

Modul 3 COO110 - Organisasi dan Manajemen

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

THE ORGANIZATION'S ENVIRONMENT

Dalam arti luas, lingkungan tidak terbatas dan mencakup segala sesuatu di luar organisasi. Namun, analisis yang disajikan di sini hanya mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan dimana organisasi sensitif dan harus merespon untuk bertahan hidup. Dengan demikian, lingkungan organisasi didefinisikan sebagai semua elemen yang ada di luar batas organisasi dan memiliki potensi untuk mempengaruhi semua atau sebagian organisasi.

Lingkungan organisasi dapat dipahami dengan menganalisis domainnya dalam sektor eksternal. Domain organisasi adalah bidang tindakan lingkungan yang dipilih. Ini adalah wilayah yang ditanggung oleh sebuah organisasi untuk dirinya sendiri sehubungan dengan produk, jasa, dan pasar yang dilayani. Domain menentukan ceruk organisasi dan menentukan sektor eksternal yang akan berinteraksi dengan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Lingkungan terdiri dari beberapa sektor atau subdivisi yang mengandung unsur-unsur serupa. Sepuluh sektor dapat dianalisis untuk setiap organisasi: industri, bahan baku, sumber daya manusia, sumber keuangan, pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, sosiokultural, dan internasional. Sektor-sektor dan domain organisasi hipotetis, sebagian besar perusahaan, sektor-sektor dapat dibagi lagi menjadi lingkungan tugas dan lingkungan umum.

Task Environment

Lingkungan tugas mencakup sektor-sektor dengan mana organisasi berinteraksi secara langsung dan yang memiliki dampak langsung pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Lingkungan tugas biasanya meliputi industri, bahan baku, dan sektor pasar, dan mungkin sumber daya manusia dan sektor internasional.

Contoh berikut menggambarkan bagaimana masing-masing sektor ini dapat memengaruhi organisasi:

- Di sektor industri, lanskap ritel telah memulai perubahan yang diputuskan, dengan konsumen menolak toko besar untuk toko-toko kecil atau peritel Internet yang menawarkan pilihan yang lebih besar, layanan yang lebih baik, atau kualitas yang lebih tinggi. Dalam pakaian, misalnya, penjual menyukai pengecer ceruk kecil yang menawarkan perubahan gaya cepat. Rantai belanja regional telah tumbuh lebih kompetitif dengan menawarkan makanan segar dan organik serta makanan siap saji.
- Contoh menarik di sektor bahan baku menyangkut industri minuman kaleng. Pembuat baja memiliki minuman yang dapat dipasarkan hingga pertengahan 1960-an, ketika Reynolds Aluminium Company meluncurkan program daur ulang aluminium yang besar untuk

mendapatkan sumber bahan baku yang lebih murah dan membuat kaleng aluminium dengan harga kompetitif dengan baja.

- Di sektor pasar, pembuat game komputer telah memanfaatkan perubahan minat konsumen dari konsol game dan kembali ke opsi berbiaya rendah. PC yang lebih kuat saat ini dan layar yang lebih besar sangat cocok untuk pemain game, dan dengan ekonomi yang sulit, banyak orang tidak tertarik untuk mengeluarkan uang banyak untuk konsol dan televisi layar lebar. Setelah dibayangi selama beberapa tahun oleh konsol, game PC membuat comeback besar, terutama untuk game petualangan role-playing
- Sektor sumber daya manusia menjadi perhatian penting bagi setiap bisnis. Pada diskusi meja bundar CEO baru-baru ini, Steve Creamer, presiden dan CEO dari Energy Solutions, mengatakan bahwa masalah terbesar perusahaannya adalah modal manusia. Para pemimpin lain sepakat bahwa faktor-faktor seperti penuaan angkatan kerja, keterbatasan pemerintah pada visa untuk pekerja asing, dan lebih sedikit siswa yang memasuki bidang seperti teknik dan sains telah bergabung untuk menciptakan sakit kepala sumber daya manusia yang luar biasa bagi perusahaan yang berusaha tetap kompetitif dalam cepat mengubah dunia.
- Untuk sebagian besar perusahaan saat ini, sektor internasional juga merupakan bagian dari lingkungan tugas karena globalisasi dan persaingan yang ketat. Cina sudah menjadi produsen bahan baku farmasi terbesar di dunia, dan pada 2007, untuk pertama kalinya, sebuah perusahaan China mendapat izin dari Food and Drug Administration untuk mengekspor obat-obatan jadi ke Amerika Serikat. Perusahaan-perusahaan yang berbasis di India telah mengekspor obat generik ke Amerika Serikat selama satu dekade, tetapi para ahli percaya bahwa perusahaan-perusahaan China yang sedang berkembang, yang diberkati dengan biaya rendah dan para ilmuwan brilian, akan segera menyusul mereka.

General Environment

Lingkungan umum mencakup sektor-sektor yang mungkin tidak memiliki dampak langsung pada operasi sehari-hari suatu perusahaan tetapi secara tidak langsung akan mempengaruhinya. Lingkungan umum sering mencakup sektor pemerintah, sosial budaya, ekonomi, teknologi, dan sumber daya keuangan. Sektor-sektor ini mempengaruhi semua organisasi akhirnya. Perhatikan contoh-contoh berikut:

- Di sektor pemerintahan, peraturan mempengaruhi setiap fase kehidupan organisasi. Salah satu perubahan paling menonjol dan jauh di Amerika Serikat dalam beberapa tahun terakhir adalah 2002 Sarbanes-Oxley Act, sering disebut sebagai SOX. SOX diperlukan beberapa jenis reformasi tata kelola perusahaan, termasuk pemantauan internal yang lebih baik untuk mengurangi risiko penipuan, sertifikasi hasil keuangan oleh eksekutif puncak, langkah-langkah yang ditingkatkan untuk audit internal, dan meningkatkan pengungkapan keuangan publik. Peraturan tambahan jenis ini pasti akan mengikuti krisis keuangan bank dan perusahaan di Wall Street pada tahun 2008.

- Pergeseran demografi adalah elemen penting dalam sektor sosiokultural. Di Amerika Serikat, orang-orang Hispanik telah menjadikan Afrika-Amerika sebagai kelompok minoritas terbesar di negara itu, dan jumlah mereka tumbuh begitu cepat sehingga orang-orang Hispanik (atau orang-orang Latin, karena beberapa lebih suka dipanggil) menjadi kekuatan pendorong dalam politik, ekonomi, dan budaya AS. . Populasi Hispanik yang terus meningkat memaksa perubahan bertahap dalam organisasi dari Departemen Tenaga Kerja AS ke jaringan televisi utama ke toko suku cadang mobil lokal.
- Kondisi ekonomi umum sering mempengaruhi cara perusahaan harus melakukan bisnis. Industri otomotif yang sudah berjuang keras memiliki tahun yang sangat buruk pada tahun 2008. Penjualan mobil dan truk ringan di Amerika Serikat turun sekitar 20 persen dan penjualan truk-truk besar dan kendaraan sport yang melambat melambat karena harga gas yang tinggi, melemahnya ekonomi, krisis kredit, dan menurunnya kepercayaan konsumen. Pembuat mobil harus mengurangi produksi, menawarkan insentif kepada pembeli mobil, dan memotong kembali target penjualan mereka.
- Sektor teknologi adalah area di mana perubahan besar-besaran terjadi dalam beberapa tahun terakhir, dari musik digital dan kemajuan teknologi seluler hingga penelitian kloning dan sel induk. Chris DeWolfe, CEO MySpace, percaya dunia telah melihat hanya permulaan dari "revolusi mobile." Perangkat seluler memperluas kekuatan fenomenal dari blogging dan jejaring sosial, yang meruntuhkan penghalang untuk pertukaran pengetahuan, informasi, opini, dan ide-ide di seluruh dunia. Pertukaran wawasan ilmiah baru, misalnya, kini terjadi dalam jam, bukan tahun. Demikian juga, pertukaran pendapat tentang produk atau layanan perusahaan.
- Semua bisnis harus peduli dengan sumber daya keuangan, dan sektor ini sering kali pertama dan terutama di benak pengusaha. Banyak pemilik usaha kecil telah beralih ke jaringan peminjaman perorangan orang-ke-orang (P-to-P) untuk pinjaman kecil karena bank-bank telah memperketat standar pinjaman mereka. Jeff Walsh, misalnya, meminjam sekitar \$ 22.000 melalui Prosper.com untuk bisnis binatu koinnya. Alex Kalempa membutuhkan \$ 15.000 untuk mengembangkan usahanya mengembangkan sistem penggantian balap untuk sepeda motor, tetapi bank menawarkan kepadanya batas kredit hanya \$ 500 hingga \$ 1.000. Kalempa pergi ke LendingClub.com, di mana ia mendapat pinjaman \$ 15.000 dengan suku bunga beberapa poin lebih rendah dari yang ditawarkan bank.

International Environment

Sektor internasional dapat secara langsung mempengaruhi banyak organisasi, dan itu menjadi sangat penting dalam beberapa tahun terakhir. Selain itu, kejadian internasional dapat mempengaruhi semua sektor domestik dari lingkungan juga. Sebagai contoh, cuaca buruk dan pemogokan pekerja di Afrika Barat, yang memasok sekitar dua pertiga biji kakao dunia, meningkatkan biaya bahan mentah secara tajam untuk Choco-Logo, pembuat cokelat gourmet kecil di Buffalo, New York. Petani, perusahaan pupuk, produsen makanan, dan pedagang

grosir di Amerika Serikat menghadapi masalah persaingan baru karena kekurangan biji-bijian yang tak terduga dan meningkatnya biaya terkait dengan perubahan internasional. Pertumbuhan ekonomi yang kuat di negara-negara berkembang telah memungkinkan jutaan orang untuk membeli makanan yang lebih kaya, termasuk daging biji-bijian, yang secara langsung berkontribusi terhadap kekurangan biji-bijian di Amerika Serikat. Negara dan organisasi di seluruh dunia terhubung tidak seperti sebelumnya, dan ekonomi, perubahan politik, dan sosiokultural di satu bagian dunia pada akhirnya mempengaruhi area lain. Selain itu, perbedaan antara operasi asing dan domestik semakin tidak relevan. Thomas Middelhoff dari Bertelsmann AG Jerman, yang membeli penerbit AS Random House, menyatakannya seperti ini: "Tidak ada perusahaan Jerman dan Amerika. Hanya ada perusahaan yang sukses dan tidak berhasil. Ford Motor Company yang bermarkas di AS memiliki Volvo dari Swedia, sementara Bir Miller yang ikonik dimiliki oleh perusahaan Afrika Selatan. Toyota adalah perusahaan Jepang, tetapi telah memproduksi jutaan kendaraan di pabrik-pabrik Amerika Utara. Teknologi di belakang komponen nirkabel Intel Centrino lahir di laboratorium di Haifa, Israel, dan para peneliti Cina merancang mikroprosesor yang mengontrol pitch pisau pada turbin angin raksasa General Electric. Karena pentingnya sektor internasional dan dampaknya yang luar biasa pada desain organisasi. Setiap organisasi menghadapi ketidakpastian di dalam negeri maupun global. Pertimbangkan tantangan baru yang dihadapi para manajer di jaringan televisi Univision.

Populasi orang Latin di Amerika Serikat tumbuh dengan pesat, dan Univision, raksasa televisi berbahasa Spanyol di Amerika Serikat, sekarang menantang jaringan utama CBS, NBC, ABC, dan Fox, terutama di kota-kota besar. Univision memenangkan kesetiaan penonton Latin dengan menjauhkan Inggris dari program dan iklannya. Formasi prime time-nya didasarkan pada telenovela dari Meksiko, cerita-cerita sinetron seksi yang menarik khalayak luas. Rating Nielsen menunjukkan bahwa Univision memiliki 90 dari 100 acara berbahasa Spanyol yang paling banyak ditonton di Amerika Serikat.

Namun ada pergeseran yang dilakukan oleh manajer Univision sejauh ini gagal untuk menanggapi: minat dan selera pemirsa berubah jauh lebih cepat daripada yang ditunjukkan oleh pameran-pameran di Univision. Kelahiran, bukan imigrasi, kini menjadi sumber utama pertumbuhan Latino, dan orang-orang Latin kelahiran Amerika tidak tertarik dengan jenis program yang sama dengan orang tua dan kakek-nenek mereka. "Saya menganggap [Univision] sebagai perusahaan kuda-dan-kereta," kata David R. Morse, presiden dan CEO Dimensi Amerika Baru, yang melakukan penelitian terhadap pemirsa muda Latino. Orang Latin yang lebih muda lebih mungkin berbicara bahasa Inggris sebagai bahasa utama mereka, berpendidikan lebih baik daripada orang tua mereka, dan lebih cenderung menikah di luar kelompok etnis mereka. Mereka menginginkan berbagai program yang lebih luas, dan banyak yang lebih menyukai televisi berbahasa Inggris atau pemrograman bilingual.

Bahasa Latin dua bahasa dan generasi kedua sebagian besar tidak terlayani oleh jaringan bahasa Spanyol dan Inggris. Meskipun mereka secara etnis bangga, mereka tidak merasa mereka harus membuktikan diri. Mereka hanya ingin pemrograman berkualitas yang membahas minat mereka. Seperti Jeff Valdez,

pendiri SiTV, sebuah kabel berbahasa Inggris yang melayani orang-orang muda Latin berkata, “Mereka ingin melihat diri mereka di layar. Mereka ingin mendengar cerita mereka.

Dapatkah Univision mengubah pemrogramannya untuk memuaskan pemirsa muda Latino, atau apakah itu ditakdirkan untuk memudar ketika perusahaan baru seperti SiTV datang di tempat kejadian dengan program-program hip yang menarik penonton yang didambakan berusia 18 hingga 34 tahun? Univision masih merupakan pembangkit tenaga listrik, dan dapat berhasil selama bertahun-tahun dengan menggunakan rumus saat ini. Namun, jika jaringan tidak mengikuti tuntutan yang berubah dari lingkungan, itu memang bisa berjalan di jalan kuda dan kereta.

Jaringan televisi bukan satu-satunya organisasi yang harus beradaptasi dengan pergeseran halus dan besar dalam lingkungan. Pada bagian berikut, kami akan membahas secara lebih rinci bagaimana perusahaan dapat mengatasi dan menanggapi ketidakpastian dan ketidakstabilan lingkungan

THE CHANGING ENVIRONMENT

Bagaimana lingkungan mempengaruhi suatu organisasi? Pola dan peristiwa yang terjadi di lingkungan dapat dijelaskan bersama beberapa dimensi, seperti apakah lingkungan stabil atau tidak stabil, homogen atau heterogen, sederhana atau kompleks; kemurahan hati, atau jumlah sumber daya yang tersedia untuk mendukung pertumbuhan organisasi; apakah sumber daya itu terkonsentrasi atau tersebar; dan tingkat konsensus dalam lingkungan mengenai domain yang dimaksudkan oleh organisasi. Dimensi-dimensi ini mendorong ke dua cara penting lingkungan yang mempengaruhi organisasi: (1) kebutuhan akan informasi tentang lingkungan dan (2) kebutuhan akan sumber daya dari lingkungan. Kondisi lingkungan yang rumit dan berubah menciptakan kebutuhan yang lebih besar untuk mengumpulkan informasi dan menanggapi berdasarkan informasi itu. Organisasi juga peduli dengan sumber daya material dan keuangan yang langka dan dengan kebutuhan untuk memastikan ketersediaan sumber daya.

Ketidakpastian lingkungan berkaitan terutama dengan sektor-sektor yang ditangani organisasi secara teratur dari hari ke hari. Meskipun sektor lingkungan umum - seperti kondisi ekonomi, tren sosial, atau perubahan teknologi - dapat menciptakan ketidakpastian bagi organisasi, penentuan ketidakpastian lingkungan organisasi umumnya berarti berfokus pada sektor lingkungan tugas, seperti berapa banyak elemen kesepakatan organisasi dengan teratur, betapa rapuhnya elemen-elemen ini berubah, dan seterusnya. Untuk menilai ketidakpastian, setiap sektor lingkungan tugas organisasi dapat dianalisis sepanjang dimensi seperti stabilitas atau ketidakstabilan dan tingkat kerumitan. Jumlah total ketidakpastian yang dirasakan oleh organisasi adalah ketidakpastian yang terkumpul di seluruh sektor lingkungan.

Organisasi harus mengatasi dan mengelola ketidakpastian agar efektif. Ketidakpastian berarti bahwa pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang cukup tentang faktor lingkungan, dan mereka memiliki waktu yang sulit memprediksi perubahan eksternal. Ketidakpastian meningkatkan risiko

kegagalan untuk respons organisasi dan menyulitkan untuk menghitung biaya dan probabilitas yang terkait dengan alternatif keputusan. Bagian selanjutnya dari bagian ini akan fokus pada perspektif informasi, yang berkaitan dengan ketidakpastian yang dibuat oleh sejauh mana lingkungan sederhana atau kompleks dan sejauh mana kejadian stabil atau tidak stabil. Pada bagian ini, kita membahas bagaimana organisasi mempengaruhi lingkungan untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

Simple–Complex Dimension

Dimensi sederhana-kompleks menyangkut kompleksitas lingkungan, yang mengacu pada heterogenitas, atau jumlah dan ketidaksamaan elemen eksternal yang relevan dengan operasi organisasi. Semakin banyak faktor eksternal yang secara teratur memengaruhi organisasi dan semakin banyaknya perusahaan lain dalam domain organisasi, semakin besar kerumitannya. Lingkungan yang kompleks adalah lingkungan tempat organisasi berinteraksi dan dipengaruhi oleh berbagai elemen eksternal yang beragam. Dalam lingkungan yang sederhana, organisasi berinteraksi dengan dan dipengaruhi oleh hanya beberapa elemen eksternal yang serupa.

Perusahaan kedirgantaraan seperti Boeing dan Airbus beroperasi di lingkungan yang kompleks, seperti halnya universitas. Universitas menjangkau banyak sekali teknologi dan terus diterpa perubahan sosial, budaya, dan nilai. Universitas juga harus menghadapi banyak peraturan pemerintah yang terus berubah, persaingan untuk siswa yang berkualitas dan karyawan yang berpendidikan tinggi, dan sumber daya keuangan yang langka untuk banyak program. Mereka berurusan dengan badan pemberian, asosiasi profesional dan ilmiah, alumni, orang tua, yayasan, legislator, warga masyarakat, lembaga internasional, donor, perusahaan, dan tim atletik. Sejumlah besar elemen eksternal ini membentuk domain organisasi, menciptakan lingkungan yang kompleks. Di sisi lain, toko perangkat keras milik keluarga di komunitas pinggiran kota berada dalam lingkungan yang sederhana. Toko tidak harus berurusan dengan teknologi yang kompleks atau peraturan pemerintah yang luas, dan perubahan budaya dan sosial memiliki dampak yang kecil. Sumber daya manusia bukan masalah karena toko dijalankan oleh anggota keluarga dan bantuan paruh waktu. Satu-satunya elemen eksternal yang sangat penting adalah beberapa pesaing, pemasok, dan pelanggan.

Stable–Unstable Dimension

Dimensi stabil-tidak stabil mengacu pada apakah elemen di lingkungan bersifat dinamis. Sebuah domain lingkungan stabil jika tetap sama selama beberapa bulan atau tahun. Di bawah kondisi yang tidak stabil, elemen lingkungan bergeser secara tiba-tiba. Domain lingkungan tampaknya semakin tidak stabil untuk sebagian besar organisasi. Buku Markus bab ini menguji sifat mudah berubah dari dunia bisnis saat ini dan memberikan beberapa kiat untuk mengelola dalam lingkungan yang berubah cepat.

Ketidakstabilan dapat terjadi ketika kompetitor bereaksi dengan gerakan agresif dan countermoves mengenai iklan dan produk atau layanan baru. Sebagai contoh, MySpace News Corporation memegang mahkota sebagai raja jejaring

sosial hingga para manajer di Facebook yang baru mulai secara agresif mempromosikan situs ceruk yang difokuskan pada perguruan tinggi sebagai tempat bagi semua orang. “Wajah” Facebook — pendiri dan CEO muda Mark Zuckerberg — tiba-tiba menghamburkan MySpace dari sampul majalah dan acara bicara telekom, dan ukuran basis pengguna Facebook di seluruh dunia melampaui MySpace sebelum para manajer di MySpace bahkan sempat bereaksi. Kadang-kadang peristiwa spesifik yang tidak dapat diprediksi — seperti laporan cat yang tercemar timah pada mainan Mattel yang dibuat di China, upaya pemerintah Pakistan untuk memblokir akses ke video tertentu di YouTube, atau penemuan masalah jantung yang terkait dengan obat pereda nyeri seperti Vioxx dan Celebrex— menciptakan kondisi yang tidak stabil untuk organisasi. Saat ini, blogger yang bebas adalah sumber ketidakstabilan yang luar biasa untuk sejumlah perusahaan, yang mampu menghancurkan reputasi perusahaan hampir dalam semalam. Reputasi Kryptonite dalam kunci sepeda jatuh setelah sebuah blog mencatat bahwa kunci dapat dibuka dengan pulpen Bic. Setelah 10 hari blogging, Kryptonite mengumumkan pertukaran produk gratis yang akan merugikan perusahaan sekitar \$ 10 juta.

Meskipun lingkungan lebih tidak stabil untuk sebagian besar organisasi saat ini, contoh lingkungan yang secara tradisional stabil adalah utilitas publik. Di pedesaan Midwest, faktor permintaan dan pasokan untuk utilitas publik stabil. Peningkatan permintaan secara bertahap dapat terjadi, yang mudah diprediksi dari waktu ke waktu. Perusahaan mainan, sebaliknya, memiliki lingkungan yang tidak stabil. Mainan baru yang panas sulit diprediksi, masalah yang diperparah oleh fakta bahwa anak-anak kehilangan minat dalam mainan di usia yang lebih muda, minat mereka ditangkap oleh video dan permainan komputer, elektronik, dan internet. Menambah ketidakstabilan bagi para pembuat tombak adalah pasar ritel yang menyusut, dengan pengecer mainan besar akan keluar dari bisnis mencoba bersaing dengan diskon seperti Wal-Mart. Pembuat mainan mencoba menarik lebih banyak pelanggan di pasar berkembang seperti Cina, Polandia, Brasil, dan India untuk menggantikan pasar AS yang menurun, tetapi mencapai target di negara-negara itu telah terbukti menjadi tantangan. Perusahaan seperti Fisher-Price, yang dimiliki oleh Mattel, dapat menemukan produk terbesar mereka mendekam di rak karena pembeli beralih ke mainan buatan lokal yang lebih murah di negara-negara di mana kesadaran merek tidak ikut bermain. Seorang analis mainan berkata, “Anak-anak Cina telah tumbuh selama 5.000 tahun tanpa manfaat Fisher-Price.”

Framework

Dimensi yang sederhana-kompleks dan stabil-tidak stabil digabungkan menjadi kerangka kerja untuk menilai ketidakpastian lingkungan. Dalam lingkungan yang sederhana dan stabil, ketidakpastiannya rendah. Hanya ada beberapa elemen eksternal yang harus dihadapi, dan mereka cenderung tetap stabil. Lingkungan yang kompleks dan stabil merepresentasikan ketidakpastian yang agak lebih besar. Sejumlah besar elemen harus dipindai, dianalisis, dan ditindaklanjuti agar organisasi dapat berkinerja baik. Elemen eksternal tidak berubah dengan cepat atau tidak terduga di lingkungan ini.

Bahkan ketidakpastian yang lebih besar dirasakan dalam lingkungan yang sederhana dan tidak stabil. Perubahan yang cepat menciptakan ketidakpastian bagi para manajer. Meskipun organisasi memiliki beberapa elemen eksternal, elemen-elemen tersebut sulit diprediksi, dan mereka bereaksi secara tidak terduga terhadap inisiatif organisasi. Ketidakpastian terbesar untuk suatu organisasi terjadi di lingkungan yang kompleks dan tidak stabil. Sejumlah besar elemen memengaruhi organisasi, dan mereka sering bergeser atau bereaksi keras terhadap inisiatif organisasi. Ketika beberapa sektor berubah secara bersamaan, lingkungan menjadi bergolak.

Distributor minuman ringan berfungsi dalam lingkungan yang sederhana dan stabil. Permintaan berubah hanya secara bertahap. Distributor memiliki rute pengiriman yang mapan, dan persediaan minuman ringan tiba sesuai jadwal. Universitas negeri, produsen alat, dan perusahaan asuransi berada dalam lingkungan yang agak stabil dan kompleks. Sejumlah besar elemen eksternal hadir, tetapi meskipun mereka berubah, perubahan secara bertahap dan dapat diprediksi.

Produsen mainan berada dalam lingkungan yang sederhana dan tidak stabil. Organisasi yang mendesain, membuat, dan menjual mainan, serta mereka yang terlibat dalam industri pakaian atau musik, menghadapi pergeseran penawaran dan permintaan. Sebagian besar perusahaan Internet fokus pada ceruk kompetitif tertentu dan, karenanya, beroperasi dalam lingkungan yang sederhana namun tidak stabil juga. Meskipun mungkin ada beberapa elemen yang harus dihadapi — misalnya, teknologi, pesaing — mereka sulit diprediksi dan berubah secara tiba-tiba dan tidak terduga.

Industri telekomunikasi dan industri penerbangan menghadapi lingkungan yang kompleks dan tidak stabil. Banyak sektor eksternal berubah secara bersamaan. Dalam hal maskapai penerbangan, dalam beberapa tahun saja maskapai-maskapai besar dihadapkan dengan kekurangan pengendali lalu lintas udara, armada pesawat yang sudah tua, keresahan buruh, kenaikan harga bahan bakar, masuknya pesaing baru seperti JetBlue dan AirTran, serangkaian bencana lalu lintas udara utama, dan penurunan drastis dalam permintaan pelanggan. Antara tahun 2001 dan 2008, empat maskapai besar dan banyak yang lebih kecil mengalami kebangkrutan, dan maskapai penerbangan secara kolektif mem-PHK 170.000 karyawan.

ADAPTING TO A CHANGING ENVIRONMENT

Kita sudah lihat bagaimana lingkungan berbeda sehubungan dengan perubahan dan kompleksitas, pertanyaan berikutnya adalah, "Bagaimana organisasi beradaptasi dengan setiap tingkat ketidakpastian lingkungan?" Ketidakpastian lingkungan merupakan kontingensi penting untuk struktur organisasi dan perilaku internal. Seperti kita ketahui bahwa organisasi menghadapi ketidakpastian sering menggunakan mekanisme struktural yang mendorong komunikasi horizontal dan kolaborasi untuk membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pada bagian ini kami membahas secara lebih rinci bagaimana lingkungan mempengaruhi organisasi. Suatu organisasi dalam lingkungan tertentu akan dikelola dan dikontrol secara berbeda dari suatu organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti sehubungan dengan posisi dan

departemen, diferensiasi dan integrasi organisasi, proses kontrol, dan perencanaan dan peramalan di masa depan. Organisasi harus memiliki kesesuaian yang tepat antara struktur internal dan lingkungan eksternal.

Menambahkan Posisi dan Departemen

Karena kompleksitas dan ketidakpastian dalam lingkungan eksternal meningkat, begitu pula jumlah posisi dan departemen dalam organisasi, yang menyebabkan peningkatan kerumitan internal. Hubungan ini adalah bagian dari sistem terbuka. Setiap sektor di lingkungan eksternal membutuhkan karyawan atau departemen untuk mengatasinya. Departemen sumber daya manusia berurusan dengan orang yang menganggur yang ingin bekerja untuk perusahaan. Departemen pemasaran menemukan pelanggan. Pengadaan karyawan memperoleh bahan baku dari ratusan pemasok. Kelompok keuangan berurusan dengan para bankir. Departemen hukum bekerja dengan pengadilan dan lembaga pemerintah. Bagian e-bisnis menangani perdagangan elektronik, dan departemen teknologi informasi berurusan dengan meningkatnya kompleksitas sistem informasi dan manajemen pengetahuan terkomputerisasi. Menambahkan posisi dan departemen baru adalah cara umum bagi organisasi untuk beradaptasi dengan kompleksitas lingkungan yang berkembang dan ketidakpastian. Pertimbangkan contoh bagaimana Wal-Mart mencoba mengurangi beberapa ketidakpastian di lingkungannya.

Setiap organisasi dengan ukuran dan kekuatan dari Wal-Mart menyajikan target besar untuk kritik, dan pengecer telah mengalami serangan terik untuk segala hal mulai dari upahnya yang rendah dan manfaat kesehatan yang minimal sampai taktik tekanan tinggi dengan pemasok dan kebijakan lingkungannya. Sebagian besar kritik tersebut diorganisir oleh dua organisasi yang didukung serikat pekerja, Wake Up Wal-Mart dan Wal-Mart Watch, yang telah memelopori kampanye hubungan masyarakat tanpa henti melawan perusahaan, termasuk demonstrasi, blog, menulis surat blitz, konferensi pers, dan pertemuan balai kota.

Manajer Wal-Mart melanjutkan serangan. Departemen humas kecil perusahaan itu diperluas menjadi lusinan karyawan, termasuk "ruang perang" di mana para mantan operasi politik mencari cara untuk membantah klaim lawan. Selain itu, Wal-Mart menciptakan dua posisi eksekutif tingkat tinggi untuk bertindak sebagai jenderal dalam perang PR. Posisi direktur hubungan media, misalnya, mengawasi komunikasi krisis dan mengelola ratusan panggilan telepon sehari yang diterima perusahaan dari wartawan. Direktur sedang menelepon 24/7 untuk membantu dengan "tanggap darurat" terkait dengan masalah PR. Posisi baru kedua, direktur senior manajemen kampanye, termasuk meneliti oposisi, mengelola hubungan Wal-Mart dengan blogger, dan mengawasi ruang perang.

Wal-Mart menguntungkan dan sukses, tetapi kritik keras telah memberi dampak. Survei mengungkapkan bahwa publisitas negatif telah menyebabkan beberapa pembeli berhenti membeli di sana. Para pemimpin Wal-Mart berharap para eksekutif baru dan departemen PR yang diperluas dapat membantu mengubah arus.

Membangun hubungan

Pendekatan tradisional untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah dengan membentuk departemen penyangga. Tujuan dari peran buffering adalah untuk menyerap ketidakpastian dari lingkungan. Inti teknis melakukan aktivitas produksi utama dari suatu organisasi. Bagian penyangga mengelilingi inti teknis dan bertukar bahan, sumber daya, dan uang antara lingkungan dan organisasi. Mereka membantu fungsi inti teknis secara efisien. Departemen pembelian menyangga inti teknis dengan menimbun persediaan dan bahan mentah. Departemen sumber daya manusia menyangga inti teknis dengan menangani ketidakpastian yang terkait dengan mencari, merekrut, dan melatih karyawan produksi.

Pendekatan yang lebih baru yang coba dilakukan oleh beberapa organisasi adalah menjatuhkan buffer dan mengekspos inti teknis ke lingkungan yang tidak pasti. Organisasi-organisasi ini tidak lagi membuat buffer karena mereka percaya bahwa koneksi yang baik kepada pelanggan dan pemasok lebih penting daripada efisiensi internal. Misalnya, John Deere memiliki pekerja perakitan yang mengunjungi peternakan lokal untuk menentukan dan menanggapi kekhawatiran pelanggan. LG Electronics membayar konsumen untuk menguji model ponsel, meminta mereka untuk menyimpan jurnal di mana mereka mencatat perasaan mereka tentang fitur yang mereka sukai atau tidak sukai dan menggambar gambar yang mewakili suasana hati mereka ketika mereka menggunakan ponsel. Membuka organisasi untuk lingkungan dengan membangun hubungan yang lebih dekat dengan pihak eksternal membuatnya lebih lancar dan mudah beradaptasi.

Peran pembatas-batas menghubungkan dan mengoordinasikan organisasi dengan elemen-elemen kunci di lingkungan eksternal. Boundary spanning terutama berkaitan dengan pertukaran informasi untuk (1) mendeteksi dan membawa ke informasi organisasi tentang perubahan lingkungan dan (2) mengirim informasi ke lingkungan yang menyajikan organisasi dalam cahaya yang menguntungkan.

Organisasi harus tetap berhubungan dengan apa yang terjadi di lingkungan sehingga manajer dapat menanggapi perubahan pasar dan perkembangan lainnya. Sebuah penelitian terhadap perusahaan teknologi tinggi menemukan bahwa 97 persen kegagalan kompetitif dihasilkan dari kurangnya perhatian terhadap perubahan pasar atau kegagalan untuk bertindak atas informasi penting. Untuk mendeteksi dan membawa informasi penting ke dalam organisasi, pegawai batas memindai lingkungan. Misalnya, departemen riset pasar memindai dan memantau tren dalam selera konsumen. Spanner batas dalam rekayasa dan penelitian dan pengembangan (R & D) departemen memindai perkembangan teknologi baru, inovasi, dan bahan baku. Spanner batas mencegah organisasi dari stagnating dengan menjaga manajer atas diberitahu tentang perubahan lingkungan. Seringkali,

semakin besar ketidakpastian dalam lingkungan, semakin besar arti pentingnya penggaris batas

Salah satu pendekatan baru untuk memperluas batas adalah intelijen bisnis, yang mengacu pada analisis teknologi tinggi dari sejumlah besar data internal dan eksternal untuk menemukan pola dan hubungan yang mungkin signifikan. Misalnya, Verizon menggunakan intelijen bisnis untuk secara aktif memantau interaksi pelanggan sehingga dapat menangkap masalah dan memperbaikinya hampir seketika. Alat untuk mengotomatiskan proses ini adalah area panas perangkat lunak, dengan perusahaan menghabiskan miliaran pada perangkat lunak intelijen bisnis dalam beberapa tahun terakhir.

Intelijen bisnis terkait dengan area penting lain dari rentang batas, yang dikenal sebagai kecerdasan kompetitif (CI). Intelijen kompetitif memberi eksekutif puncak cara yang sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi publik tentang saingan dan menggunakannya untuk membuat keputusan yang lebih baik. Menggunakan teknik yang berkisar dari berselancar di Internet hingga menggali melalui tong sampah, para profesional intelijen menggali informasi tentang pesaing ' produk baru, biaya produksi, atau metode pelatihan dan membaginya dengan para pemimpin puncak. Tim intelijen adalah gelombang aktivitas CI terbaru. Tim intelijen adalah kelompok manajer dan karyawan lintas fungsi, biasanya dipimpin oleh profesional intelijen yang kompeten, yang bekerja sama untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang masalah bisnis tertentu, dengan tujuan menghadirkan wawasan, kemungkinan, dan pemulihan. Pujian kepada pimpinan puncak. Tim intelijen dapat memberikan wawasan yang memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih tepat tentang tujuan, serta menyusun rencana dan skenario keberlanjutan yang terkait dengan masalah persaingan utama.

Banyak perusahaan yang sukses melibatkan semua orang dalam kegiatan yang mencakup batas. Orang-orang di tingkat akar rumput sering dapat melihat dan menginterpretasikan perubahan atau masalah lebih cepat daripada manajer, yang biasanya lebih banyak dikeluarkan dari pekerjaan sehari-hari. Di Cognos, yang menjual program perencanaan dan anggaran kepada perusahaan-perusahaan besar, salah satu dari 3.000 karyawan perusahaan dapat mengirimkan sendok tentang pesaing melalui situs Web internal yang disebut Street Fighter. Setiap hari, R & D dan manajer penjualan meraba lusinan entri. Kiat-kiat bagus diberi hadiah.

Tugas batas mengirim informasi ke lingkungan untuk mewakili organisasi digunakan untuk memengaruhi persepsi orang lain terhadap organisasi. Di departemen pemasaran, orang-orang periklanan dan penjualan mewakili organisasi kepada pelanggan. Pembeli dapat menghubungi pemasok dan menjelaskan kebutuhan pembelian. Departemen hukum memberi tahu pelobi dan pejabat terpilih tentang kebutuhan atau pandangan organisasi tentang masalah politik. Banyak perusahaan membuat halaman web khusus dan blog untuk menyajikan organisasi dalam cahaya yang menguntungkan

Diferensiasi dan Integrasi

Respon lain terhadap ketidakpastian lingkungan adalah jumlah diferensiasi dan integrasi antar departemen. Diferensiasi organisasi mengacu pada "perbedaan dalam orientasi kognitif dan emosional di antara manajer di departemen fungsional yang berbeda, dan perbedaan dalam struktur formal di antara

departemen-departemen ini." Ketika lingkungan eksternal kompleks dan cepat berubah, departemen organisasi menjadi sangat khusus untuk menangani ketidakpastian di sektor eksternal mereka. Keberhasilan di setiap sektor membutuhkan keahlian dan perilaku khusus. Karyawan di departemen R & D dengan demikian memiliki sikap, nilai, tujuan, dan pendidikan unik yang membedakan mereka dari karyawan di bagian manufaktur atau penjualan.

Sebuah studi oleh Paul Lawrence dan Jay Lorsch memeriksa tiga departemen organisasi — manufaktur, penelitian, dan penjualan — dalam sepuluh korporasi. Studi ini menemukan bahwa masing-masing departemen berevolusi ke arah orientasi dan struktur yang berbeda untuk menangani bagian khusus dari lingkungan eksternal. D ilustrasikan pasar, ilmiah, dan lingkungan manufaktur yang diidentifikasi oleh Lawrence dan Lorsch. Seperti yang ditunjukkan dalam pameran, masing-masing departemen berinteraksi dengan berbagai kelompok eksternal. Perbedaan yang berkembang di antara departemen dalam organisasi. Untuk bekerja secara efektif dengan sub-lingkup ilmiah, R & D memiliki tujuan kerja yang berkualitas, cakrawala yang panjang (hingga lima tahun), struktur informasi, dan karyawan yang berorientasi tugas. Penjualan berada pada ekstrem yang berlawanan. Itu memiliki tujuan kepuasan pelanggan, berorientasi pada jangka pendek (dua minggu atau lebih), memiliki struktur yang sangat formal, dan berorientasi sosial.

Salah satu hasil dari diferensiasi yang tinggi adalah koordinasi antar departemen menjadi sulit. Lebih banyak waktu dan sumber daya harus dikhususkan untuk mencapainya

koordinasi ketika sikap, tujuan, dan orientasi kerja sangat berbeda. Integrasi adalah kualitas kolaborasi antar departemen. Para integrator formal sering diminta untuk mengoordinasikan departemen. Ketika lingkungan sangat tidak pasti, perubahan yang sering membutuhkan lebih banyak pemrosesan informasi untuk mencapai koordinasi horizontal, sehingga integrator menjadi tambahan yang diperlukan untuk struktur organisasi. Terkadang integrator disebut personel penghubung, manajer proyek, manajer merek, atau koordinator. Organisasi dengan lingkungan yang sangat tidak pasti dan struktur yang sangat berbeda menugaskan sekitar 22 persen personel manajemen untuk kegiatan integrasi, seperti melayani di komite, pada gugus tugas, atau dalam peran penghubung. Dalam organisasi yang dicirikan oleh sederhana, lingkungan yang stabil, hampir tidak ada manajer yang ditugaskan untuk peran integrasi. Seiring meningkatnya ketidakpastian lingkungan, begitu pula diferensiasi antar departemen; oleh karena itu, organisasi harus menetapkan persentase yang lebih besar dari manajer untuk mengoordinasikan peran.

Penelitian Lawrence dan Lorsch menyimpulkan bahwa organisasi berkinerja lebih baik ketika tingkat diferensiasi dan integrasi sesuai dengan tingkat ketidakpastian di lingkungan. Organisasi yang berkinerja baik dalam lingkungan yang tidak pasti memiliki tingkat diferensiasi dan integrasi yang tinggi, sementara mereka yang berkinerja baik dalam lingkungan yang kurang pasti memiliki tingkat diferensiasi dan integrasi yang lebih rendah.

Proses Manajemen Organik versus Mekanistik

Respon lain terhadap ketidakpastian lingkungan adalah jumlah struktur formal dan kontrol yang dikenakan pada karyawan. Tom Burns dan GM Stalker mengamati dua puluh perusahaan industri di Inggris dan menemukan bahwa struktur manajemen internal terkait dengan lingkungan eksternal. Ketika lingkungan eksternal stabil, organisasi internal dicirikan oleh aturan standar, prosedur, dan hirarki yang jelas dari wewenang. Organisasi diformalkan. Mereka juga terpusat, dengan sebagian besar keputusan dibuat di atas. Burns dan Stalker menyebut ini sebagai sistem organisasi mekanistik.

Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, organisasi internal jauh lebih longgar, bebas mengalir, dan adaptif. Aturan dan peraturan sering tidak ditulis atau, jika dituliskan, diabaikan. Orang-orang harus menemukan jalan mereka sendiri melalui sistem untuk mencari tahu apa yang harus dilakukan. Hirarki otoritas tidak jelas. Pengambilan keputusan otoritas didesentralisasikan. Burns dan Stalker menggunakan istilah organik untuk mencirikan jenis struktur manajemen ini.

Merangkum perbedaan dalam sistem organik dan mekanistik. Ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, organisasi cenderung menjadi lebih organik, yang berarti mendesentralisasikan otoritas dan tanggung jawab ke tingkat yang lebih rendah, mendorong karyawan untuk mengatasi masalah dengan bekerja secara langsung satu sama lain, mendorong kerja tim, dan mengambil pendekatan informal untuk menugaskan tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian, organisasi lebih cair dan mampu beradaptasi secara terus-menerus terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Lengkapi kuesioner dalam kotak "Bagaimana Anda Cocok dengan Desain?" Untuk beberapa wawasan tentang apakah Anda lebih cocok untuk bekerja di organik organisasi atau yang mekanistik.

Organisasi pembelajaran, dan struktur jaringan horizontal dan virtual, adalah bentuk organisasi organik yang digunakan oleh perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Guiltless Gourmet, yang menjual keripik tortilla rendah lemak dan makanan ringan berkualitas tinggi lainnya, memberikan contoh. Ketika perusahaan besar seperti Frito Lay memasuki pasar makanan ringan rendah lemak, Guiltless Gourmet bergeser ke struktur jaringan yang fleksibel untuk tetap kompetitif. Perusahaan itu mendesain ulang dirinya sendiri untuk menjadi organisasi pemasaran penuh waktu, sementara produksi dan kegiatan lainnya dialihdayakan. Pabrik seluas 18.000 kaki persegi di Austin ditutup dan tenaga kerja dipotong dari 125 menjadi sekitar 10 orang inti yang menangani pemasaran dan promosi penjualan. Struktur yang fleksibel memungkinkan Guiltless Gourmet untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi pasar.

Perencanaan, Peramalan, dan Ketanggapan

Inti dari peningkatan integrasi internal dan pengalihan ke proses yang lebih organik adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk secara cepat menanggapi perubahan mendadak dalam lingkungan yang tidak pasti. Mungkin terlihat bahwa di lingkungan di mana semuanya berubah sepanjang waktu,

perencanaan tidak berguna. Namun, dalam lingkungan yang tidak pasti, perencanaan dan peramalan lingkungan sebenarnya menjadi lebih penting sebagai cara untuk menjaga agar organisasi tetap memiliki respons yang terkoordinasi dan cepat. Ketika lingkungan stabil, organisasi dapat berkonsentrasi pada masalah operasional saat ini dan efisiensi sehari-hari. Perencanaan dan peramalan jangka panjang tidak diperlukan karena tuntutan lingkungan di masa depan akan sama seperti saat ini.

Dengan meningkatnya ketidakpastian lingkungan, perencanaan dan peramalan menjadi perlu. Memang, survei perusahaan multinasional telah menemukan bahwa ketika lingkungan menjadi lebih bergejolak, manajer meningkatkan kegiatan perencanaan mereka, terutama dalam hal latihan perencanaan yang mendorong pembelajaran, adaptasi berkelanjutan, dan inovasi. Setelah serangan teroris 11 September 2001 di Amerika Serikat, misalnya, ada lonjakan penggunaan skenario dan perencanaan kontingensi sebagai cara untuk mengelola ketidakpastian.

Perencanaan dapat melunakkan dampak negatif dari pergeseran eksternal. Organisasi yang memiliki lingkungan tidak stabil sering membentuk departemen perencanaan terpisah. Dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi, para perencana memindai elemen-elemen lingkungan dan menganalisa pergerakan potensial dan tindakan balasan oleh organisasi lain. Perencanaan dapat diperluas dan dapat meramalkan berbagai skenario untuk kemungkinan lingkungan. Dengan bangunan skenario, manajer secara mental berlatih skenario yang berbeda berdasarkan mengantisipasi berbagai perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi. Skenario seperti cerita yang menawarkan alternatif, gambar yang jelas tentang seperti apa masa depan dan bagaimana manajer akan merespons. Royal Dutch / Shell Oil telah lama menggunakan pembangunan skenario dan telah menjadi pemimpin dalam respon cepat terhadap perubahan besar yang gagal dilihat oleh organisasi lain sampai terlambat.

Perencanaan, bagaimanapun, tidak dapat menggantikan tindakan lain, seperti pembatasan batas yang efektif dan integrasi internal yang memadai dan koordinasi. Organisasi yang paling sukses dalam lingkungan yang tidak pasti adalah mereka yang membuat setiap orang berhubungan erat dengan lingkungan sehingga mereka dapat melihat ancaman dan peluang, memungkinkan organisasi untuk segera merespon.

FRAMEWORK UNTUK TANGGAPAN TERHADAP PERUBAHAN LINGKUNGAN

Merangkum cara-cara di mana ketidakpastian lingkungan mempengaruhi karakteristik organisasi. Dimensi perubahan dan kompleksitas digabungkan dan menggambarkan empat tingkat ketidakpastian. Lingkungan ketidakpastian rendah sederhana dan stabil. Organisasi di lingkungan ini dapat memiliki beberapa departemen dan struktur mekanistik. Dalam lingkungan ketidakpastian rendah-moderat, lebih banyak departemen diperlukan, bersama dengan peran yang lebih terintegrasi untuk mengoordinasikan departemen. Beberapa perencanaan dapat terjadi. Lingkungan yang ketidakpastian tinggi-moderat tidak stabil tetapi sederhana. Struktur organisasi bersifat organik dan terdesentralisasi. Perencanaan ditekankan dan manajer cepat membuat perubahan internal sesuai kebutuhan. Lingkungan ketidakpastian yang tinggi

bersifat kompleks dan tidak stabil dan merupakan lingkungan yang paling sulit dari perspektif manajemen. Organisasi besar dan memiliki banyak departemen, tetapi mereka juga organik. Sejumlah besar manajemen

Personil ditugaskan untuk koordinasi dan integrasi, dan organisasi menggunakan pembatas batas, perencanaan, dan peramalan untuk memungkinkan respon kecepatan tinggi terhadap perubahan lingkungan.