



# MILLIONS

## MANAGEMENT SOLUTIONS

### Chapter III

#### BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

## BAB 3

# BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

### Manajer: *Omnipotent* atau Simbolis?

**Pandangan *omnipotent*** adalah pandangan bahwa para manajer bertanggung jawab secara langsung atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pandangan terhadap manajer sebagai *omnipotent* sesuai dengan gambaran stereotipe eksekutif bisnis yang dapat mengatasi segala rintangan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan **pandangan simbolis** terhadap manajemen adalah pandangan bahwa para manajer hanya memiliki akibat yang terbatas pada hasil organisasi yang berarti karena banyak faktor diluar kendali mereka. Faktor-faktor itu mencakup, sebagai contoh, perekonomian, pelanggan (perubahan pasar), kebijakan pemerintah, tindakan pesaing, kondisi industri, kendali terhadap pemilikan teknologi, dan keputusan yang diambil oleh manajer terdahulu. Menurut pandangan simbolis, para manajer melambangkan kendali dan pengaruh. Para manajer menciptakan makna dari keadaan acak, kebingungan dan ketidakjelasan atau mencoba untuk berinovasi dan beradaptasi. Peran manajer melibatkan mengembangkan rencana, membuat keputusan, dan melakukan aktivitas manajerial lainnya.

### Budaya Organisasi

**Budaya organisasi** adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan bagaimana para karyawan bersikap. Riset mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakikat budaya organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. **Perhatian pada detail**, yaitu kadar seberapa karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada detail.
2. **Orientasi hasil**, yaitu kadar seberapa manajer berfokus pada hasil atau keluaran bukannya pada cara mencapai hasil itu.
3. **Orientasi orang**, yaitu kadar seberapa keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
4. **Orientasi tim**, yaitu kadar seberapa pekerjaan disusun berdasar tim bukannya perorangan.
5. **Keagresifan**, yaitu kadar seberapa agresif dan bersaing bukannya daripada bekerjasama.

6. **Stabilitas**, yaitu seberapa keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status *quo*.
7. **Inovasi dan pengambilan risiko**, yaitu kadar seberapa karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

### Budaya Kuat versus Budaya Lemah

Meskipun semua organisasi mempunyai budaya, tidak semua budaya mempunyai pengaruh yang sama terhadap perilaku dan tindakan karyawan. Budaya kuat (*strong culture*) adalah budaya dimana nilai-nilai kunci dipegang teguh dan diikuti secara luas dan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap karyawan dibanding budaya lemah. Semakin karyawan menerima nilai-nilai kunci organisasi tersebut dan semakin besar komitmen mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut. Tidak peduli budaya sebuah organisasi itu kuat, lemah, atau diantara keduanya, tergantung pada faktor-faktor, seperti ukuran organisasi, berapa lama organisasi itu berdiri, berapa banyak angka keluar-masuk karyawan, dan intensitas darimana budaya tersebut berasal.

Budaya Kuat	Budaya Lemah
<p>Nilai-nilai secara luas dibagi.</p> <p>Budaya menyampaikan pesan konsisten tentang apa yang penting.</p> <p>Kebanyakan karyawan dapat menceritakan tentang sejarah perusahaan.</p> <p>Karyawan sangat mengidentifikasi dengan budaya</p>	<p>Nilai-nilai terbatas pada beberapa orang, biasanya top manajemen.</p> <p>Budaya menyampaikan kontradiksi tentang apa yang penting.</p> <p>Karyawan mempunyai pengetahuan yang sedikit tentang sejarah perusahaan.</p> <p>Karyawan memiliki identifikasi s</p>

Koneksi kuat antara nilai yang dibagi dengan kelakuan.	edikit dengan budaya  Koneksi yang kecil antara nilai yang dibagi dengan kelakuan.
--	--

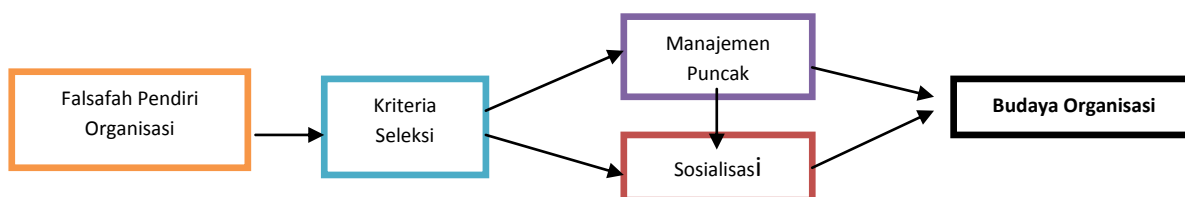
## Sumber Budaya

Adat istiadat, tradisi, dan cara umum melakukan segala sesuatu di organisasi tertentu saat ini pada umumnya ditimbulkan oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan usaha-usaha itu. Sumber asli budaya organisasi lazimnya mencerminkan visi atau misi para pendiri organisasi tersebut. Fokus mereka mungkin lebih agresif atau memperlakukan para pekerja seperti keluarga. Para pendiri itu menetapkan budaya awal dengan membayangkan citra akan seperti apa organisasi itu nantinya. Mereka tidak dibatasi oleh pendekatan atau kebiasaan terdahulu.

## Bagaimana Suatu Budaya Organisasi Berlanjut

Sekali budaya organisasi diterapkan, praktek organisasi tertentu membantu memeliharanya. Tindakan para eksekutif tingkat puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka bersikap, para manajer tingkat puncak menetapkan norma-norma yang menyaring melalui organisasi. Hal ini dapat berdampak positif pada kemauan karyawan untuk mengambil risiko atau untuk memberikan layanan konsumen tertentu. Sosialisasi adalah suatu proses yang menyesuaikan karyawan dengan budaya organisasi. Melalui proses sosialisasi, karyawan baru mempelajari cara organisasi dalam melakukan sesuatu. Keuntungan dari sosialisasi adalah karena karyawan baru belum mengenal budaya organisasi, sehingga ada kemungkinan mereka dapat mengubah keyakinan dan kebiasaan yang telah ada. Proses sosialisasi membantu meminimalkan terjadinya hal ini.

Budaya asli diturunkan dari falsafah pendiri. Hal ini berpengaruh kuat pada kriteria yang digunakan dalam proses pengupahan. Tindakan manajer tingkat puncak



adalah menetapkan pengharapan umum seperti apa sikap yang dapat diterima dan apa yang tidak. Proses sosialisasi, jika berhasil, akan menyesuaikan nilai-nilai karyawan baru pada organisasi selama proses seleksi

dan memberikan dukungan selama saat-saat penting ketika para karyawan telah bergabung dengan organisasi dan mempelajari seluk-beluknya.

### Budaya Mempengaruhi Manajer

Budaya organisasi membatasi sebuah tindakan yang ada di dalam perusahaan termasuk tindakan seorang manajer. Batasan tersebut tidaklah berwujud nyata, namun bersifat eksplisit dan bersifat tidak tertulis. Berikut ini adalah contoh dari nilai-nilai dari budaya perusahaan yang bersifat tidak tertulis :

- Terlihat sibuk walaupun pada kenyataannya tidak seperti itu
- Apabila melakukan tindakan yang mengandung risiko dan mengalami kegagalan, pelaku harus menerima konsekuensinya dengan ikhlas.
- Sebelum membuat keputusan sebaiknya berkonsultasi atau memberi tahu atasan agar tidak terjadi keterkejutan.

Berikut ini adalah beberapa keputusan manajerial yang dipengaruhi oleh budaya perusahaan:

<p style="text-align: center;"><b><u>Perencanaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadar risiko yang harus dikandung oleh sebuah rencana.</li> <li>• Memutuskan sebuah rencana untuk disusun oleh individu atau tim.</li> <li>• Kadar pengamatan lingkungan yang akan dilakukan manajemen.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Pengorganisasian</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa besar otonomi harus dirancang untuk pekerjaan karyawan.</li> <li>• Menentukan apakah tugas harus dilakukan dalam kelompok atau secara individu.</li> <li>• Kadar seberapa besar interaksi para manajer departemen dengan satu sama lain.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Kepemimpinan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadar kepedulian manajer terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Pengendalian</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memutuskan apakah harus memaksakan kendali eksternal atau</li> </ul>

- Gaya kepemimpinan yang memadai untuk digunakan
- Apakah segala bentuk ketidaksepakatan, bahkan yang konstruktif pun harus dihilangkan.

memberi kesempatan pada karyawan untuk mengendalikan tindakan mereka sendiri.

- Kriteria yang harus ditekankan pada pengevaluasian kinerja karyawan
- Dampak buruk yang dapat terjadi bila melampaui anggaran seseorang

## Berbagai Isu Mengenai Budaya Organisasi

Berikut ini adalah beberapa isu mengenai budaya organisasi yang terangkum dalam lima isu besar, yaitu: menciptakan budaya etik, menciptakan budaya inovatif, menciptakan budaya pendekatan konsumen, menciptakan budaya yang mendukung keberagaman, spiritualitas dan budaya organisasi.

- Menciptakan budaya etika

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 keberagaman

Manajer harus dapat menelaah apakah budaya organisasi yang ada mewakili adanya keberagaman dalam lingkungan kerja. Keberagaman yang dapat ditoleransi dan disikapi secara professional 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.

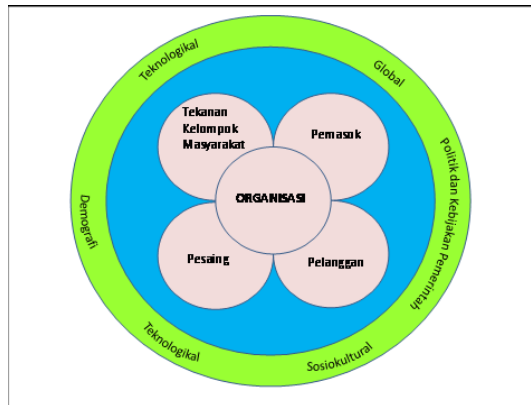
4. Pemberdayaan pekerja

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.

Pada jaman sekarang, budaya organisasi berfokus (apakah organisasi memiliki spiritual pada pekerjanya?) spiritualitas tadi sesuai keuntungan?)



kritik terhadap spiritualitas dan pada dua hal, yaitu: legitimasi hak untuk memaksakan nilai dan keadaan ekonomi (apakah dengan tujuan pencarian

## Lingkungan

### **Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah lembaga luar atau kekuatan luar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi tertentu, terdiri dari 2 komponen, yaitu lingkungan khusus dan lingkungan umum.

## Lingkungan khusus

- mencakup ketentuan-ketentuan yang mempunyai dampak langsung dan segera pada keputusan dan tindakan manajer
- relevan secara langsung terhadap pencapaian sasaran organisasi
- unik dan berubah-ubah mengikuti perubahan kondisi

Unsur utama yang membentuk lingkungan khusus, yaitu:

**Customers** → customer menyerap output organisasi serta memperlihatkan potensi ketidakpastian bagi organisasi. Selera customer dapat berubah, mereka menjadi tidak puas dengan jasa dan produk organisasi.

**Suppliers** → perusahaan yang menyediakan bahan baku dan peralatan, mencakup pula penyedia input keuangan dan tenaga kerja. Para manager berusaha menjamin keberlangsungan aliran input yang diperlukan dengan harga serendah mungkin.

**Competitors** → semua organisasi mempunyai pesaing satu atau lebih. Manager tidak boleh mengabaikan persaingan karena pesaing merupakan kekuatan penting lingkungan yang harus dipantau dan siap ditanggapi.

**Pressure group** → manager perlu mengenali kelompok-kelompok kepentingan khusus yang berusaha mempengaruhi tindakan organisasi. Ketika sikap social dan politik berubah, berubah pulalah kelompok-kelompok penekan itu.

## Lingkungan umum

- Kondisi eksternal yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi
- Perubahannya dalam beberapa bidang tidak berdampak sebesar lingkungan khusus tetapi manager perlu mempertimbangkan bidang tersebut ketika mengambil keputusan

Beberapa bidang dalam lingkungan umum:

**Economic condition** → tingkat suku bunga, laju inflasi, perubahan pendapatan yang dibelanjakan, indeks

pasar saham dan tahap siklus bisnis umum merupakan beberapa factor 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** → manager 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 , lahir tahun 1912-1921
- Kelompok perang dunia I, lahir tahun 1922-1927
- Kelompok sesudah perang, lahir tahun 1928-1945
- Baby boomers, lahir tahun 1946-1964
- Generasi X atau kelompok “zoomers”, lahir tahun 1965-1977
- Generasi Y atau generasi baby boomlet, lahir tahun 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** → manager perusahaan besar ataupun kecil ditantang untuk meningkatkan jumlah pesaing global dan pasar konsumen.

### Cara Lingkungan Mempengaruhi Manager

Lingkungan mempengaruhi manager melalui tingkat ketidakpastian lingkungan yang ada sekarang dan melalui hubungan stakeholders yang terjadi antara organisasi dan kelompok pendukung.

Ketidakpastian lingkungan merupakan perbedaan antara setiap lingkungan yang ada. Ketidakpastian merupakan ancaman bagi keefektifan organisasi sehingga manager berusaha meminimalkannya. Terdiri dari 2 dimensi, yaitu

- Tingkat perubahan

Jika komponen dalam lingkungan organisasi sering berubah dan tidak dapat diprediksi perubahannya disebut

lingkungan dinamis. Jika perubahan minimum disebut lingkungan stabil. Lingkungan ini mungkin tidak memiliki pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi oleh pesaing yang ada, sedikit kegiatan oleh kelompok penekan.

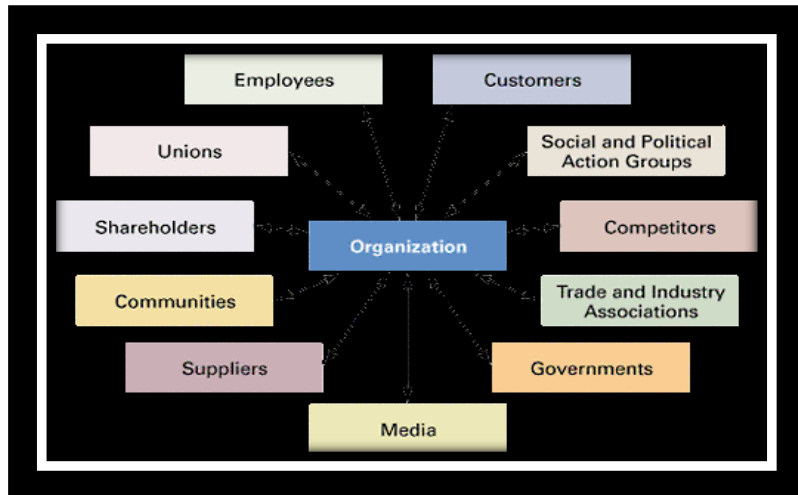
- Tingkat kompleksitas lingkungan

Mengacu pada jumlah komponen yang ada di lingkungan organisasi dan sejauh mana pengetahuan yang dimiliki organisasi itu tentang komponen tadi.

### Matriks ketidakpastian lingkungan

		Tingkat perubahan	
		Stabil	Dinamis
Tingkat Kompleksitas	Sederhana	Lingkungan yang stabil dan mudah diperkirakan	Lingkungan yang dinamis dan sulit diperkirakan
		Sedikit komponen lingkungan	Sedikit komponen lingkungan
		Komponen nyaris serupa dan pada dasarnya masih sama	Komponen nyaris serupa tetapi proses perubahannya berjalan terus-menerus
		Kebutuhan akan pengetahuan yang canggh mengenai komponen minimal	Kebutuhan akan pengetahuan yang canggh mengenai komponen minimal
	Rumit	Lingkungan yang stabil dan mudah diperkirakan	Lingkungan yang dinamis dan sulit diperkirakan

		Komponen tidak serupa dengan yang lain dan pada dasarnya sama	Komponen tidak serupa dengan yang lain dan pada dasarnya sama



		Kebutuhan akan pengetahuan yang canggih mengenai komponen tinggi	Kebutuhan akan pengetahuan yang canggih mengenai komponen tinggi

Sel 1 (Lingkungan yang stabil dan sederhana) mencerminkan tingkat ketidakpastian terendah sedangkan sel 4 (lingkungan yang dinamis dan rumit) mencerminkan tingkat ketidakpastian tertinggi. Sehingga pengaruh manager pada hasil organisasi akan paling besar pada sel 1 dan paling kecil pada sel 4.

➤ **Pengelolaan hubungan dengan Stakeholders**

Stakeholders adalah semua pihak dalam lingkungan organisasi yang mempunyai peran penting sehingga dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi.

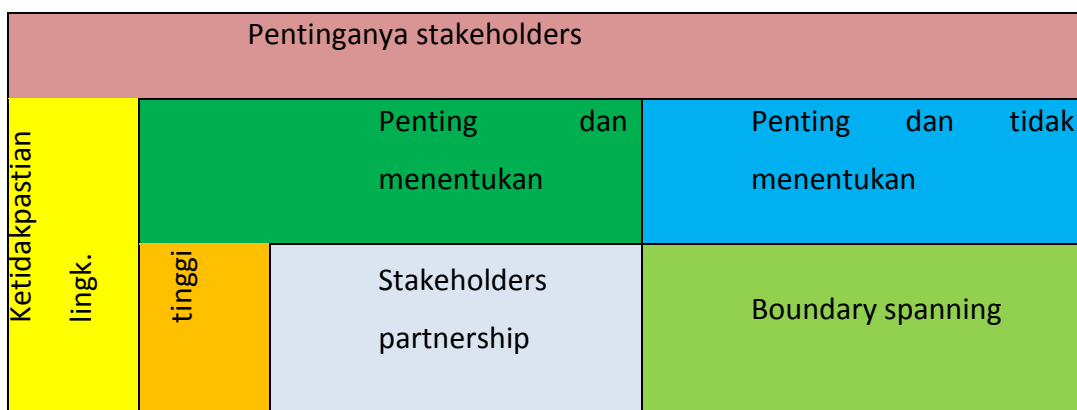
Alasan mengapa manager harus peduli terhadap pengelolaan hubungan dengan stakeholders, yaitu:

- pengelolaan tersebut mempengaruhi hasil organisasi lainnya seperti membaiknya prediksi terhadap perubahan lingkungan, inovasi yang lebih sukses, kadar kepercayaan yang lebih besar diantara stakeholders, dan fleksibilitas organisasi yang lebih besar untuk mengurangi dampak organisasi
- organisasi tergantung pada para stakeholders sebagai sumber input dan outputnya serta

Ada 4 langkah dalam mengelola hubungan dengan stakeholders:

1. **Mengenali siapakah para stakeholders perusahaan**, yaitu mereka yang cenderung dipengaruhi dan mempengaruhi keputusan organisasi.
2. **Manager menentukan kepentingan apakah yang mungkin dimiliki stakeholder**, contohnya mutu produk, masalah keuangan, keselamatan kondisi kerja, pelestarian lingkungan.
3. **Manager harus memutuskan seberapa menentukan tiap stakeholders terhadap keberhasilan keputusan dan tindakan organisasi.**
4. **Menentukan apakah pendekatan khusus yang sebaiknya digunakan.**

Terdapat berbagai pendekatan untuk mengelola hubungan pemercaya



	rendah	Pengelolaan stakeholders	Pengamatan dan pemantauan

- Stakeholders penting tetapi tidak menentukan dan ketidakpastian rendah → manager mengamati dan memonitor lingkungan untuk mengetahui kecenderungan dan kekuatan mana yang mungkin berubah, manager tidak perlu mengambil tindakan tertentu.
- Stakeholders penting tetapi tidak penting dan ketidakpastian tinggi → manager perlu menjadi proaktif dengan menggunakan **boundary spanning**, yaitu berinteraksi dengan cara lebih khusus dengan berbagai stakeholders untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi penting.
- Stakeholders penting dan menentukan, ketidakpastian rendah → manager menggunakan pengelolaan stakeholders langsung seperti mengadakan riset pemasaran konsumen, mendorong persaingan di antara pemasok, melobi, mengadakan hubungan dengan kelompok penekan dalam masyarakat.
- Stakeholders penting dan menentukan, ketidakpastian tinggi → manager harus mengadakan **stakeholder partnership**, yaitu perancangan yang proaktif antara organisasi dan stakeholders untuk mengejar sasaran bersama.