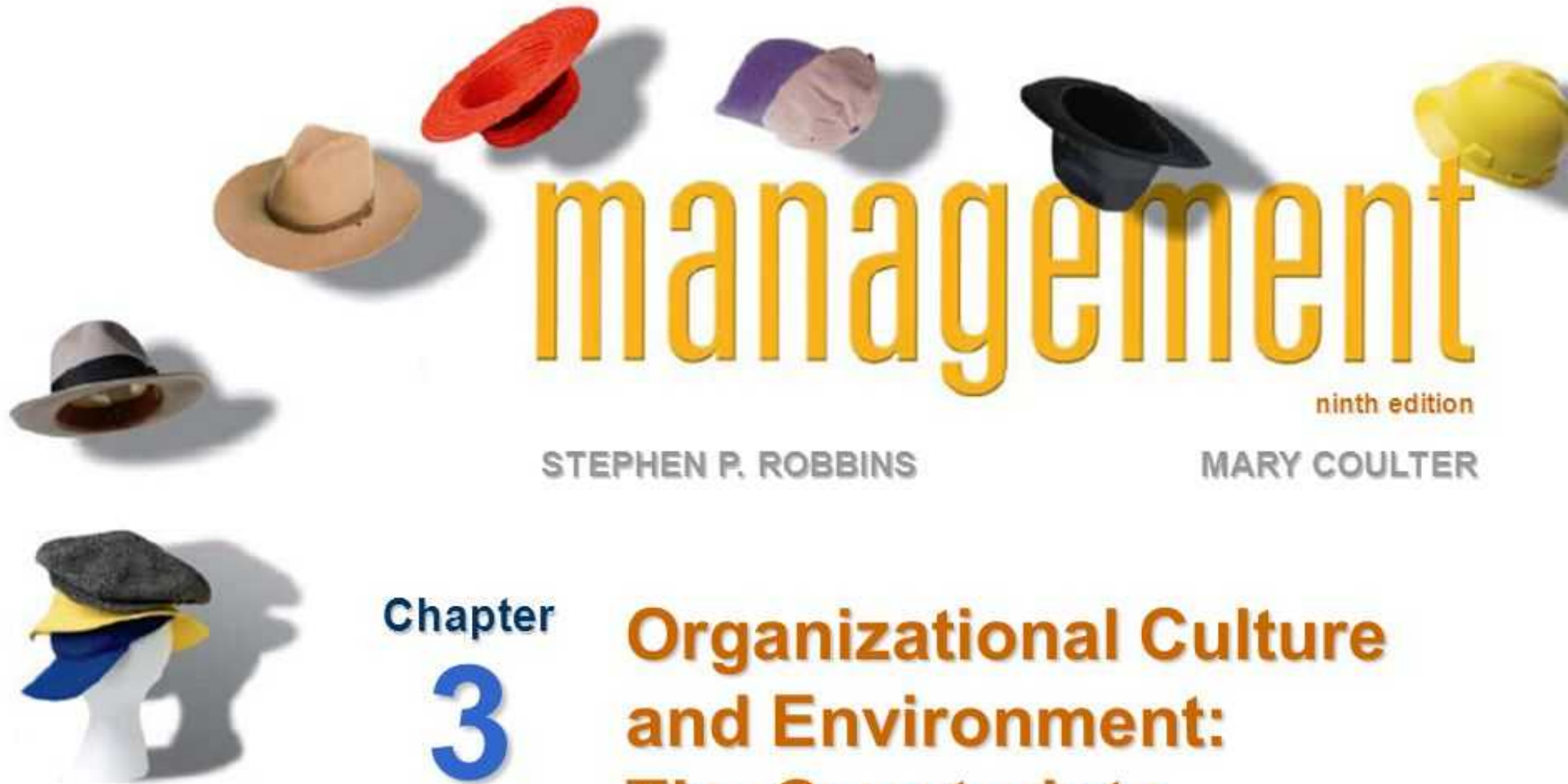




management

ninth edition

STEPHEN P. ROBBINS

MARY COULTER

Chapter

3

Organizational Culture and Environment: The Constraints

The Manager: Omnipotent atau Symbolic?

- Sudut pandang Omnipotent terhadap Manajemen.
 - Manajer bertanggung jawab secara langsung terhadap sukses dan kegagalan organisasi
 - Kualitas organisasi ditentukan oleh kualitas manajernya.
 - Manajer bertanggungjawab terhadap kinerja suatu organisasi namun sangat sulit untuk menunjukan kinerja baik dan buruknya terhadap organisasi secara langsung.



The Manager: Omnipotent or Symbolic?

- Sudut Pandang Simbolik terhadap Manajemen
 - Kebanyakan sukses atau kegagalan suatu organisasi disebabkan oleh kekuatan eksternal kendali manajer.
 - Kemampuan manajer untuk memperngaruhi hasil dipengaruhi dan dibatasi oleh faktor eksternal.
 - ❖ Ekonomi, pelanggan, kebijakan pemerintah, pelanggan, kondisi industri, teknologi, dan tindakan dari manajer sebelumnya.
 - Manajer secara simbolis mengendalikan dan memberikan pengaruh melalui tindakannya



Exhibit 3–1 Parameters of Managerial Discretion



Budaya Organisasi.

- Budaya Organisasi

- Suatu sistem pembagian makna kepercayaan umum yang di selenggarakan oleh anggota organisasi yang menentukan, dalam tingkat yang luas bagaimana mereka bertindak terhadap satu sama lain.
- “Cara kami Melakukan Sesuatu disini.”
 - ❖ Nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktek.
- Implikasi:
 - ❖ Budaya adalah persepsi.
 - ❖ Budaya dibagikan.
 - ❖ Budaya di deskripsikan.



Exhibit 3–2 Dimensions of Organizational Culture

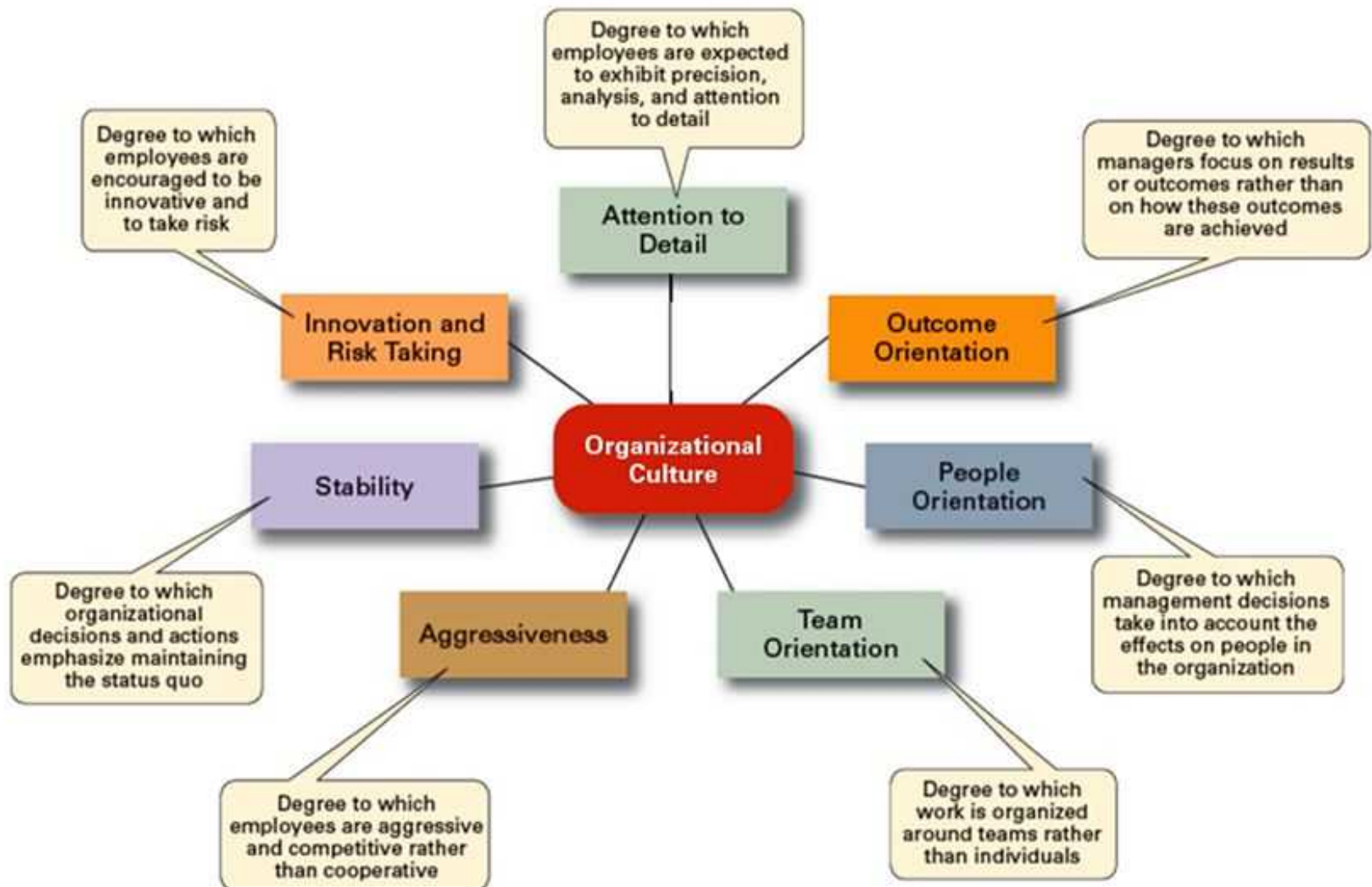


Exhibit 3–3 Contrasting Organizational Cultures

Dimensi	Organization A	Organization B
Perhatian terhadap detail	High	Low
Orientasi Hasil	Low	High
Orientasi Orang	Low	High
Orientasi Team	Low	High
Agresifitas	Low	High
Stabilitas	High	Low
Pengambilan resiko dan inovasi	Low	High

Budaya Kuat Versus Budaya Lemah.

- Budaya Kuat.

- Adalah budaya dimana nilai utama dipegang dengan dalam dan luas.
- Memiliki pengaruh kuat pada anggota organisasi.

- Faktor yang mempengaruhi Kekuatan Budaya.

- Ukuran organisasi
- Umur organisasi
- Tingkat perputaran karyawan
- Kekuatan budaya asli.
- Kejelasan Nilai budaya dan kepercayaan.

Manfaat Budaya yang Kuat.

- Menciptakan komitmen pegawai yang lebih kuat terhadap organisasi.
- Membantu dalam proses rekrutmen dan sosialisasi karyawan baru.
- Memelihara kinerja organisasi yang lebih tinggi dengan cara menanamkan dan mempromosikan inisiatif karyawan



Budaya Organisasi

- Sumber Budaya Organisasi

- Pendiri Organisasi.

- ❖ Visi dan Misi

- Praktek masa lalu organisasi.

- ❖ Crar segala sesuatu dilakukan

- Perilaku manajemen puncak

- Keberlanjutan Budaya Organisasi.

- Recruitment karyawan sepaham yang “cocok”

- **Sosialisasi.** karyawan baru untuk membantunya beradaptasi dengan budaya

Exhibit 3–4 Budaya Organisasi Kuat Versus Lemah

Strong Cultures

Values widely shared

Culture conveys consistent messages about what's important

Most employees can tell stories about company history/heroes

Employees strongly identify with culture

Strong connection between shared values and behaviors

Weak Cultures

Values limited to a few people—usually top management

Culture sends contradictory messages about what's important

Employees have little knowledge of company history or heroes

Employees have little identification with culture

Little connection between shared values and behaviors

Bagaimana Karyawan Mempelajari Budaya

- Sejarah

- Paparan kejadian atau tindakan signifikan yang menggambarkan jiwa organisasi.

- Ritual

- Runtutan aktifitas berulang yang mengekspresikan dan menguatkan nilai organisasi.

- Simbol Materi

- Aktiva fisik yang membuat perusahaan berbeda dari yang lainnya.

- Bahasa

- Istilah singkatan dan jargon, frase, dan kata yang berarti khusus bagi organisasi.

Bagaimana Budaya Mempengaruhi Manajer.

- Tekanan Budaya Terhadap Manajer

- Tindakan manajerial apapun yang dipandang oleh organisasi sebagai layak atau tidak layak berdasarkan anggapan organisasi.
- Apapun aktivitas yang didorong untuk dilakukan dan yang dianggap bernilai organisasi
- Keseluruhan kekuatan dan kelemahan budaya organisasi.

Aturan sederhana agar dapat sejalan dalam suatu organisasi:

Cari tahu apa yang di hargai oleh organisasi dan lakukan hal itu.

Exhibit 3–5 How an Organization's Culture Is Established and Maintained

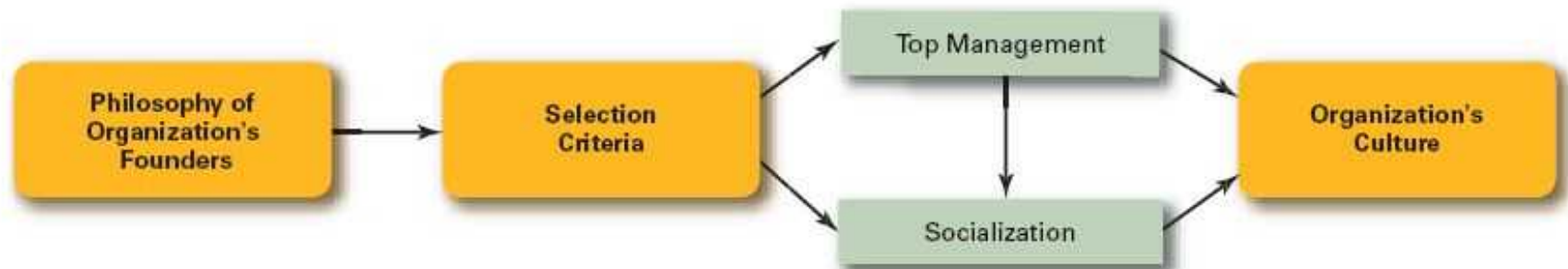


Exhibit 3–6 Keputusan manajerial yang dipengaruhi oleh budaya.

- **Perencanaan**

- Tingkat resiko yang terdapat pada rencana.
- Apakah rencana harus di kembangkan oleh individu atau team.
- Tingkat scanning lingkungan pada lokasi kerja manajemen.

- **pengorganisasian**

- Seberapa besar otonomi harus di rancang kedalam pekerjaan karyawan.
- Apakah tugas harus dilakukan oleh individual atau tim.
- Tingkat dimana manajer beinteraksi satu dengan yang lainnya.

Exhibit 3–6 Keputusan manajerial yang dipengaruhi oleh budaya

(cont'd)

- **Kepemimpinan**

- Se jauh mana manajer memperhatikan kepuasan kerja karyawan.
- Apakah gaya kepemimpinan yang tepat.
- Apakah ketidak sepakatan –bahkan yang konstruktif -harus dieliminasi.

- **Pengendalian.**

- Apakah perlu dilibatkan pengendalian eksternal atau mengizinkan karyawan untuk mengendalikan tindakan mereka sendiri.
- Kriteria apa yang perlu ditekankan dalam evaluasi kinerja karyawan.
- Akibat apa yang akan terjadi ketika mengalami perbedaan suatu anggaran.

Isu-Isu Budaya Organisasi.

- Menciptakan suatu Budaya Etis.
 - Toleransi tinggi terhadap resiko.
 - Agresifitas Rendah hingga sedang
 - Fokus pada cara demikian juga hasil.
- Menciptakan Suatu Budaya Inovatif.
 - Tantangan dan keterlibatan.
 - Kebebasan
 - Kepercayaan dan keterbukaan.
 - Waktu ide
 - Main-main/humor
 - Resolusi konflik.
 - Debat
 - Pengambilan resiko.

Exhibit 3–7 Saran bagi manajer: Menciptakan lebih banyak budaya etis.

- Be a *visible role model*.
- Communicate *ethical expectations*.
- Provide *ethics training*.
- Visibly *reward ethical acts and punish unethical ones*.
- Provide *protective mechanisms* so employees can discuss ethical dilemmas and report unethical behavior without fear.

Organization Culture Issues (cont'd)

- Menciptakan suatu budaya *Customer-Responsive*
 - Mempekerjakan tipe karyawan yang tepat (yang memiliki ketertarikan kuat untuk melayani pelanggan).
 - Memiliki sedikit aturan, prosedur, dan regulasi yang kaku.
 - Menggunakan pemberdayaan yang tersebar luas untuk karyawan.
 - Memiliki keahlian mendengar yang baik berkaitan dengan dengan pesan-pesan pelanggan.
 - Menyediakan kejelasan terhadap karyawan untuk mengurangi ambiguitas dan konflik dan peningkatan kepuasan kerja.
 - Memiliki rasa ketelitian, keperdulian dan keinginan untuk mengambil inisiatif.

Exhibit 3–8 Saran untukk manajer: Menciptakan budaya Customer-Responsive

- Hire service-contact people with the personality and attitudes consistent with customer service—friendliness, enthusiasm, attentiveness, patience, concern about others, and listening skills.
- Train customer service people continuously by focusing on improving product knowledge, active listening, showing patience, and displaying emotions.
- Socialize new service-contact people to the organization's goals and values.
- Design customer-service jobs so that employees have as much control as necessary to satisfy customers.
- Empower service-contact employees with the discretion to make day-to-day decisions on job-related activities.
- As the leader, convey a customer-focused vision and demonstrate through decisions and actions the commitment to customers.

Spiritualitas dan Budaya Organisasi.

- Spiritualitas Tempatkerja.

- Pengakuan bahwa orang memiliki kehidupan batiniah, yang dipelihara dan memelihara (dikembangkan dan mengembangkan) dengan melalui suatu pekerjaan yang bermakna dalam konteks komunitas.

- Karakteristik Organisasi Spiritual

- Strong sense of purpose
- Focus on individual development
- Trust and openness
- Employee empowerment
- Toleration of employees' expression

Benefits of Spirituality

- Improved employee productivity
- Reduction of employee turnover
- Stronger organizational performance
- Increased creativity
- Increased employee satisfaction
- Increased team performance
- Increased organizational performance

Defining the External Environment

- Lingkungan Eksternal.
 - Faktor dan kekuatan diluar organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi.
- Komponen Lingkungan eksternal.
 - **Lingkungan Spesifik:** Kekuatan eksternal yang memiliki dampak langsung dan segera terhadap organisasi.
 - **Lingkungan umum:** Ekonomi, budaya sosial, politik/hukum, demograpi, technological, and kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Exhibit 3–9 The External Environment



Exhibit 3–10 Selected U.S. Legislation Affecting Business

- **Occupational Safety and Health Act of 1970**
- **Consumer Product Safety Act of 1972**
- **Equal Employment Opportunity Act of 1972**
- **Worker Adjustment and Retraining Notification Act of 1988**
- **Americans with Disabilities Act of 1990**
- **Civil Rights Act of 1991**
- **Family and Medical Leave Act of 1993**
- **Child Safety Protection Act of 1994**
- **U.S. Economic Espionage Act of 1996**
- **Electronic Signatures in Global and National Commerce Act of 2000**
- **Sarbanes-Oxley Act of 2002**
- **Fair and Accurate Credit Transactions Act of 2003**

Bagaimana Lingkungan Memengaruhi Manajer.

- Ketidakpastian lingkungan
 - Pengetahuan manajer untuk memprediksi lingkungan eksternal organisasinya dipengaruhi oleh:
 - ❖ **Kerumitan lingkungan:** jumlah komponen lingkungan eksternal organisasi.
 - ❖ **Tingkat perubahan dalam komponen lingkungan:** Seberapa dinamis atau stabil lingkungan.

Exhibit 3–11 Environmental Uncertainty Matrix

		Degree of Change	
		Stable	Dynamic
Degree of Complexity	Simple	Cell 1 Stable and predictable environment Few components in environment Components are somewhat similar and remain basically the same Minimal need for sophisticated knowledge of components	Cell 2 Dynamic and unpredictable environment Few components in environment Components are somewhat similar but are in continual process of change Minimal need for sophisticated knowledge of components
	Complex	Cell 3 Stable and predictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and remain basically the same High need for sophisticated knowledge of components	Cell 4 Dynamic and unpredictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and are in continual process of change High need for sophisticated knowledge of components

Hubungan Stakeholder.

- Stakeholders

- Pihak-pihak dalam lingkungan organisasi yang dipengaruhi oleh keputusan dan tindakan organisasi.
- Mengapa mengelola hubungan stakeholder?
Dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- Merupakan hal yang baik mengingat saling ketergantungan antara organisasi dan lingkungan stakeholdernya.

Mengelola Hubungan Stakeholder

1. Mengidentifikasi stakeholder eksternal organisasi.
2. Tentukan kepentingan dan perhatian masing-masing eksternal stakeholder.
3. Tentukan seberapa penting stakeholder eksternal bagi perusahaan.
4. Tentukan bagaimana mengelola masing-masing hubungan eksternal stakeholder.

Exhibit 3–12 Organizational Stakeholders



Terms to Know

- omnipotent view of management
- symbolic view of management
- organizational culture
- strong cultures
- socialization
- workplace spirituality
- external environment
- specific environment
- general environment
- environmental uncertainty
- environmental complexity
- stakeholders