

# **LINGKUNGAN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP MANAJEMEN LINGKUNGAN**

**RESEARCH OUTPUT II**

**Dosen Pengampu :  
Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA**

**Oleh :**

**MOCHAMAD FAUZI, ST  
C4A098195**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
1999**

## LINGKUNGAN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP MANAJEMEN LINGKUNGAN

### PENDAHULUAN

Perusahaan dalam sebuah industri didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan jumlah penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dari tujuan-tujuan tersebut maka perusahaan selanjutnya menentukan arah dan tindakan agar tujuan tersebut dapat dicapai. (Suwarsono, 1994) Banyak faktor yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan dalam menentukan posisinya dalam industri. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari manajemen fungsional dan budaya perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari tiga sub kategori yaitu, faktor dalam lingkungan jauh, faktor dalam lingkungan industri/pesaing, dan faktor dalam lingkungan operasional (Robinson & Pearce, 1997 p.93).

Dengan memperhatikan kaitan antara tujuan perusahaan dan faktor faktor yang mempengaruhinya, maka diperlukan suatu strategi yang dapat mendukung operasi perusahaan. Strategi tersebut akan membantu perusahaan menumbuhkan kekuatan perusahaan dalam mendapatkan peluang yang pada akhirnya dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Dilihat dari dua faktor utama yang dimiliki oleh perusahaan, maka faktor yang lebih sulit diidentifikasi dan dikendalikan perusahaan adalah faktor eksternal. Apabila dibandingkan dengan faktor internal yaitu fungsi-fungsi manajemen dan budaya organisasi perusahaan, yang dapat ditentukan, direncanakan dan dikendalikan oleh perusahaan,

sedangkan faktor eksternal akan mempengaruhi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung, dan perusahaan akan sulit bahkan tidak mampu untuk menghindari dan mengontrolnya.

Faktor-faktor eksternal ini lebih dikenal sebagai lingkungan organisasi yang didefinisikan oleh Duncan (1972; Elenkov 1997) " ... as the relevant physical and social factor outside the boundary of an organization that are taken into consideration during organizational decision making ". Lingkungan ini dibagi menjadi dua batasan, pertama yaitu yang paling dekat dengan organisasi adalah *the task environment*, yang secara langsung mempengaruhi strategi. Elemen-elemen lingkungan yang terlibat dalam secara langsung berhubungan dengan organisasi adalah pesaing, supplier, pelanggan, dan kebijakan. Kedua, diluar batas organisasi yaitu lingkungan umum yang secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Lingkungan umum ini terdiri dari ekonomi, politik, dan sosial (Elenkov, 1997).

Lingkungan organisasi/bisnis dipandang sebagai kondisi yang dinamis namun tak terkendali, definisi ini dikenal dalam ilmu manajemen pemasaran (Howard, 1957; Mc Carthy 1960 ; Clark 1994). Namun manajemen lingkungan ini juga tidak terbatas dalam ilmu manajemen pemasaran namun juga dipelajari dalam teori organisasi atau manajemen strategi. Faktor-faktor lingkungan juga menjadi peranan yang penting dalam menentukan tingkat kesuksesan (Calantone et. al, 1994). Hal ini juga dibuktikan oleh Keck, yang menjelaskan bahwa tingkat kesuksesan secara finansial salah satunya ditentukan oleh kesesuaian antara struktur dengan kondisi lingkungan (Keck, 1997).

Untuk mencapai kesuksesan dalam organisasi terutama dalam menghasilkan keunggulan bisnis, diperlukan tindakan yang proaktif yang mampu merubah organisasi dan produk organisasi yang

memberikan gambaran dalam memahami lingkungan (Maxwell et. al, 1997). Perusahaan dapat menggunakan beberapa pendekatan dalam mengenali dan mengukur faktor lingkungan, yaitu pendekatan tidak regular (*irregular approach*) pendekatan regular (*regular approach*) dan pendekatan kontinu (*continous approach*). Dari pendekatan-pendekatan tersebut, perusahaan akan mampu membuat strategi dalam penyesuaian diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada faktor-faktor eksternal yang ada. Sebagai contoh pendekatan strategi organisasi adalah dengan memberikan kualitas yang lebih baik, membuka pasar yang baru, dan mengurangi biaya (Maxwell et. al., 1997).

Studi mengenai lingkungan organisasi perusahaan sudah banyak dilakukan oleh para peneliti, diantaranya Akbar dan Srilata Zaheer (1997), mempelajari bagaimana kemampuan perusahaan dan sumber daya yang digunakan agar mampu bersaing dalam pasar (Zaheer, 1997; Srivastava et. al 1994, Barney 1991, Teece et al. 1990). Studi mengenai tingkat ketidakpastian lingkungan, dilakukan studi oleh Buchko (1994) mengenai konsep pengukuran ketidak pastian dengan menggunakan skala yang dimunculkan oleh Miles dan Snow (Buchko 1994 ; Miles and Snow 1978). Ketidakpastian lingkungan juga mendorong studi mengenai *scanning* perilaku perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (Elenkov, 1997) agar mampu menyesuaikan diri lingkungan (Elenkov, 1997 ; Hambrick 1981).

Dalam kondisi lingkungan yang bergerak cepat, oleh Zaheer (1997) dilakukan studi, yaitu bagaimana sebuah perusahaan memiliki *Alertness* dan *Responsiveness* dalam mengelola kemampuan organisasi menghadapi lingkungan yang penuh informasi. Pengaruh lingkungan dalam membentuk struktur organisasi juga diindikasikan sangat kuat seperti yang dilakukan oleh Greening dan Gray (1994). Dalam

penelitiannya, dilakukan studi untuk mengetahui pengaruh lingkungan sosial dan politik terhadap kinerja keuangan dan kinerja sosial sebuah organisasi. Struktur organisasi tingkat puncak juga memiliki pengaruh dalam perbedaan kinerja perusahaan, karena berada dalam lingkungan yang berbeda pula (Keck, 1997 ; Priem, 1990).

Dalam penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi juga membentuk strategi jaringan kerja, studi dalam hal ini dilakukan oleh Kraatz (1998). Perubahan lingkungan dalam hal preferensi pelanggan, berkurangnya batasan industri, kebijakan pemerintah, teknologi baru memerlukan perubahan penting dalam praktek inti organisasi maupun dalam pengurangan resiko dan kegagalan (Kraatz, 1998 ; Hannan & Freeman, 1984, Levinthal, Schumpeter, 1942, Tushman & Anderson, 1986).

Selain penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah, juga dibutuhkan fleksibilitas dalam menghadapi ketidak pastian lingkungan. Untuk mengembangkan fleksibilitas, agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan, Thomke (1998) mengatakan bahwa lingkungan pengembangan produk adalah merupakan perubahan dalam cara membuat pengembangan fleksibilitas. Mengenai kesuksesan produk baru, menunjukkan bahwa tingkat keagresifan strategi dan struktur organisasi lebih penting dari pada tingkat inovasi yang dilakukan oleh perusahaan (Calanote, et. al., 1994).

Dengan mempelajari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terlihat bahwa organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda . Namun, studi yang ada memperlihatkan suatu penelitian yang bersifat parsial, yaitu ketidak pastian lingkungan industri terhadap struktur organisasi (Greening & Gray, 1994), strategi ketidak pastian terhadap *scanning* perilaku (Elenkov, 1997), lingkungan industri dan sukses produk baru

(Calantone et. al. 1994), kondisi lingkungan dan struktur tim manajemen puncak (Keck, 1997), adaptasi perubahan lingkungan dan jaringan kerja (Kraatz, 1998) dan sikap organisasi (alertness dan responsiveness) terhadap lingkungan (Akbar & Srilata Zaheer, 1997). Dengan berlatar belakang permasalahan diatas, selanjutnya peneliti menganggap perlu untuk mengetahui bagaimana sikap dan strategi perusahaan bila menghadapi kondisi lingkungan diluar perusahaan, yang akhirnya dapat membentuk sebuah manajemen lingkungan (*environmental management*). Permasalahan ini juga mengacu pada studi yang memperkenalkan konsep manajemen lingkungan dalam literature pemasaran (Clark et. al. 1994 ; Zeithaml & Zeithaml, 1984).

## **PERUMUSAN MASALAH**

Permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah untuk mencoba mengetahui bagaimana hubungan lingkungan perusahaan dengan segala dimensinya terhadap manajemen lingkungan dengan meningkatkan kemampuan perusahaan (*firm's capabilities*) dan mencoba membuat sebuah pengujian terhadap apakah terdapat perbedaan menghadapi lingkungan dalam membentuk kemampuan perusahaan diantara industri yang dijadikan obyek penelitian.

## **TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui hubungan dan pengaruh faktor-faktor lingkungan perusahaan terhadap manajemen lingkungan perusahaan dengan mengatur kemampuan organisasi menghadapi lingkungannya.
2. Mengetahui persamaan/perbedaan disetiap perusahaan pada industri yang berbeda.

## MANAJEMEN LINGKUNGAN (*ENVIROMENTAL MANAGEMENT*)

Pandangan dalam manajemen lingkungan menganggap bahwa strategi pemasaran mampu digunakan untuk untuk mengendalikan, mengatur atau mengubah operasi organisasi (Clark, et al. 1994). Namun dalam pengaturan lingkungan yang rumit (*complex*), juga dibutuhkan heterogenitas team (Keck, 1997), hal lain yang mendukung bahwa suatu organisasi membutuhkan strategi dalam menghadapi lingkungan adalah melalui *vertical integration* (Sutcliffe & Zaheer, 1998). Fleksibilitas dalam kondisi yang bergerak cepat dan bergejolak (*turbulent*), sangat dibutuhkan, sebab akan memberikan keuntungan yang besar (Thomke & Reinertsen, 1998).

Beberapa kerangka kerja penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara lingkungan dan struktur organisasi, atribut pengambilan keputusan, dan strategi telah banyak dilakukan. Diantaranya adalah March dan Simon (1958), Chandler (1962), Lawrence dan Lorsch (1967), Ginsberg dan Venkatraman (1985), Hartman et. al (1986) yang menunjukkan hubungan sistematis antara lingkungan, struktur organisasi, dan strategy. Marc dan Simon (1958), Miller et. al. (1982), Gupta (1984), Miller dan Toulouse (1986) dan Dess & Origer yang menunjukkan hubungan karakteristik pengambil keputusan dengan struktur organisasi, strategi dan lingkungan.

Peneliti lain mengembangkan kerangka kerja yang menjelaskan kekuatan-kekuatan yang mendorong mengenai organisasi ; lingkungan, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan strategi. Model yang dikembangkan menunjukkan hubungan tiga hal yaitu atribut lingkungan, atribut organisasional, atribut pengambil keputusan terhadap tingkat manajemen lingkungan (*level of environmental management*) (Clark, Varadarajan, Pride, 1994).

Dari beberapa strategi menghadapi lingkungan organisasi bisnis yang berbeda-beda, dapat dirumuskan sebuah konsep mengenai manajemen lingkungan yang oleh Clark et al 1994, disebut sebagai *"deliberate actions aimed at controlling, changing, influencing or adapting to those inputs"* atau *"... marketing strategies can be implemented to change the context which the organization operates, both in terms of constraints on the marketing function and limits on the organization as a whole"* (Clark, 1994; Zeithaml & Zeithaml, 1984 p. 47). Didasarkan dari dua pendapat ini, penulis berpendapat bahwa manajemen lingkungan adalah pengaturan sumber daya dan kemampuan organisasi, dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dalam menghadapi karakteristik lingkungan, agar organisasi mampu mencapai tujuannya.

Perspektif manajemen lingkungan memiliki asumsi bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk menciptakan, membentuk, atau mengatur lingkungannya (Clark, 1994 ; Miles & Snow, 1978 ; Aldrich, 1979 ; Bourgeois, 1980; 1984). Pandangan beberapa peneliti menginformasikan bahwa lingkungan merupakan *"external control"* yang berarti bahwa lingkungan organisasi merupakan *"prime movers"* dan para pengambil keputusan merupakan *"responder"*. Pandangan ini didukung oleh beberapa teori, yaitu teori organisasi (Duncan, 1972), *resource dependency theory* (Aldrich, 1979), *natural selection and population ecology theory* (Austley, 1984), dan *industrial organizational theory* (Porter, 1980). Sedang mengenai pandangan bahwa pengambil keputusan merupakan *"prime movers"* didukung oleh *rationalistic theory* (Child, 1972) dan teori perilaku (Hambrick & Mason 1984). Dari dua pandangan mengenai manajemen lingkungan ini, dapatlah ditarik sebuah pandangan yang menurut peneliti dapat dijadikan pedoman, bahwa lingkungan organisasi adalah *"diluar kontrol"*, namun pengambil

keputusan dapat memperlakukannya sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan peneliti ini mendukung pendapat Clark, (1994) yang menyatakan bahwa “...at the one extreme, external constraints dominate and decision makers must simply react to environmental givens, at the one extreme, decision makers dominate and are able to shape external factor to suit the goals of the firm.”

## DIMENSI LINGKUNGAN

Agar perusahaan mampu mencapai tujuan yang ingin dicapai, maka perlu diketahui karakteristik lingkungan yang dihadapi perusahaan/organisasi. Sebab, lingkungan eksternal ini akan memberikan peluang (*opportunity*), ancaman (*threat*), dan kendala (*constraint*) bagi perusahaan (Robinson & Pearce, 1997 p. 93). Dengan memandang bahwa lingkungan memang benar-benar tidak terkontrol, maka yang pertama kali dilakukan adalah mengidentifikasi lingkungan eksternal perusahaan sebelum membuat strategi-strategi dalam menghadapi kondisi lingkungan.

Pada pendahuluan telah disampaikan beberapa pandangan mengenai dimensi lingkungan, yang digunakan oleh organisasi dalam menyusun strategi, agar mampu mengambil keputusan keputusan tertentu. Pandangan mengenai dimensi lingkungan organisasi telah diketahui memiliki pandangan dalam jumlah yang cukup banyak, diantara beberapa pandangan tersebut yang akan dijadikan bahan penelitian.

### ***Ketidakpastian (Uncertainty)***

Ketidak pastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dikonsepsikan oleh beberapa peneliti diantaranya Dill (1958), Lawrence and Lorsch (1967), Duncan (1972), Milburn et. all, (19983), Milliken, 1987). Secara sederhananya, ketidakpastian adalah tidak dapat diperkirakan (*unpredictability*); (Clark, 1994), sedangkan menurut Milliken, ketidakpastian adalah "*an individual's perceived inability to predict an organization environment accurately because of a lack of information or inability to dicriminate between relevant and irrelevant data*" (1987). Menurut Thompson, "*uncertainty appears as the fundamental problem for complex organizations respond to uncertainty in the environment by 'buffering' their 'technical core' from its effects*". Konsep lain tentang ketidakpastian sebagai (Clark, 1994; Duncan, 1972) :

1. *Lack of decision specific environmental information*
2. *Inability to forecast organizational losses from incorrect decision*
3. *Inability to confidently assign probability to how environmental factors will affect organizational performance.*

Pengaruh ketidakpastian terhadap organisasi akan mendorong organisasi membuat kebijakan strategis, diantaranya adalah penyusunan struktur organisasi (Sutcliffe & Zaheer, 1998; Dill, 1962), menjadi kunci keputusan strategi (Sutcliffe & Zaheer, 1998; Porter, 1980), pengambilan keputusan mengenai integrasi vertikal (Sutcliffe & Zaheer, 1998 ; Williamson, 1975, Walker & Weber, 1984, 1987).

Ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga dimensi, yaitu kompleksitas (*complexity*), dinamika (*dynamism*) (Buchko, 1994 ; Duncan, 1972) dan heterogenitas (*heterogeneity*) (Dwyer & Welsh, 1985). Terdapat pendapat bahwa, kedua dimensi ketidakpastian (kompleksitas dan dinamika), merupakan dimensi tersendiri seperti dinyatakan oleh Clark et. Al (1994). Konsep mengenai dua dimensi

tersebut adalah ; kompleksitas (*complexcity*) “ .. refers to the number of elements in an environmental event” dan dinamika (*dynamism or instability*) “... refers to the turnover of those elements “ (Clark et. al, 1994). Sedangkan heterogenitas (*heterogeneity*) adalah “... reflects the extent to which the environment entities facing are dissimilar to one another and the minimal extent to which this entities are coordinated or structured (Dwyer & Welsh, 1985, Dill, 1958 ; Jurkovich,1974 ; Scott, 1981: Thompson, 1981).

Dimensi kompleksitas dioperasionalkan oleh Tung (1979 ; Clark et. al., 1994) “...as number of environmental factors taken into consideration in a decision, weighted by the location of the environmental factors (*internal or external*)”. Dimensi dinamika, dikonsepsikan oleh Child (1972, Clark et. al, 1994) sebagai :

1. Frekuensi perubahan dalam aktifitas lingkungan yang relevan
2. Tingkat perbedaan yang terkandung dalam setiap perubahan
3. Tingkat “keluarbiasaan” dalam seluruh pola perubahan

Berdasar pada dua pendapat, bahwa lingkungan yang dinamika dan kompleks berada pada posisi berdiri sendiri (Clark et. al 1994) dan pendapat lain (Buchko, 1994; Duncan 1972) yaitu, ketidak pastian lingkungan dipengaruhi oleh kompleksitas dan dinamika, peneliti berpendapat, bahwa untuk mempengaruhi organisasi, ketidakpastian terlebih dulu harus dilihat seberapa jauh tingkat dinamika dan kompleksitas lingkungan organisasi. Sehingga nantinya penelitian yang akan dilakukan, yang dilakukan terlebih dulu adalah mengetahui pengaruh dinamika, kompleksitas dan heterogenitas, selanjutnya mengukur ketidakpastian lingkungan.

### ***Tingkat Ancaman Lingkungan (Environmental Threat Level)***

Dimensi tingkat ancaman lingkungan ini mengacu pada pendapat Billings et. al. (1980), yang menjelaskan bahwa *Threat level refers to that aspect of environmental events that poses immediate or potential harm to organization and its interest by jeopardizing its resources* (Clark, 1994 ; Billings et. al., 1980). Kondisi lingkungan yang dapat mengancam organisasi berupa pemogokan, kebijakan, perubahan peraturan, dll, dapat mempengaruhi pada peningkatan, penciptaan, merusak dan menurunkan sumber daya perusahaan. Dalam mengukur tingkat ancaman lingkungan terhadap organisasi, pengukuran persepsi mengenai dimensi ini dikembangkan dan dioperasionalkan dalam konteks krisis politik, dilihat dari datangnya bahaya, ancaman dan hal-hal merugikan (*injuriousness*) bagi organisasi (Clark et. al.1994; Hermann 1969a; 1969b).

Hal yang menjadi pertimbangan bahwa tingkat ancaman lingkungan dapat mempengaruhi organisasi karena Billings et al. (1980), menjelaskan mengenai ancaman lingkungan pada kondisi “... *probability of loss to organization*”. Tingkat ancaman lingkungan ini muncul dari faktor eksternal, yaitu bahan baku, tenaga kerja, sumber modal. Untuk menilai seberapa besar tingkat ancaman lingkungan terhadap organisasi, kondisi ini dilihat dari dua dimensi, yaitu kelangkaan sumber daya dan konsentrasi sumberdaya. Dua dimensi ini diadaptasi dari penelitian Clark et al. (1994).

Dimensi kelangkaan sumberdaya (*resources scarcity*) ini akan menjadi ancaman bagi organisasi, sebab bila sumberdaya menjadi langka maka akan menjadikan organisasi harus bersaing lebih ketat untuk mendapatkan kecukupan suplai atau membuat output dalam jumlah yang lebih sedikit atau mencari alternatif.

Dimensi konsentrasi sumberdaya (*resource concentration*), menunjukkan bahwa apabila sumber daya yang penting bagi organisasi

terkonsentrasi, maka organisasi akan mudah untuk mencukupi kebutuhan sumber dayanya. Oleh Simon (1956) dan Aldrich (1979), dijelaskan bahwa pengaruh distribusi dan konsentrasi mengenai sumber daya yang penting terhadap usaha organisasi untuk memenuhi kebutuhannya. Apabila sumberdaya terkelompok maka organisasi akan mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi, negosiasi dan menjaga sumber dayanya (Clark et. al, 1994).

### *Tingkat Perubahan (Rate of Change)*

Tingkat perubahan ini menunjukkan bagaimana frekuensi dan besaran gejolak yang berlaku diantara faktor-faktor lingkungan dan komponen-komponennya. Dibutuhkan sumberdaya dan kemampuan yang spesifik agar mampu bersaing dalam kondisi yang *fast moving* (Zaheer, 1997; Eisenhardt, 1989) dan *hyper competitive* (Zaheer, 1997 ; D'Aveni, 1994).

Tingkat perubahan organisasi seperti disebutkan oleh Zaheer (1997) sebagai *fast-moving environment* akan membuat perusahaan harus mengidentifikasi kemampuan perusahaan yang mampu menghasilkan *rents*, yaitu *alertness* dan *responsiveness* yang menunjukkan kecepatan tanggapan atas sinyal perubahan lingkungan (Zaheer, 1997; Nayyar & Bantel, 1994).

Dengan melihat bahwa tingkat perubahan lingkungan mampu mempengaruhi organisasi dalam membuat strategi, maka dimensi tingkat perubahan akan dijadikan sebagai salah satu faktor lingkungan mampu memberikan pengaruh terhadap organisasi. Namun karena tingkat perubahan seperti yang telah disebutkan terdiri dari frekuensi dan besaran gejolak komponen lingkungan, maka peneliti akan mencoba menambahkan satu dimensi yang mendukung tingkat perubahan yaitu gejolak lingkungan (*Turbulence*). Gejolak (*turbulence*)

ini adalah lingkungan yang diganggu oleh keterkaitan (*interconnectedness*) lingkungan dan bertambahnya tingkat saling berhubungan (*interconnection*) antar komponen lingkungan (Clark, 1994; McCann & Selsky 1984; Emery & Trist, 1965).

Gejolak lingkungan ini terdiri dari *Market Turbulence* dan *Technological Turbulence*. Untuk *market turbulence* peneliti berpendapat bahwa gejolak akan memberikan pengaruh terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Kohli dan Jaworski memberikan pendapat " bahwa ketika terdapat satu kelompok konsumen dengan preferensi yang stabil, maka orientasi pasar akan memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja perusahaan" (1990, p. 14). *Technological turbulence*, mengacu pendapat Kohli dan Jaworski bahwa industri dibentuk oleh perubahan yang cepat dari teknologi, yang merupakan dukungan terhadap pendapat dari Hayes & Abernathy dan Hayes & Wheelwright (1980; Slater & Narver, 1994).

#### **KEMAMPUAN PERUSAHAAN (*FIRM'S CAPABILITY*)**

Agar perusahaan berhasil bersaing dalam persaingan, maka kemampuan dan sumber daya perusahaan diperlukan, hal ini sudah menjadi perhatian bagi peneliti diantaranya Shrivastava et. al (1994), Barney (1991), Teece et. al. (1990). Penelitian mengenai pengembangan kemampuan perusahaan, oleh Zaheer (1997) dilakukan dengan melihat, bagaimana lingkungan perusahaan dan *information intensive* akan membuat perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam mewaspadaai (*alert*) dan menanggapi (*repons*) informasi pasar yang berubah cepat agar mampu memiliki perfoma yang lebih baik.

Kunci kemampuan perusahaan dikonsepsikan dan dioperasionalkan sebagai "*alertness*" (Zaheer, 1997) dan "*responsiveness*" atau *speed respons* bagi lingkungan yang cepat berubah (Zaheer, 1997; Nayyar &

Bantel, 1994; Stalk, 1988). Akhirnya secara bersama-sama dua elemen perusahaan tersebut diharapkan menjadi kunci kesuksesan dalam menghadapi lingkungannya.

Perubahan lingkungan juga membuat perusahaan harus mempersiapkan dirinya agar mampu mengakomodasi peningkatan tingkat ketidakpastian dan perubahan lingkungan (Calantone et. Al, 1994; Utterback, 1979). Hal ini juga dikatakan oleh Schemes, yang menyatakan bahwa tekanan lingkungan merupakan kondisi yang harus dihadapi dengan mengadaptasi tekanan lingkungan menjadi strategi (Schemes, 1997).

Beberapa strategi dan cara perusahaan dalam menghadapi lingkungan, seperti telah diungkapkan didepan, dilakukan agar organisasi/perusahaan mampu bertahan dan berkembang. Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dan strategi yang dilakukan dalam menghadapi lingkungannya, selanjutnya akan dibahas mengenai kemampuan yang perlu dikembangkan perusahaan. Kemampuan yang dapat dikembangkan ini, didasarkan pada beberapa hasil studi yang telah dilakukan sebelumnya yang nantinya akan dijadikan sebagai strategi pengembangan kemampuan perusahaan.

### **Alertness**

Beberapa kali telah disinggung mengenai alertness sebagai salah satu kunci kemampuan perusahaan. Namun disini akan dijelaskan lagi definisi alertness ini. Menurut Zaheer, (1997) *alertness* adalah " ...as proactive attentiveness to information, especially of a private nature, about environment; figuratively "having one's antennae out". lebih spesifik, *alertness* " ...is a condition that can yield superior private information on opportunities in the environment (Zaheer, 1997 ; Jacobson, 1992).

Menurut peneliti, alertness adalah kemampuan menangkap sinyal dari luar perusahaan yang merupakan salah satu kunci agar perusahaan mampu mempersiapkan dirinya menghadapi perubahan.

*Alertness* dikatakan sebagai salah satu kunci kemampuan perusahaan yang mampu dikembangkan, sebab dengan *alertness*, akan mengembangkan persepsi perusahaan terhadap lingkungannya melalui *wide-ranging scanning* (Huber, 1991). Dengan *alertness*, yang merupakan kemampuan proaktif perusahaan, akan membawa informasi kedala perusahaan, melalui pemeliharaan yang aktif dalam jaringan kerja (Zaheer, 1997; Burt, 1992).

Dari definisi diatas, peneliti mengambil dimensi *alertness* ini sebagai salah satu kemampuan perusahaan yang dapat dikembangkan dan akan mempengaruhi strategi perusahaan dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal dengan segala dimensinya.

### ***Responsiveness***

Secara umum, *responsiveness* adalah mengacu pada bagaimana perusahaan mampu menanggapi sinyal-sinyal dari perusahaan. *Responsiveness* ini diformulasikan oleh Zaheer, sebagai “... *is concerned with ability of the firm to make quick assessment of a rapidly changing information environment*”. Definisi *responsiveness* ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, yaitu tentang kemampuan dan keberhasilan perusahaan dalam lingkungan yang memiliki kondisi “*high velocity*”, dan diidentifikasi sebagai kecepatan dalam strategi pengambilan keputusan dalam industri mikrokomputer. Kecepatan penambilan keputusan ini sesuai dengan kondisi industri mikrokomputer yang merupakan strategi penting agar mampu tetap menjaga kondisi perusahaan dalam dinamika persaingan. (Zaheer, 1994; Eisenhardt, 1989). Peneliti lain juga menganggap bahwa salah satu kunci

kemampuan adalah dengan meningkatkan kecepatan tanggapan terhadap pergerakan pasar (Zaheer, 1997; Nayyar & Bantel, 1994).

Didasari dari definisi *reponsiveness* yaitu " ...*quickness of reaction to environments signal*" (Zaheer, 1997), peneliti memberi definisi sebagai kemampuan dan kecepatan perusahaan dalam menanggapi kondisi lingkungan dan perubahan lingkungan.

Penelitian yang berkaitan antara tanggapan perusahaan terhadap lingkungannya membuktikan bahwa, lingkungan akan mempengaruhi dalam proses jaringan pemasaran (Dwyer & Welsh, 1985; Stern & Reve, 1980). Dengan dasar ketidakpastian lingkungan, peneliti ini menjelaskan hubungan antara perubahan lingkungan dan tanggapan perubahan dalam pembentukan konfigurasi saluran pemasaran dan perilaku anggota saluran pemasaran.

Dari definisi *responsiveness* diatas, peneliti berpendapat bahwa *responsiveness* adalah kecepatan dan kemampuan organisasi dalam menghadapi serta menanggapi perubahan lingkungan yang terjadi. Selanjutnya, peneliti berpendapat bahwa untuk dapat membuat strategi lingkungan, perusahaan perlu meningkatkan kemampuan *responsiveness*-nya. Untuk itu dimensi *reponsiveness* ini akan dijadikan sebagai salah satu variabel penelitian dalam kaitannya dengan seluruh dimensi lingkungan yang dihadapi perusahaan.

### ***Flexibility***

Perubahan lingkungan akan membawa perusahaan kedalam sebuah kondisi yang benar-benar baru dan tidak pasti, dibutuhkan kemampuan perusahaan untuk mampu menyesuaikan diri (fleksibel). Kemampuan menyesuaikan diri ini ditentukan berapa besar fleksibilitas dalam strategi yang ditempuh perusahaan. Untuk mengembangkan

fleksibilitas, maka sebelumnya harus dipahami definisi pengembangan fleksibilitas. Pengembangan fleksibilitas didefinisikan oleh Thomke sebagai “ *...as a function of incremental cost of modifying a product as a response to changes that are external (e.g. a change in customer need) or internal (e.g. discovering a better technical solution) to the development process* (Thomke & Reinersten, 1998).

Definisi fleksibilitas dikenal dalam ilmu psikologi yaitu “kemampuan menyesuaikan diri” (Clark, 1994 ; Gough, 1960). Namun penggunaan istilah fleksibel dan tidak fleksibel ini menunjukkan tentang “*... the end of a continuum describing an orientation toward problems and situations rather than complements and insults*” (Clark, 1994). Miller dan Toulouse (1986) menunjukkan bahwa, pengambil keputusan yang fleksibel cenderung sebagai seorang pengambil resiko, lebih proaktif daripada reaktif. Pengambil keputusan yang fleksibel juga cenderung beroperasi lebih efektif dalam kondisi yang kompleks, tidak terstruktur dan dalam kondisi yang cepat berubah (Clark, 1994).

Fleksibilitas diperlukan untuk menghadapi faktor lingkungan terutama ketidakpastian, seperti yang diungkapkan oleh Porter (1980), “...perusahaan yang menghadapi ketidak pastian, membutuhkan fleksibilitas yang lebih besar. Kompleksitas lingkungan juga membutuhkan kemampuan fleksibilitas perusahaan, hal ini sesuai dengan pendapat Dwyer & Welsh (1997).

Peneliti berpendapat bahwa fleksibilitas adalah tingkat kemampuan organisasi melakukan perubahan dan penyesuaian dirinya terhadap setiap perubahan dan gejolak lingkungan organisasi. Sebagai salah satu kemampuan perusahaan yang dibutuhkan dalam pengelolaan perusahaan menghadapi lingkungannya, maka peneliti mengambilnya sebagai salah satu variabel yang ikut berpengaruh terhadap strategi perusahaan.

## KERANGKA KERJA TEORITIS (*THEORITICAL FRAMEWORK*)

Dengan memperhatikan perbedaan karakteristik perusahaan dalam lintas sektor maupun dalam sektor yang sama, selanjutnya akan dicoba diteliti bagaimanakah pengaruh lingkungan organisasi terhadap kemampuan perusahaan. Penelitian ini juga mencoba untuk mengetahui bagaimanakah perbedaan kemampuan perusahaan dalam menghadapi lingkungannya.

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan terhadap organisasi, akan dilakukan penelitian dengan mencari sektor yang berpengaruh terhadap perusahaan. Sektor-sektor yang mempengaruhi perusahaan ini akan dilihat dimensinya sesuai dengan dimensi lingkungan seperti yang telah dijelaskan terdahulu. Sektor-sektor yang terlibat dalam lingkungan perusahaan telah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya Elwnkov (1997) yang melibatkan sektor, *Political/legal, Supplier, Customer/market, Economic, Competitor/industry, Technology, Socio-cultural*

Sedangkan Buchko (1994) menggunakan beberapa variabel lingkungan yang terdiri dari, *Supplier, Competitor, Customer, Financial, Government, Union*. Adapun Aaker membuat analisis lingkungan dengan membaginya menjadi lima bagian, yaitu, *technological, governmental, economic, cultural, and demographic*. Sutcliffe dan Zaheer (1997) menggunakan tiga variabel lingkungan yaitu *Primary Uncertainty, Competitive Uncertainty* dan *Supplier Uncertainty*.

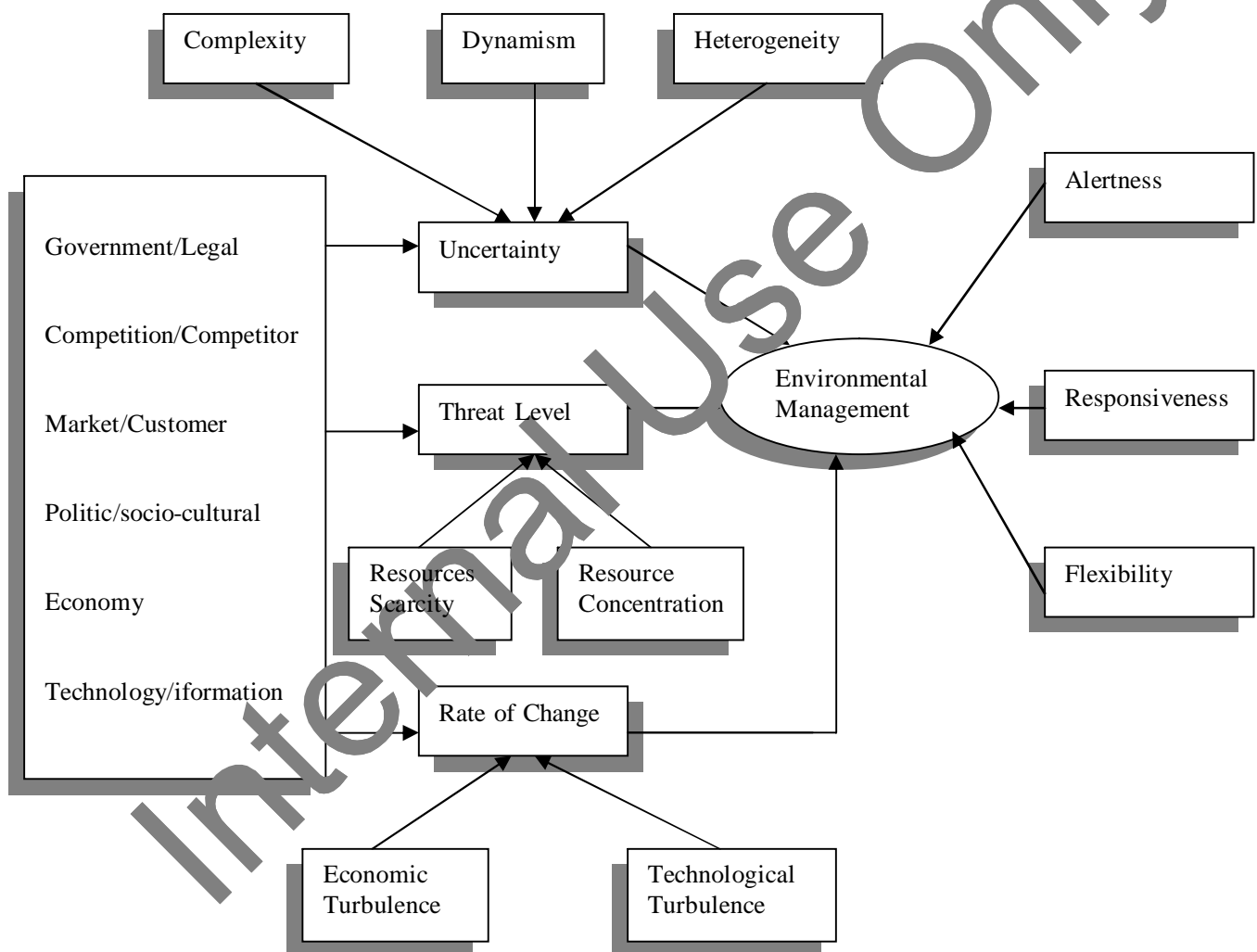
Dengan didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu, dalam penelitian ini variabel lingkungan yang akan dilibatkan adalah :

1. Pemerintah dan Hukum (*Government and Legal*)
2. Pesaing dan Persaingan (*Competition and Competitor*)

3. Pasar dan Pelanggan (*Market and Customer*)
4. Politik dan sosiobudaya (*Political and Socio-cultural*)
5. Ekonomi (*Economic*)
6. Teknologi dan informasi (*Technology and information*)

Untuk melakukan penelitian ini dibuat kerangka kerja teoritis yang akan menjadi arahan dalam melakukan pengumpulan dan pengolahan data serta analisisnya. Kerangka kerja teoritis ini didasarkan pada hasil *literature review* yang telah ditampilkan didepan.

Kerangka kerja teoritis tersebut adalah :



GAMBAR 1. KERANGKA KERJA TEORITIS

## **METODOLOGI**

Untuk melakukan penelitian, metode penelitian ditetapkan sebagai dasar prosedur pelaksanaan penelitian. Prosedur penelitian ini terdiri dari penentuan hipotesa, penentuan obyek dan sample penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan analisis hasil. Masing-masing tahapan ini diuraikan sebagai berikut.

### ***Obyek Penelitian***

Dalam penelitian ini obyek penelitian adalah perusahaan yang terlibat dalam dalam beberapa industri. Industri yang dijadikan obyek penelitian ini adalah industri manufaktur, industri perdagangan dan industri jasa. Alasan diambilnya obyek penelitian ini adalah didasarkan pada permasalahan yaitu ingin mengetahui perbedaan dalam manajemen lingkungan yang dipengaruhi lingkungan perusahaan dan kemampuan perusahaan. Perbedaan karakteristik perusahaan didalam industri yang berbeda-beda, akan mempengaruhi perbedaan dalam pengelolaan lingkungan perusahaan. Perusahaan yang diambil sebagai obyek didasarkan pada perusahaan yang tercatat dalam daftar Bursa Efek. Alasan pengambilan obyek pada daftar Bursa Efek, adalah perusahaan memiliki pengalaman dan kemampuan dalam menghadapi berbagai kondisi lingkungan dan banyak terlibat dalam menghadapi lingkungan politik dan ekonomi.

### ***Sampel Penelitian***

Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan simple random sampling, yaitu pengambilan sampel dengan mengambil data secara acak, tidak terbatas pada atribut-atribut tertentu. Seluruh sampel akan

dikiriminya daftar pertanyaan yang telah disusun, melalui pos dan mendatangi perusahaan yang menjadi responden penelitian.

### ***Hipotesa Penelitian***

Sudah dikemukakan diatas, bahwa lingkungan organisasi memiliki pengaruh dalam manajemen lingkungan. Kemampuan organisasi dalam mengelola juga menentukan manajemen lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Untuk dapat menjawab permasalahan, hipotesa penelitian ini didasarkan pada kerangka kerja teoritis.

Hipotesa penelitian ini terdiri dari beberapa hipotesa diantaranya adalah melihat pengaruh lingkungan perusahaan terhadap manajemen lingkungan perusahaan dengan mengatur kemampuan perusahaan :

Hipotesa 1. Ketidakpastian lingkungan akan berpengaruh secara positif terhadap manajemen lingkungan untuk meningkatkan tingkat *responsiveness*, *alertness*, dan fleksibilitas perusahaan

Hipotesa 2. Tingkat ancaman akan berpengaruh secara positif terhadap manajemen lingkungan untuk meningkatkan *responsiveness*, *alertness*, dan fleksibilitas perusahaan

Hipotesa 3. Tingkat perubahan lingkungan akan berpengaruh secara positif terhadap manajemen lingkungan untuk meningkatkan *responsiveness*, *alertness*, dan fleksibilitas perusahaan

Hipotesa lainnya adalah untuk melihat apakah ada perbedaan dalam manajemen lingkungan pada setiap industri.

Hipotesa 4. Terdapat perbedaan pengaruh lingkungan terhadap manajemen lingkungan dalam mengelola kemampuan perusahaan untuk setiap industri.

### ***Asumsi Penelitian***

Asumsi penelitian ini digunakan agar menjadikan bahwa responden memiliki kondisi yang sama dalam menghadapi lingkungannya. Asumsi-asumsi ini diadaptasi dari usulan Clark et. al. (1994) :

1. Seluruh perusahaan memiliki keinginan untuk mempengaruhi dan atau mengendalikan lingkungannya, terutama bagian dari lingkungan yang secara kritis mempengaruhi kegiatan operasi dan kinerja perusahaan.
2. Untuk mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan membutuhkan sumberdaya, perbedaan dimensi lingkungan membutuhkan tipe dan jumlah sumber daya.
3. Pengambil keputusan yang terlibat dalam manajemen lingkungan bersikap sebagai pengambil keputusan yang rasional.
4. Perusahaan berusaha untuk mempengaruhi dan mengendalikan lingkungannya bila dipandang memiliki efisiensi biaya bila melaksanakannya.

### ***Pengumpulan dan Pengolahan Data***

Untuk mendapatkan data pengumpulan data ini dilakukan dengan mengirimkan daftar pertanyaan (*questionnaire*). Daftar pertanyaan ini menggunakan skala Likert 5-skala, dari pernyataan sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Sebelum daftar pertanyaan dikirim keseluruhan responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan menggunakan test uji butir. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang *reliable* dan *valid*. Pengujian daftar pertanyaan ini menggunakan teknik Hoyt, penggunaan alat ini mengacu pada

penelitian Titi Isna Oes (1998) dengan bantuan program pilihan Seri Paket Statistik.

Pengolahan data dilakukan setelah daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden terkumpul. Pengolahan data ini menggunakan seri paket statistik (SPSS) untuk menganalisa :

#### 1. Kesahihan Butir

Menurut Sutrisno Hadi (1991, Titin, 1998), analisis kesahihan butir dimaksudkan untuk menguji apakah tiap butir benar-benar mengungkapkan factor atau indicator yang diteliti. Asumsinya adalah bahwa setiap butir dalam satu factor berbicara mengenai faktor yang bersangkutan, keadaan ini disebut univocal sehingga butir-butir dalam satu faktor harus bersifat homogen. Syarat agar butir dikatakan sah adalah, memiliki arah korelasi positif dan korelasi haruslah cukup kuat.

#### 2. Keandalan Butir

Sutrisno Hadi (1991, Titin, 1998) menyatakan bahwa, uji keandalan butir dimaksudkan untuk mengungkapkan stabilitas internal jawaban dalam satu factor. Oleh karena itu uji keandalan butir harus dilakukan faktor demi faktor atau sebanyak faktor yang terdapat dalam daftar pertanyaan.

#### Alat Analisis

Setelah data diperoleh dan diuji, proses selanjutnya adalah menganalisa hasil agar dapat menjawab hipotesa yang diajukan. Sesuai dengan hipotesa yang telah diajukan, alat analisis dalam penelitian ini akan menggunakan dua alat, yaitu :

## 1. Analisis Korelasi

Analisis ini untuk menghitung koefisien korelasi berganda (multiple coefficient correlation) dan koefisien korelasi parsial (partial coefficient correlation). Koefisien korelasi berganda adalah suatu ukuran kekuatan asosiasi atau hubungan antara variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen. (Lukas, 1997).

Dari definisi diatas, analisis korelasi ini untuk menjawab permasalahan dan hipotesa 1 sampai 4 yang telah diajukan. Analisis korelasi berganda digunakan untuk menjawab bagaimana hubungan antara variabel lingkungan dengan segala dimensinya, memiliki hubungan dengan variabel manajemen lingkungan.

## 2. Alat Analisis Chi-Square

Alat analisis Chi-Square adalah metoda non parametrik yang digunakan untuk menguji ada atau tidak perbedaan lebih dari dua proporsi. Pengujian Chi Square terdapat dua cara, pertama uji independensi (contingency table analysis) untuk menguji apakah variable satu memiliki hubungan (relationship) dengan variabel lainnya, kedua, pengujian kebaikan suai (goodness of fit) yaitu untuk mengetahui apakah distribusi suatu percobaan sama atau tidak dengan distribusi teoritisnya (Lukas, 1997).

Penggunaan alat analisis Chi-Square ini digunakan untuk menjawab permasalahan kedua dan hipotesa ke 5, yaitu ingin mengetahui apakah terdapat perbedaan dalam menghadapi lingkungan perusahaan diantara industri yang diteliti.

## REFERENSI

- Aaker, David A., 1998, *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons , Inc. New York.
- Aldrich, H, 1979, *Organization and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Barney, J, B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal Management*, 17, 1, P. 99 – 120.
- Bourgeois, L. J. III, 1980, *Strategy and Environment ; A Conceptual Integration*, *Academy of Management Review* 5, P. 25 –39.
- Bourgeois, L. J. III, 1984, *Strategic Management and Determinism*, *Academy of Management Review* p, P. 586 – 596.
- Buchko, Aaron A., 1994, *Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty ; An Assessment of The Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale*, *Academy of Management Journal*, Vol 37. No. 2, P. 410-425. Bradley University.
- Calatone, Roger J., Benedetto, C. Anthony, Bhoovaraghavan, Sriraman, 1994, *Examining the Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success*, *Journal of Business Research*, No. 30, P. 143 – 148, New York, USA.
- Clark, Terry, Varadarajan, P. Rajan, Pride William M., 1994, *Environmental Management ; The Construct and Research Propositions*, *Journal of Business Research*, Vol 29. P. 23 – 38, University of Notre Dame, New York.
- D'Aveni, R., 1994, *Hypercompetitive*, Free Press, New York.
- Dill, William R. 1958, *Environment as an Influence on Managerial Autonomy*, *Administrative Science Quarterly*, 2 March in Dwyer and Welsh, 1985, *Environmental Relationship of The Internal Political Economy of Marketing Channels*
- Duncan, R. B., 1972, *Characteristic of Organizational Environmental Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, 17, P. 313, 327.
- Dwyer Robert, F., Welsh, M. Ann, 1985, *Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels*, *Journal of Marketing Research*.
- Elenkov, Detelin S., 1997, *Strategic Uncertainty and Environmental Scanning : The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18-14, P. 287 – 302. John Wiley and Sons.
- Greening, Daniel W., Gray, Barbara, 1994, *Testing A Model of Organizational Response to Social and Political Issues*, *Academy of Management Journal*, Vo. 37, No. 37, P. 467 – 498.

- Keck, Sara L., 1997, Top Management Team Structure : Differential Effects by Environmental Context, *Organizational Science*, Vol 8 No. 2.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski, 1990, Market Orientation : Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1 – 18.
- Kraatz, Matthew S., 1998, Learning By Association ? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change, *Academy of Management Journal*, Vo. 41, No. 6 P. 621 – 643.
- Lukas Setia Atmaja, 1997, *Memahami Statistik Bisnis*, penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Miles, Raymond E., Snow, Charles C, 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, USA.
- Nayyar, P. R. and K. A. Bantel, 1994, Competitive Agility, : A Source of competitive Advantage Based on Speed and Variety, in P. Shrivastava, A. S Huff and J. E. Dutton (Eds), *Advances in Strategic Management : Resources Based View of The Firm*, 10A, JAI Press, Greenwich, CT, P. 193 – 222.
- Pearce, John A, Robinson, Richard B.Jr, 1997, *Manajemen Strategik ; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Alih Bahasa : Agus Maulana, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Shrivastava, P. A.S. Huff, and J. E Dutton (Eds), 1994, *Advances in Strategic Management : Resource-Base View of The Firm*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Slater, Stanley F. and Narver, John C., 1994, Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship ?, *Journal of Marketing* Vol 58 p. 46-55.
- Sutton, R J., Eisenhardt, K, M., and Jucker, J.V., *Managing Organizational Decline : Lesson From Atari*, *Organizational Dynamics* 5 (spring 1986) : 17 –29.
- Sutrisno Hadi, 1997, *Analisis Butir Untuk Instrumen*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi, 1997, *Seri Program Statistik*, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Schuen, 1990, *Firm Capabilities, Resources and The Concept of Strategy*, CCC Working Paper, 90 – 8, University of California, Berkeley, CA.
- Thomke, Stefan, Reinstern, Donald, *Agile Product Development : Managing Development Flexibility in Uncertainty Environments*, *California Management Review*, Vol 41, No. 1.

Thompson, J.D., 1967, *Organizations in Actions*, McGraw-Hill, New York.

Titin Isna Oes, 1998, *Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motif/kebutuhan Karyawan dan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja pada Industri Kulit di DIY*, Thesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Zaheer, Akbar and Zaheer, Srilata, 1997, *Catching the Wave : Alertness, Responsiveness and Market influence in Global Electronic Networks*, Management Science, Vol. 43, No. 43

Internal Use Only