

Bab



**Pengamatan Lingkungan**

## Materi Minggu 7

### Pengamatan Lingkungan

#### 7.1 Bisnis dan Masyarakat

Bisnis adalah salah satu usaha yang dijalankan oleh seseorang maupun sekelompok orang dengan mengolah suatu produk baik itu barang maupun jasa, dengan melalui proses tertentu sesuai dengan bisnis yang mereka jalankan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Bisnis yang dijalankan orang berbeda-beda, namun tujuan mereka sama yaitu memperoleh keuntungan. Sebelum orang menjalankan bisnis pasti mereka memperhitungkan keuntungan yang akan mereka peroleh dari usaha yang dijalkannya karena tidak mungkin orang berbisnis tanpa menginginkan keuntungan.

Meskipun banyak orang yang lebih memilih terjun ke dunia bisnis namun tidak mungkin jika semua orang menjadi pembisnis, karena bayangkan apa yang akan terjadi jika semua orang menjadi pembisnis, siapa yang mau dipekerjakan dan rela menjadi pegawai jika otak semua manusia di bumi ini adalah ingin menjalankan bisnisnya masing-masing, karena sekalipun usaha yang dijalankan itu adalah bisnis tetap saja harus ada orang yang bekerja di dalamnya untuk menjalankan bisnis itu, dan mereka orang-orang yang bekerja adalah orang yang memegang peranan penting dalam proses berlangsungnya bisnis tersebut.

Suatu bisnis bisa berkembang dan mencapai keberhasilan jangka panjang jika bisnis tersebut mampu menciptakan manfaat tidak hanya bagi para pelaku bisnis itu sendiri, tetapi juga bagi masyarakat banyak. Hal ini kemudian dikenal dengan istilah *Corporate Sosial Responsibility*.

#### 7.2 Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) merupakan salah satu elemen penting yang tidak bisa dipisahkan dari aktifitas rutin suatu perusahaan. CSR adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan "pembangunan berkelanjutan", yakni suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau dividen, tetapi juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusannya itu, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, CSR dapat dikatakan sebagai kontribusi perusahaan terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan dengan cara manajemen dampak (minimisasi dampak negatif dan maksimisasi dampak positif) terhadap seluruh pemangku kepentingannya.

UU 40 Tahun 2007 Pasal 74 mengatakan bahwa setiap perusahaan yang melaksanakan kegiatan usahanya di bidang sumber daya alam manusia wajib melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. CSR dapat didefinisikan sebagai tanggung jawab moral perusahaan terhadap para strategic stakeholdernya, terutama komunitas dan masyarakat di sekitar wilayah kerjadan operasinya. Dengan atau tanpa aturan hukum, sebuah perusahaan harus menjunjung tinggi moralitas. Parameter keberhasilan keberhasilan suatu perusahaan dalam sudut pandang CSR adalah mengedepankan prinsip moral dan etis, yakni menganggap suatu hasil terbaik, tanpa merugikan kelompok masyarakat lainnya.

Ruang lingkup tanggung jawab sosial (CSR) perusahaan adalah:

- a. Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas.
- b. Perusahaan telah diuntungkan dengan mendapat hak untuk mengelola sumber daya alam yang ada dalam masyarakat tersebut dengan mendapatkan keuntungan bagi perusahaan tersebut.
- c. Dengan tanggung jawab sosial melalui berbagai kegiatan sosial, perusahaan memperlihatkan komitmen moralnya untuk tidak melakukan kegiatan - kegiatan bisnis tertentu yang dapat merugikan kepentingan masyarakat luas.
- d. Dengan keterlibatan sosial, perusahaan tersebut menjalin hubungan sosial yang lebih baik dengan masyarakat dan dengan demikian perusahaan tersebut akan lebih diterima kehadirannya dalam masyarakat tersebut.

Di Indonesia sepanjang yang dapat ditangkap pengelolaan terhadap tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh pelaku usaha biasanya ada tiga bentuk, yaitu dikelola oleh korporasi, yayasan korporasi, kerja sama dengan yayasan/organisasi sosial konsultan. Adapun bentuknya, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Grant (hibah) adalah bantuan dana tanpa ikatan yang diberikan oleh pelaku bisnis untuk membangun investasi sosial.
- 2) Penghargaan (*award*) adalah pemberian bantuan dunia bisnis bagi sasaran yang dianggap berjasa bagi masyarakat banyak dan lingkungan usahanya. Biasanya penghargaan dalam bentuk sertifikat dan sejumlah uang kepada perorangan/institusi/panti yang diselenggarakan dalam waktu tertentu dan berkelanjutan.
- 3) Dana komunitas lokal (*community funds*) adalah bantuan dana atau dalam bentuk lain bagi komunitas lokal untuk meningkatkan kualitas di bidangnya secara berkesinambungan.
- 4) Bantuan subsidi (*social subsidies*) adalah bantuan dana atau bentuk lainnya bagi sasaran yang berhak untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, seperti pemberian bantuan dana untuk buruh lokal atau modal usaha kecil suatu kawasan.
- 5) Bantuan pendanaan jaringan teknis bagi sasaran yang berhak untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan sehingga mampu meningkatkan produktivitas, misalnya bantuan teknis untuk usaha kecil mikro membentuk jaringan pemasaran.
- 6) Penyediaan pelayanan sosial seperti pendidikan, kesehatan, dan hukum, kelompok bermain, panti asuhan, beasiswa, dan berbagai pelayanan sosial lainnya bagi masyarakat. Bantuan kredit usaha kecil dengan bunga rendah bagi rumah tangga, baik yang tinggal di sekitar usaha maupun masyarakat pada umumnya.
- 7) Bantuan pendampingan, pekerja sosial industri sesuai dengan ketertarikan masyarakat lokal.
- 8) Program bina lingkungan melalui pengembangan masyarakat (*community development*).
- 9) Penyediaan kompensasi sosial bagi masyarakat yang menjadi korban polusi serta kerusakan lingkungan.

Tanggung jawab sosial perusahaan sendiri sebagaimana diketahui telah tercantum dalam Undang-Undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Perusahaan terutama yang bergerak dalam bidang yang menguasai hajat hidup orang banyak serta berbasis sumber daya alam berkewajiban untuk melaksanakan *Corporate Social Responsibility*. Walaupun sebenarnya CSR bersifat sukarela. Dalam UUPT tersebut definisi CSR lebih menitikberatkan kepada pengembangan komunitas (*community development*).

Pentingnya CSR bahkan telah menjadi sebuah kewajiban bagi setiap perusahaan saat ini. Hal inilah yang akan dijadikan program prioritas oleh semua perusahaan dalam upaya menciptakan sebuah sinergi yang baik antara usaha yang dijalankan dengan tanggung jawab kepada lingkungan sekitar. Dengan turut berperan membangun masyarakat inilah, diharapkan dapat menciptakan citra positif bagi perusahaan sebagai perusahaan yang memiliki kepedulian sosial terhadap masyarakat, membangun kesadaran masyarakat (*public awareness*) atas program-program CSR yang dilakukan perusahaan dan meningkatkan kesadaran produk-produk (*brand awareness*) perusahaan di mata masyarakat.

### 7.3 Pengamatan Lingkungan

Sebelum organisasi melakukan formulasi strategi, terlebih dahulu harus melakukan pengamatan lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pengamatan lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan Jauch dan Glueck (1999) yang menyatakan bahwa analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Sedangkan pengamatan lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki organisasi. Selanjutnya, Miller dan Dess (1996) mengemukakan bahwa lingkungan memainkan peranan penting dalam menentukan nasib seluruh industri sama seperti bisnis perseorangan. Dasar paling prinsip bagi manajemen strategik adalah bahwa para manajer harus menyesuaikan strateginya dengan pengaruh lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Mengamati lingkungan merupakan kegiatan memonitor, mengevaluasi dan menyebarkan informasi kepada orang-orang penting di dalam perusahaan berdasarkan hasil pengamatan lingkungan eksternal dan internal. Perusahaan melakukan pengamatan lingkungan untuk menghindari tindakan-tindakan strategik yang mendadak (*strategic surprise*) dan untuk menjamin kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Penelitian telah menemukan sebuah hubungan yang positif antara pengamatan lingkungan dan keuntungan (*profit*).

### 7.4 Peramalan

Kegiatan bisnis selalu diarahkan ke masa depan, sementara masa depan sulit dipastikan situasi dan kondisinya. Masa depan memang penuh tanda tanya dan sulit diperkirakan seperti apa jadinya. Namun bisnis selalu diarahkan ke masa depan, di mana masa depan ini menyangkut masa depan perusahaan, apakah perusahaan masih dapat eksis atau tidak? Atau masih dapat menjual dan menghasilkan laba lagi atau tidak? Itulah sebagian pertanyaan menyangkut masa depan.

Maka dari itu diperlukan suatu metode-metode di mana kita bisa meramalkan atau memperkirakan mengenai masa depan. Dalam hal ini meramalkan secara historis, dengan menggunakan data-data historis yang ada karena biasanya tidak pernah jauh berbeda. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa peramalan merupakan studi terhadap data historis untuk menemukan hubungan, kecenderungan, dan pola yang sistematis. Dalam dunia bisnis hasil peramalan mampu memberi gambaran tentang masa depan perusahaan yang memungkinkan perusahaan melakukan perencanaan, menciptakan peluang bisnis, mengatur peluang investasi, dan lain-lain.

#### Jenis-jenis Peramalan

Jenis peramalan dapat dibedakan berdasarkan yang umum digunakan, jangka waktu, ruang lingkup, dan metode yang digunakan.

Berdasarkan peramalan yang umum digunakan di perusahaan, peramalan dibedakan menjadi peramalan ekonomi, peramalan teknologi, dan peramalan permintaan. Peramalan ekonomi menjelaskan siklus bisnis dengan memprediksikan tingkat inflasi, ketersediaan uang, dana yang dibutuhkan untuk membangun perumahan, dan indikator perencanaan lainnya. Peramalan teknologi memperhatikan tingkat kemajuan teknologi yang dapat meluncurkan produk baru yang menarik, yang membutuhkan pabrik dan peralatan baru. Peramalan permintaan adalah proyeksi permintaan untuk produk atau layanan suatu perusahaan.

Berdasarkan jangka waktunya, peramalan dibedakan menjadi peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Peramalan jangka panjang dilakukan oleh para pimpinan puncak suatu perusahaan dan bersifat umum. Peramalan bersifat jangka pendek biasanya dilakukan oleh para pimpinan pada tingkat menengah dan bawah serta lebih bersifat operasional.

Berdasarkan ruang lingkupnya, peramalan dibedakan menjadi peramalan mikro dan makro, contohnya adalah peramalan kondisi perekonomian dalam lima tahun yang akan datang (sebagai mikro) dan peramalan kondisi perusahaan dalam lima tahun yang akan datang (sebagai makro). Perlu diketahui juga bahwa batasan mengenai mikro dan makro itu adalah relatif.

Berdasarkan metode peramalan yang digunakan, peramalan dibagi menjadi metode kualitatif dan metode kuantitatif. Metode kualitatif lebih didasarkan pada intuisi dan penilaian orang yang melakukan peramalan daripada pemanipulasian data historis yang tersedia. Beberapa metode kualitatif yang sering dipergunakan adalah:

- a. *Delphi method*,
- b. *Market research*,
- c. *Panel consensus*,
- d. *Visionary forecast*,
- e. *Historical analogue*,
- f. *Management estimate*, dan
- g. *Structure group methods*.

Di mana peramalan kuantitatif dapat dilakukan bila terdapat tiga kondisi berikut:

- 1) Tersedia data historis,
- 2) Informasikan tersebut dapat dikuantitatifkan dalam bentuk data numerik, dan
- 3) Dapat diasumsikan bahwa beberapa aspek pola masa lalu akan terus berlanjut di masa mendatang.

Beberapa metode yang digunakan dalam metode kuantitatif adalah sebagai berikut:

- a. Metode *Smoothing*. Metode ini digunakan untuk jangka pendek, fungsi dari metode ini adalah untuk mengurangi ketidakteraturan musiman, sehingga mempunyai syarat minimal harus tersedia data dua tahun yang lalu, penggunaan metode ini misalnya untuk perencanaan dan pengendalian produksi dan persediaan, serta perencanaan keuntungan.
- b. Metode *Box-Jenkins*. Hampir sama dengan metode *smoothing*, tetapi caranya lebih kompleks, sehingga lebih sulit oleh karena itu metode ini lebih sering dipakai oleh para penaksir.
- c. Metode Proyeksi Tren dengan Regresi. Untuk melakukan peramalan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga data minimal yang dibutuhkan untuk menyusun peramalan dengan metode ini sekurang kurangnya lima tahun terakhir, metode ini biasanya di gunakan untuk ekspansi, atau investasi sebuah perusahaan.

- d. Metode Sebab Akibat (*Causal Methods*/Korelasi) di dalamnya terdapat metode regresi dan korelasi, model ekonometri, model input output atau lebih dikenal sebagai sederhana dua berganda.

Langkah-langkah peramalan bisnis adalah sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan data historis
- 2) Menyeleksi dan memilih data
- 3) Memilih model peramalan
- 4) Menggunakan model peramalan

### **Tahapan Peramalan Bisnis**

Menurut Lerbing dan Aritonang (2009), penggunaan teknik peramalan diawali dengan pengeksplorasi kondisi pada waktu-waktu yang lalu guna mengembangkan model yang sesuai dengan pola data. Selanjutnya model itu digunakan untuk meramalkan kondisi waktu-waktu yang akan datang. Inti peramalan adalah perkiraan peristiwa-peristiwa di waktu yang akan datang atas dasar pola-pola di waktu yang lalu dan penggunaan kebijakan, sedangkan proyeksi fungsi mekanikal. Proses peramalan biasanya terdiri dari langkah – langkah sebagai berikut:

- 1) Penentuan tujuan

Langkah pertama terdiri atas penentuan macam estimasi yang diinginkan. Sebaliknya, tujuan tergantung kepada kebutuhan-kebutuhan informasi para manajer. Analisis membicarakan dengan para pembuat keputusan untuk mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan mereka, dan menentukan variabel yang akan diestimasi, siapa yang akan menggunakan hasil peramalan, untuk tujuan-tujuan apa hasil peramalan digunakan, estimasi jangka panjang atau jangka pendek yang diinginkan, dan derajat ketepatan estimasi yang diinginkan.

- 2) Pengembangan model

Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah pengembangan suatu model yang merupakan penyajian secara lebih sederhana sistem yang dipelajari. Dalam peramalan, model adalah suatu kerangka analitik yang bila dimasukan data masukan menghasilkan estimasi penjualan di waktu yang akan datang (atau variabel apa saja yang diramal). Analisis hendaknya memilih suatu model yang menggambarkan secara realistis perilaku variabel-variabel yang dipertimbangkan.

- 3) Pengujian model

Sebelum diterapkan, model biasanya diuji untuk menentukan tingkat akurasi, validitas dan realibilitas yang diharapkan. Ini sering mencakup penerapannya pada data historik dan penyiapan estimasi untuk tahun-tahun sekarang dengan data nyata yang tersedia. Nilai suatu model ditentukan oleh derajat ketepatan hasil peramalan dengan kenyataan (aktual). Dengan kata lain, pengujian model bermaksud untuk mengetahui validitas atau kemampuan prediktif secara logika suatu model.

- 4) Penerapan model

Setelah pengujian, analisis menerapkan model dalam tahap ini, data historik dimasukan dalam model untuk menghasilkan suatu ramalan.

### 5) Revisi

Ramalan – ramalan yang telah dibuat harus senantiasa diperbaiki dan ditinjau kembali. Perbaikan mungkin perlu dilakukan karena adanya perubahan-perubahan dalam perusahaan atau lingkungannya, seperti tingkat harga produk perusahaan karakteristik-karakteristik produk, pengeluaran-pengeluaran pengiklanan, tingkat pengeluaran pemerintah, kebijakan moneter dan kemajuan teknologi.

### 6) Evaluasi

Evaluasi, dilain pihak merupakan pembandingan ramalan-ramalan dengan hasil-hasil nyata untuk menilai ketepatan penggunaan suatu metodologi atau teknik peramalan. Langkah ini diperlukan untuk menjaga kualitas estimasi-estimasi di waktu yang akan datang.

## 7.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

### Elemen Struktur Organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

- 1) Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
- 2) Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
- 3) Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
- 4) Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
- 5) Sentralisasi dan Desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.
- 6) Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

### Dimensi Struktur Organisasi

Empat desain keputusan (pembagian kerja, pendelegasian kewenangan, pembagian departemen, dan rentang kendali) menghasilkan struktur organisasi. Secara umum, gambaran mengenai dimensi struktur meliputi formalisasi, sentralisasi, dan kerumitan.

- a. Formalisasi mengacu derajat di mana segala harapan mengenai cara dan tujuan pekerjaan dirumuskan, ditulis dan diberlakukan. Suatu organisasi yang sangat formal, akan memuat prosedur dan aturan yang ketat dalam setiap kegiatan/pekerjaan di dalam organisasi. Dengan demikian, semakin formal suatu organisasi, maka semakin ketat pula aturan dan prosedur kerja.

Formalisasi merupakan hasil dari spesialisasi kerja yang tinggi, pendelegasian kewenangan yang tinggi, pembagian departemen berdasarkan fungsi, dan luasnya rentang kendali.

- b. Sentralisasi merupakan dimensi struktur organisasi yang mengacu pada derajat di mana kewenangan untuk mengambil keputusan dikuasai oleh manajemen puncak. Hubungan sentralisasi dengan empat desain keputusan adalah sebagai berikut yaitu semakin tinggi spesialisasi kerja, semakin besar sentralisasi, semakin sedikit kewenangan yang didelegasikan, semakin besar sentralisasi, semakin besar penggunaan departemen berdasarkan fungsi, semakin besar sentralisasi, semakin luas rentang kendali, dan semakin besar sentralisasi.
- c. Kerumitan (*complexity*) adalah suatu struktur organisasi yang mengacu pada jumlah pekerjaan atau unit yang berbeda dalam organisasi.

Para peneliti dan praktisi manajemen berusaha untuk mengembangkan pemahaman mengenai hubungan antar struktur dan kinerja, sikap, keefektifan, dan variabel lainnya.

### **Faktor- faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi**

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi. Ernie (2006), menyatakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi struktur organisasi antara lain:

#### 1) Strategi Organisasi

Strategi organisasi dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Maka, jika terjadi perubahan pada strategi organisasi akan berdampak pula pada perubahan struktur organisasi.

#### 2) Skala Organisasi

Organisasi dapat dibedakan skalanya menurut berbagai faktor di antaranya adalah dari jumlah penjualan, pangsa pasar hingga jumlah tenaga kerja. Organisasi yang berskala besar artinya organisasi tersebut barangkali memiliki berbagai cabang di berbagai daerah dikarenakan pangsa pasarnya yang luas, dengan demikian memiliki tenaga kerja yang juga tidak sedikit. Tapi walaupun tanpa cabang, organisasi dapat dikatakan berskala besar jika tenaga kerja yang ada berjumlah ribuan seperti pabrik-pabrik garmen penghasil produk-produk konveksi. Organisasi yang berskala besar karena ruang lingkup aktivitasnya yang luas maka memerlukan pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya pun perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktifitas yang luas tersebut. Sedangkan organisasi berskala kecil biasanya memiliki jumlah tenaga kerja yang sedikit karena pangsa pasar yang mungkin masih sedikit, jumlah penjualan atau produksi yang juga sedikit. Organisasi yang berskala kecil biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana dan tidak terlalu banyak terjadi pendelegasian wewenang dan pekerjaan.

#### 3) Teknologi

Faktor teknologi yang dimaksudkan di sini adalah terkait dengan cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Selain itu juga, faktor teknologi terkait dengan penggunaan alat-alat bantu dalam sebuah organisasi.

#### 4) Lingkungan

Lingkungan yang dinamis menuntut organisasi juga untuk menyesuaikan diri secara dinamis. Proses penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi juga termasuk dalam penentuan struktur



organisasinya. Lingkungan yang dinamis akan mendorong organisasi untuk selalu menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Sebaliknya, lingkungan yang cenderung statis tidak akan terlalu banyak mengubah struktur organisasi.

### Model Struktur Organisasi

Model desain organisasi atau struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Model organisasi berdasarkan atas desain organisasi menurut Gibson (1994) ada 2 macam yaitu:

#### a. Model organisasi mekanistik

Model organisasi mekanistik yaitu model yang menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Henry Fayol mengajukan sejumlah prinsip yang berkaitan dengan fungsi pimpinan untuk mengorganisasi dan empat di antaranya berhubungan dengan pemahaman model mekanistik yaitu:

- Prinsip Spesialisasi  
Sarana terbaik untuk mendayagunakan tenaga individu dan kelompok.
- Prinsip Kesatuan Arah  
Semua pekerjaan harus dikelompokkan berdasarkan keahlian.
- Prinsip Wewenang dan Tanggung jawab  
Manager harus mendapat pendelegasian wewenang yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- Prinsip Rantai Skalar  
Hasil alami dari pelaksanaan ketiga prinsip sebelumnya adalah rantai tingkatan manajer dari peringkat wewenang paling tinggi sampai dengan peringkat paling rendah. Rantai skalar adalah jalur keseluruhan komunikasi vertikal dalam sebuah organisasi.

Birokrasi mempunyai berbagai arti. Secara tradisional istilah ini mengacu pada konsep ilmu politik tentang pemerintahan. Akan tetapi menurut Max Weber, struktur birokratik ialah struktur yang lebih unggul bila dibandingkan dengan struktur lainnya. Weber yakin bahwa untuk mencapai manfaat desain birokratik secara maksimum harus memiliki karakteristik berikut yaitu:

- Semua tugas dibagi-bagi menjadi pekerjaan yang sangat dispesialisasi.
- Setiap tugas dilaksanakan menurut sistem pengaturan abstrak guna menjamin keseragaman dan koordinasi berbagai tugas yang berbeda.
- Setiap anggota atau kantor organisasi hanya bertanggung jawab atas prestasi kerja kepada satu manajer.
- Setiap pegawai organisasi berhubungan dengan pegawai lain dan para klien secara impersonal dan formal.
- Pekerjaan dalam organisasi birokratik didasarkan atas kualifikasi teknis dan terlindung dari pemberhentian secara sewenang-wenang.

Model mekanistik sangat efisien karena karakteristik strukturnya. Model ini sangat kompleks karena menekankan pada spesialisasi kerja, sangat disentralisasikan karena menekankan wewenang dan tanggung jawab, sangat formal karena menekankan fungsi sebagai dasar utama

departementalisasi. Karakteristik dan praktek organisasi ini mendasari model organisasi yang diterapkan secara luas. Namun, model mekanistik bukan satu-satunya model yang diterapkan.

b. Model organisasi organik

Model organisasi organik menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi. Desain organisasi ini kurang mengandalkan peraturan dan prosedur, wewenang yang disentralisasikan atau spesialisasi yang tinggi.

Model organisasi organik kontras dari model mekanistik. Karakteristik dan praktek organisasi yang mendasari model organik sama sekali berbeda dari karakteristik dan praktek yang mendasari model mekanistik. Perbedaan yang paling mencolok antara kedua model itu berasal dari kriteria keefektifan yang berbeda yang ingin diusahakan sebesar-besarnya oleh masing-masing model. Jika model mekanistik berusaha untuk mencapai efisiensi dan produksi secara maksimum, maka model organik berusaha untuk mencapai keluwesan dan keadaptasian yang maksimum. Organisasi organik bersifat luwes dan dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan karena desain organisasinya mendorong untuk lebih mendayagunakan potensi manusia.

Desain organisasi yang menimbulkan rasa berharga dan motivasi serta mempermudah keluwesan dan keadaptasian biasanya memiliki karakteristik berikut:

- Desain itu relatif sederhana karena tidak memerlukan spesialisasi, melainkan menekankan kepada peningkatan cakupan pekerjaan.
- Desain itu relatif didesentralisasikan karena menekankan pendelegasian wewenang dan peningkatan kedalaman pekerjaan.
- Dan relatif formal sebab menekankan produk dan pelanggan sebagai dasar departementalisasi.

Berikut ini disajikan perbedaan antara model organisasi mekanistik dan organik pada tabel di bawah ini.

**Tabel Perbedaan Model Mekanistik dan Organik**

No.	Model Organisasi Mekanistik	Model Organisasi Organik
1	Proses kepemimpinan tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan. Bawahan merasa tidak bebas mendiskusikan masalah dengan atasan.	Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan. Bawahan merasa bebas mendiskusikan masalah dengan atasan.
2	Proses motivasi hanya menyadap motif fisik, rasa aman, dan ekonomis melalui perasaan takut dan sanksi.	Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode partisipasi.
3	Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah cenderung terganggu, tidak akurat, dan dipandang dengan rasa curiga.	Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas ke seluruh organisasi yaitu ke atas, kebawah dan kesamping.
4	Proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas.	Proses interaksi bersifat terbuka dan ekstensif.

5	Proses pengambilan keputusan hanya terjadi di tingkat puncak.	Proses pengambilan keputusan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok.
6	Proses penyusunan tujuan dilakukan di tingkat puncak organisasi tanpa mendorong adanya partisipasi.	Proses penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi
7	Proses kendali dipusatkan dan menekankan upaya memperhalus kesalahan atas kekeliruan yang terjadi.	Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekankan pemecahan masalah dan pengendalian diri sendiri.

## 7.6 Kultur Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Adapun pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu:

- Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Orborn (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- Menurut Robbins (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya.

Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri

hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut. Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Dititik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi peran antara lain:

a. Batas

Budaya organisasi berperan sebagai penentu batas-batas yang artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

b. Identitas

Budaya organisasi berperan menjadi identitas yang membedakan atau yang membuat unik tidak hanya bagi organisasi namun juga bagi para anggotanya.

c. Komitmen

Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

d. Stabilitas

Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

e. Pembentuk sikap dan perilaku

Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sense-making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Ada beberapa tipologi budaya organisasi. Kotter dan Heskett (1998) mengkategorisasi jenis budaya organisasi menjadi tiga yaitu:

1) Budaya Kuat dan Lemah

Organisasi yang berbudaya kuat biasanya dapat dilihat oleh orang luar sebagai memilih suatu gaya tertentu. Dalam budaya organisasi yang kuat ini nilai-nilai yang dianut bersama itu dikonstruksi ke dalam semacam pernyataan misi dan secara serius mendorong para manajer untuk mengikutinya. Karena akar-akarnya sudah mendalam, gaya dan nilai budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah walaupun ada pergantian pimpinan.

Sebaliknya organisasi yang berbudaya lemah, nilai-nilai yang dianut tidak begitu kuat sehingga jatidiri organisasi tidak begitu menonjol dan kemungkinan besar nilai-nilai yang dianut pun berubah setiap pergantian pimpinan atau sesuai dengan kebijakan pimpinan yang baru.

## 2) Budaya Strategik

Jenis budaya yang cocok secara strategik memiliki perspektif yang menegaskan tidak ada resep umum untuk menyatakan seperti apa hakikat budaya yang baik itu, hanya apabila “cocok” dengan konteksnya. Konteks itu dapat berupa kondisi objektif dari organisasinya, segmen usahanya yang dispesifikasi oleh strategi organisasi atau strategi bisnisnya sendiri. Konsep kecocokan sangat bermanfaat khususnya dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan kinerja jangka pendek dan menengah. Inti konsepnya mengatakan bahwa suatu budaya yang seragam tidak akan berfungsi. Oleh karena itu, beberapa variasi dibutuhkan untuk mencocokkan tuntutan-tuntutan spesifik dari bisnis-bisnis yang berbeda itu.

## 3) Budaya Adaptif

Budaya adaptif didasari pemikiran bahwa organisasi merupakan sistem terbuka dan dinamis yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan. Untuk dapat meraih sukses dalam lingkungan yang senantiasa berubah, organisasi harus tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dapat membaca kecenderungan-kecenderungan penting dan melakukan penyesuaian secara cepat. Budaya organisasi adaptif memungkinkan organisasi mampu menghadapi setiap perubahan yang terjadi tanpa harus berbenturan dengan perubahan itu sendiri.

## 7.7 Sumber Daya Perusahaan

Lima jenis sumber daya perusahaan adalah manusia, material, mesin, uang dan teknologi. Tugas manajer adalah mengelola sumber daya agar dapat digunakan dengan cara yang paling efektif. Dalam era globalisasi, informasi memegang peranan yang sangat penting dan strategis. Informasi sangat dibutuhkan untuk mendukung organisasi dalam melaksanakan kegiatannya secara internal maupun dengan mitra bisnisnya.

Beberapa hal yang berkaitan dengan sumber daya perusahaan adalah sebagai berikut:

### 1) Kekuatan keuangan (*financial strength*)

Diperlukan permodalan yang besar untuk memulai suatu jenis usaha, termasuk penelitian dan pengembangan, penelitian pemasaran, fasilitas produksi, dan periklanan. Catatan bahwa beberapa perusahaan masih mengabaikan pentingnya penelitian pemasaran sebelum dibentuknya suatu jenis usaha, hal ini juga yang menyebabkan perusahaan tersebut tidak tahu apa yang terjadi pada dirinya ketika mereka merugi dari awal pendirian sampai dengan kebangkrutannya.

### 2) Kemampuan produksi dan fleksibilitas (*producing capabilities and flexibility*).

Hal ini berkaitan dengan *economies of scale*. *Economies of scale* adalah pemahaman di mana peningkatan produksi akan berakibat terhadap penurunan biaya per unit yang direalisasikan melalui efisiensi operasional. Perusahaan yang besar dan kecil mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masing dalam hal kemampuan produksi dan fleksibilitas. Perusahaan besar mempunyai kemampuan produksi yang lebih besar tetapi fleksibilitas yang lebih rendah. Perusahaan kecil mempunyai kemampuan produksi yang lebih kecil tetapi fleksibilitas yang lebih besar. Contohnya perusahaan kue yang besar memiliki kapasitas produksi dalam jumlah besar tetapi jika seorang konsumen ingin memesan dalam jumlah

sedikit dan menghendaki adanya kustomisasi pada kue yang dipesannya, tentu saja perusahaan kue yang kecil mempunyai fleksibilitas dalam hal tersebut.

Beberapa perusahaan meningkatkan fleksibilitasnya dengan meniadakan pabrik di tempat produksinya, tetapi memeberikannya kepada pihak-pihak yang mempunyai kemampuan produksi yang lebih baik. Contohnya perusahaan sepatu terkenal seperti Nike mendirikan pabrik di Cina dan negara-negara berkembang lainnya di mana biaya produksi terutama tenaga kerja masih murah, tetapi tetap memegang peranan dalam hal desain dan promosi.

3) Kekuatan pemasaran (*marketing strength*).

Salah satu yang termasuk dalam kekuatan pemasaran suatu perusahaan adalah merek, hak paten, hubungan yang baik dengan distributor atau pengecer, tenaga penjual, ahli internet. Pemahaman yang baik tentang pasar sasaran akan memberikan keunggulan bagi perusahaan.

### **SOAL-SOAL LATIHAN**

**Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.**

1. Jelaskan hubungan antara bisnis dengan masyarakat?
2. Jelaskan pengertian dari *Corporate Sosial Responsibility*?
3. Sebutkan bentuk-bentuk pengelolaan CSR?
4. Jelaskan model-model struktur organisasi?
5. Jelaskan peran-peran budaya organisasi?