



# PENGANTAR MANAJEMEN

# LINGKUNGAN & BUDAYA ORGANISASI



PENGANTAR  
**MANAJEMEN**



Oleh: Turah Slamet, MM

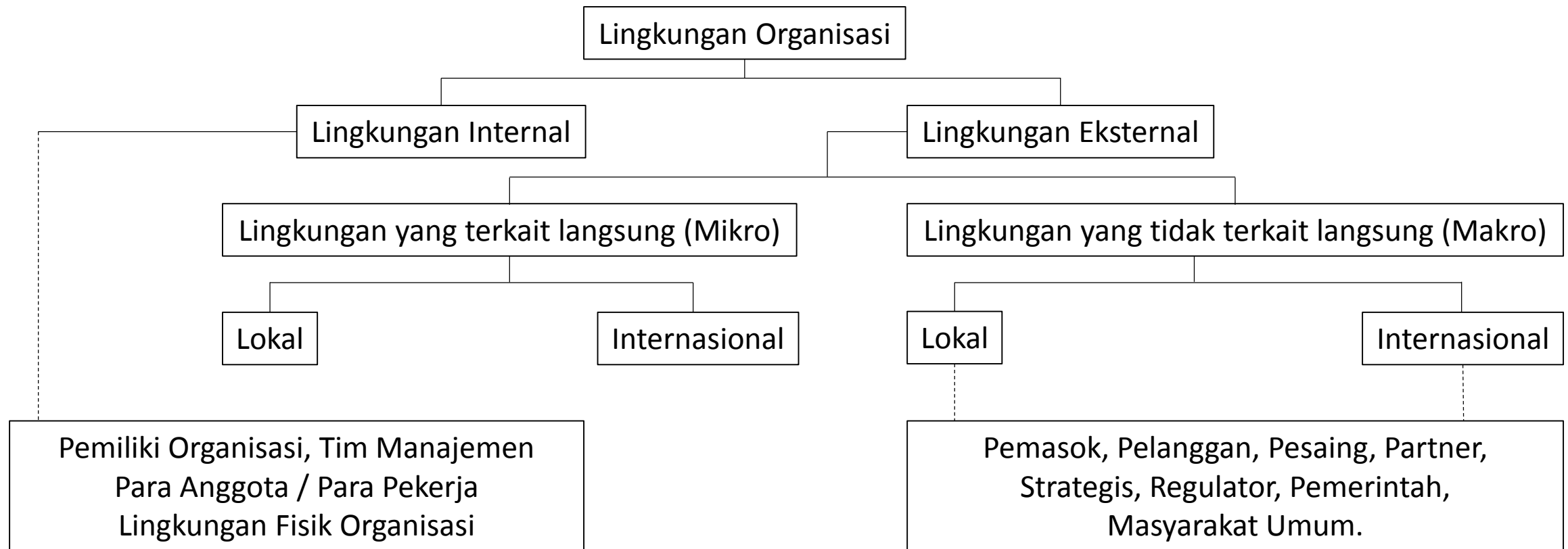
# LINGKUNGAN ORGANISASI



PENGANTAR  
**MANAJEMEN**

# LINGKUNGAN ORGANISASI

- ❑ Organisasi berada dalam sebuah lingkungan
- ❑ Lingkungan dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi
- ❑ Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.



## LINGKUNGAN ORGANISASI

Lingkungan yang terkait dengan organisasi dibagi menjadi dua :

- Lingkungan internal atau lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi.
- Lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan.

### Lingkungan Internal Organisasi

Berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan.

Yang termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi yaitu:

- **Pemilik Organisasi** (*owner*) adalah mereka yang secara historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide ataupun berdasarkan ketentuan lainnya dinyatakan sebagai pemiliki organisasi.
- **Tim Manajemen atau Pengelola Organisasi** (*board of managers or directors*) adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi untuk suatu periode tertentu.
- **Para Staff, Anggota atau Para Pekerja** (*employees*) adalah sumber daya manusia dari organisasi atau perusahaan yang bergelut dalam aktifitas operasional perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian organisasi berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen.
- **Lingkungan Fisik Organisasi** (*physical work environment*) adalah sumber daya selain manusia yang dimiliki perusahaan dan menjadi faktor pendukung berjalannya sebuah aktifitas organisasi atau perusahaan.

## Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan yang terkait adalah kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung atau lingkungan makro perusahaan.

**Lingkungan Mikro** perusahaan adalah terdiri dari:

- **Pelanggan** (*customer*) adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi.
- **Pesaing** (*competitor*) adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan (sekaligus ancaman) yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan.
- **Pemasok** (*supplier*) adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi berbagai jenis bahan baku
- **Partner Strategis** (*strategic partner*) adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, akan tetapi dapat secara bersama-sama menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

**Lingkungan Makro** perusahaan terbagi dua, yaitu lingkungan lokal dan internasional:

*Lingkungan Lokal Dapat Berupa:*

- **Regulator** (para pembuat peraturan) adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dan kegiatan bisnis yang fair dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis.
- **Pemerintah** (*government*) adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu disuatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat kearah yang lebih baik dalam pembangunan segala bidang.
- **Masyarakat Luas Pada Umumnya** (*society*).

*Lingkungan Internasional Dapat Berupa:*

- **Peraturan Internasional** (*international law*)
- **Pasar Keuangan Internasional** (*international financial markets*).

## **Lingkungan Internasional dan Kegiatan Bisnis:**

### Peluang

Penetrasi pasar , akses terhadap bahan baku, akses terhadap lembaga keuangan, dll.

### Tantangan/ancaman

Pesaing internasional, regulasi yang berbeda, mata uang yang berbeda, kondisi sosial dan politik yang berbeda,dll

## **Berbagai Bentuk Bisnis Internasional**

Pasar Produk (*product market*) melalui Ekspor dan Impor barang atau jasa

Lisensi (*licensing*)

Partner Strategis (*strategic partner*)

Investasi Langsung (*direct investment*) melalui diantaranya berupa pendirian anak cabang perusahaan di berbagai negara (*subsidiaries*)

## **Berbagai Faktor Yang Terkait Dengan Bisnis Internasional**

Kontrol Perdagangan Internasional  
Tariff dan Quota

Komunitas Ekonomi Internasional  
Uni Eropa, WTO, AFTA,NAFTA, dll

Perbedaan Budaya Antar Negara  
Cross Cultural Management, Simbol dan Bahasa, dll



# BUDAYA ORGANISASI



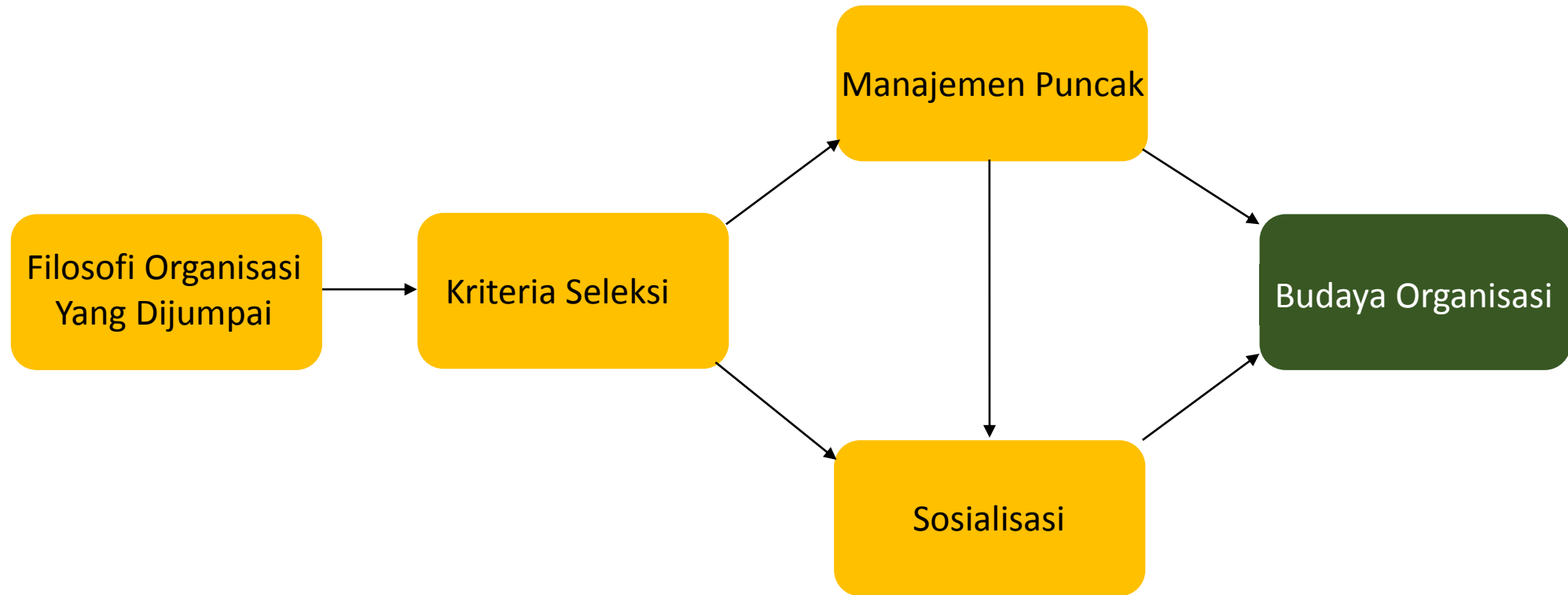
## **BUDAYA ORGANISASI**

- ❑ **Budaya Organisasi** merupakan Nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya.
- ❑ **Budaya Organisasi** merupakan “apa yang dirasakan, apa yang diyakini, dan apa yang dijalani” oleh sebuah organisasi.

### **Faktor Penentu Budaya Organisasi**

- ❑ **Pengalaman Organisasi** (*Organizational Experiences*) merupakan faktor penentu utama terciptanya sebuah Budaya Organisasi tertentu.  
Pengalaman Organisasi dapat berupa keberhasilan maupun kegagalan yang dialami organisasi dalam menjalani kegiatannya dari waktu ke waktu.
- ❑ **Prinsip, Norma, Keyakinan**, juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya sebuah Budaya Organisasi.  
Prinsip, Norma, dan keyakinan tertentu nilai-nilainya diadopsi sehingga menentukan sebuah budaya organisasi.

## Pembentukan Budaya Organisasi



**Terbentuknya budaya organisasi** pada awalnya berasal dari filsafat pendiri organisasi yang kemudian filsafat ini akan menentukan penyaringan karyawan-karyawan yang sesuai dengan filsafat dari pendiri organisasi.

**Tujuan eksplisit dari proses seleksi** adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu.

**Dengan tindakan manajemen puncak** baik lewat apa yang dikatakan maupun bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior ini menegakkan norma-norma yang mendasar ke bawah sepanjang organisasi itu ada.

**Sosialisasi** merupakan proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi yang ada. Ada tiga tahap proses sosialisasi, yaitu :

1. **Tahap prakedatangan**, kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi itu.
2. **Tahap keterlibatan**, tahap dimana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda
3. **Tahap metamorfosis**, tahap dimana seorang karyawan baru berubah menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.

## KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

### **Inovasi dan keberanian mengambil resiko** (*Inovation and risk taking*)

Sejauhmana organisasi mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*) Sejauhmana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

### **Berorientasi kepada hasil** (*Outcome orientation*)

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*) Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.

### **Berorientasi tim** (*Team orientation*)

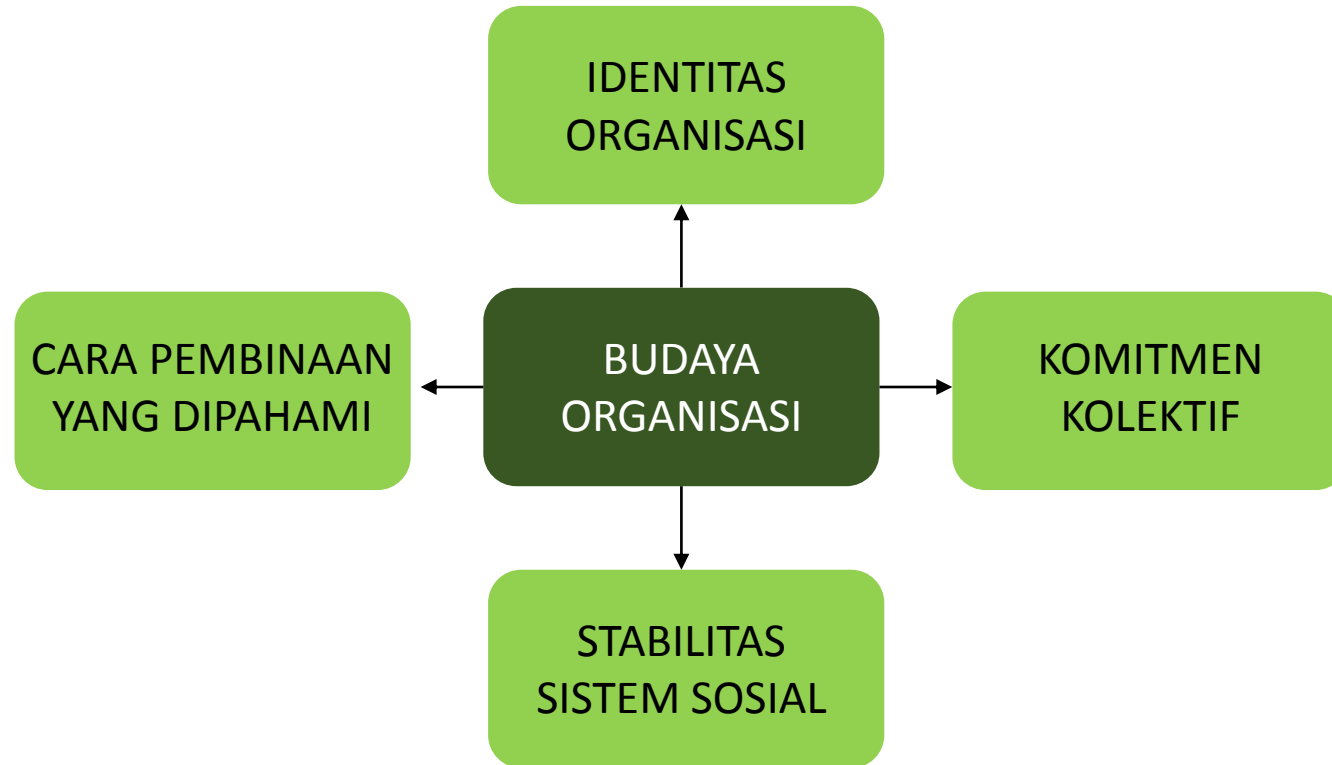
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Agresifitas (*Aggressiveness*) Sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu memiliki sifat agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya

### **Stabilitas** (*Stability*)

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

(Robbins, 2003 : 721)

## FUNGSI BUDAYA ORGANISASI



Sumber : Kreitner dan Kinicki (2003 : 86)

## **Penerusan Budaya Kepada Karyawan**

- Cerita
- Ritual
- Lambang Materi
- Bahasa

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA ORGANISASI**

- Komunikasi
- Motivasi
- Karakteristik Organisasi
- Proses-proses Administrasi
- Struktur Organisasi
- Gaya Manajemen

Sumber : Mondy dan Noe (1990 : 315)

## **Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis**

- Jadilah model peran yang kelihatan
- Komunikasikanlah harapan etis
- Berikanlah pelatihan etis
- Berikanlah imbalan secara terang-terangan terhadap tindakan etis dan berikan hukuman terhadap tindakan tidak etis
- Sediakanlah mekanisme yang bersifat melindungi

(Robbins, 2007 : 527)