

## **ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA**

Euis Soliha  
Kurnia Maharani  
Email: zulfa\_arkan@yahoo.com  
Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank  
Jl. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang 50233

### **ABSTRACT**

*In this time every organizations challenge ever greater in developing its capacities. Organizations will do not want to deal with environment which always change. Only organizations fit with the environment, they will survive. The way of to increase power with acquisition resources and copying uncertainty.*

*Keywords: organizations, change, environment*

### **PENDAHULUAN**

Saat ini setiap organisasi menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya. Organisasi mau tidak mau harus berhadapan dengan lingkungan yang selalu berubah. Dalam hal ini setiap organisasi dituntut untuk dapat tetap bertahan (*survival*) dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Population Ecology sebagai salah satu teori interorganisasi menyatakan bahwa organisasi survive tidak hanya tergantung pada salah satu faktor saja, tetapi ditentukan oleh beberapa faktor yaitu: *life cycle*, *luck*, *efficiency model*, strategi dan struktur. Proses perubahan organisasi dijelaskan secara berbeda dari penjelasan tradisional yaitu melalui *natural selection*. Menurut teori ini suatu organisasi tergantung pada lingkungannya.

Resources Dependence Theory menyatakan bahwa keberhasilan organisasi secara jelas dapat dijelaskan pada teori ini yaitu dengan meminimumkan ketergantungan resources pada organisasi lain dan memaksimumkan ketergantungan resources organisasi lain pada organisasi kita. Menurut teori ini tujuan organisasi hanya tergantung pada satu faktor yaitu meminimumkan ketergantungan resources. Analisis dalam teori ini lebih sempit dibandingkan Population Ecology karena hanya mendasarkan pada satu faktor saja yaitu resources.

Dalam tulisan ini penulis mencoba mengkaji lebih dalam bagaimana organisasi dan lingkungannya ini dan tindakan apa yang harus dilakukan oleh suatu organisasi.

## **PEMBAHASAN**

### **STRATEGI-STRATEGI MEMPELAJARI ORGANISASI**

Organisasi itu kompleks meliputi perusahaan-perusahaan manufaktur, rumah sakit, sekolah-sekolah, dan agen komunitas yang terdapat di mana-mana dalam masyarakat modern. Gouldner (1959) dalam Thompson (1967) melihat perbedaan dua dasar yang banyak dipakai literatur, yaitu: *rational* dan *natural-system*. Model *rational* dihasilkan dari *closed-system strategy* dan model *natural-system* dari *open-system strategy*. Strategi sistem tertutup mencari kepastian dengan memasukkan hanya variabel-variabel yang berhubungan positif dengan pencapaian tujuan dan pokok sebagai *a monolithic control network*. Sejak beberapa literatur tentang organisasi menghasilkan produk yang mencari perbaikan efisiensi atau kinerja, tidak mengejutkan bahwa organisasi menggunakan asumsi sistem tertutup, menggunakan model rasional tentang organisasi. Pendekatan *natural-system*, organisasi yang kompleks sebagai satu set bagian yang saling bergantung satu sama lain, yang mana pada gilirannya saling bergantung pada lingkungan lebih besar. Strategi sistem terbuka menggeser perhatian dari pencapaian sasaran ke survival dan memasukkan ketidakpastian dengan mengakui saling ketergantungan dengan lingkungan. Suatu tradisi yang lebih baru memungkinkan kita untuk mengerti bahwa organisasi sebagai suatu sistem terbuka, tidak tentu, dan berhadapan dengan ketidakpastian, tetapi subjek untuk kriteria rasionalitas dan karenanya membutuhkan kepastian. Dengan konsep ini, masalah pokok organisasi yang kompleks salah satunya adalah menangkap ketidakpastian. Teknologi dan lingkungan sebagai sumber utama ketidakpastian organisasi dan perbedaan dalam dimensi ini akan menghasilkan perbedaan dalam organisasi.

Kesempurnaan dalam teknikal rasionalitas membutuhkan pengetahuan komplis tentang sebab atau pengaruh hubungan dan kontrol di atas semua variabel

yang berhubungan. Oleh karena itu, di bawah norma-norma rasionalitas, organisasi mencari untuk menutup teknologi inti mereka dari pengaruh lingkungan. Karena menutup secara komplit tidak mungkin, mereka mencari penyangga pengaruh lingkungan dengan melingkupi inti teknikal mereka dengan komponen input dan output. Penyangga tidak menangani semua variasi dalam lingkungan yang goyah sehingga organisasi mencari upaya memperlancar transaksi input dan output. Untuk mengantisipasi dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang tidak dapat disangga dan akhirnya ketika penyangga, pengatur, dan peramalan tidak melindungi inti teknikal mereka dari fluktuasi lingkungan, organisasi mengambil jalan untuk *rationing*.

Daerah yang diklaim oleh organisasi dan diakui lingkungannya menentukan poin-poin dimana organisasi bergantung yang berhadapan dengan batasan dan ketidakpastian. Untuk mencapai beberapa pengukuran *self-control* yang signifikan, organisasi harus mengatur ketergantungannya. Di bawah norma-norma rasionalitas, organisasi mencari untuk meminimisasi kekuatan elemen-elemen lingkungan tugas dengan memelihara alternatif-alternatif. Ketika bersaing untuk dukungan, organisasi mencari jalan untuk mendapatkan kekuasaan tanpa meningkatkan ketergantungan. Seringnya lingkungan tidak menawarkan banyak sumber alternatif dukungan. Ketika dukungan kapasitas dipusatkan pada lingkungan tugas, organisasi mencari kekuasaan relatif pada siapa mereka bergantung. Semakin suatu organisasi dibatasi beberapa sektor lingkungan tugas, semakin kekuasaan mencari elemen-elemen sisa lingkungan tugas. Ketika organisasi tidak dapat mencapai keseimbangan, dia akan mencari untuk memperbesar lingkungan tugasnya.

Pembahasan berikutnya mengenai disain organisasi. Walaupun organisasi yang kompleks tidak dapat *self-sufficient*, mereka mungkin mempunyai pilihan terhadap sesuatu yang dikerjakan dan sesuatu yang bergantung dari yang lain. Di bawah norma-norma rasionalitas, organisasi mencari untuk menempatkan batasan-batasan yang mengelilingi aktivitas yang jika ditinggalkan pada lingkungan tugas akan bersifat ketidakpastian yang rumit. Karena perbedaan jenis teknologi bersikap pada perbedaan macam ketidakpastian yang rumit, kita

berharap arah perluasan batasan dibentuk sesuai dengan macam inti teknologi yang digunakan organisasi. Akuisisi komponen untuk menangani jika tidak ketidaktentuan rumit yang sering memaksa organisasi untuk mendapatkan komponen-komponen kapasitas yang tidak sama, dan kenaikan ini menjaga keseimbangan permasalahan. Kita berharap organisasi tunduk pada norma-norma rasionalitas untuk mencari untuk tumbuh sampai komponen *least-reducible* yang secara penuh ditempati. Jika kebutuhan untuk mencapai tahap ini, organisasi dengan kapasitas berlebih akan mencari untuk memperbesar daerahnya.

Komponen utama pada organisasi kompleks ditentukan oleh disain dari organisasi. Terdapat tiga jenis saling ketergantungan yang berasal dari kebutuhan teknologi dalam organisasi, yaitu:

- *pooled interdependence*
- *sequential interdependence*
- *reciprocal*.

Masing-masing mempunyai metode koordinasi yang sesuai. Tugas struktur untuk memudahkan latihan pada proses koordinasi yang sesuai. *Pooled* atau *generalized interdependence* dikoordinasi oleh standarisasi dan paling sedikit yang mahal dalam terminologi komunikasi dan usaha keputusan. *Sequential interdependence* dikoordinasi oleh perencanaan dan sebagai *intermediate* dalam usaha keperluan. *Reciprocal interdependence* dikoordinasi oleh *mutual adjustment* dan paling banyak menuntut komunikasi dan usaha keputusan. Di bawah norma-norma rasionalitas, organisasi-organisasi menggolongkan posisi untuk meminimalisasi biaya koordinasi, lokalisasi, dan pembuatan otonomi, pertama posisi *reciprocally interdependent*, kemudian *sequentially interdependent*, dan akhirnya pengelompokan posisi yang homogen untuk memudahkan standarisasi. Karena kelompok pertama tidak seluruhnya menangani saling ketergantungan, organisasi menghubungkan kelompok-kelompok yang dilibatkan dalam kelompok *higher-order*, selanjutnya memperkenalkan hirarki. Ketika saling ketergantungan tidak dimasukkan oleh pengaturan seperti departemen dan divisi, organisasi menugaskan permasalahan koordinasi sisanya kepada komite atau gugus tugas atau regu proyek. Tetapi struktur organisasi harus

merefleksikan saling ketergantungan pada organisasi dan lingkungan seperti teknologi. Kita sekarang mempertimbangkan pengaruh lingkungan pada struktur organisasi.

Pembahasan berikutnya *organizational rationality and structure*. Koordinasi adalah masalah pusat untuk inti teknikal pada organisasi, penyesuaian ke batasan dan ketidakpastian tidak dikendalikan oleh organisasi adalah masalah rumit untuk komponen-komponen *boundary-spanning*. Rasionalitas yang dibatasi adalah perlu, dan organisasi berhadapan dengan lingkungan tugas yang heterogen mencari untuk mengidentifikasi segmen yang homogen dan menetapkan unit struktural untuk berhubungan dengan masing-masing. Unit-unit ini lebih lanjut dibagi lagi untuk menyesuaikan kapasitas pengawasan ke tindakan lingkungan yang bervariasi dengan tingkat stabilitas lingkungan yang dihadapi oleh unit yang dimasalahkan. Ketika inti teknikal dan aktivitas *boundary-spanning* diisolasi dari yang lainnya kecuali untuk skedul, organisasi akan dipusatkan dengan suatu yang melingkupi lapisan pada divisi fungsional. Ketika inti teknikal dan komponen-komponen *boundary-spanning* adalah *reciprocally interdependent*, walaupun komponen-komponen akan disegmen dan diatur dalam kluster self-sufficient, tiap-tiap kluster mempunyai daerah sendiri-sendiri. Seperti ini adalah bentuk desentralisasi. Akhirnya organisasi didisain untuk menangani tugas-tugas unik atau biasa yang akan menjadi dasar spesialisasi dalam kelompok homogen untuk tujuan kerumahtanggaan, tetapi penyebaran mereka dalam gugus tugas untuk tujuan operasional.

Di bawah norma-norma rasionalitas, organisasi-organisasi dan yang lainnya menaksir mereka lebih menyukai tes efisiensi dibanding tes instrumental, serta tes instrumental dibanding tes sosial. Tetapi tes efisiensi tidak mungkin ketika pengetahuan teknikal tidak komplit atau standar yang diinginkan mendua. Sejak kedua kondisi ini ada pada tingkat institusional pada organisasi, kemampuan untuk masa depan diukur dalam terminologi *satisficing*, yang terutama dengan perbandingan kinerja yang lalu atau dengan organisasi-organisasi yang lain. Organisasi-organisasi adalah multidimensional, dan ketika mereka tidak dapat menunjukkan perbaikan pada semua dimensi, mereka melihat untuk

menunjukkan perbaikan pada ketertarikan elemen penting pada lingkungan tugas. Organisasi-organisasi terutama menekankan nilai baik pada kriteria yang paling nyata pada elemen-elemen penting pada lingkungan tugas, dan ketika sulit untuk mendapat nilai pada kriteria intrinsik, organisasi-organisasi melihat ekstrinsik untuk mengukur kemampuan masa depan. Organisasi mengukur komponen-komponen dirinya sendiri dalam terminologi efisiensi yang lalu ketika teknologi disempurnakan dan lingkungan tugas stabil atau disangga baik. Jika kondisi ini layak dan baik, organisasi-organisasi mencari untuk meliputi saling ketergantungan dan menilai unit masing-masing dalam terminologi efisien. Tetapi karena penyebab/pengaruh pengetahuan tidak komplit, organisasi mengukur komponen-komponen dalam terminologi organisasional rasionalitas; atau ketika unit terlalu otonomi dievaluasi oleh komponen-komponen lain, pengukuran ekstrinsik digunakan. Akhirnya, ketika unit-unit adalah subjek dengan multiple kriteria, organisasi menyesuaikan timbangan relatif mereka sebagai hubungan organisasi ke lingkungan tugas yang berfluktuasi.

Pembahasan berikutnya mengenai *the variable human*. Dasar argumentasi kita adalah bahwa dalam menyiapkan individual untuk jabatan, sistem sosial memberikan seperangkat aspirasi konsisten, kepercayaan tentang yang menjadi penyebab, dan standar. Dengan penempatan pekerjaan dalam teknologi, pada sisi lain, organisasi menghadirkan individu dalam jabatan dengan lapisan tindakan yang dipolakan. Sebuah pekerjaan dengan unit dalam organisasi dan unit dalam karir individu. Kerjasama dari keduanya adalah hasil persetujuan yang ditawarkan atau kontrak kontribusi. Dalam masyarakat modern, isi dari kontrak ditentukan melalui proses kekuasaan. Kontrak untuk pekerjaan dalam teknologi yang rutin ditentukan melalui penawaran kolektif, tetapi pada batasan-batasan ketidaktentuan organisasi, kontrak ditentukan oleh kekuasaan pada elemen lingkungan tugas dan oleh kemampuan individu untuk menangani ketergantungan organisasi. Dalam teknologi intensif, individual dalam pekerjaan *early-ceiling* mencari tindakan kolektif untuk *upgrade* jabatan, tetapi penawaran oleh mereka dalam pekerjaan *late-ceiling* bersandar pada jarak penglihatan di antara rekan sekerja dalam pekerjaan. Dalam teknologi managerial, proses negosiasi bersandar pada reputasi

individual untuk kemampuan langka untuk memecahkan masalah pada *organisational rationality*.

Organisasi harus menemukan individu dengan kemampuan untuk menduduki posisi kebebasan penting, tetapi organisasi harus pula mempengaruhi perilaku kebebasan. Ketika individu mempercayai bahwa penyebab/pengaruh sumber daya adalah tidak cukup pada ketidakpastian, dia akan mencari untuk menghindari pertimbangan dan organisasi dapat merintangi latihan untuk pertimbangan melalui struktur yang tidak sesuai. Individual yang lebih serius meyakini konsekuensi kesalahan, dia akan mencari untuk menghindarkan pertimbangan, dan penggunaan metode pengukuran yang tidak sesuai dapat merintangi latihan untuk pertimbangan. Latihan untuk pertimbangan atas nama organisasi memerlukan pengorbanan pribadi yang pantas dipertimbangkan untuk individu, tetapi di sisi yang lain organisasi mempekerjakan metode *policing* untuk menjaga dari pertimbangan yang tidak dikehendaki.

Organisasi saling ketergantungan dengan elemen lingkungan tugas dan komponen organisasi juga saling ketergantungan dengan yang lain. Piramida yang dipimpin oleh individu dengan kekuasaan tunggal telah menjadi simbol dari organisasi kompleks. Simon (1957) dalam Thompson (1967) menggambarkan bahwa kontrol dicapai melalui manipulasi pada dasar pikiran keputusan pada tiap level hirarki yang digunakan oleh level yang lebih rendah. Isu keputusan selalu melibatkan dua dimensi:

- *beliefs about cause/effect relations*
- *preferences regarding possible outcomes.*

Terdapat empat tipe isu keputusan yaitu:

- *computational strategy for decision making*
- *judgmental strategy for decision making*
- *compromise strategy for decision making*
- *inspirational strategy for decision making.*

Dimana teknologi tidak lengkap atau lingkungan tugas heterogen, *judgmental decision strategy* diperlukan dan kontrol diberikan dalam koalisi dominan. Semakin banyak area yang memerlukan pertimbangan, semakin besar koalisi

dominan, dan sebagai area dalam organisasi bergeser dari strategi keputusan *characteristically computational ke characteristically judgemental*, koalisi dominan akan memperluas untuk memasukkan wakil mereka. Potensial konflik dalam koalisi dominan meningkat dengan saling ketergantungan anggota dan area, dan sebagai kekuatan eksternal memerlukan kompromi internal pada pilihan hasil. Potensial konflik juga meningkat dengan variasi profesi yang tergabung dalam organisasi. Ketika kekuatan menghasilkan suatu distribusi power yang luas dan oleh karena itu dalam koalisi dominan yang luas, bisnis koalisi diselenggarakan oleh siklus bagian dalam. Tanpa adanya siklus bagian dalam yang efektif, organisasi dihentikan. Ketika power secara luas dibubarkan, isu kompromi dapat disahkan tetapi tidak dapat diputuskan oleh koalisi dominan secara keseluruhan. Dalam organisasi dengan power yang dibubarkan, kekuatan power digambarkan pada individu yang mengatur koalisi.

Fungsi administrasi dalam organisasi nampak seperti *co-alignment*, yang tidak hanya orang-orang (dalam koalisi) tetapi melembagakan *action-of* teknologi dan lingkungan tugas dalam daerah yang aktif, dengan struktur dan disain organisasi yang sesuai. Administrasi, ketika bekerja dengan baik, menjaga organisasi pada beberapa *nexus* yang memerlukan arus tindakan. Secara bertentangan, proses administrasi harus mengurangi ketidakpastian tetapi pada saat yang sama mencari fleksibilitas. Pengambilan keputusan administrasi seringkali dilakukan pada pencarian masalah, khususnya di dalam dan di sekitar inti teknikal, tetapi kesempatan pengawasan juga diperlukan, khususnya pada level institusional. Proses administrasi juga dibatasi oleh kekurangan pengetahuan dan wawasan dalam situasi baru. Prestasi pada level tinggi pada rasionalitas teknik tentu saja sebagai pemenuhan masyarakat modern, dan pemenuhan serupa pada masyarakat sekarang dalam transisi yang menghadirkan tantangan penting. Tetapi dalam masyarakat modern, hal itu tampak, kita berlalu dari era dimana kontrol dan koordinasi aktifitas teknologi adalah tantangan administrasi pusat, ke dalam era dimana rasionalitas organisasional adalah inti dari administrasi dan proyek dan aktivitas administrasi multi organisasi adalah inti tantangan.

Dari pembahasan di atas dapat diringkas sebagai berikut:



1. *Organization in Action: Universal Aspects*. Ketidakpastian tampak sebagai masalah mendasar dalam organisasi yang kompleks, dan menangkap ketidakpastian sebagai inti proses administrasi. Ketidakpastian dalam organisasi yang kompleks berasal dari tiga sumber, dua dari eksternal organisasi dan satu dari internal organisasi, yaitu:
  - *generalized uncertainty*
  - *contingency*
  - *interdependence of components*.
2. *Organization in Action: Variable Aspects*. Kenyataan bahwa kita mengharapkan semua organisasi mencari status yang sama, cara yang sama, dengan desain, struktur, dan perilaku yang serupa. Intinya bahwa kita menemukan universal, tetapi intinya sama dengan menemukan bentuk yang bervariasi. Desain, struktur, atau perilaku organisasi akan bervariasi secara sistematis dengan perbedaan dalam teknologi, juga variasi dalam lingkungan tugas.
3. *The Administrative Process*. Proses administrasi mungkin menyediakan batasan-batasan di dalam mana organisasi menjadi mungkin. Dalam pandangan ini, administrasi adalah proses untuk menangkap ketidakpastian. Administrasi muncul dari kebutuhan untuk pertimbangan menangani masalah *open system* pada generalisasi dan ketidakpastian akan ketidakpastian.
4. *Organization and Societies*. Organisasi yang kompleks berada sebagai agen dari lingkungan, memperoleh sumber daya dari pertukaran dengan keluaran, dan pada analisis akhir memperoleh teknologi dari lingkungan.
5. *Research Directions*.

## **ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA**

Masalah organisasi merupakan hal yang menarik untuk dibahas. Saat ini setiap organisasi di tiap industri menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya melakukan perubahan. Dalam lingkungan organisasi, semua akan berubah. Lingkungan organisasi memiliki tiga komponen penting,

yaitu: lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan *interface* (penghubung) antara lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal seperti perubahan sosial, struktur masyarakat, budaya, teknologi, demografi, politik, ekonomi, dan lain-lain. Lingkungan internal seperti kondisi sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem komunikasi, sistem kerja, dan lain-lain. Adapun komponen penghubung adalah segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Pfeffer (1982) menyatakan bahwa organisasi dapat dipandang sebagai rasional, bertindak ke tinjauan masa depan dan dengan penuh harapan untuk mendapatkan beberapa hasil. Organisasi dapat dipandang sebagai sesuatu yang secara eksternal dikontrol atau dibatasi, dipengaruhi oleh lingkungan mereka dan tanpa banyak pertimbangan dalam perilaku mereka. Pfeffer memberikan tiga macam pendekatan, yaitu:

1. *Market failures/Transaction Cost Approach/Market and Hierarchies Perspective*, yang menekankan pada efisiensi.
2. *Structural Contingency Theory*, yang secara implisit diajukan suatu dasar pemikiran efisiensi untuk perilaku organisasi.
3. *Marxist/Class-Based Approach*, yang menekankan pada akumulasi kekayaan dan kekuasaan politik dan ekonomi.

Ulrich dan Barney (1984) mengajukan perspektif dalam organisasi, yaitu:

1. *Resource Dependence Perspective*. Perspektif ini bertitik tolak dari ilmu Sosiologi dan Politik. Konsep dasarnya adalah:
  - Organisasi terdiri dari berbagai koalisi.
  - Lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, lingkungan sangat tidak pasti.
  - Organisasi mendapatkan kekuasaan dengan cara mengontrol sumberdaya.
  - Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya, organisasi melakukan hubungan (*linkage*) dengan pihak lain (*social actor*).
  - Organisasi dapat memodifikasi bahkan meng-*create* lingkungannya melalui peraturan, hukum, norma.

Unit analisisnya: organisasi, dengan ukuran organisasi sukses adalah organisasi yang dapat mengakuisisi sumberdaya untuk memaksimalkan power. Konsep desain organisasional sebagai berikut:

- Melakukan koalisi untuk memperoleh sumberdaya.
- Bentuk koalisi antara lain: *merger, joint ventures*, asosiasi perdagangan, dan lain-lain.

Batasan dalam perspektif ini: agen internal dan eksternal.

2. *Efficiency Perspective*. Perspektif ini bertolak dari ilmu ekonomi. Konsep dasarnya adalah:

- Mempelajari transaksi antar organisasi, khususnya terkait dengan transaksi sumber daya kritis.
- Mekanisme pengelolaan transaksi melalui tiga alternatif yaitu: *market*, birokrasi, dan klan.
- Mekanisme pengelolaan transaksi harus sesuai (*fit*) dengan karakteristik transaksi agar diperoleh biaya transaksi yang rendah.

Unit analisisnya: transaksi ekonomi, sedangkan ukuran organisasi sukses adalah organisasi yang efisien. Konsep desain organisasional sebagai berikut:

- Organisasi menjadi mediator antara pihak-pihak yang melakukan transaksi ekonomi
- Desain organisasional dibentuk untuk mencapai biaya transaksi yang rendah.

Batasan dalam perspektif ini:

- Karakteristik Individu
- Faktor lingkungan: ketidakpastian lingkungan dan jumlah pemasok sedikit.

3. *Population Perspective*. Perspektif ini bertitik tolak dari ilmu Biologi. Konsep dasarnya adalah:

- Pertanyaan mendasar adalah “Mengapa begitu banyak jenis organisasi?”

- Organisasi dikelompokkan berdasarkan populasinya, tiap populasi terdiri dari beberapa organisasi.
- Lingkungan akan menyeleksi organisasi.
- Organisasi yang tidak fit dengan lingkungan akan “*selected out.*”

Unit analisisnya: populasi organisasi, dengan ukuran organisasi sukses adalah organisasi yang mampu bertahan (*survival*). Konsep disain organisasional sebagai berikut:

- *Organizational form*: cetak biru aktivitas organisasional untuk mentransfer input menjadi output.
- Struktur organisasi ditentukan oleh mekanisme seleksi.

Adapun mekanisme seleksi sebagai berikut:

- *Variation*, merupakan input untuk proses seleksi berupa berbagai bentuk organisasional.
- *Selection*, berbagai bentuk organisasional tersebut kemudian diseleksi, yang tidak sesuai (*fit*) dengan lingkungannya akan “*selected out.*”
- *Retention*, organisasi yang “*selected in*” akan mempertahankan bentuknya untuk masa depan.

Batasannya adalah adanya tekanan eksternal.

Perspektif yang lain yaitu:

1. *Institutional Perspective*
2. *Adaptive Perspective*
3. *Cognitive Perspective*
4. *Agency Perspective*

## **ANALISIS ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA**

1. *Organization in Action: Universal Aspects*. Menurut Thompson (1967), ketidakpastian tampak sebagai masalah mendasar dalam organisasi yang kompleks, dan menangkap ketidakpastian sebagai inti proses administrasi. Ketidakpastian dalam organisasi yang kompleks berasal dari tiga sumber,

dua dari eksternal organisasi dan satu dari internal organisasi, yaitu: *generalized uncertainty*, *Contingency*, dan *interdependence of components*. Sedangkan menurut Hickson, et al. (1971), ketergantungan *intraorganizational* ini berhubungan dengan tiga hal, yaitu:

- kemampuan menangkap ketidakpastian/*coping uncertainty*
- kemampuan untuk tidak dapat digantikan/*substitutability*
- kemampuan untuk menjadi pusat kegiatan/*centrality*

Ulrich dan Barney (1984) dalam *resource dependence perspective* menyatakan bahwa lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, serta lingkungan sangat tidak pasti. Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya organisasi melakukan hubungan (*linkage*) dengan pihak lain. Organisasi dapat memodifikasi bahkan meng-*create* lingkungannya melalui peraturan, hukum, dan norma. Jadi dalam hal ini untuk memaksimalkan power organisasi dilakukan dengan mengakuisisi sumberdaya.

2. *Organization in Action: Variable Aspects*. Thompson (1967) menyatakan bahwa desain, struktur, atau perilaku organisasi akan bervariasi secara sistematik dengan perbedaan dalam teknologi, juga variasi dalam lingkungan tugas. Ulrich dan Barney (1984) menyatakan bahwa berdasarkan perspektif efisiensi, desain organisasional dibentuk untuk mencapai biaya transaksi yang rendah. Menurut perspektif populasi, struktur organisasi ditentukan oleh mekanisme seleksi. Lingkungan yang akan menyeleksi organisasi. Organisasi yang tidak sesuai (*fit*) dengan lingkungannya akan “*selected out*.” Sedangkan menurut *resource dependence perspective*, organisasi dapat melakukan koalisi.
3. *The Administrative Process*. Menurut Thompson (1967), administrasi adalah proses untuk menangkap ketidakpastian. Administrasi muncul dari kebutuhan untuk pertimbangan menangani masalah *open system* pada generalisasi dan ketidakpastian. Hickson, et al. (1971) menyatakan bahwa dalam *intraorganizational*, organisasi yang mempunyai power adalah yang dapat menangkap ketidakpastian.

4. *Organization and Societies*. Thompson (1967) menyatakan bahwa organisasi yang kompleks berada sebagai agen dari lingkungan, memperoleh sumber daya dari pertukaran dengan keluaran, dan pada analisis akhir memperoleh teknologi dari lingkungan. Pernyataan di atas sesuai dengan *resource dependence perspective* yang menyatakan lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, serta lingkungan sangat tidak pasti. Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya organisasi melakukan hubungan dengan pihak lain. *Population ecology* atau perspektif populasi menyatakan bahwa memang begitu banyak jenis organisasi. Organisasi dikelompokkan berdasarkan populasinya, tiap populasi terdiri dari beberapa organisasi. Organisasi akan diseleksi oleh lingkungannya, yang mana organisasi yang sesuai (*fit*) dengan lingkungannya yang akan bertahan (*survival*).

#### **PERUBAHAN ORGANISASI**

Saat ini setiap organisasi di tiap industri menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya melakukan perubahan. Dalam lingkungan organisasi, semua akan berubah. Lingkungan organisasi memiliki tiga komponen penting, yaitu: lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan interface (penghubung) antara lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal seperti perubahan sosial, struktur masyarakat, budaya, teknologi, demografi, politik, ekonomi, dan lain-lain. Lingkungan internal seperti kondisi sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem komunikasi, sistem kerja, dan lain-lain. Adapun komponen penghubung adalah segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Perubahan organisasi biasanya bersifat strategis, skalanya besar, menimbulkan kekacauan, dan kadang radikal. Dwi Suryanto, 2008 memaparkan conoh-contoh perubahan yang berskala besar atau yang sering disebut “*change*” sebagai berikut:

1. Pemasangan Sistem *Enterprise Resource Planning*. Hal ini merupakan sistem yang mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mulai dari produksi hingga keuangan, hingga pemasaran.
2. Menciptakan budaya baru yang berkinerja tinggi. Setelah disadari budaya yang ada malah menghambat kemajuan perusahaan, maka disusunlah seperangkat aturan budaya baru. Ketika budaya tersebut akan diterapkan tentu melibatkan keseluruhan karyawan perusahaan itu.
3. Memfokuskan pada keunggulan operasi. Hal ini terjadi ketika dijumpai banyak masalah di bidang operasional.
4. Melakukan *merger, joint analysis* dan aliansi. Ketika *merger*, berarti terjadi pertempuran budaya. Jelas itu semua mengakibatkan perubahan yang besar.
5. Memasang teknologi baru yang penting.
6. Mengeksekusi perencanaan strategis dan juga melaksanakan *business plan*. Rencana tidak cukup hanya di atas kertas tetapi harus dilaksanakan. Ketika dilaksanakan, karena sifatnya strategis berarti melibatkan banyak bagian organisasi.
7. Menjadi lebih fokus kepada pelanggan.
8. Menjadi perusahaan global. Ketika perusahaan mulai beroperasi di banyak negara, jelas membutuhkan perilaku yang berbeda.
9. *Downsizing, outsourcing*, dan pemecatan. *Downsizing* berarti mengurangi karyawan. *Outsourcing* berarti menyerahkan beberapa pekerjaan kepada pihak lain, bisa juga mengakibatkan pemecatan.
10. Restrukturisasi dan desain ulang organisasi.
11. Mengubah *supply chain management*.
12. Mengembangkan dan memasukkan produk baru yang penting
13. Menpunyai bisnis baru.
14. Memacu lebih cepat kreativitas dan inovasi. Ketika persaingan semakin tajam, hanya kreativitas dan inovasi yang mampu membedakan produk kita dengan produk pesaing.

## KESIMPULAN

Tindakan organisasi (*organizations in action*) merupakan aspek universal dan aspek variabel. Organisasi berada dan selalu berhadapan dengan lingkungan yang selalu berubah. Hanya organisasi yang sesuai (*fit*) dengan lingkungannya saja yang akan mampu bertahan (*survival*). Salah satu cara untuk meningkatkan power suatu organisasi dalam *intraorganizational* adalah mampu menangkap ketidakpastian. Organisasi akan mengakuisisi sumberdaya untuk memaksimalkan power.

## Daftar Pustaka

- Eisenhardt, K. M. (1988), "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Hickson, D.J., et al., (1971), "A 'Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229.
- Hrebiniak, L.G. and Joyce, W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism," *Administrative Science Quarterly*, 30: 336-349.
- Oliver, C. (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, 15: 241-265.
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Stanford University.
- Suryanto, Dwi, "Perubahan Organisasi. Apa yang Diubah?" [www.pemimpin-unggul.com](http://www.pemimpin-unggul.com), 2008
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action*, New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Ulrich, D. and Barney, J.B. (1984), "Perspective in Organization: Resource Dependence, Efficiency, and Population," *Academy of Management Review*, 9: 471-481.
- Williamson, O.E. and Ouchi, W.G. (1981), "The Market and Hierarchies Program of Research: Origin, Implications, Prospects. In A.H. Vande Ven and W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*: 347-370. New York: Wiley-Interscience.