

# Perubahan Lingkungan Dan Implikasinya pada Struktur Organisasi

Oleh : Murdiyono Triwidodo \*)

Organisasi senantiasa berinteraksi dengan lingkungan. Ini bisa diterima bila kita melihat organisasi sebagai bagian dari sistem yang lebih besar, yaitu sistem lingkungan di luarnya. Perubahan yang terjadi pada lingkungan perlu dicermati sebab seringkali perubahan itu relevan dan berpengaruh pada organisasi.

Fokus tulisan ini adalah perubahan lingkungan dan implikasi perubahan itu pada struktur organisasi. Pembahasan akan cenderung bersifat teoritis dan makro. Untuk keperluan tersebut tulisan ini memandang organisasi, mengikuti Thompson<sup>1)</sup>, sebagai sistem terbuka, sekaligus juga taat pada norma rasionalitas.

## I. STRATEGI PENDEKATAN ORGANISASI

### A. Pengertian Organisasi

Organisasi dapat diartikan dalam berbagai pengertian. Tulisan ini mengartikan organisasi sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang saling berkomunikasi dan yang satu sama lainnya mempunyai hubungan tertentu (berkoordinasi dan bersaing) dalam semangat "cooperativeness" bekerja untuk mencapai tujuan mereka.<sup>2)</sup>

Dari pengertian di atas, bisa diidentifikasi variabel organisasi utama:

- (1) Dua orang atau lebih;
- (2) Komunikasi;
- (3) Hubungan tertentu (Koordinasi dan persaingan)
- (4) Cooperativeness;
- (5) Tujuan;

Sebagai suatu sistem, variabel-variabel di atas saling berinteraksi menentukan prestasi (performance) organisasi.

Di lihat dari ruang lingkup yang lebih luas, organisasi sebagai satu sistem menjadi bagian dari sistem yang lebih besar, yaitu sistem lingkungannya. Oleh karena itu, organisasi selalu berhubungan dengan lingkungannya itu.

### B. Macam Strategi Pendekatan

Menelaah organisasi dapat dilakukan melalui 2 jenis : strategi sistem tertutup dan

---

1) James. D. Thompson, *Organization In Action*, Mc Graw-Hill Book Co, New York, 1967, hal:10

2) Budhi Paramita, *Beberapa Pengertian manajemen/Organisasi : suatu apresiasi*, FE UI

---

\*) Drs. Murdiyono Triwidodo, M.E adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

terbuka. Strategi sistem tertutup mencari kepastian dengan mengindahkan hanya variabel-variabel yang nyata-nyata berkaitan dengan pencapaian tujuan, tanpa menghiraukan lingkungan luar. Model sistem tertutup ini disebut juga model rasional.

Strategi yang lain, sistem terbuka, berasumsi, suatu sistem mengandung lebih banyak variabel daripada yang dapat kita pahami pada suatu waktu. Beberapa variabel tunduk pada berbagai pengaruh yang tidak dapat kita kendalikan atau perkirakan. Organisasi terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain dan bersama-sama membentuk keseluruhan. Setiap bagian menyumbang sesuatu kepada dan menerima sesuatu dari keseluruhan. Pada gilirannya organisasi mempunyai hubungan timbal balik dengan lingkungan yang lebih besar. Model ini juga sering disebut sistem alamiah.

### C. Organisasi sebagai sistem terbuka

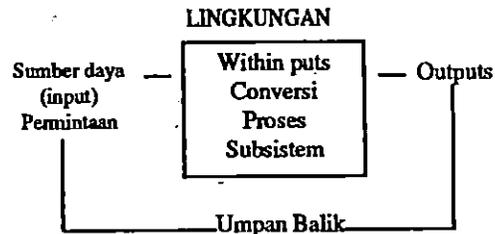
Sebagai sistem terbuka, seperti dijelaskan di atas organisasi mempunyai hubungan timbal balik dengan lingkungan. Hubungan timbal balik itu demikian : organisasi menerima sumber daya dari lingkungan, mentransformasi sumber daya menjadi output, dan mengirimkan output itu ke lingkungan kembali. (lihat gambar 1)

Dari pandangan ini agar bisa memahami sebuah organisasi seseorang musti memahami lingkungannya.

Tulisan ini, dalam mempelajari organisasi, mengambil strategi sistem terbuka, organisasi dilihat sebagai sistem terbuka, bersifat tidak tentu dan dihadapkan pada ketidakpastian, tetapi hal ini sekaligus juga tergantung pada kriteria rasionalitas

dan karena itu membutuhkan ketentuan dan kepastian.<sup>3)</sup>

Gambar 1 : Organisasi sebagai sistem terbuka



Sumber : diadaptasi dari F. Heffron, *Organization Theory & Public Organizations*. The Political connection. Prentice Hall, 1989

Lebih jauh Thomposn menyimpulkan, pokok persoalan organisasi ialah menanggulangi ketidakpastian. Ketidakpastian bersumber dari lingkungan dan teknologi.

Agar lebih memperjelas tulisan ini, selanjutnya akan diuraikan perihal norma rasionalitas terlebih dahulu.

### D. Norma Rasionalitas.

Rasionalitas dibedakan atas : rasionalitas teknis dan rasionalitas organisasi. Rasionalitas teknis ialah sistem hubungan sebab-sebab yang akan membawa hasil yang diinginkan, di mana teknologi memegang peran utama dan sistem ini berupa abstraksi. Pada sistem tertutup, rasionalitas teknis merupakan alat yang sempurna. Sistem tertutup mengandung variabel yang relevan dan hanya variabel yang relevan saja. Variabel dari luar (eksogen) diabaikan. Variabel dalam sistem ini baru berubah apabila dikehendaki.

3) Thompson, *Op.cit.*, hal 13

Rasionalitas organisasi meliputi tiga aktivitas komponen utama : (1) aktivitas input, (2) aktivitas teknologi, dan (3) aktivitas output. Aktivitas teknologi memakai logika sistem tertutup. Namun aktivitas input dan output saling tergantung dengan unsur-unsur lingkungan.

Jadi, rasionalitas teknis memang merupakan komponen penting tetapi secara sendirian ia tidak memadai untuk memberikan rasionalitas organisasi. Bagaimanapun juga input dan output berada di luar ruang lingkup inti teknologi.

### E. Tantangan Norma Rasionalitas

Tantangan norma rasionalitas, dengan demikian, yang utama ialah lingkungan.

Bilamana organisasi bersifat terbuka terhadap lingkungan, maka beberapa faktor yang terlihat dalam organisasi akan menjadi kendala (constrain) dan kontingensi (contingencies)<sup>4)</sup>

Kendala bukan merupakan variabel melainkan menjadi keadaan tetap selama suatu periode tertentu, dan terhadapnya organisasi harus menyesuaikan diri. Contoh kendala dari perusahaan minyak bumi ialah terbatasnya kandungan minyak di tanah Jawa.

Sedangkan faktor lain menjadi kontingensi, yaitu faktor yang mungkin berubah mungkin pula tidak, tetapi tidak mampu dikendalikan organisasi. Misal faktor kontingensi ialah naiknya ongkos kirim koran sewaktu-waktu akan menjadi kemungkinan merosotnya prestasi perusahaan persuratkabaran.

Guna bisa mengantisipasi perubahan lingkungan yang menjadi tantangan utama

norma rasionalitas maka perlu dipahami perihal lingkungan suatu organisasi

## II. LINGKUNGAN ORGANISASI, PERUBAHAN DAN DIMENSINYA

### A. Memahami Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi ialah semua fenomena yang berasal dari luar (eksternal) dan berpotensi atau nyata-nyata berpengaruh pada organisasi.

Stoner membedakan lingkungan menjadi : lingkungan langsung dan lingkungan tidak langsung.<sup>5)</sup> Heffron dan Osborn<sup>6)</sup> menyebut : Lingkungan umum (general) dan khusus (specific). Sedangkan Thompson<sup>7)</sup> : lingkungan tugas dan lingkungan di luar lingkungan tugas.

Tulisan ini mengikuti cara pembagian Stoner. Lingkungan langsung terdiri dari unsur-unsur lingkungan yang secara langsung mempengaruhi dan dipengaruhi organisasi. Unsur-unsur lingkungan yaitu : pemasok, pelanggan, saingan, pemegang saham, lembaga keuangan dan serikat buruh serta pemerintah. (Lihat gambar 2)

4) *Ibid.*, hal 24

5) James A. Stoner/Wänkel, *Management*, Prentice hall 1986, hal. 54

6) Heffron, *Organization Theory & Public Organizations*, The political Connestion, Prentice Hall, 1989 hal. 57 dan 72. Juga Osborn, *Organization Theory, and Intergrated Approach*, John wiley & sons, 1980, hal. 128 dan 171.

7) Thompson, *Op. cit.*, hal. 27

Gambar 2 : Lingkungan Langsung Organisasi



Sumber : James AF. Stoner/Wankel, Management, Prentice hall, India, 1988

Sedangkan lingkungan tidak langsung terdiri : media massa, kelompok pendidikan, penelitian dan pengembangan, perkembangan industri lain, kelompok politik, undang-undang, kelompok usaha lain, kelompok ekologi dan pembela konsumen.

Lingkungan langsung bersifat khas bagi setiap organisasi sesuai bidang lingkup (domain)nya. Domain ialah klaim organisasi dan diakui oleh lingkungan dalam hal jenis produk yang dihasilkan, bagian penduduk yang dilayani dan jenis sumber daya yang diambil. Tidak ada dua organisasi yang identik domain-nya, demikian pula tidak ada lingkungan langsung yang sama.<sup>8)</sup>

Menurut Pfefer dan Salancik, melihat hubungan organisasi dan lingkungannya menyimpulkan, organisasi dikendalikan oleh lingkungan. Yang lain, misalnya Mc Neil dan Perrow menganggap sebaliknya, organisasi lah yang mengendalikan. Heffron, setelah membandingkan dua pendapat tadi<sup>9)</sup> mengemukakan, yang benar dari masalah ini, barangkalai terletak antara kedua ekstrim itu. Beberapa organisasi dikendalikan lingkungan pada suatu waktu, sedang lainnya mengendalikan. Itu cukup masuk akal mengingat organisasi bisa beralih dari satu posisi ke posisi yang lain

dengan memanfaatkan hubungannya dengan lingkungan.

## B. Perubahan Lingkungan

Organisasi dan lingkungannya bersifat dinamis dan secara konstan berubah.<sup>10)</sup> Guna menetapkan strategi menghadapi perubahan lingkungan, perlu dikenali berbagai karakter/ciri dari perubahan lingkungan itu.

Perubahan lingkungan merupakan gejala yang memiliki banyak ciri. Perubahan dapat terjadi pada satu unsur lingkungan atau beberapa unsur, baik secara serentak maupun independent. Perubahan juga dapat secara dikenali hanya memiliki satu ciri atau sekaligus beberapa karakteristik.

Membuat klasifikasi karakteristik perubahan cukup sulit. Klasifikasi itu cukup penting untuk menyusun generalisasi pengaruh perubahan lingkungan pada organisasi, baik dari segi struktur maupun perilaku. Tapi untuk menyusun klasifikasi yang valid, klasifikasi itu mesti meliputi dan didasarkan pada semua dimensi yang signifikan.

Dengan mempertimbangkan hal di atas, terdapat 5 jenis karakteristik perubahan lingkungan yang berhasil diidentifikasi : relevan - tidak relevan ; cepat-lambat; temporer - berkelanjutan; sederhana - kompleks; dapat diperkirakan- tidak dapat diperkirakan; menguntungkan-merugikan. (1) Relevan-tidak relevan. Perubahan yang relevan akan mempengaruhi organisasi, meskipun pada suatu tingkat

8) *Ibid.*, hal. 28

9) Heffron, *Op. cit.*, hal. 82

10) Gary Dessler, *Organization Theory, Integrating Structure and Behavior*, Prentice Hall Int Inc. 1986. hal. 442.

tertentu. Contoh perubahan relevan adalah perubahan harga produk A, relevan bagi perubahan produk A tersebut. Perubahan tidak relevan : kenaikan harga mesin perahu bagi petani cengkeh (yang jelas tidak membutuhkan perahu).

(2) **Cepat- lambat.** Perubahan yang cepat, misalnya perkembangan teknologi informasi, yang dalam waktu singkat menyebabkan perbedaan drastis suatu kondisi dari semula. Sebaliknya perubahan perubahan akan nampak lambat merayap bila perubahan itu menyangkut nilai atau sikap.

(3) **Temporer - berkelanjutan.** Perubahan temporer merupakan perubahan yang sulit diduga, bersifat sementara dan kemungkinan kondisi akan kembali pulih seperti semula. Misal perubahan gunung meletus atau perang antar negara. Sedang perubahan temporer berkelanjutan kondisi akan menyebabkan kondisi setelah perubahan berbeda jauh dengan kondisi awal. Bahkan kadang kondisi sekarang terlepas hubungan dengan kondisi masa lalu. Contoh yang sering dikemukakan, yaitu : penemuan IC (Integrated Circuit ) komputer.

(4) **Dapat diperkirakan - tidak dapat diperkirakan.** Contoh yang mudah untuk perubahan yang dapat diperkirakan, walaupun sering meleset yaitu, ramalan cuaca. Namun kebanyakan perubahan tidak dapat diperkirakan. Meninggalnya seorang menteri yang semula nampak segar bugar sulit untuk diduga, bila gejala yang terjadi tidak nampak pasti.

(5) **Sederhana - kompleks.** Dilihat dari faktor penyebab perubahan dapat dikatakan kompleks bila penyebabnya bermacam-macam. Resesi dunia, karena didorong oleh

banyak faktor, bisa dikatakan perubahan kompleks.

(6) **Menguntungkan - merugikan.** Perubahan (kenaikan) harga bahan bakar, tentu dianggap menguntungkan bagi pemilik kios bensin. Sebaliknya perubahan peraturan jual beli cengkeh yang lebih ketat, akan merugikan pedagang cengkeh karena menanggung akibat tidak leluasa lagi menjual barangnya.

Sebenarnya masih banyak klasifikasi perubahan lingkungan. Akan tetapi yang penting ialah, apakah perubahan itu relevan dan berpengaruh nyata bagi perusahaan ? Memahami dimensi lingkungan yang ditimbulkan oleh adanya karakteristik perubahan lingkungan amat berguna dalam menyusun strategi antisipasi yang diperlukan.

### C. Dimensi Lingkungan

Selain dicirikan seperti di bagian depan, perubahan juga menciptakan dimensi khas lingkungan. Perubahan cepat, kompleks, temporer dan tidak dapat diduga, umpamanya bila perubahan berlangsung pelan dan sederhana akan cenderung menghasilkan lingkungan yang stabil, walaupun tidak dapat dikatakan tetap.

Berdasarkan studi pustaka, terdapat 5 dimensi lingkungan yang utama : stabil - bergejolak ; homogen - heterogen; terpusat - tersebar; langka - mudah didapat; memusuhi - mendukung.

(1) **Stabil - bergejolak.** Dimensi stabil - bergejolak mengukur kecepatan dan besar perubahan lingkungan. Seperti semua dimensi yang akandiuraikan berturut-turut, ia adalah garis urut (continuum); interval dari statis, lingkungan tidak berubah (konstan) sampai dengan tidak dapat

diramalkan dan dikontrol.

Organisasi pemerintah, kantor polisi, kantor pensiun biasanya memiliki lingkungan stabil. Lingkungan yang stabil merupakan lingkungan yang dapat diramalkan. Pada sisi lain, Departemen perdagangan menghadapi lingkungan bergejolak. Begitu juga kementerian luar negeri mesti menghadapi perubahan yang tak dapat dikendalikan.

(2) **Homogen - heterogen.** Dimensi ini didasarkan pada tingkat kemiripan atau perbedaan dalam lingkungan. Semakin banyak dan bervariasi lingkungan, semakin kompleks dan heterogen lingkungan. Kompleksitas lingkungan membawa dampak pada organisasi. Organisasi dalam mengantisipasi, misalnya, lalu menyusun tujuan organisasi yang berlainan untuk setiap perbedaan wilayah.

(3) **Terpusat - tersebar.** Meliputi tingkat hubungan antar unsur lingkungan. Apakah mereka berada dalam satu tempat, atau tersebar melewati area yang luas? Pada lingkungan yang unsurnya tersebar terdapat sedikit hubungan interaksi yang nyata. Namun demikian dalam kenyataan sedikit organisasi yang memiliki lingkungan berunsur tersebar. Organisasi pemadam kebakaran, boleh jadi, diklasifikasikan sebagai organisasi berunsur tersebar. Untuk organisasi berlingkungan unsur terpusat, misalnya : instalasi nuklir.

(4) **Langka - mudah didapat.** Lingkungan jugadapat digolongkan menurut kelimpahan sumber daya yang dikandung. Organisasi tergantung pada lingkungan dalam hal aktivitas input : sumber daya manusia, alam, keuangan dan teknologi. Kemampuan menggali dan mengalokasi sumber daya akan

berpengaruh pada prestasi organisasi.

(5) **Memusuhi - mendukung.** Unsur lingkungan yang menekan organisasi bisa ditimbulkan oleh perilaku pesaing. di samping itu peraturan pemerintah yang memudahkan pendirian cabang suatu organisasi akan mempengaruhi perkembangan organisasi yang sama yang lebih dahulu berdiri.

### III. PENGARUH PERUBAHAN LINGKUNGAN PADA ORGANISASI

#### A. Organisasi menghadapi lingkungan

Sebagai organisasi yang terpengaruh lingkungan, keberhasilan organisasi ditentukan oleh hubungan serasi atau pincang antara ia dan lingkungannya. Lebih dari itu menurut Stoner, mengelola perubahan lingkungan secara efektif tidak hanya tantangan tetapi juga suatu keharusan demi kelangsungan hidup.<sup>11)</sup> Pendapat senada disampaikan Budhi Parmita, organisasi mesti beradaptasi dengan tuntutan dan gejala lingkungannya agar tetap hidup (survive)<sup>12)</sup>

Paling kurang organisasi harus menyadari bahwa perubahan adalah suatu keniscayaan. Setelah itu, organisasi dapat menghadapi lingkungan dengan dua cara : *aktif* melakukan perubahan dan atau *reaktif* terhadap perubahan.

Pendekatan pertama, organisasi musti secara aktif melakukan antisipasi terhadap lingkungan. Pendekatan kedua, reaktif, ini bersifat menunggu. Tentu saja yang disarankan ialah organisasi

11) Stoner, *Op.cit.*, hal. 353

12) Budhi Paramita, *Organizational Structure Indonesia*, LPFE Universitas Indonesia, Jakarta, 1977, hal. 1.

seyogyanya aktif melakukan antisipasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam mengantisipasi perubahan, organisasi perlu memfokuskan diri pada perubahan yang relevan dan berpengaruh pada organisasi.

Thompson, secara sistematis, membahas beberapa strategi khusus menghadapi perubahan lingkungan langsung (yang disebutnya lingkungan tugas)<sup>13)</sup>

Strategi Thompson itu meliputi : penyanggaan (buffering), perataan (leveling), antisipasi dan adaptasi (forecasting) dan penjatahan (rationing).

Penyanggaan dilakukan pada aktivitas input dan output guna menyerap perubahan (fluktuasi) lingkungan, melindungi aktivitas teknologi agar dapat menerapkan rasionalitas teknis. Karena penyanggaan tidak mencakup semua perubahan lingkungan yang tidak stabil, maka organisasi berusaha melancarkan (meratakan) transaksi input dan output, serta mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang tidak dapat dilancarkan dan diratakan. Akhirnya apabila penyanggaan, perataan, antisipasi (peramalan) tidak mampu menjaga aktivitas teknologi, maka organisasi melakukan penjatahan.

Dari strategi ini pantas dicatat, semakin besar tingkat perubahan lingkungan akan membawa organisasi pada posisi terpaksa melakukan penjatahan. Pada dasarnya ini, performance organisasi semakin menurun dan pengeluaran biaya semakin besar.

Selanjutnya Thompson juga mengajukan strategi bagaimana mendapatkan kekuasaan dari unsur-unsur lingkungan untuk mendapatkan kepastian

demi organisasi. Strategi itu meliputi : mengadakan kontrak (contracting), mengikut sertakan (coopting) dan bergabung (coalescing)<sup>14)</sup>

Dari strategi inipun yang patut dicatat, semakin besar gerak siasat akan semakin besar pula gerak domain dan itu mahal.

Menghadapi perubahan lingkungan, organisasi dapat pula melakukan perubahan pada dirinya, melalui perubahan dimensi : tugas, teknologi, orang atau struktur.

Perubahan orang, misalnya dengan tujuan meningkatkan sikap dan perilaku. Merubah teknologi mungkin bertujuan : menaikkan produktivitas. Atau merubah struktur agar lebih beradaptasi dan fleksibel. Mendesain kembali tugas : mempertinggi spesialisasi atau pemerikayaan pekerjaan (job enrichment). Semua perubahan ini diarahkan agar perusahaan tetap serasi dengan lingkungan dan mampu mengoptimalkan prestasinya.

Adaptasi struktural hanya satu dari beberapa tanggapan organisasi agar tetap serasi dengan lingkungan yang berubah. Itu akan kita lihat pada bagian selanjutnya dari tulisan ini.

## **B. Adaptasi struktur organisasi terhadap perubahan lingkungan**

Struktur organisasi ialah kerangka atau pola yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, hubungan antar fungsi, wewenang dan tanggung jawab.

Struktur organisasi memiliki tiga dimensi : formalisasi, sentralisasi dan

13) Thompson, *Op.cit.*, hal. 19 - 23.

14) *Ibid*, hal. 34 - 36

kompleksitas. Formalisasi ialah penggunaan aturan dalam organisasi : mengacu pada pekerjaan, kegiatan, perilaku yang distandardisasikan. Sentralisasi ialah tingkat di mana kekuasaan mengambil keputusan dan control dikonsentrasikan. Sentralisasi dapat diukur dengan (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan dan (2) bagaimana kekuasaan itu didistribusikan.<sup>15)</sup>

Kompleksitas mengukur jumlah perbedaan internal organisasi dari segi vertikal tingkat wewenang hierarki, segi horizontal divisi-divisi, peran, departemen-departemen dan segi penyebaran ruang perwakilan dan cabang.<sup>16)</sup>

Variasi dari tiga dimensi struktur organisasi di atas menjadi dasar klasifikasi struktur organisasi. Klasifikasi atau tipologi struktur organisasi umumnya dibedakan : Machine Bureaucracies, Professional Bureaucracies, Adhocrecies, Matrix Organization, Conglomerat strukture dan simple structure.

Perubahan lingkungan akan banyak menentukan bentuk organisasi. Hall menyatakan, kondisi-kondisi di luar organisasi ikut mempengaruhi apa yang terjadi dalam organisasi, struktur yang dipakai dan konsekuensi kegiatannya.<sup>17)</sup>

Bilamana kondisi lingkungan berubah secara cepat, acak, tidak dapat diperkirakan, temporer, tidak terkontrol, Heffron menyarankan untuk digunakan modal structure organisasi Adhocracy.<sup>18)</sup> Pendapat ini didukung oleh Alfin Tofler penulis buku " Future Scok" dan Wareren Bennis.<sup>19)</sup>

Thompson menyebut bentuk struktur ini sebagai organisasi sintesis (The synthetic Organization). Dicontohkan, organisasi ini lazim dibentuk untuk mengatasi akibat

bencana alam yang besar dalam masyarakat.<sup>20)</sup>

Pada sisi sebaliknya, bila lingkungan relatif stabil perubahan cenderung kecil, lambat, dapat diramalkan dan homogen, maka model struktur organisasi yang disarankan ialah model birokrasi.

Weber berpendapat bentuk organisasi birokrasi secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien.<sup>21)</sup> Dan ia menganjurkan masyarakat perlu membentuk organisasi "baru" ini. Sifat organisasi model Weber<sup>22)</sup> : (1) Ada pembagian kerja; atau spesialisasi sesuai dengan kemampuan teknis; (2) Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki, agar koordinasi terjamin, (3) Program-programnya rasional untuk mencapai tujuan; (4) Personalia bertindak atas dasar tugas; (5) perlu catatan tertulis demi kontinuitas, uniformitas dan untuk maksud transaksi (6) Aturan bersifat "impersonal"

Sedangkan untuk kondisi lain, yang berada di antara kedua lingkungan yang berubah, secara ekstrem tersebut, model pilihan struktur organisasi ditentukan oleh konfigurasi perubahan lingkungan yang dikaitkan dengan dimensi struktur organisasi.

Berikut ini akan diuraikan hubungan

---

15) *Paramita, Op.cit.*, hal. 12

16) *Ibid*, hal. 9

17) Richard H.Hall, *Organization, Structure, Processes & Outcomes*, Prentice Hall, 1987, hal. 297.

18) Heffron, *Op.cit.*, hal. 84. Lihat juga Osborn, *Op.cit.*, hal. 215.

19) Heffron *Loc. cit*

20) Thompson, *Op. cit.*, hal. 52

21) Lihat Heffron juga Osborn.

22) Lihat Heffron juga Osborn

antara perubahan lingkungan dan dimensi struktur organisasi. Dari perkembangan hubungan ini dapat ditentukan bentuk struktur yang bisa beradaptasi dan cocok sehingga prestasi organisasi bisa optimal.

Selanjutnya, secara sederhana, kita juga bisa menghubungkan antara tipe struktur organisasi dengan dimensi struktur organisasi. (lihat Gambar 4). Tipe organisasi yang dipaparkan disini terbatas pada 5 (lima) tipe umum.

**Gambar 3 : Hubungan Antara Dimensi Struktur Dengan Dimensi Lingkungan Organisasi**

Perubahan Lingkungan	Dimensi struktur Organisasi		
	Kompleksitas	Sentralisasi	Formalitas
Stabil	L	H	H
Bergejolak	H	L	L
Homogen	L	H	H
Heterogen	H	L	L
Terpusat	H	L	L
Tersebar	L	H	H
Langka	L	H	H
Mudah didapat	H	L	L
Memusuhi	H	H	H
Mendukung	L	L	L

L = Low (rendah)

H = High (tinggi)

Sumber : diadaptasi dari F. Heffron, *Organisatation Theory and Public Organization, the political connection*, Prentice Hall, 1989

**Gambar 4 : Hubungan Antara Tipe Struktur Dengan Dimensi Lingkungan Organisasi**

Perubahan Lingkungan	Dimensi struktur Organisasi		
	Kompleksitas	Sentralisasi	Formalitas
Machine bureaucr	L	H	H
Professional bureaucr	L	L	L
Simple structure	L	H	L
Divisional structure	H	H	H
Adhocracy/ Matrix	H	L	L

L = Low (rendah)  
H = High (tinggi)

Dari hubungan di atas dapat diambil kesimpulan sementara, yaitu :

- (1) Perbedaan antara machine dan profesional bureacuracy ialah pada : Sentralisasi dan formalisasi. Ini dimungkinkan demikian sebab esensi dari profesional ini bahwa fungsi operasinya dibangun oleh profesional yang secara khusus menerima latihan/ training dan indoktrinasi dariluar organisasi. Konsekuensinya hirarki pengendalian rendah. Tidak ada seorang pun dapat memberi tahu para ahli itu sendirilah yang lebih tahu apa yang harus mereka lakukan. Pengambilan keputusan berada di tangan mereka.
- (2) Simple structure memiliki tingkat kompleksitas dan formalitas rendah, tetapi tinggi untuk sentralisasi. Dalam organisasi ini biasanya terdiri dari : boss atau kepala dan bawahan. Boss atau kepala organisasi adalah sumber dari semua keputusan, wewenang dan pengendalian.
- (3) Divisional strukture memiliki tingkat yang tinggi untuk semua dimensi. Ini dapat dipahami karena dalam organisasi terdiri dari banyak perbedaan internal, baik dari segi vertikal, horizontal maupun segi penyebaran ruang. Sentralisasi tetap

tinggi untuk masing-masing divisi.  
Begitu juga untuk formalisasi

#### IV. PENUTUP

Berdasarkan uraian pada bagian-bagaian di muka, dapat diambil beberapa kesimpulan :

- (1) Sebagai suatu sistem, organisasi terpengaruh oleh lingkungan tetapi tetap berusaha mentaati norma rasionalitas.
- (2) Perubahan lingkungan memiliki banyak ciri atau karakteristik dan dimensi. Bagi organisasi yang perlu diperhatikan darinya ialah perubahan yang relevan dan berpengaruh nyata.
- (3) Organisasi dalam menghadapi lingkungan dapat menggunakan beberapa cara beradaptasi, tergantung dari tekanan yang diberikan lingkungan.
- (4) model struktur organisasi akan ditentukan oleh dimensi perubahan lingkungan dan dimensi struktur organisasi

#### Daftar Pustaka

- Budi Paramita, *Masalah Kesenjangan Budaya Dan manajemen Di Indonesia*, Pidato penguhan Guru Besar Tetap FE UI< jakarta, 29 November 1986.
- \_\_\_\_\_, *Organization Structure In Indonesia*, LP FE UI, Jakarta, 1977
- Dexter C. Dunphy, *Organizational Change*

*By Choice*, Mc Graw Hill Book Co, Sydne, 1987

Edwin A. Gerloff, *Organization Theory And Design*, Mc Graw Hill Book Co, 1985

Florence Heffron, *Organization Theory & Public Organization, the political connection*, Prentice Hall, New Jersey, 1989

Gary Dessler, *Organization Theory, Intgrating Structure and Behavior*, Prentice Hall Int Inc, 1986

Gerry Johnson, Cs, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice hall, 1989

James AF. Stoner, Cs *Management*, Prentice hall, New Delhi, 1988

James D. Thompson, *Organization In Action*, Mc Graw Hill Book Co, 1967

Richard N. Osborn, Cs *Organization Theory an Integrated approach*, John Wiley & sons Inc, Canada, 1980.

Roy Mc Lenan, *Managing Organizational Change*, Prentice hall Int, 1990.

Stephen R. Michael, Cs, *Techniques Of Organizational Change*, Mc. Graw-Hill Book Co, USA, 1981

Warren G. Bennis, *Changing Organizations*, Mc Graw-Hill Book Co, 1966.

William Huber, *Human Behavior In Organization*, South Western Publishing Co, Ohio, 1986.

Yuri Sato, Suatu Perbandingan Organisasi, Studi kaspada Dua Lembaga Riset, *Management & Usahawan Indonesia*, No. 8 th. XVI September 1987.