semakin terbatasnya saluran distribusi grosir atau ritel dan semakin terikatnya saluran-saluran ini dengan pesaing yang ada, tentu akan semakin sulit untuk masuk ke industri ini. Untuk mengatasinya pendatang baru harus menciptakan saluran distribusinya sendiri, sebagaimana yang dilakukan Times di industri jam tangan.

1. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru ke industri, dengan pengendalian-pengendalianseperti persyaratan lisensi, pembatasan akses ke bahan baku, daninsentif pajak. Ekspektasi calon pesaing mengenai reaksi para pesaing yang sudah ada juga dapat memengaruhi keputusannya untuk memasuki suatu industri.

Perusahaan tersebut mungkin akan berfikir dua kali jika perusahaan yang ada pernah berhasil mengusir pendatang baru,atau jika perusahaan yang sudah ada memiliki sumber daya yang cukup besar untuk melawan. Perusahaan yang sudah ada kemungkinan besar akan menurunkan harga karena ingin mempertahankan pangsa pasarnyaatau karena adanya kelebihan kapasitas di tingkat industri tersebut.

**Supplier Power (Kekuatan Pemasok)**

Pemasok dapat menggunakan kekuatan menawarnya terhadap partisipan dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Kekuatan dari setiap kelompok pemasok (atau pembeli) penting bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan seberapa pentingnya penjualan atau pembeliannya bagiindustri tersebut relatif terhadap bisnisnya secara keseluruhan.

Kelompok pemasok mempunyai kekuatan jika:

1. Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan industri kepada mereka menjual.
2. Produknya unik atau paling tidak terdiferensiasi, atau jika kelompok tersebut memiliki biaya tukar yang besar.
3. Pemasok tidak perlu bersaing dengan produk lain untuk menjual keindustri tersebut. Misalnya persaingan antara perusahaan baja dan perusahaan aluminium untuk menjual ke industri kaleng mengurangikekuatan setiap pemasok.
4. Pemasok merupakan an&aman kuat karena dapat melakukan integrasike hilir sampai bisnis industri tersebut. Hal ini membatasi kemampuan industri untuk meperbaiki syarat-syarat dalam perjanjian pembeliannya.
5. Industri itu bukan merupakan pelanggan penting bagi kelompok pemasok tersebut. Jika industri tersebut merupakan pelanggan penting, keuntungan pemasok akan berkaitan erat dengan industri itu, serta kelompok pemasok tersebut akan melindungi industri itumelalui pemberian harga yang wajar serta bantuan dalam aktivitas-aktivitas seperti penelitian dan pengembangan serta negosiasi

**Buyer Power (Kekuatan Pembeli)**

Pembeli juga dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan lebih, dan mengadu pemasok yang saling bersaing. Kelompok pembeli akan berkuasa jika:

1. Kelompok ini terkonsentrasi atau membeli dalam volume besar.
2. Produk yang dibeli oleh kelompok ini dari industri tersebut adalah produk standar atau produk yang tidak terdiferensiasi.
3. Produk yang dibeli oleh kelompok ini dari industri tersebut merupakan salah satu komponen dari produk yang dihasilkannya dan biaya komponen itu merupakan bagian yang dignifikan dari total biaya produk tersebut.
4. Pembeli hanya memperoleh laba yang kecil, sehingga memiliki insentif yang tinggi untuk menurunkan biaya pembeliannya. Tetapi, pembeli dengan laba yang besar pada umumnya kurang sensitif terhadap harga (yaitu jiak barang yang dibeli bukan merupakan bagian yang signifikan dari total biaya mereka).
5. Produk industri tersebut tidak terlalu penting bagi kualitas dari produk atau jasa si pembeli.;
6. Produk industri tersebut tidak dapat menghemat biaya pembeli. Jika produk atau jasa industri dapat menghasilkan uang berlipat gandasehingga dapat menutup sendiri biaya perolehannya, maka pembeli jarang sekali sensitif terhadap harga dan lebih tertarik pada kualitas.
7. Pembeli merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri tersebut.

Sebagian besar sumber kekuatan pembeli berasal dari konsumensebagai satu kelompok maupun dari para pembeli industri dan komersial,hanya dibutuhkan modifikasi terhadap kerangka referensi. Konsumen lebihsensitif terhadap harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, yang harganya relatif lebih mahal dibandingkan penghasilannya, dan yang berasal dari jenis dimana kualitas tidak terlalu penting.Kekuatan pembeli ritel ditentukan oleh aturan yang sama, dengansatu tambahan penting. (ara peritel dapat memiliki kekuatan ta3ar-mena3ar yang signifikan terhadap produsen jika mereka dapat memengaruhikeputusan pembelian konsumen, sebagaimana yang terjadi di komponenaudio, perhiasan, alat rumah tangga, olah raga, dan produk-produk lainnya.

Point untuk: Ketersediaan Produk Substitusi, Kompetisi Antar Pesaing. Diskusikan dengan kelompok di kelas!

**Lingkungan Internal**

Hal- hal yang harus diperhatikan oleh manajer atau pebisnis dalam menjalankan dan mengembangkan bisnisnya al:

1. Struktur

Dengan struktur membantu mengidentifikasi kegiatan-kegiatan kunci perusahaan dan cara mengkoordinasikan untuk mencapai tujuan.

1. Strategi

Penentuan tujuan dasar jangka panjang dan sasarn perusahaan dan penerimaan dari rangkaian tindakan dan alokasi sumber yang dibutuhkan perusahaan.

1. Sistem

Untuk memotivasi dan pengendalian manajerial dalam pelaksanaan strategi melalui system seperti kompensasi, bonus, penghargaan, pujian.

1. Gaya kepemimpinan

Aspek kepemimpinan dapat membantu membentuk kultur perusahaan sehingga mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin

1. Staf atau karyawan

Sebagai sumber daya dan input yang berharga bagi perusahaan

1. Budaya perusahaan

Memberikan identitas pada perusahaan dan menumbuhkan komitmen bagi karyawan untuk mencapai tujuan

**LINGKUNGAN DAN KONDISI BISNIS**

Bentuk pengaruh lingkungan terhadap kondisi bisnis ada 2 dimensi:

*a. tingkat perubahan*;

mengukur stabilitas lingkungan dengan skala tingkat perubahan stabil dan dinamis.

*b. tingkat homogenitas*;

mengukur kompleksitas lingkungan dengan skala homogenitas sederhana dan kompleksitas.

Strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian dilakukan dengan cara:

1. melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan
2. melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung.
3. mempengaruhi lingkungan langsung

Ada 2 alasan utama yang membuat analisa lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam mendukung peningkatan kinerja:

1. perusahaan tidak berdiri sendiri
2. perubahan lingkungan

**HUBUNGAN ORGANISASI DENGAN LINGKUNGAN**

Organisasi memiliki hubungan dengan lingkungan.  Setiap organisasi

menghadapi lingkungan yang berbeda-beda, dan memiliki ketidakpastian lingkungan

yang berbeda-beda.

**Ketidakpastian lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan.  Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas.  Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya.  Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi.  Keragaman tersebut adalah sebagai berikut :

Ketidakpastian rendah:

 Elemen lingkungan sedikit, elemen lingkungan berubah perlahan.

Ketidakpastian agak rendah:

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah perlahan.
Ketidakpastian agak tinggi:

Elemen lingkungan berjumlah sedikit, elemen lingkungan berubah dinamis.
Ketidakpastian tinggi:

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah dinamis.

**Tekstur Lingkungan**

Berdasarkan derajat komplesitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana (2007), ada 4 tekstur lingkungan, yaitu :

1. Lingkungan  tenang acak: Lingkungan paling sederhana, karena perubahan secara perlahan dan bersifat acak
2. Lingkungan tenang mengelompok: Termasuk lingkungan cukup stabil, namun lebih kompleks dibanding lingkungan sebelumnya.  Misalnya industri perkayuan.  Cenderung stabil, namun jika terkena dampak isu perusakan lingkungan, dapat memngganggu kelangsungan usaha perusahaan.
3. Lingkungan terganggu bereaksi: Perubahan tidaklah bersifat acak, namun mengikuti pola tertentu.
4. Lingkungan kacau: Memiliki kompleksitas tinggi, dengan perubahan sangat dinamis dan saling berkaitan.  Globalisasi, dan perkembangan teknologi, berperan dalam hal ini seperti industri telekomunikasi.

**Strategi mengendalikan lingkungan**

Untuk itu perlu ada strategi mengendalikan lingkungan.  Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen utama yang berpengaruh, meliputi:

a.    Integrasi dengan perusahaan lain,

b.    Kontrak jangka panjang,

c.    Pengangkatan eksekutif,

d.    Iklan dan Humas.

Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya:

a.    Merubah bidang usaha,

b.    Bergabung dengan asosiasi sejenis,

c.    Aktivitas politik : mempengaruhi perundang-undangan.

**Lingkungan Global**

Yaitu lingkungan yang berskala internasional yaitu antar negara dan cenderung semakin tidak memiliki batas-batas wilayah.  Ada beberapa hal yang perlu diketahui mengenai lingkungan global, yaitu :

a). Proses Globalisasi, Proses globalisasi dilakukan melalui 4 tahap, yaitu :

Tahap Domestik; Potensi pasar masih di negara asal.

Tahap Internasional; Adanya peningkatan ekspor

Tahap Multinasional; Memiliki fasilitas produksi dan pemasaran di banyak negara.  Sepertiga dari penjualan berasal dari luar negeri asal.

Tahap Global; Melakukan globalisasi secara penuh, di mana sumberdaya maupun penjualan dapat dilakukan di negara mana saja yang memiliki biaya terendah

b). Lingkungan bisnis internasional, Meliputi lingkungan-lingkungan :

Ekonomi; Merupakan kondisi ekonomi di negara organisasi internasional beroperasi.

Hukum dan politik; Adanya resiko dan instabilitas politik suatu negara.

Lingkungan sosial budaya; Adalah budaya suatu bangsa yaitu berupa pengetahuan, keyakinan, nilai-nilai, serta model umum perilaku dan cara berpikir yang dianut bersama.

c). Cara-cara memasuki lingkungan internasional :

Outsourcing; Adalah pembagian tenaga kerja secara internasional.

Ekspor; Adalah memasarkan produknya di negara lain dengan biaya sumberdaya yang relatif rendah.

Lisensi; Dengan lisensi, perusahaan pemberi lisensi di suatu negara dapat memastikan sumberdaya tertentu tersedia untuk perusahaan di negara lain (penerima lisensi).

Investasi langsung; Perusahaan terlibat dalam fasilitas manufaktur di negara lain, berupa pengelolaan aktiva-aktiva produktif.

**Pengaruh Perubahan LIngkungan pada Keanekaragaman SDM**

 Perubahan lingkungan seringkali mendahalui perubahan organisasi. Dalam menanggapi perubahan tersebut, keberhasilan organisasi terkadang dapat dinilai dengan melihat portofolio bisnisnya, sehingga berpuncak pada keputusan untuk menutup satu atau beberapa unit bisnis, mengembangakan bisnis dengan melakaukan strategi baru, melakukan ekspansi melalui akuisisi, memasuki arena global, merampingkan ataupun mengurangi jumlah tindakan struktur orgnisasi.

Penilaian-penilaian organisasi tersebut sangatlah berkaitan dengansumberdaya manusia, oleh karenanya organisasi harus dapat melakukan pendekatan-pendekatan terhadap sumber daya tersebut. (endekatan-pendekatan tersebut dapatlah ditinjau dari sudut pandangkeanekaragaman sumberdaya manusia yang tersedia, di antaranya aspek keanekaragaman angkatan kerja (sumberdaya manusia) dalam pasar tenagakerja.

**Pengaruh Keanekaragaman Budaya pada Hubungan Individual (personality)**

Budaya memiliki banyak definisi. Namun umumnya disebut sebagaikekuatan sosial yang membentuk perilaku (personality). Oleh karena itu betapa pentingnya saat mengelola ataupun memelihara sumberdaya manusia dalam organisasi, dimana mengelola ataupun memelihara sumber daya manusia eratkaitannya dengan faktor budaya.

Menyesuaikan diri dengan budaya baru ini memberikan tantangan tersendiri khususnya dalam kerangka referensi seseorang. Menyesuaian diri dengan budaya baru sering dikombinasikan dengan adanya kejutan-kejutan budaya. Kejutan-kejutan tersebut dapat membawa kita kepada berpola perasaan negatif yang berujung kepada perilaku negatif.

Disadari ataupun tidak bahwa sikap perilaku negatif yang berasal dari perbedaan budaya, bila tidak dikelola secara baik akan berdampak kepada ketidakpedulian dari masing-masing perilaku-perilaku individual (personality) yang berujung menyebabkan kegagalan bisnis dari organisasi tersebut.

**Sistem Produksi yang lebih Fleksibel dan Ramping (Tantangan Teknologi)**

Teknologi biasanyadihubungkan dengan peralatan dan pengetahuanyang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa. Organisasi sekarang membuang teknologi lama dulu dan menggantinya dengan teknologi baru. Contohnya, sistem produksi massal Henry Ford telah berlalu dan digantikanoleh sistem produksi “lebih ramping” yang dikembangkan oleh Eiji Toyoda dari Toyota.

Sistem produksi baru tidak hanya ramping, juga lebih fleksibel. Produksi massal digunakan untuk memproduksi produk standar dengan biaya rendah,dengan menggunakan mesin khusus untuk tujuan tersebut dan pekerja yang semi terampil. Namun, sekarang konsumen membutuhkan produk yang lebih spesifik. Spesialisasi fleksibel merupakan bentuk moderen dari produksikerajinan yang diciptatan sebelum era produksi massal.

Dengan teknologi baru ini, pekerjaan menjadi lebih kompleks sehinggadibutuhkan keterampilan yang lebih tinggi. Keterampilan ini mahal harganya. Untuk memaksimumkan keuntungan dari investasi yang mahal ini, perusahaan yang menggunakan teknologi baru seringkali menghubungkan gaji dengan kinerja.

**Pasar Tenaga Kerja Dunia (Tantangan Internasional)**

Pasar yang besar untuk produk dan jasa bukan merupakan satu-satunya hal yang menarik perusahaan memasuki arena global. Pasar tenaga kerja asing juga menarik perhatian. Untuk perusahaan yang mencari karyawan yang fleksibel dan mudah beradaptasi, angkatan kerja yang baru dan muda darinegara maju ataupun berkembang sangatlah menarik.

Jadi tidaklah mengherankan bahwa perusahaan-perusahaan besar saat inimemiliki proporsi angkatan kerja yang beragam baik tenaga kerja asing maupun lokal dan mampu ditempatkan di mana saja.

**Produktivitas (Tantangan Ekonomi)**

Secara empiris, opini secara umum mengindikasikan bahwa salah satu terciptanya efektivitas adalah dari terciptanya produktivitas tenaga kerja yang merupakan bagian terpenting dalam sudut pandang kondisi ekonomi suatu organisasiperusahaan. Manajer sangatlah kosisten terhadap produktivitas halini, dikarenakan sangatlah respresentatif akan merupakan suatu indikator dariter&iptanya suatu efisiensi dalam organisasi.

Definisi dari produktivitas adalah hubungan antara output atau jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode tertentu dengan faktor produksi (material, tenaga kerja dan modal/dana) yang digunakan untuk menghasilkan produk. Artinya bahwa produktifitas disini merupakan suatu ukuran kinerjayang men&akup efektivitas dan efisiensi sebuah perusahaan khususnya tenagakerja. )ebuah perusahaan itu kompetitif bila perusahaan tersebut mencapai tujuan-tujuannya dengan mengubah masukan-masukan tersebut dalam hal ini faktor produksi menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah.

**Law & Regulations (Tantangan Pemerintah)**

Salah satu yang mempunyai dampak langsung pada sumberdaya manusia organisasi/perusahan adalah regulasi/kebijakan yang datang dari pemerintah. Dimana pemerintah melihat sumberdaya manusia sebagai bagianterpisah dari majemen organisasi/perusaahan yang perlu diperjelas ataupundilegalisasikan akan keberadaannya. Hal ini tercermin pada bijakan-kebijakan tersebut yakni :

1. Regulasi terhadap kompensasi (penetapan upah minimun serta lembur)
2. Regulasi akan kesehatan dan keselamatan kerja,dsb