



## **Memahami Lingkungan Eksternal**

**SALAH** satu tujuan dan ciri organisasi yang berorientasi bisnis dalam melakukan praktik bisnisnya adalah cara yang ditempuh dalam memperoleh laba dan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang dimiliki agar lebih efektif dan efisien. Ukuran efektivitas dapat dilihat melalui sejauhmana ketepatan antara rencana dengan realisasi sebuah strategi bisnis dapat dilakukan dengan tepat waktu, tepat sasaran, dan tepat manfaat. Sementara ukuran efisien biasa diukur dari seberapa besar biaya yang digunakan selama kurun waktu tertentu. Upaya yang dilakukan organisasi dalam mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimiliki, tentu saja tidak akan lepas dari faktor eksternal sebagai penyumbang keberhasilan. Hal ini mengingatkan bahwa organisasi lahir, tumbuh, berkembang, dan hidup di tengah lingkungan sosial yang melingkupinya.

Keterbatasan bahan baku, minimnya akses, dan informasi yang dimiliki perusahaan tertentu, boleh jadi menjadi kelebihan sekaligus keunggulan perusahaan lain. Dalam situasi seperti ini setiap organisasi dituntut dapat saling ketergantungan (interdependent) dalam banyak hal. Tidak ada hegemoni dalam penguasaan sumber daya diantara pelaku usaha dalam situasi bisnis yang memiliki tingkat turbulensi tinggi dan persaingan yang ketat. Lingkungan eksternal perusahaan sangat mempengaruhi dan menentukan tingkat keberhasilan bisnis. Hanya ada satu cara bagi perusahaan agar tetap eksis dalam menjalankan bisnisnya, yaitu beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Begitu pentingnya lingkungan eksternal sebagai faktor keberhasilan, sehingga dalam setiap pengambilan keputusan strategis, organisasi harus menempatkan faktor lingkungan eksternal sebagai salah satu penentu keberhasilan bisnis. Ada dua elemen penting yang dapat mempengaruhi eksistensi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pertama, elemen eksternal langsung (stakeholder) seperti konsumen, pemasok, pemerintah, serikat pekerja, dan pesaing. Kedua, elemen eksternal tidak langsung, seperti teknologi, ekonomi, politik, sosial, budaya, dan demografi. Begitu pentingnya memahami lingkungan oleh Emery & Trist, (1963) dikatakan bahwa elemen lingkungan berpengaruh terhadap tingkat ketidakpastian yang harus dihadapi suatu organisasi. Saran yang sama dikemukakan oleh Child, (1997) dan Lee & Miller, (1996) bahwa organisasi yang ingin tetap eksis di tengah persaingan, dalam setiap membuat perencanaan bisnis (strategis) harus bisa menyelaraskan dengan lingkungan eksternalnya.

Keterlambatan dalam merespons berbagai dinamika lingkungan eksternal yang sangat cepat, akan berakibat runtuhnya sendi-sendi kekuatan penopang keberhasilan bisnis yang sebelumnya mungkin tidak tertandingi. Jika meminjam istilah yang digunakan oleh Rhenald Kasali, (2018) keterlambatan dan keengganan para pemain lama yang berjaya (incumben) dalam mengikuti perkembangan lingkungan yang cepat dengan sendirinya akan ter-disrupsi oleh new comers. Hanya sedikit diantara para incumben yang menyadari cepatnya perubahan lingkungan eksternal yang berdampak bagi kelangsungan bisnis yang selama bertahun-tahun menjadi market leader. Organisasi yang mengesampingkan faktor eksternal karena merasa nyaman atas apa yang sudah dicapai selama ini, sama halnya dengan merencanakan kegagalan ditengah pesta keberhasilan. □ - c

*Sunarta SE MM M.Pd, Mahasiswa Program Doktor FE UII.*