

Pandangan mengenai peran manajer dalam menentukan keberhasilan organisasi:

- Omnipotent View of Management

- Manajer bertanggung jawab/berperan langsung atas sukses/gagalnya suatu organisasi.

- Symbolic View of Management

- Manajer tidak banyak berperan dalam menentukan keberhasilan/kegagalan organisasi (manajer hanyalah "simbol") karena hasil yang dicapai organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal/di luar kontrol manajemen. Contoh faktor eksternal: kondisi ekonomi, perubahan pasar, kebijakan pemerintah.
- Peran manajer hanya sebatas membantu organisasi untuk beradaptasi terhadap faktor-faktor eksternal dan berinovasi.

Fakta:

Keputusan manajer dipengaruhi oleh kendala internal berupa kultur organisasi dan kendala eksternal yang berasal dari lingkungan organisasi. Kendati demikian, manajer masih dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

KULTUR ORGANISASI

Yaitu sistem persepsi dan keyakinan bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang selanjutnya mempengaruhi sikap & perilaku anggota organisasi tersebut dalam bekerja.

Ada 7 dimensi yang membentuk kultur organisasi:

1. Perhatian terhadap detail/presisi
2. Berorientasi terhadap hasil
3. *People Orientation*: Keputusan yang dibuat memperhitungkan dampaknya terhadap anggota organisasi.
4. *Team orientation*: Pekerjaan lebih banyak dilakukan secara berkelompok.
5. Agresif & kompetitif
6. *Stabil*: Tindakan dan keputusan yang diambil ditekankan pada upaya untuk mempertahankan status quo.
7. Inovatif dan berani mengambil risiko

Ketujuh dimensi tersebut memiliki tingkat intensitas dari intensitas rendah (*low*) hingga tinggi (*high*). Mayoritas organisasi memiliki satu dimensi yang lebih menonjol dari dimensi-dimensi lainnya. Dimensi tersebut kemudian membentuk karakteristik/kepribadian organisasi dan cara anggota organisasi bekerja.

Kultur yang kuat (*strong culture*):

Merupakan kultur di mana nilai-nilai utama dipegang teguh dan diadopsi oleh mayoritas anggota organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan pada organisasi yang memiliki kultur yang kuat cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi. ↔ Kultur yang kuat terkait dengan performa kerja yang tinggi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat lemahnya kultur suatu organisasi:

- besar/kecilnya organisasi
- lama perusahaan berdiri
- tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*)
- tingkat intensitas penanaman kultur organisasi (jelas tidaknya kultur suatu organisasi)

Sumber kultur:

Pendiri perusahaan melalui misi dan visi organisasi.

Karyawan memahami kultur organisasi melalui:

- **Cerita-cerita** mengenai kejadian-kejadian di masa lalu atau mengenai tokoh-tokoh dalam organisasi tersebut.
- **Ritual perusahaan**: Cerangkaian kegiatan perusahaan yang dilakukan secara rutin/repetitif. Rangkaian kegiatan tersebut mencerminkan dan menekankan apa yang menjadi nilai dan tujuan-tujuan penting bagi organisasi serta anggota organisasi yang dianggap penting.
- **Simbol-simbol fisik/material** seperti tata letak perlengkapan di kantor suatu perusahaan dan cara karyawan berpakaian. Simbo-simbol tersebut berperan penting dalam menciptakan kepribadian suatu organisasi.
- **Bahasa**, yaitu ungkapan-ungkapan (jargon) unik yang digunakan oleh suatu organisasi. Jargon yang digunakan seseorang menunjukkan keanggotaan orang tersebut dalam suatu kultur tertentu.

Pengaruh kultur terhadap manajer:

- Mempengaruhi perilaku manajer di tempat kerja.
- Mempengaruhi pembuatan keputusan pada semua fungsi manajemen.
 - **Planning**: Tingkat risiko suatu rencana; Apakah rencana sebaiknya dibuat secara perseorangan atau oleh tim
 - **Organizing**: Tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan; Apakah pekerjaan sebaiknya dikerjakan oleh individu atau tim; Tingkat interaksi antara manajer departemen yang satu dengan departemen yang lain.

- **Leading:** Tingkat perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan; Gaya kepemimpinan yang sesuai; Apakah ketidaksamaan pendapat-kendati konstruktif-harus dihindari.
- **Controlling:** Bentuk kontrol yang diterapkan (internal atau eksternal); Kriteria yang ditekankan pada evaluasi kinerja karyawan.

LINGKUNGAN EKSTERNAL

Yaitu kekuatan dan institusi di luar organisasi yang dapat mempengaruhi performa organisasi tersebut.

Komponen lingkungan eksternal (2):

1. Lingkungan Khusus (*specific environment*)

Yaitu unsur-unsur lingkungan yang secara langsung mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dapat juga disebut sebagai **lingkungan langsung**.

Unsur-unsur tersebut antara lain:

- **Konsumen:** Pihak yang menyerap output yang dihasilkan organisasi.
- **Supplier:** Pihak yang menyediakan bahan baku, peralatan, sumber daya keuangan dan tenaga kerja.
- **Pesaing:** Pihak yang menyediakan produk/jasa sejenis.
- **Pressure Group:** Kelompok dengan interes khusus.

2. Lingkungan Umum (*general environment*)

Yaitu kondisi-kondisi umum yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi organisasi. Juga dapat dinamakan sebagai **lingkungan tidak langsung**.

Termasuk dalam kondisi-kondisi umum tersebut adalah:

- **Kondisi ekonomi:** tingkat suku bunga, perubahan tingkat disposable income, tahapan siklus bisnis.
- **Kondisi hukum:** Mencakup peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh penda tingkat I dan II maupun pemerintah pusat.
- **Kondisi politik:** Mencakup stabilitas umum suatu negara dimana perusahaan beroperasi dan sikap aparat pemerintah terhadap dunia usaha.
- **Kondisi sosial budaya:** Mengenai ekspektasi masyarakat di negara tempat perusahaan beroperasi terhadap nilai, tradisi, dan selera. Contoh: perubahan gaya hidup menuju gaya hidup sehat.

- **Kondisi demografi:** Yaitu tren karakteristik fisik penduduk suatu negara seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, komposisi anggota keluarga, dan unsur-unsur lain yang tercakup dalam statistik kependudukan.
- **Kondisi teknologi:** Merupakan aspek lingkungan umum yang paling cepat berubahnya. Informasi menjadi sumber utama keunggulan kompetitif. Pengaruh terhadap organisasi: Mengubah tatanan struktur dan manajemen organisasi.
- **Kondisi dunia global:** Meningkatnya jumlah pesaing dan pasar global.

Bentuk pengaruh lingkungan terhadap manajer:

- Adanya tingkat ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*).
- Hubungan antara organisasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap organisasi (*stakeholder*).

Tingkat ketidakpastian lingkungan ditentukan oleh:

- **Tingkat perubahan (*degree of change*):**
 - **lingkungan stabil:** jika tidak banyak perubahan yang terjadi
 - **lingkungan dinamis:** jika perubahan pada lingkungan organisasi sering terjadi.
- **Tingkat kompleksitas (*degree of complexity*):** Yakni jumlah unsur yang menyusun lingkungan suatu organisasi dan banyaknya pengetahuan yang tersedia/dibutuhkan atas unsur-unsur tersebut.

Matriks Ketidakpastian Lingkungan → lihat kolom sebelah.

Ketidakpastian lingkungan:

- terendah: pada Sel 1
- tertinggi: pada Sel 4

Implikasi:

Pengaruh paling besar terhadap hasil kinerja organisasi dihasilkan oleh lingkungan dengan karakteristik sel 1 (stabil dan sederhana) dan paling minim pada lingkungan dengan karakteristik sel 4 (dinamik dan kompleks).

Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman terhadap efektivitas organisasi sehingga manajer berupaya untuk meminimalkan ketidakpastian tersebut.

Matriks Ketidakpastian Lingkungan

		Tingkat Perubahan	
		Stabil	Dinamik
Tingkat Kompleksitas	Sederhana	Sel 1 → Lingkungan: Stabil & dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Sedikit → Unsur-unsur yang ada memiliki kemiripan dan pada dasarnya akan terus sama → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Tidak terlalu diperlukan	Sel 2 → Lingkungan: Dinamik & tak dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Sedikit → Unsur-unsur yang ada memiliki kemiripan tapi terus mengalami proses perubahan → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Tidak terlalu diperlukan
	Kompleks	Sel 3 → Lingkungan: Stabil & dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Banyak → Unsur-unsur yang ada tidak memiliki kemiripan dan akan terus demikian → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Diperlukan	Sel 4 → Lingkungan: Dinamik & tak dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Banyak → Unsur-unsur yang ada tidak memiliki kemiripan dan akan terus berubah → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Diperlukan

Pemegang kepentingan (stakeholder):

Pihak-pihak pada lingkungan eksternal organisasi yang memiliki kepentingan atas keputusan dan tindakan organisasi dan terpengaruh oleh keputusan dan tindakan tersebut, dan yang juga dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi.

Macam pemegang kepentingan:

- Konsumen
- Kelompok sosial dan politik
- Pesaing
- Asosiasi dagang dan industri
- Pemerintah
- Media

- Pemasok
- Masyarakat
- Pemegang saham
- Serikat (*union*)
- Karyawan

Hubungan dengan pemegang kepentingan harus dijaga karena: (1) Hubungan tersebut mempengaruhi kinerja organisasi; dan (2) Organisasi memiliki ketergantungan pada kelompok eksternal guna memasok sumber daya (input) kepada organisasi dan untuk memanfaatkan barang/jasa (output) organisasi.

Cara untuk me-manage hubungan dengan pemegang kepentingan (4):

1. Mengidentifikasi siapa saja yang merupakan pemegang kepentingan organisasi;
2. Menentukan kepentingan apa yang dimiliki kelompok tersebut atas organisasi;
3. Menilai seberapa besar pengaruh masing-masing pemegang kepentingan atas keputusan dan tindakan organisasi;
4. Menentukan langkah khusus yang sebaiknya dilakukan untuk me-manage hubungan dengan pemegang kepentingan.

Langkah yang diambil manajemen ditentukan oleh seberapa penting pemegang kepentingan bagi organisasi dan seberapa tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan.

Pendekatan-pendekatan yang dapat diambil:

		Derajat Penting Tidaknya Pemegang Kepentingan	
		Sangat Penting	Penting tapi Tidak Kritis
Derajat Ketidakpastian Lingkungan	Ketidakpastian Tinggi	Kemitraan dengan pemegang kepentingan (<i>Stakeholder Partnership</i>)	<i>Boundary spanning</i>
	Ketidakpastian Rendah	Manajemen pemegang kepentingan	Memindai (<i>scanning</i>) dan memonitor lingkungan

Memindai dan memonitor lingkungan:

Memindai dan memonitor perubahan tren dan kekuatan yang mungkin terjadi.

Boundary Spanning:

Interaksi aktif dengan beragam pemegang kepentingan eksternal guna mendapatkan dan menyebarkan informasi.

Contoh: Interaksi antara staf marketing perusahaan obat dengan dokter dan praktisi kesehatan.

Manajemen pemegang kepentingan:

Contoh: Riset pemasaran oleh perusahaan

Stakeholder Partnership:

Kerja sama proaktif antara organisasi dengan pemegang kepentingan guna mencapai tujuan bersama.

Contoh: Kemitraan antara Compaq dan IBM untuk melakukan strukturisasi kemampuan penyimpanan data secara bersama-sama.