

TI-3252: Perancangan Organisasi

Proses Manajemen Lingkungan

Laboratorium Sistem Produksi
www.lspitb.org
©2003



LINGKUNGAN (MATERI)

- Organisasi sebagai sistem terbuka
- Ketidakpastian lingkungan
- Jenis-jenis lingkungan
- Strategi menghadapi lingkungan
- Strategi menghadapi lingkungan
- Model organisasi: Mekanistik & Organik
- Diferensiasi & Integrasi



LINGKUNGAN (PENDAHULUAN)

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



LINGKUNGAN (DEFINISI)

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



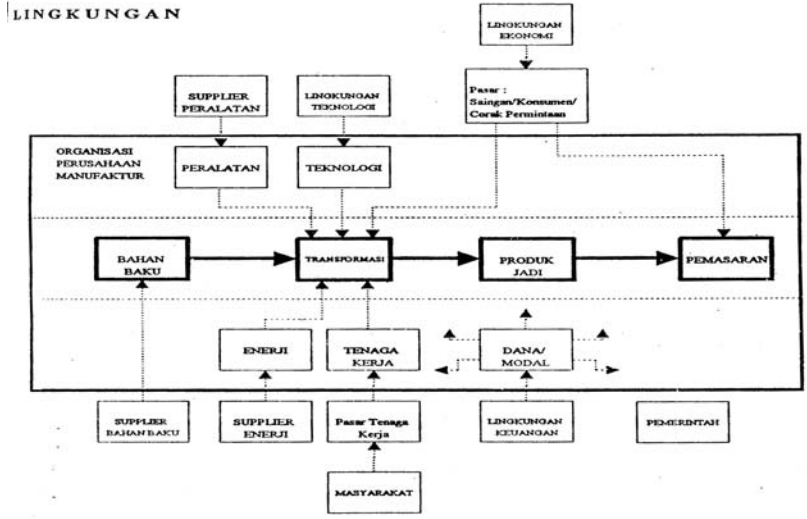
LINGKUNGAN (SEGMENTASI LINGKUNGAN)

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

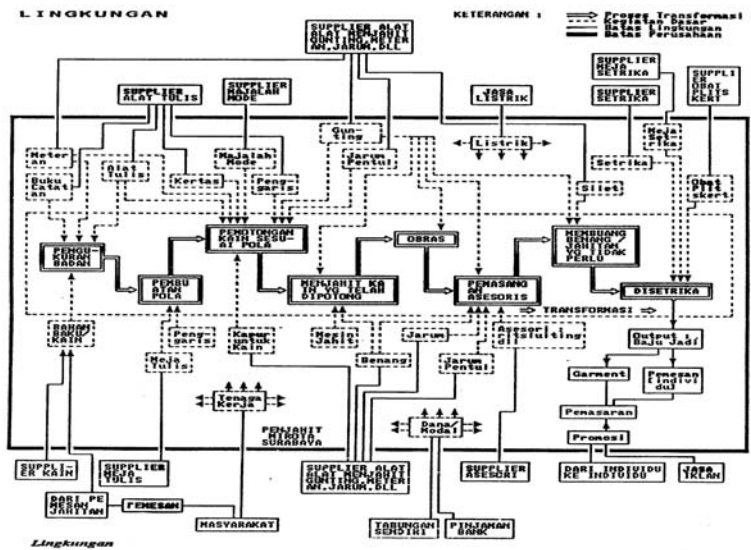
LINGKUNGAN (SEGMENTASI LINGKUNGAN)



LINGKUNGAN (IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN LINGKUNGAN)



LINGKUNGAN (IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN LINGKUNGAN)



KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN (DUNCAN)

- Dua dimensi ketidakpastian lingkungan:
 - Kompleksitas (keragaman) lingkungan: heterogenitas/banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi
 - Stabilitas Lingkungan: kecepatan perubahan elemen-elemen lingkungan

KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN (DUNCAN)

KERANGKA KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN (DUNCAN)

Stabil STABILITAS LINGKUNGAN Tidak Stabil	KETIDAKPASTIAN RENDAH (LOW UNCERTAINTY)	KETIDAKPASTIAN AGAK RENDAH (LOW-MODERATE UNCERTAINTY)	
	1. Elemen Lingkungan jumlahnya sedikit 2. Elemen Lingkungan tidak berubah atau berubah secara perlahan	1. Elemen Lingkungan jumlahnya banyak 2. Elemen Lingkungan tidak berubah atau berubah secara perlahan	
	KETIDAKPASTIAN TINGGI (HIGH-MODERATE UNCERTAINTY)	KETIDAKPASTIAN TINGGI (HIGH UNCERTAINTY)	
	1. Elemen Lingkungan jumlahnya sedikit 2. Elemen Lingkungan selalu berubah	1. Elemen Lingkungan jumlahnya banyak 2. Elemen Lingkungan selalu berubah	
	SEDERHANA ←	KOMPLEKSITAS LINGKUNGAN	→ KOMPLEKS

KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN (EMERY TRIST)

- **Tekstur Lingkungan (Causal Texture):** Elemen-elemen lingkungan yang saling berkaitan dan mempengaruhi terhadap organisasi tidak secara individual, tetapi dalam kelompok sehingga mempengaruhi organisasi secara simultan

- **Jenis Tekstur Lingkungan:**
 - Tenang-Acak (Placid-Randomized)
 - Tenang-Mengelompok (Placid-Clustered)
 - Diganggu-Bereaksi (Disturbed-Reactive)
 - K a c a u (Turbulent Field)



KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN (EMERY TRIST)

- **Tindakan organisasi pada setiap jenis Tekstur Lingkungan:**

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



PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP ORGANISASI

- Karena ketergantungan sumber, organisasi beradaptasi terhadap kondisi lingkungan melalui:
 - Perubahan internal: menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dll.
 - Menguasai & mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi



PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP ORGANISASI

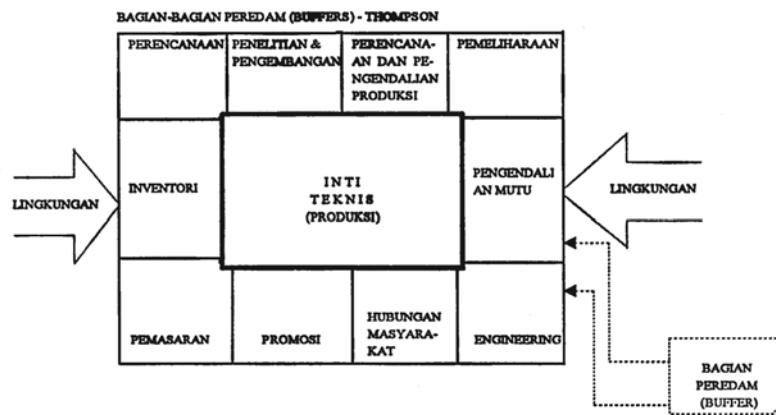
- Cara Adaptasi:
- Struktur Organisasi: Kompleksitas Struktur Organisasi
- Lingkungan makin kompleks ⇨
 - Organisasi perlu jadi kompleks
 - Setiap elemen lingkungan perlu dihadapi oleh suatu bagian khusus dari organisasi
 - Lebih banyak bagian maupun jenis tugas



PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP ORGANISASI

- Organisasi sebagai suatu inti teknis pelaksana produksi yang dikelilingi oleh sejumlah peredam
- Inti teknis: mengerjakan tugas utama organisasi
- Peredam (Buffers) (Thompson):
 - Membuat inti teknis sebagai bagian tertutup sehingga efisiensi tetap terjaga
 - Fungsi: meredam ketidakpastian lingkungan

PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP ORGANISASI



PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP ORGANISASI

- Elemen-elemen Perbatasan (Boundary System)
- Fungsi: menghubungkan & menyelaraskan organisasi terhadap elemen lingkungan
- Pertukaran informasi \Rightarrow kegiatan dapat dikoordinasikan & ketidakpastian dapat dikurangi
- Mengamati perkembangan teknologi, inovasi, perubahan pemerintah, sumber bahan baku



PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP ORGANISASI

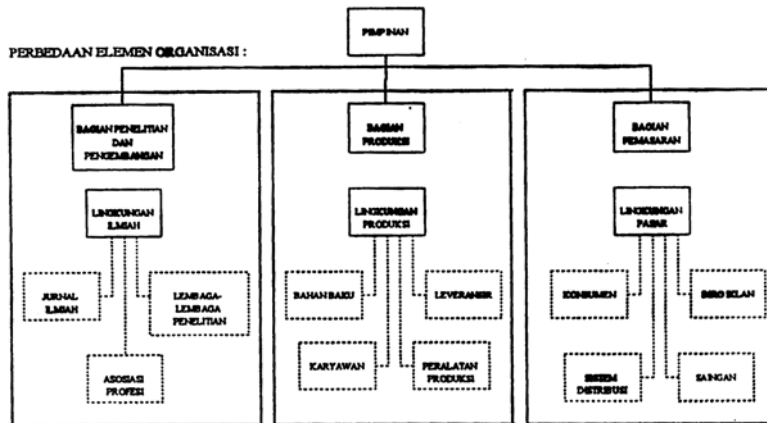
- Fungsi:
 - Mendeteksi & memproses informasi mengenai perubahan yang terjadi pada lingkungan
 - Merepresentasikan organisasi terhadap lingkungan
- Elemen perbatasan bisa merupakan bagian peredam



DIFERENSIASI – INTEGRASI (1)

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

DIFERENSIASI – INTEGRASI (2)



DIFERENSIASI – INTEGRASI (3)

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

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



DIFERENSIASI – INTEGRASI (4)

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



DIFERENSIASI – INTEGRASI (5)

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



STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK (BURNS & STALKER)

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



STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK (BURNS & STALKER)

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



STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK (RUBINGER)

Exhibit 8.6 Characteristics of Mechanistic and Organic Organizations

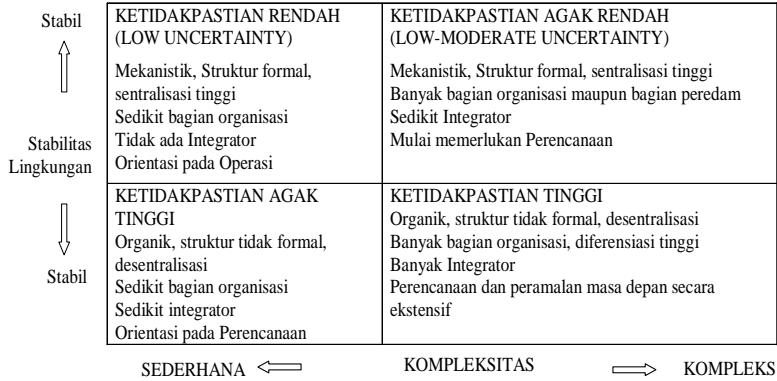
	Mechanistic Adaptation, or Muddlers	Organic Adaptation, or Foresight Notions
Objectives	Return on investments; stockholders' gains.	Market share; new product ratio multiple. Multiple objectives with emphasis on growth.
Strategy	Orientation towards wider domain. Agility resources development; effective use of management resources. High "stars" ratio. Meeting competition head-on. R&D emphasizing product improvement.	Long-term accumulation of management resources. High "dogs" ratio. Niche strategy. R&D emphasizing basic research and new product development.
Technology	Routine	Nonroutine
Organizational structure	Mechanistic (highly formalized, highly concentrated, highly standardized). Systematization of horizontal relations; strong power of control finance division. High degree of divisionalization. Sophisticated performance appraisal and clear linkage between performance and remuneration. Self-contained divisions with vertical control.	Organic (lowly formalized, lowly concentrated, lowly standardized). Strong power of production division. Low degree of divisionalization. Simple performance appraisal and weak linkage between performance appraisal and remuneration. Incompletely self-contained divisions with horizontal coordination network.
Organizational process	Decision-making emphasizing individual initiatives. Conflict resolution by confrontation. Output control.	Information-oriented leadership. Group-oriented consensual decision-making. Orientation to change, job rotation, and promotion from within.
Personal predisposition of managers	Specialist. High value commitment.	Generalist. Interpersonal relations skills. Initiative; innovative. Track-record-oriented.
Organizational improvement	Related to change in top management. Top down. Gradual improvement emphasizing primary functions.	High change. Reform emphasizing secondary functions.

Source: Rubinger [1986], p. 26.



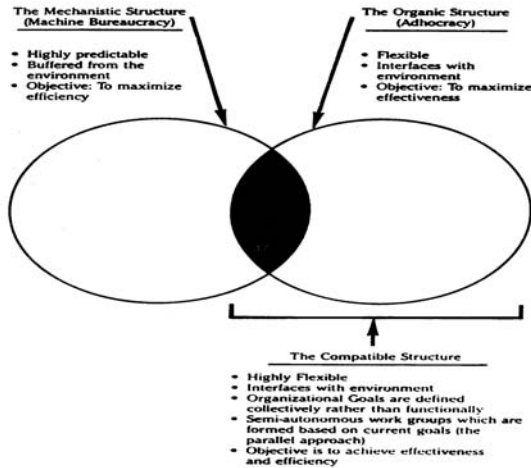
KETERGANTUNGAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN (DUNCAN)

KERANGKA KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN (DUNCAN)



COMPATIBLE ORGANIZATION (1) STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK

Exhibit 8.8 The Compatible Organization: A Hybrid of the Mechanistic and the Organic Structures



COMPATIBLE ORGANIZATION (2) STRUKTUR ORGANIK & MEKANISTIK

- Compatible Structure: Flexible Manufacturing Management System
- Tujuan: Keuntungan dari flexible technology & eksploitasi potensi terhadap nilai ekonomi
- Karakteristik:
 - Kemampuan disain proses & produk (cost effective design)
 - Memenuhi kebutuhan (manufaktur) untuk masa depan
 - Mempunyai maksimum fleksibilitas dalam membuat produk standard & non-standard
 - Kemampuan bekerja sama antara karyawan & manajemen (direct partnership)
 - Promote dalam integrasi karyawan ke dalam sistem teknik
 - Struktur Organisasi: Flatter Organization



STRATEGI MENGENDALIKAN LINGKUNGAN (1)

- Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen penting lingkungan
- Integrasi melalui merger (akuisisi):
 - Mengintegrasikan organisasi lain yang merupakan sumber ketidakpastian melalui integrasi vertikal
- Kontrak (joint-venture):
 - Resiko & ongkos untuk melakukan suatu kegiatan ditanggung bersama



STRATEGI MENGENDALIKAN LINGKUNGAN (2)

- Kooptasi: Adopsi orang penting dari lingkungan untuk masuk kedalam organisasi, sehingga:
 - Ada perhatian terhadap keberhasilan organisasi
 - Tindakannya sebagai pejabat tidak berbahaya bagi organisasi
 - Interlocking Directorate: adopsi seseorang yang punya kedudukan penting pada beberapa organisasi lain sehingga bisa mejadi saluran komunikasi dengan organisasi lain tersebut



STRATEGI MENGENDALIKAN LINGKUNGAN (3)

- Pengangkatan Eksekutif:
 - Mengembangkan hubungan baik dengan lingkungan
- Iklan & hubungan masyarakat:
 - Cara tradisional, melalui iklan untuk mempengaruhi pandangan konsumen
 - Hubungan masyarakat: mempengaruhi pandangan masyarakat terhadap perusahaan atau organisasi



STRATEGI MENGENDALIKAN LINGKUNGAN (4)

- Membentuk lingkungan agar tidak berbahaya bagi organisasi
- Mengubah Bidang Kegiatan: memilih segmen lingkungan yang persaingannya yang tidak terlalu berat
- Kegiatan Politik: mempengaruhi bentuk peraturan pemerintah, sehingga berbahaya bagi organisasi. Melakukan lobbying dengan pihak legislatif.
- Asosiasi Pengusaha: persatuan organisasi yang mempunyai tujuan sama



HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI (1)

- Cara lain menganalisis lingkungan organisasi:
 - Melihat hubungan organisasi terhadap organisasi lain di lingkungannya
- Set Organisasi (Organizational Set):
 - Kumpulan organisasi lain yang mempunyai hubungan dengan organisasi
 - Sifat dinamis, selalu berubah, karena hubungan lama dihentikan jika tidak berguna, hubungan baru dibentuk jika diperlukan



HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI (2)

- Alasan penting terbentuk/putus hubungan:
 - Transaksi sumber: memiliki sumber daya yang diperlukan oleh organisasi
 - Peraturan Pemerintah: jenis hubungan karena peraturan pemerintah (pajak, pemerintah daerah)



UKURAN SET ORGANISASI (1)

- Ukuran set organisasi menunjukkan:
 - Banyaknya organisasi lain yang punya hubungan dengan organisasi
 - Corak hubungan antara Organisasi dengan lingkungan
- Lingkungan tidak pasti perlu set organisasi yang besar:
 - Aman, sebab banyak alternatif
 - Pandangan organisasi lebih luas, informasi lebih lengkap & analisis lebih tepat
 - Popularitas (image) lebih baik



UKURAN SET ORGANISASI (2)

- Set Organisasi besar:
 - Struktur organisasi menjadi kompleks
 - Pengaruh lingkungan berkurang karena organisasi punya lebih banyak alternatif