



## DOA BELAJAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَضِيتُ بِاللَّهِ رَبًّا وَبِالْإِسْلَامِ دِينًا وَبِمُحَمَّدٍ نَبِيًّا وَرَسُولًا  
رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا وَارْزُقْنِي فَهْمًا

“Aku ridho Allah SWT sebagai Tuhanku, Islam sebagai agamaku, dan Nabi Muhammad sebagai Nabi dan Rasul, Ya Allah, tambahkanlah kepadaku ilmu dan berikanlah aku kefahaman”



# Mengelola Lingkungan Eksternal & Budaya Organisasi



MANAJEMEN  
unisa Universitas  
Aisyiyah  
Yogyakarta

Fitri Maulidah Rahmawati, S.E., M.Si

Pandangan terhadap  
peran manajer

Omnipotent  
View

Symbolic  
View

## Pandangan terhadap peran manajer

**Pandangan mumpuni (*omnipotent view*):** Manajer secara langsung bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan organisasinya.

**Pandangan simbolis (*symbolic view of management*):** Keberhasilan/kegagalan organisasi terutama ditentukan oleh kekuatan eksternal, **di luar** kekuasaan para manajer.

# Manajer: Mumpuni atau Simbolis?

Kekuasaan seorang manajer dibatasi oleh **lingkungan organisasi** (eksternal) dan **budaya organisasi** (internal).

- *Catatan:* Para manajer tidak sepenuhnya terkekang oleh kedua faktor kendala ini, karena mereka mampu dan memang *memengaruhi* budaya serta lingkungan organisasinya itu.



## Lingkungan Eksternal

- **Lingkungan eksternal:** Faktor dan kekuatan dari luar yang memengaruhi kinerja organisasi.
  1. Ekonomi
  2. Demografi
  3. Politik/hukum
  4. Sosial budaya
  5. Teknologi
  6. Global

## Lingkungan Ekonomi: Ekonomi Global

- Karena dunia kita *terhubung secara global*, tidak butuh waktu lama bagi masalah perekonomian di satu negara untuk menyebar ke negara-negara lain.

## Lingkungan Ekonomi: Ketimpangan Ekonomi

- Ketidakpuasan sosial atas kesenjangan pendapatan telah meningkat, karena:
  - Pertumbuhan ekonomi merana dan terbata-bata.
  - Kepercayaan masyarakat, bahwa siapapun bisa meraih kesempatan dan memiliki kemungkinan yang layak untuk mencapai kemakmuran, telah goyah.



# Lingkungan Demografi

## 1. Baby Boomer:

Orang yang lahir antara tahun 1946 dan 1964.

## 2. Gen Y (Milenial):

Orang yang lahir antara tahun 1978 dan 1994.

## 3. Pasca-milenial:

Para remaja dan siswa sekolah menengah.

# Lingkungan Eksternal: Hambatan & Tantangan

- Manajer menghadapi tantangan dan kendala dari berbagai komponen lingkungan eksternal karena *dampak* yang dimungkinkan terhadap:
  1. Pekerjaan dan lapangan kerja
  2. Ketidakpastian lingkungan
  3. Hubungan dengan pemangku kepentingan

# Dampak Lingkungan Eksternal: Pekerjaan & Lapangan Kerja

- Perubahan kondisi eksternal memengaruhi:
  - Jenis-jenis pekerjaan yang tersedia
  - Bagaimana pekerjaan-pekerjaan tersebut diadakan dan dikelola

# Dampak Lingkungan Eksternal: Ketidakpastian Lingkungan

- **Ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*):** Laju perubahan dan kompleksitas di lingkungan dari organisasi.
  - **Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*):**
    1. Jumlah komponen di lingkungan sekitar organisasi
    2. Tingkat pemahaman organisasi mengenai komponen-komponen tersebut

		Laju Perubahan	
		Stabil	Dinamis
Tingkat Kompleksitas	Sederhana	<p><b>Sel 1</b></p> <p>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</p>	<p><b>Sel 2</b></p> <p>Lingkungan dinamis dan tidak dapat diprediksi            Sedikit komponen dalam lingkungan            Komponen tidak begitu beragam, tetapi senantiasa berubah            Tidak dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen</p>
	Kompleks	<p><b>Sel 3</b></p> <p>Lingkungan stabil dan dapat diprediksi            Banyak komponen dalam lingkungan            Komponen bersifat variatif, tetapi tidak banyak berubah            Dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai komponen-komponen</p>	<p><b>Sel 4</b></p> <p>Lingkungan dinamis dan tidak dapat diprediksi            Banyak komponen dalam lingkungan            Komponen bersifat variatif dan senantiasa berubah            Dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai komponen-komponen</p>

## Dampak Lingkungan Eksternal: Pemangku Kepentingan

- **Pemangku kepentingan (*stakeholder*):** Semua pihak yang ada di lingkungan organisasi, yang terpengaruh oleh keputusan dan tindakan organisasi.
  - Organisasi bergantung pada kelompok eksternal ini sebagai sumber *input* (sumber daya) dan sebagai tempat penyaluran *output* (barang dan jasa).

# Pemangku Kepentingan?



## Dampak Lingkungan Eksternal: Pemangku Kepentingan

- Hubungan dengan para pemangku kepentingan akan mendorong hasil positif bagi *kinerja*.
  1. Perubahan lingkungan lebih dapat diprediksi
  2. Inovasi lebih berhasil-guna
  3. Tingkat kepercayaan lebih tinggi antarpihak
  4. Fleksibilitas lebih tinggi bagi organisasi untuk memperkecil dampak perubahan



# Budaya Organisasi

Himpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara kerja yang dianut bersama oleh (dan memengaruhi perilaku/tindakan) para anggota organisasi.

Merupakan  
*persepsi*

Bersifat  
*deskriptif*

Memiliki aspek  
*penerimaan/  
penganutan  
bersama/shared*

# Fungsi Budaya Dalam Organisasi

01

menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan lainnya.

02

menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi

03

budaya memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada individu. kepentingan diri sendiri

04

Meningkatkan stabilitas system sosial

# Tujuan budaya organisasi



## Adaptasi Eksternal

berkaitan dengan cara-cara menjangkau tujuan, tugas yang harus diselesaikan, metode yang digunakan untuk mencapai tujuan dan metode mencapai keberhasilan serta mengatasi kegagalan



## Adaptasi Internal

berkaitan dengan mengidentifikasi dan mengolektif cara bekerja dan hidup bersama dalam suatu organisasi

## Budaya Organisasi: Tujuh Dimensi

<b>Perhatian pada detail</b>	Tuntutan tentang ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail dari organisasi kepada para karyawannya.
<b>Orientasi hasil</b>	Penekanan organisasi pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
<b>Orientasi manusia</b>	Pertimbangan organisasi pada faktor manusia (karyawan) dalam pengambilan keputusan manajemen.
<b>Orientasi tim</b>	Penekanan organisasi pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas.
<b>Agresivitas</b>	Dorongan organisasi kepada para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja sama.
<b>Stabilitas</b>	Penekanan organisasi tentang pemeliharaan status quo dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.
<b>Inovasi dan pengambilan risiko</b>	Dorongan organisasi kepada para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

# Budaya yang Kuat

## **Budaya yang kuat (*strong culture*):**

Budaya organisasi yang

- (1) nilai-nilai dasarnya tertanam secara kokoh
- (2) diterima secara luas oleh para anggota organisasi.
  - Para karyawan biasanya lebih setia, kinerja organisasi cenderung lebih baik.
  - Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya terhadap cara manajer bekerja.

## **Budaya Kuat**

Nilai-nilai diterima secara luas

Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting

Sebagian besar karyawan bisa mengungkapkan kisah mengenai sejarah atau pahlawan perusahaan

Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi

Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi

## **Budaya Lemah**

Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja—biasanya kalangan manajemen puncak

Budaya memberikan pesan yang saling bertolak-belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting

Karyawan hanya memiliki sedikit pengetahuan mengenai sejarah atau pahlawan organisasi

Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka

Tidak ada kaitan yang kuat di antara nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi

## Budaya:

Darimana lahirnya & cara tumbuh-kembangnya

*Sumber pertama* budaya organisasi umumnya adalah **visi para pendiri organisasi**

*Budaya dipelihara* melalui:

- Kriteria seleksi karyawan
- Tindakan jajaran manajemen puncak
- Berbagai **proses sosialisasi**, yang membantu karyawan baru memahami dan menyesuaikan diri



# Budaya Organisasi & karyawan

- Unsur-unsur budaya organisasi membantu para karyawan untuk "mempelajari":
  - Nilai-nilai dan perilaku apa yang dianggap penting
  - Siapa-siapa saja yang dapat dijadikan teladan di dalam organisasi



# Bagaimana Para Karyawan Mempelajari Budaya

- Budaya organisasi dapat ditanamkan kepada karyawan melalui:
  1. Cerita-cerita
  2. Ritual-ritual korporasi
  3. Simbol-simbol kebendaan
  4. Bahasa





## Bagaimana Budaya Memengaruhi Para Manajer

- Budaya organisasi memengaruhi bagaimana para manajer menjalankan fungsi-fungsi:
  1. Perencanaan
  2. Pengorganisasian
  3. Kepemimpinan
  4. Pengendalian

Budaya

### Perencanaan

- Tingkat risiko yang “diperbolehkan” dalam rencana
- Apakah rencana kerja harus dibuat oleh individu atau tim
- Seberapa jauh manajemen mempertimbangkan faktor lingkungan dalam perencanaan

### Pengorganisasian

- Seberapa besar otonomi yang diberikan kepada karyawan dalam ruang-lingkup kerja mereka
- Apakah tugas-tugas harus dikerjakan secara perorangan atau berkelompok (tim)
- Tingkat interaksi yang diperbolehkan bagi seorang manajer dengan rekan-rekannya dari departemen lain

Budaya

Budaya

### Kepemimpinan

- Tingkat kepedulian manajemen pada kepuasan kerja karyawan
- Gaya kepemimpinan macam apa yang dianggap patut
- Apakah segala bentuk perbedaan pendapat—bahkan yang konstruktif sekalipun—harus ditekan dan dihilangkan

### Pengendalian

- Apakah penerapan mekanisme pengendalian eksternal dianggap perlu atautkah para karyawan dianggap mampu mengendalikan tindakan mereka sendiri
- Kriteria-kriteria apa saja yang harus ditekankan di dalam evaluasi kinerja karyawan
- Akibat (dan sanksi) apa yang akan timbul bila seorang manajer melampaui batas anggaran yang ditetapkan

Budaya

## Isu-isu Budaya Organisasi Terkini

Menciptakan budaya inovatif

Menciptakan budaya yang responsif terhadap pelanggan

Spiritualitas dan budaya organisasi

## Isu-isu Budaya Organisasi: Menciptakan Budaya Inovatif

1. Tantangan dan keterlibatan
2. Kebebasan, kepercayaan dan keterbukaan
3. Waktu untuk mengembangkan gagasan
4. Keceriaan/humor
5. Penyelesaian konflik dan perbedaan pendapat
6. Keberanian mengambil risiko

## Isu-isu Budaya Organisasi: Responsif Terhadap Pelanggan

1. Karyawan yang ramah dan mudah bergaul
2. Sedikit aturan/prosedur yang kaku/mengikat
3. Pemberdayaan karyawan
4. Peran dan sasaran yang jelas
5. Karyawan yang termotivasi untuk memuaskan pelanggan

## **Karakteristik Budaya yang Responsif-Pelanggan**

## **Saran bagi Para Manajer**

Tipe karyawan

Pekerjakan orang-orang dengan berbagai kepribadian dan sifat yang sejalan dengan paradigma pelayanan pelanggan: bersahabat, penuh perhatian, antusias, sabar, mampu menjadi pendengar yang baik

Tipe lingkungan kerja

Rancanglah skema pekerjaan yang memberikan kebebasan seluas mungkin bagi para karyawan untuk memuaskan pelanggan tanpa harus dibelenggu oleh aturan-aturan dan prosedur yang kaku

Pemberdayaan

Bagi para karyawan yang terlibat langsung di berbagai aktivitas pelayanan pelanggan, berikan mereka kewenangan untuk mengambil keputusan harian menyangkut hal-hal yang terkait dengan pekerjaan rutinnnya

Kejelasan peran

Minimalkan ketidakjelasan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para karyawan yang berkecimpung langsung dalam pelayanan pelanggan, dengan cara memberikan pelatihan yang terus-menerus tentang pengetahuan produk (*product knowledge*), kemampuan mendengar, dan keterampilan perilaku lainnya

Keinginan yang tak pernah padam untuk memberikan kepuasan dan kesenangan kepada pelanggan

Pertegas komitmen organisasi untuk selalu bersedia melakukan apa pun yang diperlukan, meski hal itu berada di luar ruang-lingkup normal pekerjaan sang karyawan.

## Isu-isu Budaya Organisasi: Spiritualitas Tempat Kerja

- **Spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*):**  
Nilai-nilai organisasi menumbuhkembangkan kesadaran akan makna hidup, dengan kerja komunitas bermanfaat.
  - Penting, karena banyak karyawan kini mencari *penyeimbangan* akan stres dan tekanan dalam kehidupan modern yang penuh gejolak.

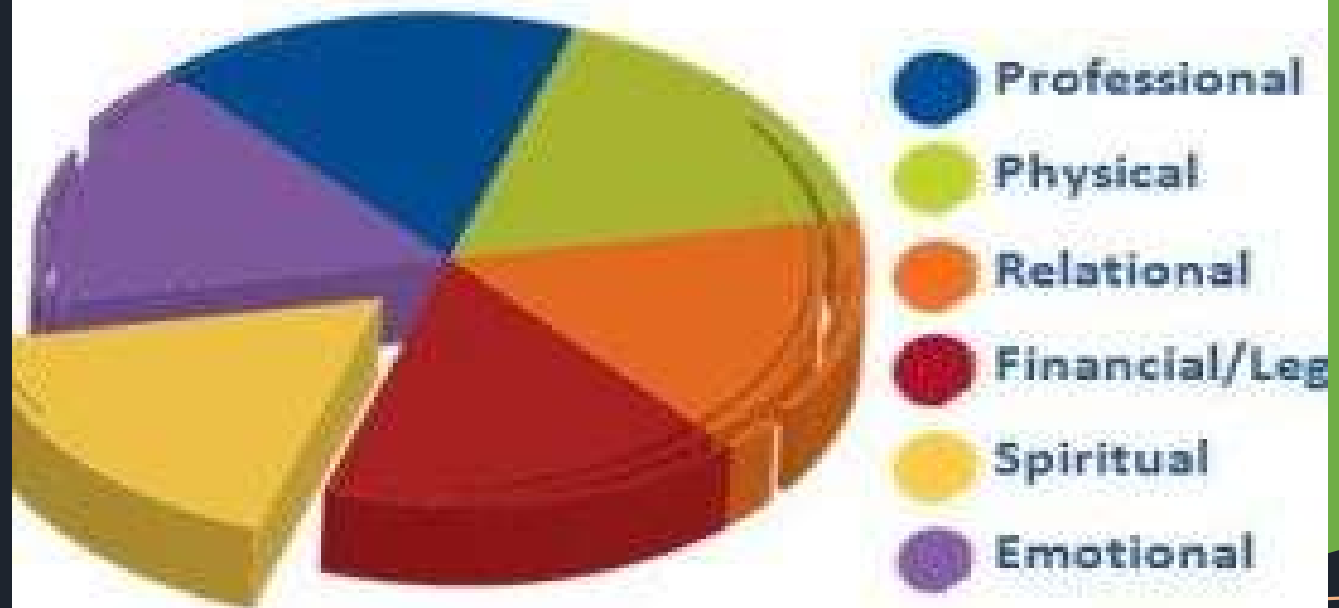


## Spiritualitas Tempat Kerja: Organisasi Spiritual

1. Kesadaran yang kuat akan makna
2. Penekanan pada pengembangan individu
3. Kepercayaan dan keterbukaan
4. Pemberdayaan karyawan
5. Toleransi terhadap ekspresi diri para karyawan

- Well-being is the experience of health, happiness, and prosperity. It includes having good mental health, high life satisfaction, a sense of meaning or purpose, and ability to manage stress. More generally, well-being is just feeling well

## VITAL WorkLife Wheel of Well Being Spiritual Dimension





Organisasi dengan  
budaya kuat

## Think different of apple.inc

- Memberdayakan Karyawan Untuk Berbeda.
- Hal Terpenting Adalah Nilainya.
- Menghargai Jasa Para Inovator.
- Lakukan Hal Penting Secara Internal.
- Memperkuat Pemasaran.
- Mengontrol Informasi
- Hal Kecil yang Sangat Bermanfaat
- Membantu Orang Melakukan Aktivitasnya Dengan Nyaman
- Teruslah Berusaha Menciptakan Hal Berguna.
- Berani Berpikir Beda.



*Think different*

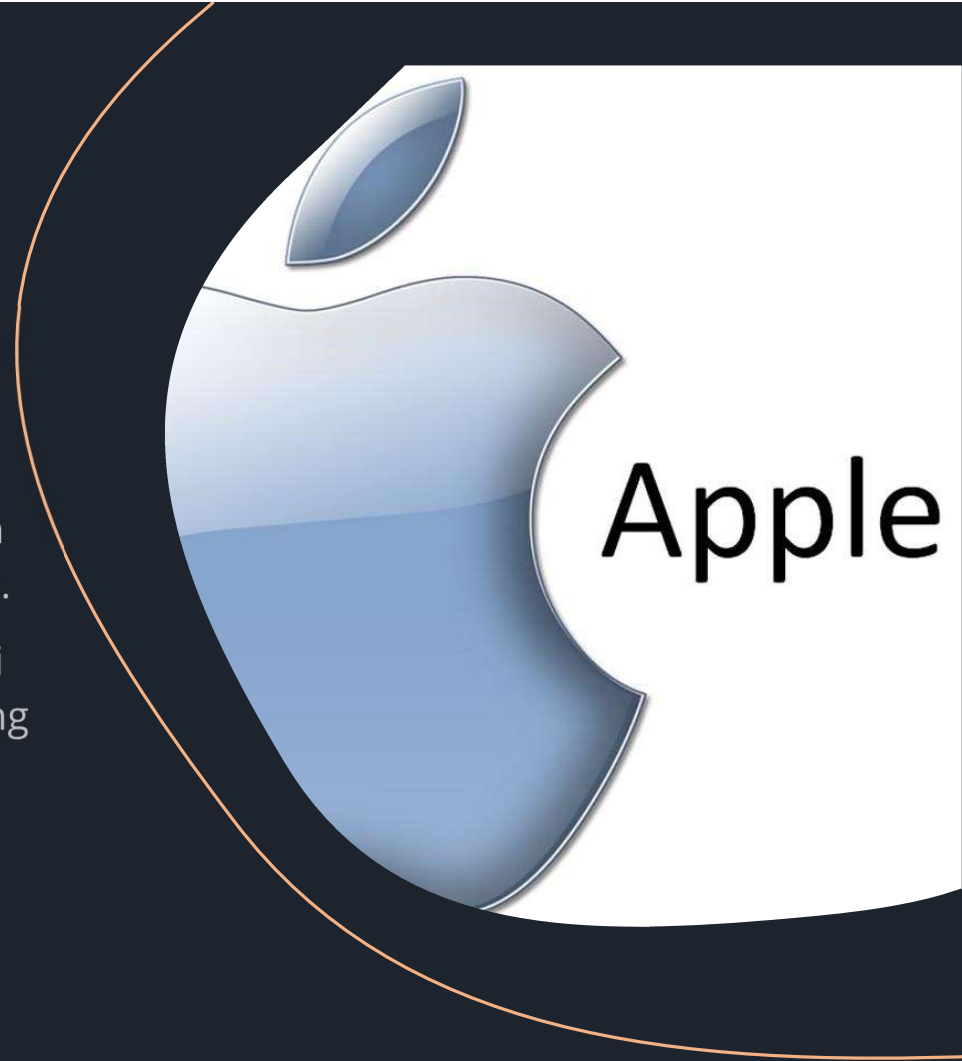
# Apple : The 5 Secrets

- **1. Apple Mengontrol Pembicaraan Karyawan**
- Rahasia pertama dari budaya internal Apple adalah kontrol pembicaraan karyawan yang sangat ketat. Jangankan dengan kompetitor, Apple dinyatakan juga mengontrol apa yang dibicarakan karyawannya kepada sahabat mereka bahkan pada pasangan mereka.
- Seorang mantan desainer antar muka Apple menyatakan bahwa tidak ada yang akan mampu menyaingi kebijakan perusahaan dalam memproteksi lingkungan kreatif dan intelektualnya. Kebijakan keamanan yang dikeluarkan oleh petinggi Apple ini memang sangat serius. Bahkan saking seriusnya pembicaraan karyawan dengan siapapun akan dapat diketahui dengan sangat mudah dan cepat.



## Apple : The 5 Secrets

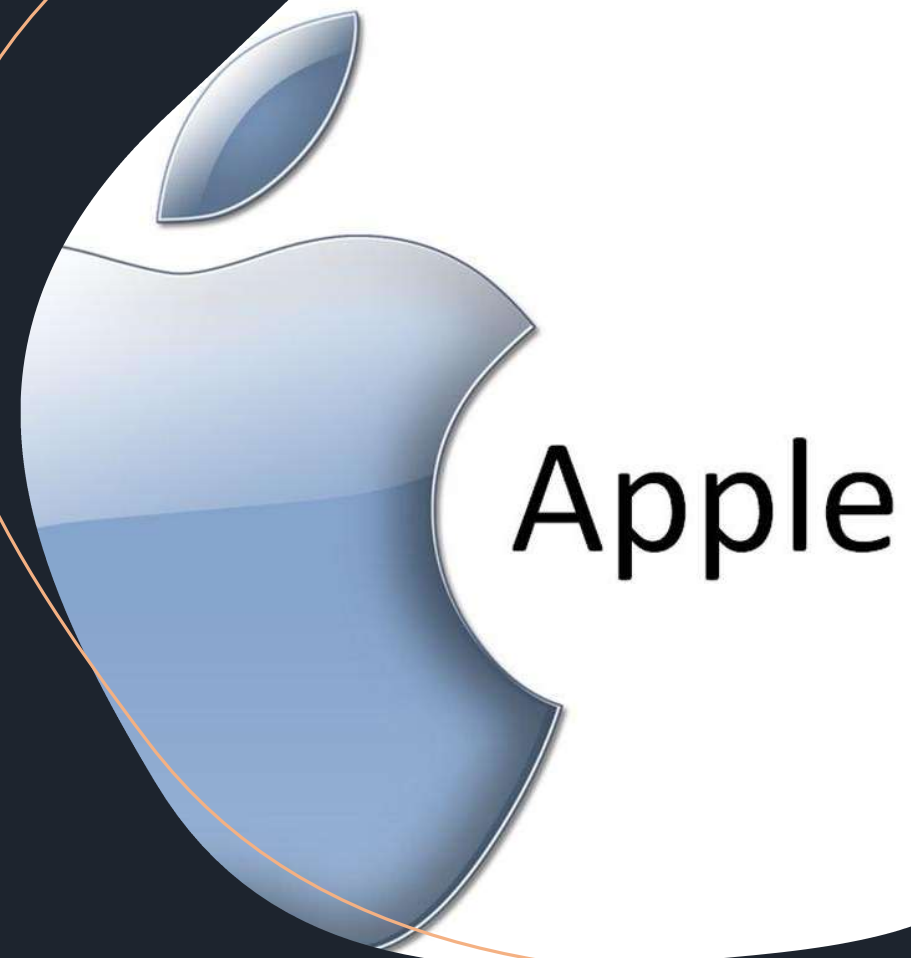
- **Mengirim Memo dengan Pesan yang Berbeda**
- Dokumen internal ini memang sangatlah penting bagi Apple. Untuk menjaga kerahasiaannya, perusahaan ini mengirimkan memo dengan pesan berbeda ke bagian-bagian dan divisi yang berbeda.
- Pengiriman memo dengan pesan yang berbeda ini dilakukan dengan tujuan bisa melacak sumber yang memberikan informasi, jika terjadi bocornya isi memo di media.



# Apple : The 5 Secrets

## Proyek yang Misterius

- Hal berikutnya yang menjadi rahasia budaya internal Apple adalah proyek yang misterius. Yang dimaksud dengan proyek misterius ini adalah bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai Apple sebenarnya tidak pernah diketahui secara pasti dan detail oleh para pelakunya.
- Jadi ketika para pekerja di Apple mengerjakan pekerjaannya, mereka hanya diberikan informasi dasar soal proyek yang mereka kerjakan. Para karyawan ini bekerja tanpa mengetahui secara rinci mengenai produk yang sedang mereka kerjakan. Ketika produk dil*aunching* barulah mereka para pekerja ini mengetahui apa yang sebelumnya ia kerjakan.



# Apple : The 5 Secrets

- Kode-Kode Rahasia
- Bekerja di Apple memang menjadikan seseorang layaknya agen rahasia. Karyawan akan dikenalkan dengan kode-kode rahasia yang harus dipahami dan dijaga kerahasiaan kode tersebut.
- Setiap bagian atau divisi, bahkan setiap orang di Apple sendiri memiliki memiliki kode-kode yang berbeda-beda.
- Jadi nama kode rahasia yang seorang pekerja miliki sangat mungkin tidak sama dengan yang dimiliki oleh pekerja lain.





## Apple : The 5 Secrets

- Pemeriksaan yang Ketat Pada Setiap karyawan
- Terakhir, rahasia budaya internal di perusahaan Apple adalah adanya pemeriksaan yang ketat pada setiap karyawan yang datang dan akan pergi. Meski telah bekerja bertahun-tahun seorang karyawan tidak akan lolos dari pemeriksaan dan pengeledahan yang cukup ketat. Bahkan pemeriksaan dan pengeledahan ini juga terjadi di area kamar mandi.
- Pemeriksaan dan pengeledahan ini sendiri dilakukan Apple untuk memastikan tidak ada orang yang mencoba mencuri atau menyebarkan ide atau produk kepada publik. Sebuah kejadian untuk mengangkat tangan pun pernah menimpa para developer yang akan keluar ruangan ketika Apple akan meluncurkan Apple Watch yang proyeknya pun belum diketahui siapapun.



Mengapa  
Budaya  
organisasi itu  
penting

## Why Organizational Culture Matters?





## DOA SESUDAH BELAJAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُمَّ أَرِنَا الْحَقَّ حَقًّا وَارْزُقْنَا اتِّبَاعَهُ وَأَرِنَا الْبَاطِلَ بَاطِلًا وَارْزُقْنَا اجْتِنَابَهُ

**Ya Allah, Tunjukkanlah kepada kami kebenaran sehingga kami dapat mengikutinya Dan tunjukkanlah kepada kami kejelekan sehingga kami dapat menjauhinya**

See you next time

