



MILLIONS

MANAGEMENT SOLUTIONS

MANAGEMENT

(Chapter 2)

SUMMARY

MID TERM EXAM

2013/2014

Pandangan Omnipotent (Mumpuni) dan Simbolis terhadap Manajemen

- **Omnipotent View of Management**

Pandangan bahwa para manajer bertanggung jawab secara langsung atas keberhasilan atau kegagalan organisasi.

- **Symbolic View of Management**

Pandangan bahwa hal yang berperan paling besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah faktor-faktor di luar kekuasaan para manajer.

Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor dan kekuatan yang berada di luar organisasi namun mempengaruhi kinerja organisasi.

- **Lingkungan Spesifik** adalah kekuatan eksternal yang membawa dampak langsung terhadap pengambilan berbagai keputusan dan tindakan oleh para manajer, dan secara langsung relevan (terkait) dengan pencapaian sasaran organisasi.
 - **Customer** merupakan salah satu sumber ketidakpastian bagi organisasi, karena selera mereka dapat berubah atau dapat merasa tidak puas dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
 - **Suppliers.** Para manajer senantiasa berupaya memastikan kelancaran aliran input (pasokan) ke organisasi mereka dengan biaya serendah mungkin. Terbatasnya atau tertundanya pasokan ke sebuah organisasi dapat menjadi kendala bagi pengambilan keputusan dan tindakan oleh para manajer.
 - **Competitor.** Semua organisasi pasti memiliki pesaing. Para manajer tidak dapat begitu saja mengabaikan persaingan ini.
 - **Pressure groups.** Para manajer harus mengetahui dan mengakui keberadaan berbagai kelompok kepentingan dalam masyarakat yang berupaya mempengaruhi tindakan organisasi.
- **Lingkungan umum** adalah kondisi eksternal yang lebih luas yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.
 - **Economic condition.** Tingkat suku bunga, laju inflasi, perubahan pendapatan yang dibelanjakan, indeks pasar saham dan tahap siklus bisnis umum merupakan beberapa faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi praktek manajemen dalam organisasi tertentu.

- **Political/legal condition.** Pemerintah mempengaruhi apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan organisasi. Kondisi politik dan stabilitas umum suatu Negara tempat organisasi beroperasi serta sikap pejabat pemerintah terhadap bisnis juga memiliki pengaruh terhadap organisasi.
- **Sociocultural condition.** Manajer harus menyesuaikan praktek mereka dengan harapan masyarakat yang berubah-ubah di tempat mereka bekerja. Contoh: nilai, selera, kebiasaan. Bila bisnis di Negara lain, perlu mengenal dan menerapkan nilai dan budaya setempat.
- **Demographic condition** meliputi kecenderungan karakteristik fisik populasi seperti jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, komposisi keluarga. Jenis-jenis kelompok usia penduduk diantaranya: kelompok depresi (1912-1921), kelompok perang dunia I, (1922-1927), kelompok sesudah perang (1928-1945), baby boomers (1946-1964), generasi X atau kelompok “zoomers” (1965-1977), generasi Y atau generasi baby boomlet (1978-1994).
- **Tecnological condition.** Teknologi merupakan perubahan yang paling pesat. Keseluruhan bidang teknologi secara radikal mengubah cara mendasar penyusunan organisasi dan cara manager mengelola.
- **Global condition.** Manajer perusahaan besar ataupun kecil ditantang untuk meningkatkan jumlah pesaing global dan pasar konsumen.

Lingkungan Mempengaruhi Manager

- **Memperhitungkan Ketidakpastian Lingkungan**

Lingkungan yang satu berbeda dengan yang lainnya dalam hal ketidakpastian yang dikandung masing-masing. Terdapat dua dimensi dari ketidakpastian ini:

- a. **Laju Perubahan**

Bila komponen sebuah lingkungan organisasi sering kali berubah disebut lingkungan dinamis. Bila lingkungan tersebut hampir tidak pernah berubah atau hanya mengalami perubahan yang minimal disebut lingkungan stabil.

- b. **Tingkat Kompleksitas Lingkungan** merujuk pada banyaknya jumlah komponen dalam sebuah lingkungan organisasi dan tingkat pemahaman organisasi mengenai komponen-komponen tersebut. Kompleksitas juga diukur dalam konteks pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk memahami lingkungannya.

		Laju Perubahan	
		Stabil	Dinamis
Tingkat Kompleksitas	Sederhana	Sel 1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan stabil dan dapat diprediksi ▪ Sedikit komponen dalam lingkungan ▪ Komponen tidak begitu beragam dan tidak banyak berubah ▪ Tidak dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen 	Sel 2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan dinamis dan tidak dapat diprediksi ▪ Sedikit komponen dalam lingkungan ▪ Komponen tidak begitu beragam namun senantiasa berubah ▪ Tidak dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen
	Kompleks	Sel 3 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan stabil dan dapat diprediksi ▪ Banyak komponen dalam lingkungan ▪ Komponen bersifat variatif namun tidak banyak berubah ▪ Dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai komponen-komponen 	Sel 4 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan dinamis dan tidak dapat diprediksi ▪ Banyak komponen dalam lingkungan ▪ Komponen bersifat variatif dan senantiasa berubah ▪ Dibutuhkan pengetahuan mendalam mengenai komponen-komponen

Matriks ketidakpastian lingkungan

- **Mengelola Hubungan dengan Para Pemangku Kepentingan (Stakeholders)**

Stakeholders adalah sembarang pihak yang ada dalam lingkungan organisasi, yang terpengaruh oleh keputusan dan tindakan organisasi. Alasan para manager harus menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan, yaitu:

- **Mendorong terciptanya hasil positif bagi organisasi**, seperti perubahan lingkungan yang lebih dapat diprediksi, inovasi yang lebih berhasil guna, tingkat kepercayaan yang lebih tinggi diantara pihak yang berkepentingan, dan fleksibilitas yang lebih tinggi bagi organisasi untuk memperkecil dampak perubahan.
- **Mengelola hubungan dengan stakeholders adalah hal yang “benar” sehingga harus dilakukan.** Karena organisasi bergantung pada kelompok eksternal ini sebagai sumber input dan sebagai tempat penyaluran output, para manager harus mempertimbangkan kepentingan kelompok-kelompok ini saat mengambil keputusan.



Para Pemangku Kepentingan Organisasi

Langkah-langkah para manager dalam mengelola hubungan dengan stakeholders:

- Mengenal siapa saja yang menjadi stakeholders organisasi.
- Mengetahui apa kepentingan atau kekhawatiran spesifik dari setiap kelompok stakeholders.
- Menentukan seberapa penting masing-masing kelompok stakeholders bagi pengambilan keputusan dan tindakan organisasi.
- Menentukan cara mengelola hubungan dengan stakeholders dan seberapa besar ketidakpastian yang ada dalam lingkungan organisasi.

Budaya Organisasi

Sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Berbagai kajian telah mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi:

- Perhatian pada detail**, yaitu seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
- Orientasi hasil**, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran.
- Orientasi manusia**, yaitu seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.

- d. **Orientasi tim**, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- e. **Agresivitas**, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja sama.
- f. **Stabilitas**, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.
- g. **Inovasi dan pengambilan risiko**, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

Budaya yang Kuat

Budaya organisasi yang nilai-nilai dasarnya tertanam secara kokoh dan diterima secara luas oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat cenderung memperlihatkan hubungan dengan kinerja organisasi yang baik, tetapi juga menghambat para karyawan untuk berani mencoba cara-cara baru.

Budaya Kuat	Budaya Lemah
<ul style="list-style-type: none"> - Nilai-nilai secara luas dibagi. - Budaya menyampaikan pesan konsisten tentang apa yang penting. - Kebanyakan karyawan dapat menceritakan tentang sejarah perusahaan. - Karyawan sangat mengidentifikasi dengan budaya - Koneksi kuat antara nilai yang dibagi dengan kelakuan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nilai-nilai terbatas pada beberapa orang, biasanya top manajemen. - Budaya menyampaikan kontradiksi tentang apa yang penting. - Karyawan mempunyai pengetahuan yang sedikit tentang sejarah perusahaan. - Karyawan memiliki identifikasi sedikit dengan budaya - Koneksi yang kecil antara nilai yang dibagi dengan kelakuan.

Berbagai Isu Mengenai Budaya Organisasi

- **Menciptakan Budaya Beretika**

Kekuatan sebuah budaya dari organisasi akan memengaruhi kode etik dalam sebuah organisasi itu sendiri. Berikut ini adalah beberapa cara menciptakan budaya etik yang diterapkan secara nyata di dalam organisasi itu sendiri:

1. Menjadi contoh secara nyata dan konkret lewat perlakuan nyata.
2. Mengomunikasikan pengharapan dari terciptanya sebuah etika atau etika seperti apa yang ingin dibangun.
3. Menyediakan pelatihan etika
4. Adanya penghargaan bagi tindakan yang bersifat etikal dan member sanksi pada tindakan yang tidak etikal.
5. Menyediakan mekanisme yang melindungi hak bicara sehingga karyawan atau pekerja merasa aman untuk mendiskusikan permasalahan etikal ini dan melaporkan tindakan yang melanggar etikal.

- **Menciptakan Budaya Inovatif**

Berikut ini adalah karakteristik budaya inovatif menurut Goran Ekvall

1. Tantangan dan keikutsertaan - Apakah pekerja terlibat, termotivasi, dan berkomitmen pada tujuan dan kesuksesan jangka panjang dari perusahaan atau organisasi?
2. Kebebasan - Apakah pekerja dapat mendefinisikan pekerjaan mereka dan mengambil inisiatif dalam aktivitas mereka sehari-hari?
3. Kepercayaan dan keterbukaan - Apakah pekerja bersikap suportif dan saling menghormati satu sama lain?
4. Waktu pencarian ide - Apakah setiap individu memiliki waktu untuk merinci gagasan mereka sebelum mengambil sebuah tindakan?
5. Humor - Apakah tempat kerja menyenangkan dan nyaman?
6. Konflik kepentingan - Apakah setiap individu membuat keputusan atau tindakan berdasar kepentingan perusahaan atau berdasar kepentingan pribadi?
7. Debat - Apakah pekerja diberi kesempatan untuk menyatakan pendapatnya untuk kemudian ditindaklanjuti?
8. Pengambilan risiko - Apakah manajer dapat menerima adanya ketidakpastian dan apakah pekerja mendapatkan penghargaan karena mengambil sebuah risiko?

- **Menciptakan budaya pendekatan konsumen**

Perusahaan menciptakan budaya yang menekankan pada kepuasan konsumen terhadap kinerja perusahaan. Berikut ini adalah karakteristik untuk mewujudkan budaya pendekatan konsumen:

Kriteria Pekerja	Mempekerjakan individu dengan kepribadian dan tingkah laku yang konsisten dengan pelayanan konsumen: ramah, penuh perhatian, antusias, sabar, dan memiliki kemampuan mendengarkan dan mencermati yang baik.
Kriteria Lingkungan Kerja	Mendesain pekerjaan yang memberi kebebasan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan tanpa prosedur yang menyulitkan.
Pemberdayaan	Memberi kebebasan pada pekerja untuk membuat keputusan sehari-hari.
Kejelasan tugas atau peran	Mengurangi ketidakpastian mengenai pelayanan atau pekerjaan yang dapat dilakukan atau tidak dapat dilakukan oleh pekerja dengan pelatihan berkelanjutan mengenai pengetahuan produk, mendengarkan, dan berbagai bentuk sikap lainnya.
Kekonsistensian untuk memuaskan dan menyenangkan konsumen	Mengklarifikasi komitmen organisasi untuk melakukan apapun bahkan apabila diluar pekerjaan normal yang dituntut untuk memuaskan konsumen

- **Menciptakan Budaya yang Mendukung Kebhinekaan**

Manajer harus dapat menelaah apakah budaya organisasi yang ada mewakili adanya keberagaman dalam lingkungan kerja. Keberagaman yang dapat ditoleransi dan disikapi secara profesional dan dewasa dapat membawa keuntungan tersendiri dalam hal kreatifitas untuk membuat sebuah solusi serta meningkatkan moral pekerja.

- **Spiritualitas dan budaya organisasi**

Sekarang ini, banyak perusahaan yang mengembangkan spiritualitas dalam budaya organisasi mereka. Spiritualitas dalam lingkungan kerja adalah fitur budaya di mana nilai-nilai organisasi mempromosikan tujuan melalui pekerjaan yang bernilai dan berarti yang terjadi dalam konteks masyarakat.

Organisasi melihat dan menyadari adanya kesadaran dari pekerja akan arti dari pekerjaan mereka dan keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain dan memiliki bagian penting dalam masyarakat.

Penelitian menunjukkan adanya budaya spiritualitas di dalam lima karakteristik budaya perusahaan yang mengandung hal-hal sebagai berikut:

1. Tujuan yang kuat

Sebuah organisasi memiliki tujuan kuat yang tidak hanya berpusat pada keuntungan semata, namun memiliki tujuan yang luas termasuk bentuk-bentuk kontribusi terhadap lingkungan hidupnya.

2. Fokus terhadap pembangunan individu

Organisasi tidak hanya melihat pekerja sebagai sebuah alat untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan, namun juga sebagai individu yang dihargai dan memiliki kebutuhan untuk terus belajar dan berkembang.

3. Kepercayaan dan keterbukaan

Manajer tidak memiliki ketakutan untuk membuat kesalahan dan membangun kepercayaan antar pelaku di dalam organisasi.

4. Pemberdayaan pekerja

Adanya kebebasan dan kepercayaan yang diberikan kepada pekerja sehingga mereka dapat terus berkembang dan membuat keputusan sendiri tanpa campur tangan manajer di kegiatan sehari-hari.

5. Toleransi akan ekspresi pekerja

Organisasi harus dapat memberikan kebebasan mengekspresikan pikiran dan perasaan para pekerjanya.