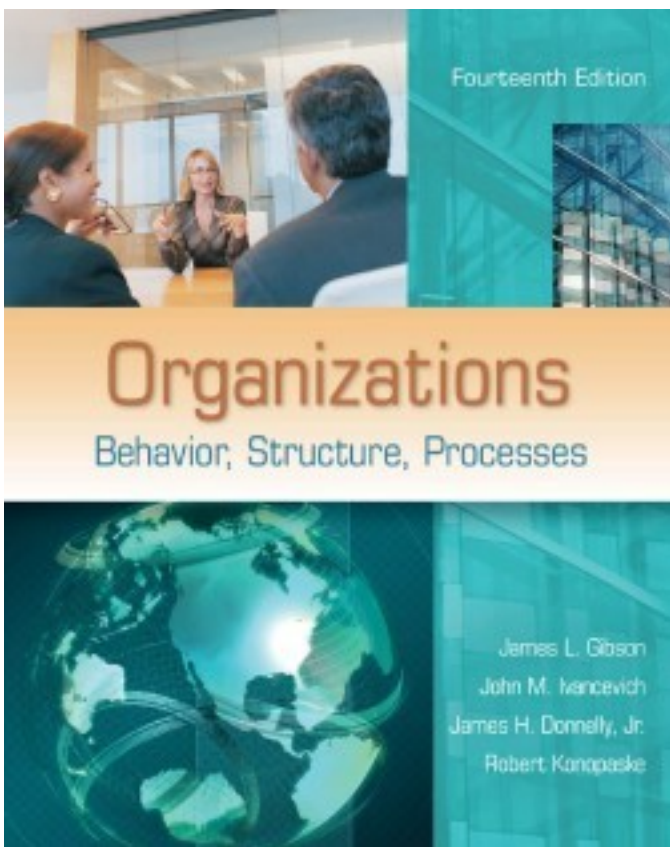




Halaman ini sengaja dikosongkan

Halaman ini sengaja dikosongkan

James L.Gibson

Universitas Kentucky

John M.Ivancevich

Universitas Houston

James H.Donnelly, Jr.

Universitas Kentucky

Robert Konopaske

Universitas Negeri Texas

ORGANISASI: PERILAKU, STRUKTUR, PROSES, EDISI KEEMPAT BELAS

Diterbitkan oleh McGraw-Hill, unit bisnis The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Hak Cipta © 2012 oleh The McGraw-Hill Companies, Inc. Semua hak dilindungi undang-undang. Edisi sebelumnya © 2009, 2006, dan 2003. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang boleh direproduksi atau didistribusikan dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, atau disimpan dalam database atau sistem pengambilan, tanpa izin tertulis sebelumnya dari The McGraw-Hill Companies, Inc. , termasuk, namun tidak terbatas pada, dalam jaringan atau penyimpanan atau transmisi elektronik lainnya, atau siaran untuk pembelajaran jarak jauh.

Beberapa perlengkapan tambahan, termasuk komponen elektronik dan cetak, mungkin tidak tersedia untuk pelanggan di luar Amerika Serikat.

DAN Buku ini dicetak pada kertas daur ulang bebas asam yang mengandung 10% limbah pascakonsumen. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

QDQ/QDQ 1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN 978-0-07-811266-9

ID 0-07-811266-4

Wakil Presiden & Pemimpin Redaksi: *Brent Gordon*

Wakil Presiden EDP/Layanan Penerbitan Pusat: *Kimberly Meriwether David*

Direktur editorial: *Paul Ducham*

Editor Pelaksana Pengembangan: *Mantra Laura Hurst*

Koordinator Redaksi: *Jane Beck*

Manajer Pemasaran: *Jaime Halteman*

Manajer Proyek Senior: *Lisa A.*

*Bruflo*dt Pembeli: *Nicole Baumgartner*

Koordinator Desain: *Brenda A. Rolwes*

Manajer Proyek Media: *Balaji Sundararaman*

Desain sampul: *Studio Montage, St. Louis, Missouri*

Gambar sampul: *Wanita Bisnis yang Duduk dalam Wawancara*: © *Digital Vision RF*; *Refleksi Gedung Perkantoran*: © *CORBIS RF*;

Konsep Global: © *Gambar Merek X/Gambar Jupiter RF*

Jenis huruf: *10/12 Kali Romawi Baru*

Komposer: *Aptara®, Inc.*

Pencetak: *Grafik Empat*

Kredit foto: Ch. 1, Yuri Arcurs/Cutcaster; Bab. 2, Gambar Stockbyte/Punchstock; Bab. 3, Doug Menuiez/Getty Gambar; Bab. 4, Bebas Royalti/CORBIS; Bab. 5, Gambar Stockbyte/Getty; Bab. 6, © Visi Digital; Bab. 7, Keith Brofsky/Getty Images; Bab. 8, Visi Digital/Getty Images; Bab. 9, Gambar Monica Lau/Getty; Bab. 10, Gambar Manchan/Getty; Bab. 11, © Visi Digital; Bab. 12, Gambar Ryan McVay/Getty; Bab. 13, Fotodisc/Getty Images; Bab. 14, Gambar Ryan McVay/Getty; Bab. 15, Jon Feingersh/Getty Images; Bab. 16, Visi Digital/Getty Images; Bab. 17, Ryan McVay/Getty Images

Data Katalogisasi-dalam-Publikasi Perpustakaan Kongres

Organisasi: perilaku, struktur, proses / James L. Gibson . . . [dkk.].—Edisi ke-14. P. cm.

Termasuk referensi bibliografi dan indeks.

ISBN 978-0-07-811266-9 (soft cover : alk. paper) 1. Organisasi. 2. Perilaku organisasi. 3. Kepemimpinan. 4. Efektivitas organisasi. I. Gibson, James L. (James Lawrence), 1935-

HD58.7.G54 2011
658.4—dc22 2010050550 www.mhhe.com

John (Jack) M.Ivancevich (16 Agustus 1939 - 26 Oktober 2009): In Memoriam.

Hugh Roy dan Lillie Cranz Cullen Ketua dan Profesor Perilaku dan Manajemen Organisasi, C.T. Sekolah Tinggi Bisnis Bauer, Universitas Houston; BS dari Universitas Purdue, dan MBA dan DBA dari Universitas Maryland.

Buku ini menghormati kenangan Jack Ivancevich, sahabat, kolega, rekan penulis, dan orang kepercayaan kita yang menderita kanker. Ia mencurahkan hati dan jiwanya ke dalam buku sebanyak 13 edisi ini dan meskipun ia tidak bersama kami sekarang, kami tahu mereka sangat banyak hadir di edisi ke-14 ini. Dia tidak hanya hidup dalam buku ini, dia juga hidup dalam hati kita. Dia adalah dan tetap menjadi kekuatan pendorong tim penulis ini. Kami merindukanmu, Jack, dan kami harap kamu bangga dengan edisi ini.

James L. Gibson dan James H. Donnelly, Jr.

Disiplin manajemen kehilangan seorang pendidik yang penuh semangat dan pemenang penghargaan, serta seorang pemimpin yang berpengaruh dengan etos kerja dan rasa integritas yang tiada tara. Jack memimpin dengan memberi contoh, dan kami yang cukup beruntung mengenalnya terinspirasi untuk bekerja lebih keras dan meraih pencapaian yang lebih tinggi dari yang pernah kami bayangkan.

Jack berkomitmen pada pendidikan tinggi dan penciptaan serta penyebaran pengetahuan manajemen. Dia merasa nyaman di kelas dan akan mendorong siswa untuk berpikir kritis dan menerapkan konsep dan teori perilaku organisasi dan manajemen dalam kehidupan mereka. Jack mempunyai kebijakan “pintu terbuka”, dan menghabiskan waktu berjam-jam membantu siswa dan menjawab pertanyaan mereka. Reputasinya sebagai guru yang tangguh diperlunak oleh apresiasinya terhadap kebutuhan banyak siswa untuk menyeimbangkan keinginan akan pendidikan dengan pekerjaan penuh waktu dan tuntutan keluarga. Di antara penghargaan Jack yang paling berharga adalah *Penghargaan Ester Farfel untuk Penelitian, Pengajaran, dan Keunggulan Pelayanan*, penghargaan tertinggi yang diberikan kepada anggota fakultas Universitas Houston.

Melengkapi hasratnya untuk mengajar, Jack gemar menulis buku. Dia mencoba menulis setidaknya 300 hari dalam setahun, rata-rata sekitar 1.200 kata per hari. Selama periode 40 tahun, Jack menjangkau lebih dari satu juta siswa dengan menulis atau ikut menulis 88 buku tentang berbagai aspek manajemen dan perilaku organisasi. Saat ini dalam edisi ke-14, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (ditulis bersama James L. Gibson, James H. Donnelly, dan Robert Konopaske) terus diterima dengan baik oleh siswa dan instruktur. Pada tahun 2005, *Organisasi* menerima Penghargaan McGuffey dari Asosiasi Penulis Teks dan Akademik. Penghargaan ini mengakui buku teks dan materi pembelajaran yang keunggulannya telah terbukti dari waktu ke waktu. Contoh buku pelajaran Jack lainnya meliputi *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku dan Manajemen Organisasi* (ditulis bersama Robert Konopaske dan Michael T. Matteson), *Manajemen Global dan Perilaku Organisasi* (ditulis bersama Robert Konopaske), *Klasik Manajemen dan Perilaku Organisasi* (ditulis bersama Michael T. Matteson), *Dasar-dasar Manajemen: Fungsi, Perilaku, Model* (ditulis bersama James L. Gibson dan James H. Donnelly), dan *Manajemen: Kualitas dan Daya Saing* (ditulis bersama Peter Lorenzi, Steven Skinner, dan Philip Crosby). **di dalam**

Jack bukan hanya seorang pendidik dan penulis buku yang berprestasi, tetapi juga seorang peneliti yang produktif dan sangat dihormati. Terkenal karena etos kerjanya yang sangat disiplin, Jack mengarang atau ikut menulis sekitar 160 artikel penelitian, yang diterbitkan di jurnal seperti *Jurnal Akademi Manajemen*, *Tinjauan Akademi Manajemen*, *Triwulanan Ilmu Administrasi*, *Jurnal Psikologi Terapan*, dan *Analisa Bisnis Harvard*. Penelitiannya sangat berpengaruh dan mengeksplorasi berbagai topik perilaku manajemen dan organisasi, termasuk stres kerja, kejahatan kerah putih, manajemen keberagaman, penugasan global, kehilangan pekerjaan, ketidakhadiran, kepuasan kerja, penetapan

tujuan, kinerja pekerjaan, efektivitas metode pelatihan, dan iklim organisasi. Keberagaman penelitian Jack mencerminkan sifat permasalahan manajemen yang kompleks dan saling terkait dalam organisasi. Pada tahun 2000, sebagai pengakuan atas penerbitan sejumlah besar artikel rujukan di jurnal *Akademi Manajemen*, Jack dilantik ke dalam jurnal *Akademi Manajemen Hall of Fame Journal* sebagai salah satu dari 33 Anggota Piagam pertama. Ini merupakan pencapaian yang mengesankan mengingat pada tahun 2000, *Akademi Manajemen* memiliki kurang lebih 13.500 anggota.

Selain mengajar, menulis buku, dan melakukan penelitian, Jack menerapkan pengetahuannya tentang perilaku organisasi dan manajemen pada beberapa posisi kepemimpinan yang dipegangnya sejak bergabung dengan fakultas *University of Houston* pada tahun 1974. Pada tahun 1975, ia diangkat menjadi Ketua Departemen Ilmu Pengetahuan, Perilaku dan Manajemen Organisasi, dan pada tahun berikutnya, Jack menjadi Associate Dean of Research untuk College of Business Administration di UH. Pada tahun 1979, Jack dianugerahi Ketua Perilaku dan Manajemen Organisasi Hugh Roy dan Lillie Cranz Cullen, salah satu posisi paling bergengsi di *University of Houston*. Dari tahun 1988 hingga 1995, ia menjabat sebagai Dekan Fakultas Administrasi Bisnis Universitas Houston. Pada tahun 1995, Jack diangkat sebagai Wakil Presiden Eksekutif Universitas Houston untuk Urusan Akademik dan Rektor; posisi yang dipegangnya selama dua tahun. Melalui kepemimpinan visioner, berbasis kinerja, dan berprinsip, Jack meninggalkan jejak abadi dan bermakna pada seluruh komunitas *University of Houston*, termasuk konstituen internal, seperti rekan administrator, dekan, direktur program, dosen, staf, dan mahasiswa, serta pemangku kepentingan eksternal, seperti legislator, donor, alumni, dan eksekutif perusahaan daerah. Prestasinya bahkan lebih luar biasa mengingat fakta bahwa Jack terus mengajar di kelas, menulis buku, dan menerbitkan artikel penelitian sambil memegang berbagai posisi kepemimpinan ini.

Jack memberikan kontribusi yang tak terhitung banyaknya pada semua aspek pendidikan tinggi, yang semuanya akan terasa di tahun-tahun mendatang. Mungkin salah satu warisan terbesar dan terlama Jack berasal dari banyak individu yang dibimbingnya selama 45 tahun di pendidikan tinggi. Meskipun sibuk sepanjang kariernya, Jack sangat bermurah hati dengan waktunya dan menjadikannya prioritas untuk membimbing sejumlah besar individu, termasuk mahasiswa saat ini dan mantan mahasiswa, staf pengajar junior, rekan-rekan dari industri penerbitan, dan banyak lainnya. Dia ingin orang-orang sukses dan akan melakukan segala yang dia bisa untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka. Jack sering mengundang anggota fakultas yang lebih muda untuk berkolaborasi dengannya dalam proyek penelitian. Sebagai anggota dari 80 komite doktoral dan master, Jack menikmati perannya sebagai mentor dan menghabiskan waktu berjam-jam bersama mahasiswa pascasarjana, membantu dan membimbing mereka melalui proses melakukan penelitian asli untuk tesis atau disertasi mereka. Jack selalu bersedia menelepon dan menulis surat rekomendasi terperinci atas nama murid-muridnya untuk membantu mereka dipekerjakan atau di kemudian hari dalam karier mereka, mendapatkan promosi atau mendapatkan penghargaan masa jabatan. Beliau sangat menaruh perhatian pada individu-individu ini dan mengharapkan kerja keras serta komitmen terhadap keunggulan sebagai balasannya. Banyak dari mantan mahasiswa pascasarjana ini adalah profesor di universitas dan kolonel

leges di seluruh Amerika Serikat dan sekarang menjadi mentor dan menginspirasi siswa mereka sendiri.

Secara pribadi, Jack adalah mentor, kolega, dan teman saya. Kata-kata tidak dapat menggambarkan betapa bersyukur dan terhormatnya saya telah bekerja begitu dekat dengannya dalam beberapa buku pelajaran

dan proyek penelitian selama 10 tahun terakhir. Kami berkenalan pada tahun 1999, setelah Jack setuju menjadi ketua disertasi saya di Universitas Houston. Mengingat perawakan dan kehadiran Jack yang berwibawa, saya sedikit terintimidasi olehnya pada awalnya, namun segera menyadari bahwa dia adalah “raksasa yang lembut” yang dapat beralih dengan cepat antara diskusi tentang penelitian, buku, karier akademis, pengajaran, dan pentingnya menjadi seorang pemimpin. pria dan ayah berkeluarga yang baik, dan mencapai keseimbangan dalam hidup seseorang. Jack adalah seorang pendongeng yang hebat dan terutama suka menceritakan kisah-kisah dari tahun-tahun awalnya di sisi selatan Chicago. Dia mengajarku banyak hal; beberapa pelajaran disampaikan melalui

percakapan yang bijaksana tetapi sebagian besar diperoleh dengan mengamati tindakannya. Jack mengajari saya untuk menjalani hidup secara langsung dengan sikap yang kuat, positif, dan bisa melakukan, tanpa pernah melupakan pentingnya menjadi suami dan ayah yang penuh kasih dan berkomitmen. Beliau akan sangat dirindukan oleh kita semua yang beruntung telah tersentuh oleh persahabatannya yang hangat dan dibimbing oleh semangat kemurahan hatinya.

Jack meninggalkan istrinya selama 37 tahun, Margaret (Pegi) Karsner Ivancevich; putra Daniel dan istri Susan; putri Jill dan suaminya David Zacha, Jr.; dan cucu Kathryn Diane dan Amanda Dana Ivancevich, serta Hunter David Michael, Hailey Dana, dan Hannah Marie Zacha. Kematian Jack didahului oleh putri kesayangannya Dana, dan oleh istri pertamanya, Diane Frances Murphy Ivancevich.

Robert Konopaske

Universitas Negeri Texas

Kata pengantar

Edisi ke-14 dari *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* didasarkan pada proposisi bahwa mengelola orang, struktur, dan proses dalam organisasi merupakan serangkaian tugas yang menantang, menarik, dan penting. Dalam keadaan ekonomi baik maupun sulit, tidak ada yang membosankan dalam mengelola perilaku organisasi. Pendekatan tradisional yang berhasil dilakukan satu dekade lalu atau bahkan beberapa tahun lalu kini dipertanyakan, dimodifikasi, atau diganti. Buku ini akan memberikan kesempatan bagi Anda untuk melihat ke dalam organisasi dan mengembangkan perspektif dan keterampilan Anda sendiri dalam mengelola perilaku organisasi. Perspektif dan pendekatan Anda sendiri akan membantu Anda dalam posisi yang Anda pegang, tantangan yang Anda hadapi, dan pilihan karier yang Anda buat.

Edisi pemenang penghargaan ini *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* menyajikan teori, hasil penelitian, dan aplikasi yang berfokus pada pengelolaan perilaku organisasi pada organisasi kecil, besar, dan global. Melalui sejarah kesuksesan buku ini, umpan balik dari siswa dan instruktur menunjukkan bahwa kami telah berhasil menyajikan pandangan realistis tentang perilaku organisasi.

Tema yang konsisten di seluruh buku ini adalah bahwa manajemen perilaku organisasi yang efektif memerlukan pemahaman teori, penelitian, dan praktik. Mengingat tema ini, kami memandang tugas kami adalah menyajikan dan menafsirkan teori dan penelitian perilaku organisasi sehingga siswa dapat memahami tiga karakteristik umum semua organisasi—perilaku, struktur, dan proses—yang dipengaruhi oleh tindakan manajer. Oleh karena itu, kami mengilustrasikan bagaimana teori perilaku organisasi mengarah pada penelitian dan bagaimana teori dan penelitian memberikan landasan dasar untuk penerapan praktis di perusahaan bisnis, rumah sakit, lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, dan organisasi lainnya.

Sebagai guru yang berdedikasi dalam bidang perilaku dan manajemen organisasi, kami dipandu oleh kebutuhan siswa, umpan balik, dan penerapan dalam lingkungan dunia nyata. Edisi ke-14 terkini, relevan, dan menawarkan berbagai teknik untuk mendorong

keterlibatan siswa. Buku ini menantang siswa untuk terus mengeksplorasi bidang konten lama setelah mereka berhasil menyelesaikan kursus mereka saat ini. Eksplorasi yang diprakarsai oleh diri sendiri ini akan menghasilkan pembelajaran dan penyelidikan yang berkesinambungan sehingga pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi siswa diasah pada setiap kesempatan baru.

Kami menggabungkan gaya dan presentasi yang jelas dan ramah siswa dalam menjadikan pengelolaan perilaku organisasi berwawasan luas, bermakna, dan realistis. Gaya penulisan dan presentasi yang digunakan berhasil memotivasi siswa untuk terlibat dalam analisis kelas, diskusi, dan pembelajaran.

Edisi ini menekankan bahwa manajer yang paling sukses dalam perekonomian global adalah mereka yang mampu mengantisipasi, beradaptasi, dan mengelola perubahan. Kondisi dunia dan perekonomian terus berubah, dan kemampuan mengelola perilaku, struktur, dan proses dalam lingkungan yang berubah dengan cepat akan menjadi kompetensi utama. Untuk membantu siswa menghadapi perubahan dengan lebih baik, kami telah memasukkan sejumlah besar materi tentang kepemimpinan transformasional, mendiagnosis dan menilai perubahan, efektivitas komunikasi, teknologi informasi, keragaman, etika, manajemen global, budaya organisasi, offshoring,

tim, dan membangun tim. Cakupan beberapa topik tersebut dimulai beberapa edisi yang lalu dan diperluas lebih lanjut pada edisi ini. Beberapa konten dan fitur khusus pada edisi ini antara lain:

- **Membuka sketsa** bingkai awal setiap bab. Situasi, peristiwa, fakta, atau masalah di dunia nyata memunculkan isu-isu mendatang yang tercakup dalam isi bab ini. Ini adalah keadaan yang dihadapi oleh para manajer perilaku, struktur, dan proses setiap hari.
- Sebuah fitur baru, **OB dan Karir Anda**, dimaksudkan untuk membantu siswa menerapkan konsep buku ini untuk meningkatkan karir mereka. Contoh topiknya antara lain: mencari pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan gaya kerja; tetap termotivasi setelah PHK; menjadi lebih efisien dengan waktu di tempat kerja; dan memperoleh pengalaman bisnis internasional tanpa pindah.
- **Ratusan situasi dunia nyata, perusahaan, dan contoh terapan** ditambahkan untuk mengilustrasikan bagaimana teori dan penelitian OB dapat diterapkan pada lingkungan kerja aktual. Siswa lebih memilih untuk memiliki contoh nyata untuk mendukung apa yang diusulkan atau dinyatakan oleh akademisi dan peneliti. Dunia nyata tercermin dalam isi bab, yaitu **OB di Tempat Kerja** fitur, dan **Kasus untuk Analisis**.
- Keterlibatan siswa dengan World Wide Web merupakan salah satu elemen yang ditunjuk **Membawanya ke Internet**. Ini adalah latihan yang mengharuskan siswa untuk melakukan tugas tertentu di Internet. Setiap tugas dikaitkan dengan teori, temuan penelitian, aplikasi manajemen, organisasi, atau area topik yang dibahas dalam bab tertentu. Oleh karena itu, dengan menyelesaikan latihan ini, siswa akan menjadi lebih nyaman dalam melakukan penelitian di Internet dan bagaimana teman sekelasnya menyikapi latihan tersebut. • Setiap tahun organisasi menjadi lebih terlibat dalam bisnis global, usaha patungan global, dan negosiasi global. Edisi ini memberikan perhatian khusus pada **global dan bisnis yang etis** permasalahan pada setiap babnya.
- Keragaman perlu diperiksa dan dikelola di semua organisasi. **Manajemen keanekaragaman** dan isu-isu seperti perubahan sifat karyawan di tempat kerja dan perbedaan generasi antara Gen Y, Gen X, dan Baby Boomers disajikan, diperdebatkan, dan dianalisis di seluruh teks.
- **Tim, dinamika kelompok, pengambilan keputusan kelompok, kepemimpinan, dan mengelola perubahan** adalah masing-masing topik penting yang lebih ditekankan pada edisi kali ini.
- Salah satu ciri khas setiap edisi baru kami adalah **pemikiran terkini**,

perdebatan, Dan wawasan termasuk. Konten diperbarui di berbagai bidang seperti mengelola PHK dan mereka yang selamat dari PHK, sumpah MBA tentang etika manajerial, keragaman budaya, spiritualitas di tempat kerja, daya saing, globalisasi, offshoring, pemberdayaan, laki-laki toring, pembelajaran organisasi, keadilan organisasi, penghargaan berbasis kinerja, pengelolaan teknologi informasi, organisasi virtual, pengambilan keputusan strategis, inovasi, desain organisasi dan pekerjaan yang fleksibel, teori kontingensi, pengambilan keputusan etis, pelecehan seksual, politik dan perubahan, keterampilan komunikasi, umpan balik, kewirausahaan, dan motivasi.

- Cakupan dari **etikat** telah sangat diperluas. Masalah etika dibahas di banyak bagian buku ini serta dalam fitur OB at Work dan materi akhir bab kami.

Seperti biasa, setiap kali kami merevisi buku ini, selalu ada penekanan pada tanggapan terhadap umpan balik yang diterima dan perlunya pembaruan. Konten di bidang perilaku dan manajemen organisasi terus berubah dan berkembang. Kami ingin menangkap kekinian bersama dengan sejarah. Oleh karena itu, pekerjaan revisi dikonsentrasikan pada penggunaan konsep-konsep saat ini serta pendekatan yang telah terbukti dalam mengelola perilaku dalam organisasi.

XKata pengantar

Sumber Pengajaran

Terus memperhatikan **pengajaran** juga menyiapkan suplemen untuk buku tersebut. Dalam mengembangkan dan menguji suplemen kami, kami terus fokus pada kebutuhan siswa dan instruktur. Sederhananya, kami ingin suplemen kami menambah pemahaman siswa sekaligus memungkinkan instruktur untuk mengajarkan kursus yang menarik. Itu *Panduan Instruktur*, *Bank Tes*, dan *Power Point®* Perangkat Lunak Presentasi terdiri dari sistem total untuk meningkatkan pembelajaran dan pengajaran. Semua suplemen ini serta alat belajar tambahan untuk siswa tersedia di www.mhhe.com/gibson14e. Selain itu, DVD Video Perilaku Organisasi menawarkan pilihan video yang mengilustrasikan berbagai konsep utama dari buku ini dan mengeksplorasi tren terkini di tempat kerja saat ini.

Juga tersedia untuk dibeli dengan teks, Konten Premium mencakup akses ke latihan Uji Pengetahuan dan Penilaian Diri Anda secara online serta Kursi Panas Manajer. Kursi Panas Manajer adalah perangkat lunak interaktif berbasis video yang menempatkan siswa di kursi manajer, tempat mereka menerapkan pengetahuan mereka untuk mengambil keputusan saat itu juga mengenai isu-isu hangat seperti etika, keberagaman, bekerja dalam tim, dan tempat kerja virtual. Sumber daya untuk mendukung latihan dan video ini terdapat di Panduan Sumber Daya Grup dan Video.

AACSB International® Pedoman

Pedoman American Assembly of Collegiate Schools of Business International (AACSB) memandu persiapan setiap revisi. Buku ini digunakan di seluruh kampus di sekolah bisnis, disiplin ilmu sosial, teknik, manajemen hotel dan restoran, pendidikan, dan administrasi publik. Kami senang dan merasa terhormat dengan banyaknya adopsi dan kesetiaan para instruktur di berbagai disiplin ilmu.

Pedoman AACSB digunakan sebagai titik tolak sintesis manajemen dan perilaku organisasi sebagai bidang kajian. Pedoman ini memerlukan pendekatan lintas disiplin (misalnya psikologi, sosiologi, teknik). Pendekatan lintas disiplin penting karena organisasi lebih dari sekedar entitas bisnis dan institusi di mana pengelolaan perilaku, struktur, dan proses di seluruh area fungsional menimbulkan banyak tantangan.

Kerangka Edisi Ini

Buku ini disusun dan disajikan secara berurutan berdasarkan tiga karakteristik umum

semua organisasi: perilaku, struktur, proses. Kerangka kerja ini dipertahankan berdasarkan tanggapan dari banyak pengguna pada edisi sebelumnya. Namun, perhatikan bahwa setiap bagian utama disajikan sebagai unit mandiri dan oleh karena itu dapat disajikan dalam urutan apa pun yang diinginkan instruktur. Beberapa instruktur menyajikan bab tentang struktur terlebih dahulu, diikuti bab tentang perilaku dan proses. Teksnya mudah disesuaikan dengan preferensi individu ini. Buku ini diakhiri dengan lampiran, yang mengulas prosedur penelitian dan teknik yang digunakan dalam mempelajari perilaku organisasi.

Reviewer untuk Edisi Ini

Julie Bergh, Universitas Colorado di Denver; Lea Davis, Perguruan Tinggi Komunitas Dallas County; Jeannie Gaines, Universitas Brenau; Bruce Gillies, Universitas Lutheran California; David Leuser, Universitas Negeri Plymouth; Robert Steel, Universitas Michigan di Ann Arbor; James T. Ziegenfuss, Universitas Negeri Pennsylvania.

Kata pengantar **xi**

Reviewer Edisi Sebelumnya

Mel Minarik, Universitas Nevada-Reno; Norma Friedman, Institut Teknologi Indiana; Consuelo M. Ramirez, Universitas Texas di San Antonio; Berrin Erdogan, Universitas Negeri Portland; Thomas J. Callahan, Universitas Michigan – Dearborn; dan Robert P. Steel, Universitas Michigan – Dearborn. Allan E. Pevoto, Universitas St. Edward; Robin C. Smith, Universitas Negeri Tarleton; David J. Cherrington, Universitas Brigham Young; Mark Fichman, Universitas Carnegie-Mellon; Harry E. Stucke, Universitas Long Island; S. Stephen Vitucci, Universitas Negeri Tarleton; Courtney Hunt, Universitas Illinois Utara; Macgorine A. Cassell, Universitas Negeri Fairmont; James W. Fairfield Sonn, Universitas Hartford; Mitchell J. Hartson, Institut Teknologi Florida; Mary Giovannini, Universitas Negeri Truman; Monty L. Lynn, Universitas Kristen Abilene; Jeffrey Glazer, Universitas Negeri San Diego; Eugene H. Hunt, Universitas Persemakmuran Virginia; William D. Murry, Universitas Negeri New York – Binghamton; Stanley J. Stough, Universitas Negeri Missouri Tenggara; William E. Stratton, Universitas Negeri Idaho; Harold Strauss, Universitas Miami; Harry A. Taylor, Universitas Capitol; Betty Velthouse, Universitas Michigan – Flint; Diana Ting Liu Wu, Sekolah Tinggi Saint Mary California; Peter Lorenzi, Perguruan Tinggi Loyola; Barry Friedman, Universitas Negeri New York – Oswego; R. Andrew Schaffer, Perguruan Tinggi & Universitas Negeri Georgia Utara; Paul Lakey, Universitas Kristen Abilene; dan Andrzej Wlodarczyd, Universitas Lindenwood.

James

L. Gibson John

M. Ivancevich

James H. Donnelly, Jr.

Robert Konopaske

Isi Singkat

Dia berpura-pura hidup

BAGIAN SATU

Pendahuluan 1

1 Mengelola Organisasi yang Efektif **2** Budaya Organisasi 29

3 Mengelola Secara Global 55

BAGIAN KEDUA

Perilaku dalam Organisasi: Individu 85

4 Perilaku dan Perbedaan Individu 86

5 Motivasi: Latar Belakang dan Teori 123

6 Motivasi: Organisasi

Aplikasi 156

7Mengelola Stres di Tempat Kerja 193

BAGIAN KETIGA

**Perilaku dalam Organisasi:
Kelompok dan Pengaruh
Interpersonal 227**

8Perilaku Kelompok dan Tim

2289Konflik dan Negosiasi

26110Kekuasaan dan Politik

290 11Kepemimpinan: Dasar-
dasar

31212Kepemimpinan: Perspektif yang
Muncul 340

BAGIAN KEEMPAT

**Struktur
dan Desain
Organisasi
367**

13Desain Kerja 368

14Struktur Organisasi 396

BAGIAN LIMA

Proses Organisasi 429**15**Mengelola

Komunikasi 430**16**Pengambilan

Keputusan 462

17Mengelola Perubahan dan
Pembelajaran Organisasi 487

LAMPIRAN

**Tata Cara dan Teknik Mempelajari
Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses
521**

DAFTAR ISTILAH 534

CATATAN AKHIR 543

INDEKS

NAMA/PERUSAHAAN 595

INDEKS SUBJEK 605

xii

Isi

Dia berpura-pura hidup

BAGIAN SATU

PENDAHULUAN 1

Bab 1

Mengelola Organisasi yang Efektif 2

Manajer Akun Global: Dibutuhkan

Berbagai Keterampilan 3

OB DI KERJA: Mendahulukan Orang 5

Mempelajari Perilaku Organisasi 5

Perilaku Organisasi Mengikuti

Prinsip Perilaku Manusia 6

Organisasi Adalah Sistem Sosial 6

*Berbagai Faktor Membentuk Perilaku Organisasi 6 Struktur
dan Proses Mempengaruhi Perilaku Organisasi dan Budaya
yang Muncul 8*

Perpaduan Seni dan Ilmu Perilaku Organisasi 8 OB

**DAN KARIR ANDA: Riset dan Manajer: Bersama
Sempurna! 9**

**Model Pengelolaan Organisasi: Perilaku,
Struktur, dan Proses 9**

nisasi 10

OB DI KERJA: Meningkatkan Standar Etika
Manajerial 12

Struktur dan Desain Organisasi 12

Proses Organisasi 13

Perspektif Efektivitas 15

Sifat Pekerjaan Manajerial 16

Perencanaan Kinerja yang Efektif

17 Pengorganisasian Kinerja yang

Efektif 17

OB DI KERJA: Hari Lain sebagai Manajer

18 Kinerja Efektif

Memimpin 18

Mengontrol Kinerja

Efektif 19

Tiga Cara Berpikir tentang Efektivitas

19 Pendekatan Tujuan untuk Efektivitas

20 Pendekatan Teori Sistem terhadap

Efektivitas 21 Pendekatan Pemangku

Kepentingan terhadap Efektivitas 22

Perubahan dan Pembelajaran Organisasi 24

Pekerjaan Manajerial dan Perilaku, Struktur,
dan Proses Organisasi 24

Ringkasan Poin-Poin Penting 25

Pertanyaan Diskusi dan Review 26

Membawanya ke Internet:

Perbandingan Ekonomi Tradisional

dan Ekonomi Baru 27 ANALISIS

KASUS: McDonald's Berusaha

Mendapatkan Kembali Efektivitasnya? 27

Bab 2

Budaya Organisasi 29

Upaya Aktivis Kebudayaan Nike untuk
Meredam Pertumbuhan 30
Budaya Organisasi 31

Definisi Budaya Organisasi 31

OB DAN KARIR ANDA: Pekerjaan Baru?

Pelajari Budaya 32

OB DI KERJA: Pfizer 33

Budaya Organisasi dan Kemasyarakatan
Sistem Nilai 33

Budaya Organisasi dan Dampaknya 34

OB DI KERJA: Lima Tempat Terbaik untuk

Bekerja 35 *Menciptakan Budaya Organisasi*

35 Jenis Kebudayaan 37

Subkultur Organisasi 38

Penggabungan Budaya 38

Mempengaruhi Perubahan Budaya

39

Budaya Organisasi dan Spiritualitas

41 Sosialisasi dan Budaya 42

Tahapan Sosialisasi 43

Ciri-Ciri Sosialisasi yang Efektif 45 *Sosialisasi*

Antisipatif yang Efektif 45

Sosialisasi Akomodasi yang Efektif 46

Sosialisasi Manajemen Peran yang Efektif

47 Mentor dan Sosialisasi 47

OB DI TEMPAT KERJA: Pendampingan Bisa

Menjadi Rusak 48 *Mensosialisasikan Tenaga*

Kerja yang Beragam Budaya 50 Kemampuan

Manajemen untuk Memanfaatkan Keberagaman

50 Ringkasan

Poin-Poin Penting 51

Pertanyaan Diskusi dan Review 52

Membawanya ke Internet: Salah Satu Perusahaan

Terbaik 52 KASUS UNTUK ANALISIS:

Budaya Toyota dan Penarikan Kembali “Pedal

Lengket” 52

LATIHAN EKSPERIENSIAL : Menguji

Pengetahuan Kebudayaan Nasional 53

xiii

xiv Isi

bagian 3

Mengelola Secara Global 55

Ekspatriat Virtual 56

Globalisasi 57

OB DI KERJA: Offshoring: Apakah Ini

Menciptakan atau Menggantikan Pekerjaan
di Global

Pasar? 58

Keterampilan Strategis Global 60

Keterampilan Membangun Tim

61 Keterampilan Organisasi 62

Keterampilan Komunikasi 62

Transfer Keterampilan Pengetahuan

62 OB DI KERJA: Berkomunikasi

dalam Tim Virtual Global 63

Kebudayaan 64

Kebudayaan Nasional 64

Sejarah dan Kebudayaan

64

Dimensi Budaya 65

Hubungan Manusia dengan Alam 65

Individualisme versus Kolektivisme

65 Orientasi Waktu 65

Manajer Ekspatriat 75

OB DAN KARIR ANDA: Dapatkan Pengalaman

Orientasi Kegiatan 66

Tingkat Formalitas 66

Bahasa 66

Agama 67

Temuan Penelitian Lintas Budaya 67 *Penelitian Hofstede 67*

Penelitian yang Terinspirasi Hofstede 72 Proyek GLOBE 73

Transisi Lintas Budaya 74

Sumber Daya Manusia untuk Internasional Tugas 75

Internasional
dengan “Cara
Mudah” 76
Kejutan
Budaya dan
Ekspatriat
Manajer 78
Pelatihan Manajer Ekspatriat 79
Tema Global
Organisasi: Perilaku,
Struktur, dan Proses 81
Ringkasan Poin-Poin
Penting 81
Pertanyaan Diskusi
dan Tinjauan 82
Membawanya ke
Internet: Offshore:
Tentang Apa Semua
Itu? 82
ANALISIS
KASUS:
Membangun
Pembangkit
Tenaga Alih Daya
Global 82
LATIHAN
EKSPERIENSIAL
: Seberapa
Pentingk
ah
Keluarg
a Anda?
83
LATIH
AN
EKSPE
RIENSI
AL:
Sumber Ekspatriat di Web 84

Pengambil Risiko yang Dewasa 87
Dasar Pemahaman Perilaku 88 Perbedaan
Individu 90
Kemampuan dan Keterampilan
90 Demografi 91
OB DI KERJA: Johnson & Johnson, AT&T, dan
Coca Cola: Pemimpin dalam Manajemen
Keberagaman 93 Variabel Psikologis Individu 93
Persepsi 94

BAGIAN KEDUA

PERILAKU DALAM ORGANISASI: INDIVIDU 85

Bab 4

Perilaku dan Perbedaan Individu 86

Atribusi 97

Kesalahan Atribusi 98

Sikap 99

OB DI KERJA: Apakah Gaji Merupakan
Faktor Paling Penting? 105

*Perbandingan Kepuasan Kerja Individu
dalam Pengaturan Kerja 106*

*Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan
106 Kepribadian 107*

OB DI KERJA: Myers-Briggs Type Indicator
(MBTI) Dipilih oleh Manajer 110 OB DAN
KARIR ANDA: Menemukan Pekerjaan yang
Sesuai 112

OB DI KERJA: Karyawan Generasi Y:
Apakah Mereka Berganti Tempat Kerja? 113

Kecerdasan Emosional 116

OB DI KERJA: Penularan Emosional:
Pelajaran bagi Mereka yang Cerdas Secara
Emosional 117 Kontrak Psikologis 118

Pelanggaran Kontrak Psikologis 118

Ringkasan Poin-Poin Penting 119

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 120

Membawanya ke Internet: Mengevaluasi
Secara Online

Tes Mandiri 121

KASUS UNTUK ANALISIS: Roda Tembikar
121

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Menerapkan Teori
Atribusi 121

Bab 5

Motivasi: Latar Belakang dan Teori 123

Memotivasi Generasi Karyawan 124 Apa
Itu Motivasi? 126

Titik Awal: Individu 127

Isi **xv**

Teori Motivasi: Sistem Klasifikasi 128

Perilaku Manajemen Diri 166

Hirarki Kebutuhan Maslow

130

Penelitian Hierarki Kebutuhan Terpilih 130

Teori ERG Alderfer 130

ERG: Basis Penelitian Terbatas 132

Teori Dua Faktor Herzberg 133

Kritik terhadap Teori Herzberg 135

Teori Kebutuhan yang Dipelajari

McClelland 135 *Penelitian Kebutuhan*

Pembelajaran 136

OB DI KERJA: Manajer Wanita: Motivator Lebih Baik
daripada Pria? 137

Sinopsis Empat Teori Konten 138 OB DI

KERJA: Memotivasi Karyawan di Masa Resesi
141

Teori Harapan 141

Terminologi 141

Prinsip Teori Harapan 143

Penelitian tentang Harapan
144 Praktik Manajemen 144
OB DI KERJA: Jangan Lupa
Mempertimbangkan
Imbalan Nontradisional
145
Kritik terhadap Teori Harapan 145
Teori Ekuitas 146
Alternatif untuk Mengembalikan Ekuitas 147
OB DAN KARIR ANDA: Jaga agar
Karyawan Anda Tetap Selalu Terkini 150
Penelitian dan Kritik terhadap Teori
Ekuitas 150 Ringkasan Poin-Poin Penting
151 Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan
152 Membawanya ke Internet: Generasi
Perbedaan 153
ANALISIS KASUS: Apa yang
Memotivasi Wirausahawan? 153
LATIHAN EKSPERIENSIAL: Penerapan Teori
Motivasi 155

Bab 6

Motivasi: Organisasi Aplikasi 156

Hadiah atau Hukuman: Kisah Opsi
Saham 157
Pembelajaran 158
Pembelajaran Sosial 158
Pengkondisian Operan 159
Prinsip Pengkondisian Operan
160 Modifikasi Perilaku:
Manajerial Perspektif 162
Penelitian Teori Penguatan 164
Kritik terhadap Modifikasi Perilaku 164
OB DI KERJA: Umpan Balik Adalah Motivasi 165
Model Pengaturan Mandiri 167
Teori Penetapan Tujuan 167
Proses Penetapan Sasaran
168 Penelitian Penetapan
Tujuan 168
Kritik terhadap Penetapan Tujuan 172
Meninjau Motivasi 173
Sistem Penghargaan Organisasi 174
Model Penghargaan Individu 174
OB DI KERJA: Menghargai Keberagaman
Tenaga Kerja 176
Imbalan Ekstrinsik dan Intrinsik 177

Imbalan Ekstrinsik 177
Imbalan Intrinsik 178
OB DAN KARIR ANDA: Temukan Pekerjaan
yang Tepat dengan Imbalan yang Tepat 180
Interaksi Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik 180
Imbalan, Perputaran, dan Ketidakhadiran 181
Imbalan dan Prestasi Kerja 182
Imbalan dan Komitmen Organisasi
182 Sistem Penghargaan dalam Kinerja
Tinggi Organisasi 182
Manfaat Fleksibel 183
Waktu Istirahat Perbankan 184
Pembayaran Berbasis Keterampilan
184

Bagi hasil 185
 Kritik Kohn terhadap Berbasis Kinerja
 Hadiah 186
 Ringkasan Poin-Poin Penting 187
 Pertanyaan Diskusi dan Review 188
 Membawanya ke Internet: Bagaimana
 dengan Hadiah Non Tunai? 189
 ANALISIS KASUS: Jack Welch dari General
 Electric: Bom Neutron atau Motivator? 189
 LATIHAN EKSPERIENSIAL: Membuat
 Pilihan tentang Hadiah 191
 LATIHAN EKSPERIENSIAL:
 Menghargai
 Keberagaman 192

Mempertahankan Strategi Kesehatan 217
*Pendekatan Individu terhadap Pencegahan
 dan Pengelolaan Stres* 217
 OB DAN KARIR ANDA: Kurangi
 Stres: Lebih Efisien dengan Waktu Anda
 218 Ringkasan Poin-Poin Penting 220
 Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 220
 Membawanya ke Internet: Ujian Fisik
 Tahunan 221
 ANALISIS KASUS: Stres di Tempat Kerja?
 Bantuan Segera Tiba 221
 LATIHAN EKSPERIENSIAL: Profil Aktivitas

Bab 7

Mengelola Stres di Tempat Kerja 193

Kebutuhan akan Keseimbangan Kerja/Hidup 194
 Apa itu Stres? 195
 Stres Organisasi: Sebuah Model 196
 Stresor Kerja: Individu, Kelompok, dan
 Organisasi 198
Stresor Individu 198
 OB DI KERJA: Nyeri dan Stres yang Monoton
 atau Kurang Berbeban 200
Stresor Kelompok dan Organisasi
200 Stresor Bukan Pekerjaan 202

xviii

Hasil Stres 202
 OB DI KERJA: Karoshi:
 Stres dan Kematian di Jepang 203
Hasil Individu 203
 OB DI KERJA: Mencegah Burnout
206Konsekuensi Organisasi 206
 OB DI KERJA: Dampak Stres Kerja 207
 Moderator Stres 208
Kepribadian 208
Pola Perilaku Tipe A
209 Dukungan Sosial
 210
 Pencegahan dan Pengelolaan Stres
 210*Memaksimalkan Kesesuaian*
Manusia dan Lingkungan 211
Program Pencegahan dan Pengelolaan
Stres Organisasi 212
 OB DI KERJA: Dampak Stres Kerja,
 Bagian 2 215

Perilaku—Ukuran Tipe A 222
LATIHAN EKSPERIENSIAL: Penilaian
Risiko Kesehatan 225

BAGIAN KETIGA

PERILAKU DALAM ORGANISASI: KELOMPOK DAN PENGARUH INTERPERSONAL 227

Bab 8

Perilaku Kelompok dan Tim 228

Tim Dapat Mengubah Dunia 229

Tim Penemuan 229

Tim Twitter 229

Tim Apple 229 Keajaiban

Tim Ide 230

Arti Grup 230

Jenis Grup 231

Kelompok Formal 231

Kelompok Informal 231

Mengapa Orang Membentuk Kelompok 232

Kepuasan Kebutuhan 232

Kedekatan dan Ketertarikan 233

Tujuan Grup 233

Ekonomi 233

Tahapan Perkembangan 233

Model Lima Tahap 234

Model Keseimbangan Berselingan 234

Karakteristik Grup 235

Struktur 235

Hierarki Status 235

Peran 236

Norma 236

Kepemimpinan 238

Kekompakan 238

OB DI KERJA: Pemikiran Kelompok dan

Perang 240*Kemalasan Sosial 242*

Sifat dan Jenis Tim 243

Tim Pemecahan Masalah 243

Tim Virtual 243

OB DAN KARIR ANDA: Ingin
Pengalaman Internasional? Ditugaskan ke

Tim Virtual Global 245

Tim Lintas Fungsi 245

OB DI KERJA: Skunkworks Paling Awal

246*Skunkwork 246*

Tim Kerja yang Mengarahkan Diri Sendiri 247

Mengapa Tim Dibentuk 247

Peningkatan Produktivitas 247

Perataan Organisasi 248

Perlunya Fleksibilitas dan Pengambilan

Keputusan yang Lebih Cepat 248

Keberagaman Tenaga Kerja 249

Peningkatan Kualitas 249

OB DI KERJA: Keberagaman Kelompok:
Beberapa Hal yang Perlu Dipertimbangkan 250

Peningkatan Kepuasan Pelanggan
251 *Hambatan bagi Tim yang Efektif*
251

Membangun Tim yang Efektif 252

Komitmen dan Penyediaan Tingkat Atas
Tujuan yang Jelas 252 *Manajemen–*
Kepercayaan Karyawan 252
Kesediaan Mengambil Resiko dan Berbagi
Informasi 252 OB DI KERJA: Petunjuk Membangun
Tim (Belajar dari Angsa) 253

Waktu, Sumber Daya, dan Komitmen terhadap
Pelatihan 253 *Perilaku Antar Kelompok dan Konflik*
254 *Konsep Peran* 254

Berbagai Peran dan Rangkaian Peran
254 *Persepsi Peran* 255
Konflik Peran 255
Akibat Konflik Peran 256

Isi xvii

Ringkasan Poin-Poin Penting 256

Menyelesaikan Konflik Kelompok melalui
Tim Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 257
Membawanya ke Net: Membangun Tim 258
Kasus untuk Analisis: Memimpin Tim Virtual
258 *Latihan Pengalaman: Partisipasi dalam dan*
Observasi Proses Kelompok 259

Bab 9

Konflik dan Negosiasi 261

Bagaimana Konflik Antar Kelompok Dapat
Mempengaruhi Tim Startup Internasional 262
Pandangan Realistis Terhadap Konflik Antar
Kelompok 263 *Konflik Fungsional* 263
OB DAN KARIR ANDA: Bagaimana Anda
Menangani Konflik Interpersonal? 264

Konflik Disfungsional 265
Konflik dan Kinerja Organisasi 265 *Pandangan*
tentang Praktek Konflik Antar Kelompok 266
Konflik Intra Kelompok dan Produktivitas
Kelompok 267 *Mengapa Terjadi Konflik Antar*
Kelompok 267

Saling Ketergantungan Kerja
268 *Perbedaan Tujuan* 268

OB DI KERJA: Saling ketergantungan dalam
Olahraga 269 *Perbedaan Persepsi* 270
Akibat Konflik Antar Kelompok
Disfungsional 271

Perubahan dalam Grup 272
Perubahan antar Grup 272
Mengelola Konflik Antar Kelompok melalui
Resolusi 273
Pemecahan Masalah 273
Tujuan Superordinat 273
Perluasan Sumber Daya 273

Penghindaran 274

Menghaluskan 274

Kompromi 274

Komando Resmi 275

Mengubah Variabel Manusia 275

Mengubah Variabel Struktural 275

Mengidentifikasi Musuh Bersama

275

Mengelola Konflik Antar Kelompok Melalui
Negosiasi 276

Negosiasi Lintas Budaya

276 Negosiasi Kelompok

277

Tugas Pranegosiasi 277

Taktik Negosiasi 278

Pengaruh Kepribadian pada

Proses Negosiasi 279

Peran Kepercayaan 280

Alternatif terhadap Negosiasi Langsung 280

Gedung 281

Membangun Tim sebagai Sebuah Proses 282

Peran Manajemen dalam Membangun Tim

282OB

DI KERJA: Menyelesaikan Konflik melalui Team

Building dalam Organisasi Komputer Kecil 283

Mengelola Konflik Antar Kelompok melalui

Stimulasi 284

Komunikasi 284

Memasukkan Individu Luar ke dalam

Kelompok 284 Mengubah Struktur Organisasi

284

Merangsang Persaingan 285

Ringkasan Poin-Poin Penting 285

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 285

Membawanya ke Internet: Tips Bernegosiasi 286

KASUS UNTUK ANALISIS: Kemitraan yang

Sukses di Ford-Mazda 286

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Masalah

Tumpukan Lama 287

Kekuatan Koersif 293

Kekuatan Pakar 293

Kekuatan Referensi 293

Kebutuhan akan Tenaga 294

OB DAN KARIR ANDA: Bangun Kekuatan

Interpersonal Anda 295

Kekuatan Struktural dan Situasional 296

Sumber Daya 296

Kekuatan Pengambilan Keputusan

296 Kekuatan Informasi 296

Aliran Daya ke Atas 297

Kekuasaan Antar Departemen 298

Mengatasi Ketidakpastian 298

Sentralitas 299

Substitusi 300

Bab 10

Kekuasaan dan Politik 290

Kekuatan Pribadi Pemimpin Bisnis Hebat 291

Kekuasaan dan Otoritas 291

Kekuatan Antarpribadi

292 Kekuasaan yang Sah

292 Kekuasaan Hadiah

293

Ketaatan pada Otoritas 300
Strategi dan Taktik Politik
302

Penelitian Politik 302

OB DI KERJA: Pengganggu Lingkungan
Telah Kembali—Di Tempat Kerja Anda 303

Manajemen Tayangan 304

Bermain Politik 305

Etika, Kekuasaan, dan Politik 307

xviiiIsi

OB DI KERJA: Bisakah Sekolah Bisnis
Mengajarkan Etika? 308

Ringkasan Poin-Poin Penting 308

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 309

Mempublikasikannya ke Internet: Politik

Kantor 101 309 KASUS UNTUK

ANALISIS: Terry's

Dilema 310

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Diplomasi

Kantor: Anjuran dan Larangan 311

*Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard 331*OB
AT WORK: Membantu Perempuan Menjadi Pemimpin
332

Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota 334

Membandingkan Pendekatan Situasional

334Ringkasan Poin-Poin Penting 335

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 336

Mempublikasikannya ke Internet: Menggunakan
Fakta,

Bukan Gosip 337

ANALISIS KASUS: Posisi Kepemimpinan

Bab 11

Kepemimpinan: Dasar-dasar 312

Pemimpin Bisnis: Lahir atau Dibuat?

313 Definisi Kepemimpinan 314

Ciri-Ciri yang Tampaknya Mengidentifikasi

Pemimpin 316Kemampuan 316

Ciri-ciri Kepribadian 317

Motivasi 317

Sinopsis Teori Sifat 317

OB DI KERJA: Dicari: Global

Pemimpin 318

Perilaku Pemimpin yang Efektif

319Berpusat pada Pekerjaan dan

Berpusat pada Karyawan

Kepemimpinan 319

OB DAN KARIR ANDA: Menjadi Lebih

Berpusat pada Karyawan 320

Memulai Struktur dan

Pertimbangan Kepemimpinan 320

OB DI KERJA: Pemimpin Bisnis India

Fokus pada Karyawannya 322

Perbandingan Teori Perilaku

Kepemimpinan yang Efektif 322

Pengaruh Perbedaan Situasional 323Model

Kepemimpinan Kontingensi 324

Model Jalur-Tujuan 328

Baru 337

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Hall of Fame
Kepemimpinan Pribadi dan Kelompok

338 LATIHAN EKSPERIENSIAL:
Pelatih

Kepemimpinan: Apakah Karyawannya

BOB atau WOW? 338

Bab 12

Kepemimpinan: Perspektif yang Muncul 340

Budaya Kepemimpinan di Perusahaan
Sukses 341 Model Kepemimpinan Vroom-
Jago 343

Sifat Model Vroom-Yetton-Jago
343OB DI KERJA: Peran
Pemimpin dalam Tim yang
Dikelola Sendiri 346

Penerapan Model Baru

346 *Validitas Model*

Vroom-Jago 347

Penelitian Internasional

347

Keterbatasan Model 347

Teori Atribusi Kepemimpinan 349

Atribusi Pemimpin 349

Persepsi Pemimpin tentang Tanggung

Jawab 349 Model Kepemimpinan

Atribusi 349

Perilaku Pemimpin: Sebab atau Akibat? 350

Kepemimpinan Karismatik 351

Mendefinisikan Kepemimpinan

Karismatik 352 Model Conger 352

Apa yang dimaksud dengan Kepemimpinan Karismatik

Perilaku? 352

Dua Tipe Pemimpin Karismatik 352

OB DI KERJA: Kepemimpinan Etis dalam
Krisis 354 Kepemimpinan Transaksional dan
Transformasional 355Kepemimpinan
Transaksional 355

Kepemimpinan Transformasional 356

OB DI KERJA: Pemimpin yang Berdiri
dan Menonjol 357

OB DAN KARIR ANDA: Menjadi
Pemimpin Level 5 358

Pengganti Kepemimpinan 359

Ringkasan Poin-Poin Penting

361 Pertanyaan Diskusi dan

Review 361

Membawanya ke Internet: Pemimpin Juga
Membutuhkan Bimbingan! 362

KASUS UNTUK ANALISIS: Intel

Mempersiapkan Pemimpin Puncaknya

362

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Analisis

Gaya Kepemimpinan Vroom-Jago 364

BAGIAN KEEMPAT

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI 367

Bab 13

Desain Kerja 368

Merancang Pekerjaan untuk Memungkinkan

Keseimbangan Pekerjaan/Keluarga 369 Merancang
Pekerjaan untuk Meningkatkan Kualitas Kehidupan
Kerja 370 Keseimbangan Kerja/Keluarga dan
Desain Pekerjaan 371

OB DI KERJA: Berbagi Pekerjaan di Xerox:
Bagaimana Dua Karyawan Mewujudkannya 373
Konsep Penting Desain Pekerjaan 374 Hasil
Kinerja Pekerjaan 375

Hasil Tujuan 375

Hasil Perilaku Pribadi 375

Hasil Intrinsik dan Ekstrinsik 375

Hasil Kepuasan Kerja 375

Mendeskripsikan Pekerjaan melalui

Analisis Pekerjaan 376 *Isi Pekerjaan*

376 Persyaratan Pekerjaan 377

Konteks Pekerjaan 377

Analisis Pekerjaan dalam Pengaturan Berbeda

377 OB DI KERJA: Six Sigma: Menyembuhkan
Segalanya atau Menghancurkan Inovasi? 379

Desain Pekerjaan: Hasil Pekerjaan
Analisis 379

Jangkauan dan Kedalaman

379 Hubungan Kerja 381

Cara Orang Memandang Pekerjaannya

382 *Konten Pekerjaan yang Dirasakan*

382 Karakteristik Pekerjaan 382

Perbedaan Individu 382

Perbedaan Lingkungan Sosial

383

Merancang Rentang Pekerjaan: Rotasi
Pekerjaan dan Pembesaran Pekerjaan 383

Rotasi Pekerjaan 384

Perluasan Pekerjaan 384

Merancang Kedalaman Pekerjaan: Pengayaan
Pekerjaan 385 OB DAN KARIR ANDA:
Perubahan Sifat Pekerjaan di Amerika 388

Tim dan Desain Pekerjaan 389

Total Quality Management dan Desain
Pekerjaan 389 Ringkasan Poin-Poin Penting 390

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 391

Membawanya ke Internet: Mencari yang
Cocok? Deskripsi Pekerjaan Online 392

ANALISIS KASUS: Desain Ulang Pekerjaan
di Perusahaan Asuransi 393

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Melakukan
Analisis Pekerjaan Dasar 394

Bab 14

Struktur Organisasi 396

Struktur Organisasi dan Perusahaan

Kelangsungan hidup 397

Konsep Organisasi

Struktur 398

Struktur sebagai Pengaruh terhadap

Perilaku 398 Struktur sebagai

Aktivitas Berulang 399

Merancang Struktur Organisasi 399
Pembagian Kerja 400
Pangkalan Departemen 401
 Departementalisasi Fungsional 401
 Departementalisasi Geografis 403
 Departementalisasi Produk 403
 Departementalisasi Pelanggan 404
 Basis Gabungan untuk
 Departementalisasi: Organisasi Matriks
 404
Rentang Kendali 405
OB DAN KARIR ANDA: Tips Menangani
Korban PHK 406
 Diperlukan Kontak 406
OB DI KERJA: Pengaruh Perampangan terhadap
Rentang Kendali Manajer 407
 Gelar Spesialisasi 407
 Kemampuan Berkomunikasi 407
Pendelegasian Wewenang 408
 Alasan Mendesentralisasikan Kewenangan
 408 *Alasan Sentralisasi Kewenangan 409*
 Pedoman Pengambilan Keputusan 409
Model Desain Organisasi Mekanistik dan
Organik 410
 Model Mekanistik 410
 Model Organik 412
Teori Desain Kontingensi

414 Teknologi dan Organisasi
Desain 414
 Studi Klasik Teknologi dan Desain Organisasi 415
 Memahami Hubungan antara Teknologi dan
 Struktur 416
Lingkungan dan Desain Organisasi 416 *Kajian Klasik*
 Hubungan Lingkungan dan Desain Organisasi 416
 Ketidakpastian Lingkungan dan Desain Organisasi di
 Sektor Jasa 418
 Memahami Hubungan Ketidakpastian Lingkungan
 dan Struktur 419
 Ketidakpastian Lingkungan, Pengolahan
 Informasi, dan Strategi Desain Adaptif 420
Teori Sistem Siosioteknik 420
Penataan Organisasi Virtual 421
Ringkasan Poin-Poin Penting 422
Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 423
Membawanya ke Internet: Desain
Organisasi Virtual 424
ANALISIS KASUS: Mendefinisikan Peran
Petugas Penghubung 424
LATIHAN EKSPERIENSIAL:
Mengidentifikasi dan Mengubah Desain
Organisasi 427

xxIsi

BAGIAN LIMA

PROSES DARI

ORGANISASI 429

Isixix

Bab 15

Mengelola Komunikasi 430

Berkomunikasi dalam Tim Virtual Global 431
Pentingnya Komunikasi 432 *Proses Komunikasi*

OB DI KERJA: Komunikasi Dapat Membuat Perbedaan 433

Model Klasik 434

Pesan Nonverbal 436

Berkomunikasi Lintas Budaya 437

Kata-kata 437

OB DAN KARIR ANDA: Mempelajari Berbagai Budaya 438

Ruang 438

Waktu 438

Perilaku 439

Berkomunikasi dalam Organisasi 439 *Arah*

Komunikasi 439

Komunikasi dan Teknologi 441

Surat Elektronik, Pesan, Jejaring Sosial, dan Blog 442

Ponsel Pintar 444

Pesan Suara 444

Videoconferencing, Teleconferencing, dan e-Meeting/Kolaborasi 444

The Grapevine: Saluran

Komunikasi Informal 445

Komunikasi Antarpribadi 446

Gaya Interpersonal 447

Strategi Interpersonal 448

Gaya Manajerial 448

Hambatan Komunikasi Efektif

449 *Hambatan yang Diciptakan oleh Pengirim 449*

Hambatan yang Diciptakan oleh Penerima

451 *Hambatan yang Diciptakan oleh*

Pengirim, Penerima, atau Keduanya 452

OB DI KERJA: Intranet Meningkatkan Komunikasi Internal 454

Meningkatkan Komunikasi dalam Organisasi

455 *Menindaklanjuti 455*

Mengatur Arus Informasi 455

Menggunakan Umpan Balik 455

Empati 455

Pengulangan 456

Mendorong Rasa Saling Percaya

456 *Waktu Efektif 456*

Menyederhanakan Bahasa 456 Mendengarkan secara Efektif 457

Ringkasan Poin-Poin Penting 458

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan 458

Membawanya ke Internet: Netiket:

Berkomunikasi Secara Efektif dengan E-Mail 459

KASUS UNTUK ANALISIS: Leigh Randell 459

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Perbedaan

Persepsi 461

Bab 16

Pengambilan Keputusan 462

Pengambilan Keputusan: Apakah Anda Sebagai Kamu pikir kamu memang seperti itu? 463

Jenis Keputusan 464

OB DI KERJA: Jatuh Cinta pada Teknologi 466 Proses Pengambilan Keputusan 466

Menetapkan Tujuan dan

Sasaran Tertentu dan

Mengukur Hasil 467

Mengidentifikasi Masalah
467

Mengembangkan Alternatif 468

Mengevaluasi Alternatif 469

Memilih Alternatif 469

Implementasi

Keputusan 470

Pengendalian dan

Evaluasi 470

OB DI KERJA: Apakah Perusahaan yang Baik Membuat Keputusan yang Buruk? 471 Pengaruh Perilaku terhadap Pengambilan Keputusan Individu 472

Pengambilan Keputusan

yang Etis 472 Nilai 474

Kepribadian 474

Kecenderungan Resiko 475

Potensi Disonansi 476

Peningkatan Komitmen 477

OB DI KERJA: Henry Ford Mendirikan Fordlândia (“Ford Land”) di Amazon! 478

Pengambilan Keputusan Kelompok 478

Pengambilan Keputusan Individu versus

Kelompok 479 Teknik Merangsang

Kreativitas dalam Pengambilan Keputusan
Kelompok 480

OB DAN KARIR ANDA: Memicu Kreativitas Anda 481

Ringkasan Poin-Poin Penting

483 Pertanyaan Diskusi dan

Tinjauan 483

Membawanya ke Internet: Bisakah

Pengambilan Keputusan yang Lebih

Baik Diajarkan? 484 KASUS UNTUK ANALISIS:

Melanggar Aturan 484 LATIHAN

EKSPERIENSIAL: Tersesat di

Bulan: Latihan Keputusan Kelompok 485

Isixxi

Bab 17

Ringkasan Poin-Poin Penting 516

Mengelola Perubahan dan Pembelajaran Organisasi 487

Mengelola Perubahan Merupakan Perilaku Proaktif 488 Prinsip Pembelajaran dan Perubahan 489

Ubah Agen 490

Agen Perubahan Eksternal

490 Agen Perubahan Internal

491

Agen Perubahan Eksternal–Internal 491

Resistensi terhadap Perubahan 492

Mengapa Orang Menolak Perubahan 492
Mengurangi Resistensi terhadap Perubahan 493
OB DI KERJA: Mengatasi Resistensi terhadap
Perubahan dengan Inklusi 494
Model Pengelolaan Organisasi
Ubah 494
Kekuatan Lingkungan 495
Kekuatan Internal 496
Diagnosis Masalah 497
Intervensi Alternatif 497
Kedalaman dan Pendekatan Perubahan yang
*Diinginkan 498***Mengidentifikasi Teknik Perubahan**
Alternatif 499*Perubahan Struktural 499*
Perubahan Perilaku 501
Perubahan Teknologi 503
OB DI KERJA: Perubahan Teknologi
Menciptakan Masalah Etis bagi Manajer 505
Pertanyaan Apresiasi 505
Tren Perubahan Organisasi 506
OB DI KERJA: Cuplikan AI
Penggunaan dan Klaim 507
Mengenali Kondisi Pembatas 509
Mengatasi Kondisi Pembatas 510*Iklim*
Kepemimpinan 510
Organisasi Formal 510
OB DAN KARIR ANDA: Mengelola
Perubahan, Langkah-demi-Langkah 511
Budaya Organisasi 511
Resistensi terhadap Perubahan 511
Implementasi dan Evaluasi Perubahan 512
Persoalan Etis Perubahan Organisasi 512
Organisasi Pembelajaran 513
Kemampuan Belajar dan Kepemimpinan
514 Pembelajaran 516
Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan
517 Membawanya ke Internet:
Memantau Perubahan Dramatis 517
KASUS UNTUK ANALISIS: Perubahan
Besar Bayer di Satu Pabrik 517

LATIHAN EKSPERIENSIAL: Cara Alternatif
Memulai Perubahan 519

LAMPIRAN

Tata Cara dan Teknik Mempelajari
Organisasi: Perilaku, Struktur,
Proses 521

Sumber Pengetahuan Tentang Organisasi

521 Sejarah 521

Pengalaman 523

Sains 523

Penelitian dan Metode Ilmu Perilaku 523*Penelitian*
523

Pendekatan Ilmiah 524

Metode Penyelidikan 524

Desain Penelitian 528

Desain Satu Pemotretan 528

Desain Pretest–Posttest Satu Kelompok 529

Desain Perbandingan Grup Statis 530

Desain Kelompok Kontrol Pretest–Posttest

530 Desain Kelompok Kontrol Hanya

Posttest 531

Desain Empat Kelompok Solomon 531

Observasi dan Pengukuran 531

Pengamatan 531

Wawancara 532

Kuesioner 532

Tindakan Nonreaktif 532

Penelitian Kualitatif 532

Glosarium 534

Catatan Akhir 543

Nama/Indeks Perusahaan 595

Indeks Subjek 605

Halaman ini sengaja dikosongkan

Mengelola Organisasi yang Efektif



2

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 3

Tujuan pembelajaran

Setelah menyelesaikan Bab 1, Anda seharusnya bisa

Mendefinisikan

Syarat *perilaku organisasi*.

Menjelaskan

Mengapa organisasi perlu mengelola secara efektif.

Mengenali

Mengapa mengelola perilaku di tempat kerja di Amerika Serikat mungkin berbeda dengan mengelola perilaku di tempat kerja di negara lain, seperti Jerman.

Membandingkan

Tujuan, sistem, dan pendekatan pemangku kepentingan terhadap efektivitas.

Menggambarkan

Jenis kekuatan lingkungan yang mengharuskan organisasi untuk memulai perubahan.

Manajer Akun Global: Dibutuhkan Berbagai Keterampilan

Menarik, mempertahankan, dan mengelola pelanggan di pasar global adalah tugas yang berat bahkan bagi manajer yang paling cerdas sekalipun. Sulit bagi perusahaan untuk membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan di lingkungan, negara bagian, wilayah, atau negaranya sendiri. Dari segi kesulitan, tugas menjadi berlipat ganda ketika pelanggan tersebar di seluruh dunia.

Seiring dengan semakin matang dan berkembangnya globalisasi, terdapat lebih banyak peluang untuk menemukan dan membina pelanggan. Namun, beberapa pekerjaan, struktur, dan sistem tradisional harus dimodifikasi. Gagasan tentang manajer akun global bukanlah bagian dari infrastruktur organisasi satu dekade lalu. Namun, saat ini manajer akun global menjadi pusat perhatian dan semakin berkembang.

Manajer akun global (GAM) dalam beberapa kasus bertanggung jawab atas satu pelanggan dan semua kebutuhan globalnya. Kebutuhan, jadwal, dan minat pelanggan menjadi prioritas utama GAM. Beberapa orang percaya bahwa dibutuhkan lebih dari satu dekade untuk mengembangkan sistem pengelolaan akun global yang responsif, efektif, dan menguntungkan.

Studi terhadap DHL, Siemens, SAP, Marriott International, Microsoft, IBM, dan lainnya memberikan beberapa saran tentang bagaimana sistem GAM yang efektif berkembang. Tiga tahapan muncul dalam sistem GAM yang efektif: pemula, pegas, dan tertanam.

Pemula mengidentifikasi akun global, menugaskan manajer, dan mengubah struktur mereka dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah untuk membantu keberhasilan GAM. Dalam **beban pegas** tahap ini, GAM bekerja dengan pelanggan untuk mengembangkan produk baru dan mencari cara untuk membuat pelanggan lebih kompetitif. Dalam **tertanam** tahap, seluruh organisasi telah mengembangkan budaya koperasi masa depan dan orientasi global. Melayani kebutuhan pelanggan global adalah prioritas utama GAM. Microsoft mulai menggunakan GAM sekitar tahun 2000. Saat ini, mereka fokus pada pelanggan global bernilai jutaan dolar yang sangat bergantung pada teknologi informasi. Meskipun besarnya pendapatan pelanggan merupakan hal yang penting, Microsoft ingin menarik para pemimpin di industrinya—pelanggan yang bersedia berbagi secara terbuka informasi untuk pengembangan produk dan proses baru. Perusahaan lain mengembangkan kriteria mereka sendiri untuk menetapkan program GAM.

Sumber: Diadaptasi dari “Perusahaan Baru Tahun Ini,” *Waktu keuangan*, 16 Februari 2008, hal. 11; Christoph Senn dan Axel Thoma, “Bisnis Global: Bijaksana Duniawi,” *Jurnal Wall Street Daring*, 3 Maret 2007; dan Karen R. Polenske, *Geografi Ekonomi Inovasi* (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2006).

Bertahun-tahun yang lalu, perubahan berjalan lambat, pasar terkonsentrasi di beberapa negara, dan stabilitas adalah hal yang lumrah. Saat itu, pendekatan organisasi menekankan hierarki, peraturan dan regulasi dari atas ke bawah, dan wewenang berada di tangan eksekutif yang berwenang. Ford Motors, Nestlé, General Electric, dan IBM—organisasi

raksasa yang mendominasi pasarnya masing-masing—menggunakan sistem hierarki yang kaku mulai dari manajemen puncak hingga karyawan tingkat operasional untuk mencapai tujuan mereka. Selama 30 tahun terakhir, banyak faktor dalam lingkungan (seperti peraturan pemerintah, teknologi informasi, pesaing global, pengaruh serikat pekerja, serta tuntutan dan kebutuhan pelanggan) berubah, dan sebagai hasilnya, organisasi perlu melakukan penyesuaian dramatis dalam cara mereka mengelola bisnis mereka. operasi. Sayangnya, di abad ke-21 beberapa organisasi gagal mengubah atau beradaptasi dengan lingkungan mereka yang lebih bergejolak. Ketidakmampuan untuk berubah seiring waktu telah menurunkan efektivitas organisasi mereka.

Sketsa pembukaan mengenai manajer akun global menggambarkan betapa beragamnya keterampilan diperlukan untuk mengembangkan operasi secara global. Beradaptasi terhadap perubahan dan fleksibilitas merupakan persyaratan untuk mengelola secara efektif di pasar yang terhubung secara global.

Buku ini membahas tentang organisasi dan bagaimana mereka beroperasi secara efektif di dunia yang berubah dengan cepat.¹ Kami akan memfokuskan perhatian kami sepanjang buku ini pada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi atau berinteraksi dengan mereka dari luar. Orang-orang yang bekerja bersama atau berkontribusi secara individu dalam organisasi, besar dan kecil, telah membangun piramida, kota

negara bagian, pesawat ruang angkasa, sepatu lari, mobil, dan seluruh industri. Masing-masing dari kita menghabiskan sebagian besar hidup kita bekerja atau melakukan transaksi dengan organisasi—restoran, universitas, kantor dokter, USAA Financial Services, Amazon.com, Southwest Airlines, United Parcel Service, Target, dan Internal Revenue Service hanyalah beberapa di antaranya. contoh.

Manusia dan cara mereka bekerja secara individu dan bersama-sama merupakan fokus buku ini. Kisah Aaron Feuerstein dalam fitur OB at Work di halaman berikutnya dengan jelas menunjukkan bahwa mengutamakan manusia dapat memberikan dampak positif yang dramatis bagi organisasi dan komunitas. Ciri lain buku ini adalah berorientasi global. Bahwa orang-orang bekerja dalam organisasi, memproduksi barang dan jasa, dan memberikan kontribusi kepada masyarakat bukanlah fenomena yang hanya ditemukan di Amerika Serikat.² Orang Amerika tidak lebih pintar dari orang Jerman, dan mereka juga tidak bisa bertaruh

lebih pekerja dibandingkan orang Brasil. Fakta bahwa Amerika Serikat menjadi negara yang produktif sebagian besar merupakan hasil penerapan praktik dan teknik manajemen yang baik. Orang Amerika membuat perencanaan secara efisien, mengorganisir secara sistematis, dan memimpin pekerja secara efektif. Selain itu, orang Amerika juga menemukan teknik baru, metode baru, dan gaya manajemen baru yang sesuai dengan waktu, tenaga kerja, dan misi. Dalam 60 tahun terakhir, peningkatan produktivitas telah menjadi prioritas utama bagi sebagian besar organisasi.

Ketika kita memasuki abad ke-21, para manajer di seluruh dunia harus menangkap kembali perasaan, semangat, dan keinginan untuk menjadi efektif, untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi, dan untuk memberikan layanan yang luar biasa. Sayangnya, pentingnya pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu menjadi perhatian utama. Kami sangat yakin bahwa mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam organisasi adalah unsur paling penting untuk mencapai keberhasilan organisasi, mempertahankan standar hidup yang nyaman, tetap menjadi salah satu pemimpin ekonomi dunia, dan meningkatkan kualitas hidup semua warga negara.³

Baik kita berbicara tentang kedai pizza di Chicago, pabrik kaca di Monterrey, Meksiko, atau toko produk koperasi di Vilnius, Lituania, manajemen dalam lingkungan organisasi adalah hal yang penting. Pegawai di toko bahan makanan di Lituania ingin mendapatkan gaji harian yang adil untuk pekerjaannya, presiden perusahaan di Meksiko harus membeli

peralatan terbaik untuk bersaing secara internasional, dan pemilik kedai pizza harus memotivasi orang-orang agar datang tepat waktu ke tempat kerja. Perilaku kerja individu-individu ini terjadi dalam organisasi. Untuk lebih memahami perilaku ini, kami yakin bahwa kami harus melakukannya

mally mempelajari orang, proses, dan struktur dalam kaitannya dengan organisasi.

Sebuah **organisasi** adalah suatu kesatuan yang terkoordinasi yang terdiri dari sekurang-kurangnya dua orang yang berfungsi untuk

organisasi

Entitas yang memungkinkan masyarakat untuk mengejar

pencapaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri.

mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Inilah inti buku ini—organisasi, besar dan kecil, domestik dan global, sukses dan gagal. Melihat ke dalam organisasi pada orang-orang, proses, dan struktur akan membantu mencerahkan pengamat dan juga akan mengungkap cara kerja organisasi-organisasi yang telah menjadi kontributor utama terhadap standar hidup yang dinikmati oleh orang-orang di seluruh dunia.

Pada tanggal 11 Desember 1995, kebakaran dahsyat melanda kompleks pabrik di jantung Lawrence, Massachusetts. Malden Mills, salah satu dari sedikit perusahaan tekstil yang tersisa yang beroperasi di New England, memiliki pabrik tersebut. Kehancuran tersebut mengancam 1.400 pekerjaan di pabrik tersebut. 1.600 pekerjaan lainnya di pabrik di komunitas masyarakat yang melakukan bisnis dengan Malden Mills juga terancam. Namun, pada pagi hari setelah kebakaran, pemilik Malden Mills, Aaron Feuerstein, berjanji kepada karyawannya bahwa pekerjaan mereka aman. Dia memutuskan bahwa Malden Mills akan membangun kembali pabrik yang hancur dan akan terus memberikan gaji penuh pemeriksaan dan tunjangan kesehatan selama musim liburan. Kebakaran dan dampaknya menarik banyak perhatian nasional. Tindakan Feuerstein dipuji, dan dia dianggap sebagai pemimpin yang sensitif dan penuh perhatian. Beberapa bulan kemudian, seorang tukang las di pabrik memuji Feuerstein, "... dengan apa yang dia lakukan dengan Malden Mills, merupakan suatu kehormatan untuk bekerja di tempat ini." Filosofi Feuerstein yang mengutamakan orang lain tercermin dalam pernyataannya bahwa

Saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerja, baik pekerja kerah biru maupun pekerja kerah putih. Saya mempunyai tanggung jawab yang sama terhadap

masyarakat. Adalah tindakan yang tidak masuk akal jika menempatkan 3.000 orang di jalanan dan memberikan pukulan mematikan ke kota Lawrence dan Matheren. Mungkin di atas kertas perusahaan kita bernilai lebih rendah dibandingkan Wall Street, namun saya dapat memberitahu Anda bahwa nilainya lebih tinggi. Kami baik-baik saja.

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 5

Mengutamakan orang adalah sesuatu yang dilakukan Feuerstein dengan mudah. Di wilayah Amerika Serikat yang pernah mengalami perampangan, rekayasa ulang, dan outsourcing, perilaku Feuerstein dianut, dipuji, dan dijunjung tinggi. Feuerstein menaruh kepercayaan pada para pekerjanya dan menunjukkan betapa pentingnya mereka baginya.

Sejak kebakaran, Malden Mills mengalami masa-masa sulit. Kondisi ekonomi di Lawrence telah memburuk bagi pabrik-pabrik di wilayah tersebut. Sayangnya, tahun-tahun setelah kebakaran itu dipenuhi dengan hutang dan kebangkrutan. Feuerstein ditanya apakah dia akan melakukan hal yang sama lagi. Dia berkata, "Ya, itu adalah hal yang benar untuk dilakukan."

Namun, kenangan yang tidak akan dilupakan warga adalah bagaimana para manajer di Malden memperlakukan karyawannya setelah terjadi kebakaran yang tidak menguntungkan. Kenangan ini terus menjadi bagian sejarah kawasan tersebut meski pabrik-pabrik terus tutup.

Sumber: Diadaptasi dari Singkat, *Jurnal Wall Street*, 21 Februari 2007, edisi timur, hal. B.4; www.aish.com, diakses pada 2 April 2007; Davis Bushnell, "Manuver untuk Mengendalikan Malden Mills yang Lebih Kuat," *bola dunia boston*, 5 Februari 2004, hal. D1; "Pabrik Malden," *Standar industri*, 24 Juli 2001, hal. 6; www.reputasi-mgmt.com/malden.htm; dan Richard K. Lester, *Keunggulan Produktivitas* (New York: Norton, 1998), hlm. 11–13, 213–14.

Seperti yang diilustrasikan pada sketsa pembukaan, ekspektasi konsumen berubah. Organisasi harus siap menghadapi kebutuhan konsumen akan tanggung jawab sosial, kewarganegaraan yang baik, serta manajemen dan kepemimpinan yang bertanggung jawab. Berbagai pemangku kepentingan yang menerapkan tekanan menunjukkan bahwa mengelola perilaku organisasi dapat menjadi tantangan dan bermanfaat bagi para manajer.

Mempelajari Perilaku Organisasi

organisasi
perilaku (OB)

Bidang studi yang mengacu pada teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu untuk dipelajari *individu* persepsi, nilai, kapasitas belajar, dan tindakan saat bekerja *kelompok* dan di dalam *organisasi* dan untuk menganalisis dampak

lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan, dan strateginya.

Mengapa Ric Nunzio sepertinya selalu mempekerjakan

karyawan yang lebih tua untuk kedai pizzanya? Mengapa Selena Rodriguez merupakan pengambil keputusan terbaik dalam memilih peralatan apa yang akan dibeli untuk pabrik pembuatan kacanya? Mengapa Val Kupolus selalu mengeluh bahwa ia tidak dibayar cukup untuk menjual hasil bumi di kios hasil bumi Vilnius? Pertanyaan seperti itu dipelajari, ana dilisiskan, dan diperdebatkan dalam bidang yang disebut **perilaku organisasi (OB)**. Studi formal tentang perilaku organisasi dimulai antara tahun 1948

dan 1952. Bidang yang masih berkembang ini berupaya membantu para manajer memahami orang dengan lebih baik sehingga peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan posisi kompetitif yang lebih baik dapat dicapai melalui praktik manajemen yang lebih baik.

Ilmu perilaku—khususnya psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya—telah memberikan

kerangka dan prinsip dasar dalam bidang perilaku organisasi. Setiap disiplin ilmu perilaku memberikan fokus, kerangka analitis, dan tema yang sedikit berbeda untuk membantu manajer menjawab pertanyaan tentang diri mereka sendiri, non-manajer, dan kekuatan lingkungan (misalnya persaingan, persyaratan hukum, dan perubahan sosial/politik).

6 Bagian satu *Perkenalan*

Definisi multidisiplin perilaku organisasi menggambarkan sejumlah poin. Pertama, OB menunjukkan hal itu *perilaku* orang beroperasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pendekatan ini menyarankan bahwa ketika mempelajari OB kita harus mengidentifikasi dengan jelas tingkat analisis yang digunakan—individu, kelompok, organisasi, atau ketiganya. Kedua, OB adalah *multidisiplin*; menggunakan prinsip, model, teori, dan metode dari disiplin ilmu lain. Studi tentang OB bukanlah suatu disiplin ilmu atau ilmu yang diterima secara umum dengan landasan teori yang mapan. Ini adalah bidang yang baru sekarang mulai tumbuh dan berkembang dalam hal status dan dampaknya. Ketiga, ada yang jelas *orientasi humanistik* dalam perilaku organisasi. Orang-orang dan sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan, dan tujuan mereka penting bagi organisasi. Keempat, bidang OB adalah *berorientasi pada kinerja*. Mengapa kinerjanya rendah atau tinggi? Bagaimana kinerja dapat ditingkatkan? Bisakah pelatihan meningkatkan kinerja di tempat kerja? Ini adalah masalah penting yang dihadapi para manajer. Kelima, itu *lingkungan luar* dipandang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi. Keenam, karena bidang OB sangat bergantung pada disiplin ilmu yang diakui, maka *metode ilmiah* penting dalam mempelajari variabel dan hubungan. Seiring dengan diterapkannya metode ilmiah untuk meneliti perilaku organisasi, serangkaian prinsip dan pedoman mengenai penelitian yang baik telah muncul.⁴ Terakhir, bidang tersebut mempunyai kekhasan *orientasi aplikasi*; ini berkaitan dengan memberikan jawaban yang berguna atas pertanyaan yang muncul dalam konteks pengelolaan operasi.

Perilaku Organisasi Mengikuti Prinsip Perilaku Manusia

Efektivitas organisasi mana pun sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia. Manusia adalah sumber daya yang umum bagi semua organisasi. Toko pizza, pabrik pembuatan kaca, dan kios produk menggunakan aset manusia dan berinteraksi dengan orang-orang seperti pelanggan, pemasok, dan calon pekerja.

Salah satu prinsip penting psikologi adalah setiap orang berbeda. Masing-masing memiliki persepsi, kepribadian, dan pengalaman hidup yang unik. Setiap orang mempunyai latar belakang etnis yang berbeda; kemampuan yang berbeda untuk belajar dan menangani tanggung jawab; dan sikap, keyakinan, dan tingkat aspirasi yang berbeda. Kita telah beralih dari era di mana sebagian besar tenaga kerja adalah pria paruh baya yang hanya bisa berbahasa Inggris ke era keberagaman. Tenaga kerja saat ini tidak terlihat, berpikir, atau bertindak seperti tenaga kerja di masa lalu.⁵ Agar efektif, kawan Manajer organisasi harus memandang setiap karyawan atau anggota sebagai perwujudan unik dari semua faktor perilaku dan budaya ini.

Organisasi Adalah Sistem Sosial

Hubungan antar individu dan kelompok dalam organisasi menciptakan ekspektasi

terhadap perilaku individu. Harapan-harapan ini menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dijalankan. Beberapa orang harus melakukan peran kepemimpinan, sedangkan yang lain harus berpartisipasi dalam peran pengikut. Manajer menengah, karena mempunyai atasan dan bawahan, harus melakukan per membentuk kedua peran tersebut. Organisasi memiliki sistem otoritas, status, dan kekuasaan, dan orang-orang dalam organisasi memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dari setiap sistem. Kelompok dalam organisasi juga mempunyai dampak yang kuat terhadap perilaku individu dan kinerja organisasi.

dengan situasi berbeda.

Berbagai Faktor Membentuk Perilaku Organisasi

pendekatan kontingensi Pendekatan manajemen yang percaya bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola setiap situasi dan manajer harus menemukan cara berbeda yang sesuai

Perilaku seseorang dalam situasi apa pun melibatkan interaksi antara karakteristik pribadi individu tersebut dan karakteristik situasi tersebut. Oleh karena itu, mengidentifikasi semua faktor tersebut memakan waktu dan sulit; sering kali, tugas tersebut tidak mungkin dilakukan.

Untuk membantu kami mengidentifikasi faktor manajerial yang penting dalam perilaku organisasi, kami menggunakan **kemungkinan**(atau **situasional**) **mendekati**. Ide dasar dari pendekatan kontingensi adalah bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola; sebuah metode yang sangat efektif dalam satu hal

situasi mungkin tidak berfungsi sama sekali pada orang lain. Pendekatan kontingensi semakin populer karena penelitian menunjukkan bahwa dengan mempertimbangkan karakteristik tertentu dari suatu pekerjaan dan karakteristik tertentu dari orang yang melakukan pekerjaan tersebut, beberapa praktik manajemen bekerja lebih baik daripada yang lain. Oleh karena itu, manajer operasi pabrik kaca Meksiko yang dihadapkan pada kelompok yang kinerjanya buruk tidak berasumsi bahwa pendekatan tertentu akan berhasil. Dalam menerapkan pendekatan kontingensi, ia mendiagnosis karakteristik individu dan kelompok yang terlibat dalam struktur organisasi, dan gaya kepemimpinannya sendiri, sebelum memutuskan suatu solusi.

Perilaku organisasi telah berkembang menjadi seperangkat konsep, model, dan teknik ilmu perilaku yang diterapkan. Kontributor utama OB—psikologi, psikologi sosial, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi—telah berkontribusi terhadap pemahaman dan penggunaan OB dalam lingkungan organisasi. Gambar 1.1 menyajikan ilustrasi beberapa kontribusi besar ilmu perilaku terhadap studi dan penerapan OB.

GAMBAR 1.1 Kontribusi untuk Studi dan Penerapan OB

Ilmu perilaku Topik, model, teknik berkontribusi Tingkat fokus atau analisis				
		Kekuasaan dan etika •		
Psikologi	Studi tentang masyarakat untuk mempelajari tentang nilai, sikap, dan perilaku orang dalam berbeda lingkungan, budaya, dan negara.	Strategi politik		
Sebuah ilmu yang upaya untuk mempelajari, menjelaskan, dan pada kali memodifikasi perilaku.			• Pemberdayaan • Penyelesaian konflik • - Ilusi kekuasaan	
Sosiologi	Studi tentang perilaku kelompok dan bagaimana orang berhubungan satu sama lain.	• Lintas budaya komunikasi • Analisis lintas budaya • Pengerahan • Seleksi • Motivasi • Stres • Sistem penghargaan • Evaluasi dan umpan balik		Organisasi
Psikologi sosial	• Teori organisasi • - Budaya organisasi • - Pengembangan			Individu
Area ilmu perilaku yang berfokus pada bagaimana individu saling mempengaruhi.	- kelompok • Karakteristik kelompok • Analisis dan konflik antarkelompok	• Tim kerja • Tim yang dikelola sendiri • Perubahan • Komunikasi	• Nilai dan moral • Analisis perbandingan	
Ilmu Politik	St	u	di tentang	perilaku individu

dan kelompok dalam a kerangka politik.

Antropologi
8Bagian satuPerkenalan

- Perubahan perilaku •
- Perubahan sikap
- Proses kelompok
- Efektivitas kelompok •
- Pengambilan keputusan kelompok •
- Pemikiran kelompok

Bidang
perilaku organisasi

Kelompok

- Taktik pengaruh •

Untuk membantu Anda mempelajari cara mengelola individu dan kelompok sebagai sumber daya organisasi, buku ini berfokus padaperilaku individu dan kelompok, struktur

organisasi dan desain pekerjaan, serta proses. Mengembangkan model yang disajikan dalam buku ini memerlukan penggunaan beberapa asumsi. Asumsi ini dijelaskan secara singkat dalam paragraf berikut, yang mendahului model ini.⁶

Struktur dan Proses Mempengaruhi Perilaku Organisasi dan Budaya yang Muncul

struktur

Cetak biru yang menunjukkan bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan bersama dalam suatu organisasi. Struktur diilustrasikan dengan bagan organisasi.

proses

Aktivitas yang menghidupkan struktur organisasi. Proses yang umum adalah komunikasi, pengambilan keputusan, sosialisasi, dan pengembangan karir.

Sebuah organisasi **struktur** adalah pola formal tentang bagaimana orang-orang dan pekerjaannya dikelompokkan. Struktur sering kali diilustrasikan dengan bagan organisasi. **Proses** adalah aktivitas yang

memberi kehidupan pada bagan organisasi. Komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengembangan organisasi

merupakan contoh proses dalam organisasi.

Kadang-kadang, memahami masalah proses seperti

gangguan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan akan menghasilkan pemahaman yang lebih akurat tentang perilaku organisasi daripada sekadar memeriksa pengaturan struktural.

Pola asumsi dasar yang digunakan oleh individu dan kelompok dalam menghadapi organisasi dan lingkungannya disebut *nyabudaya*. Secara sederhana, budaya organisasi adalah kepribadian, suasana, atau “perasaan”. Budaya suatu organisasi menentukan perilaku dan ikatan yang sesuai; itu memotivasi individu; dan ini mengatur cara perusahaan memproses informasi, hubungan internal, dan nilai-nilai. Ia berfungsi di semua tingkatan dari alam bawah sadar hingga yang terlihat.

Budaya suatu perusahaan diibaratkan seperti noda tinta di mana kita melihat apa yang ingin kita lihat.⁷ Budaya

perusahaan menghasilkan pemikiran, perasaan, dan pembicaraan bersama tentang organisasi.⁸ Karyawan Nike mempunyai norma yang sama mengenai aturan berpakaian, praktik bisnis, dan sistem promosi. Rekan Wal-Mart berbagi emosi tentang bekerja untuk rantai tersebut dan datang ke tempat kerja tepat waktu dengan sikap positif. Ini adalah

berbagi yang mengikat karyawan bersama-sama dan menciptakan perasaan kebersamaan.⁹ Budaya organisasi bisa positif atau negatif. Budaya suatu organisasi bersifat positif jika membantu meningkatkan produktivitas.

ketidakhadiran atau keterlambatan, dan sikap karyawan

yang negatif. Masing-masing masalah ini merupakan masalah perilaku organisasi.

Perpaduan Seni dan Ilmu Perilaku Organisasi

Tidak ada resep universal yang dapat memprediksi setiap perilaku, hasil tim, atau fenomena organisasi.

Orang biasanya unik dan tidak dapat diprediksi dalam beberapa aspek perilakunya. Dalam fisika terdapat hukum, rumus, dan prosedur matematika yang berlaku untuk berbagai situasi. Kecepatan kendaraan yang

menuruni bukit dapat dihitung, dan jawabannya berlaku untuk bukit, mobil, dan kondisi serupa.

Perilaku organisasi tidak stabil atau dapat diprediksi seperti fisika. OB berbeda karena berhubungan dengan

manusia dalam lingkungan kerja. Pengetahuan tentang OB sedang diperluas oleh para peneliti ketika mereka mempelajari dan melaporkan perilaku individu, kelompok, dan organisasi. Seni penerapan perilaku organisasi mulai menyatu dengan penelitian berbasis empiris.

Manajer menjalankan peran yang dapat berhasil dicapai jika mereka dengan terampil menerapkan pengetahuan terbaik yang ada pada situasi yang ada. Pandangan kerja manajemen ini menunjukkan bahwa seni dan sains dapat dipadukan untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu,

Budaya negatif dapat menghambat perilaku, mengganggu efektivitas kelompok, dan menghambat

secara efektif

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 9

dampak organisasi yang dirancang dengan baik. Manajer yang efektif mengetahui apa yang harus dicari dalam kaitannya dengan struktur, proses, dan budaya serta bagaimana memahami apa yang mereka temukan.

Oleh

karena itu, manajer harus mengembangkan keterampilan diagnostik; mereka harus dilatih untuk mengidentifikasi kondisi yang merupakan gejala dari suatu masalah yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Indikator permasalahannya antara lain menurunnya keuntungan, menurunnya kuantitas atau kualitas kerja, meningkatnya

Banyak manajer mengambil keputusan berdasarkan intuisi dan “firasat”. Beberapa manajer yang sama menghindari atau meremehkan saran dan tip yang berasal dari studi empiris yang dilakukan oleh peneliti dari entitas seperti sekolah bisnis dan/atau praktik konsultasi. Meskipun kami melihat pentingnya intuisi, kami juga merasa bahwa sains dapat membantu pengelolaan para pekerja membuat keputusan yang lebih baik di tempat

kerja. Contoh temuan penelitian meliputi:

1. Penetapan tujuan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Wawancara terstruktur (yaitu, menanyakan pertanyaan terkait pekerjaan yang sama kepada masing-masing

kandidat, menggunakan penilaian tolok ukur, dll.) terbukti lebih valid dibandingkan wawancara kerja tidak terstruktur.

3. Kecerdasan merupakan prediktor yang baik terhadap prestasi kerja.

Apa intinya? Manajer baru dan berpengalaman sama-sama bisa lebih sukses jika mereka meluangkan waktu untuk mempelajari dan menerapkan beberapa temuan penelitian utama dari literatur manajemen dan perilaku organisasi. Artikel semacam itu dapat ditemukan dengan beberapa pencarian kata kunci menggunakan busi perpustakaan universitas database ness atau mesin pencari seperti Google

Cendekia. Salah satu tipnya adalah dengan mencari artikel ringkasan terkini yang mengulas penelitian manajemen dan perilaku organisasi selama sekitar 10 tahun terakhir. Majulah dengan mendapat informasi!

Sumber: John Humphreys, Jennifer Oyler, Mildred Pryor, dan Stephanie Haden, "Hilang dalam Terjemahan: Dari B-School ke Bisnis," *Jurnal Strategi Bisnis*, 31, tidak. 2, (2010): 13–17; Robert J. Grossman, "Menutup Kesenjangan Antara Penelitian dan Praktek," *Majalah SDM*, November 2009, hlm.31–36; Sara L. Rynes, Tamara L. Giluk, dan Kenneth G. Brown, "Dunia Majalah Akademik dan Praktisi yang Sangat Terpisah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Implikasinya terhadap Manajemen Berbasis Bukti," *Jurnal Akademi Manajemen* 50, tidak. 5 (2007), hlm.987–1008.

mengelola situasi atau organisasi apa pun memerlukan sentuhan cekatan seorang seniman dan pelaksanaan perilaku spesifik dan terbukti yang sangat baik. Seperti yang disarankan oleh OB dan Karir Anda di atas, manajer yang mengabaikan sains atau seni kemungkinan besar tidak akan efektif atau dihormati.¹⁰

Agar menjadi dan tetap efektif, manajer harus menerapkan pengetahuan. Penerapan dan pelaksanaan ilmu pengetahuan dapat ditetapkan sebagai *kompetensi*. Yang termasuk dalam kompetensi penting tersebut adalah kemampuan intelektual, orientasi sistem, keterampilan interpersonal, fleksibilitas, dan motivasi diri.

Model untuk Mengelola Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses

Lingkungan Organisasi

Dalam suatu masyarakat, banyak faktor yang mempengaruhi suatu organisasi, dan manajemen harus tanggap terhadap faktor-faktor tersebut. Setiap organisasi harus menanggapi kebutuhan pelanggan atau kliennya, terhadap kendala hukum dan politik, serta terhadap perubahan ekonomi dan teknologi. Kekuatan lingkungan berinteraksi dengan faktor organisasi.

Keadaan ekonomi dan pasar serta inovasi teknologi membentuk lingkungan organisasi, begitu pula peraturan federal, negara bagian, dan lokal serta kondisi politik, sosial, dan budaya di luar organisasi. Bersama-sama, komponen-komponen lingkungan ini mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan juga strukturnya.

Semakin banyak manajer yang bekerja dalam lingkungan ekonomi yang tidak dapat diprediksi. Saat ini penting bagi para manajer untuk merespons dengan cepat perubahan kondisi ekonomi di negara lain. Selain itu, konsekuensi yang dramatis dan tidak terduga dari inovasi teknologi memerlukan perhatian dan tindakan manajemen yang cerdas. Misalnya, sejak transistor ditemukan pada tahun 1947, teknologi digital telah berkembang semakin cepat dan perangkat komputasi menjadi lebih kecil, lebih murah, dan lebih bertenaga. Perangkat ini, dikombinasikan dengan database, antarmuka multimedia, dan perangkat lunak, mempengaruhi setiap profesi, perusahaan, dan praktik bisnis.

¹⁰Bagian satu Perkenalan

Meningkatnya peraturan pemerintah telah mempengaruhi tindakan manajemen dalam praktik produksi dan ketenagakerjaan. Tarif perdagangan luar negeri, pedoman

keselamatan dan kesehatan kerja, dan kesempatan kerja yang setara mempengaruhi cara perusahaan menjalankan bisnis.

Perilaku dalam Organisasi

Individu

Kinerja individu merupakan landasan kinerja organisasi. Oleh karena itu, memahami perilaku individu sangat penting untuk pengelolaan yang efektif, seperti yang

diilustrasikan dalam kisah berikut:

Ted telah menjadi perwakilan lapangan untuk sebuah produsen obat besar sejak ia lulus kuliah tujuh tahun lalu. Dia menelepon dokter, rumah sakit, klinik, dan apotek setiap hari.

Penjualan obat-obatan utama perusahaannya oleh Ted telah meningkat, dan dia telah memenangkan tiga penghargaan penjualan nasional diberikan oleh organisasi. Kemarin, Ted dipromosikan menjadi manajer penjualan di tujuh negara bagian

wilayah. Dia tidak lagi menjual tetapi akan mengelola 15 perwakilan lainnya. Miliknya tim penjualan terdiri dari pria dan wanita, Kaukasia, Hispanik, Kulit Hitam, dan Asia. Ted menerimanya

promosi karena dia yakin dia tahu bagaimana memotivasi dan memimpin tenaga penjualan. Dia berkomentar, “Saya tahu kepribadian penjualnya. Mereka adalah orang-orang yang spesial. Saya tahu mereka nilai-nilai dan sikap serta apa yang diperlukan untuk memotivasi mereka. Saya tahu saya bisa memotivasi tenaga penjualan.”

Dalam pekerjaannya, Ted akan berusaha memaksimalkan kinerja individu dari 15 perwakilan penjualan. Dalam melakukan hal ini, dia akan berurusan dengan beberapa aspek perilaku individu.

Karakteristik IndividuKarena kinerja organisasi bergantung pada kinerja individu, manajer seperti Ted harus memiliki lebih dari sekedar pengetahuan tentang faktor-faktor penentu kinerja individu. Psikologi dan psikologi sosial menyumbangkan pengetahuan yang relevan tentang hubungan antara sikap, persepsi, kepribadian, values, dan kinerja individu. Belajar mengelola keragaman budaya, seperti yang ditemukan di antara 15 perwakilan penjualan Ted, menjadi semakin penting dalam beberapa tahun terakhir. Manajer tidak dapat mengabaikan kebutuhan untuk memperoleh dan bertindak berdasarkan pengetahuan tentang karakteristik individu bawahannya dan diri mereka sendiri.

Motivasi IndividuMotivasi dan kemampuan kerja saling berinteraksi untuk menentukan kinerja. Teori motivasi berupaya menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku individu dibangkitkan, dipertahankan, dan dihentikan. Berbeda dengan Ted Johnson, tidak semua manajer dan ilmuwan perilaku sepakat mengenai teori motivasi yang terbaik. Faktanya, kompleksitas motivasi mungkin membuat teori menyeluruh tentang bagaimana motivasi bisa terjadi menjadi mustahil. Namun manajer harus tetap berusaha memahaminya. Mereka harus peduli dengan motivasi karena mereka harus peduli dengan kinerja.

Penghargaan dan PenilaianSalah satu pengaruh paling kuat terhadap kinerja individu adalah sistem penghargaan organisasi. Manajemen dapat menggunakan penghargaan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini. Perusahaan juga dapat menggunakan imbalan untuk menarik karyawan yang terampil ke dalam organisasi.

Penilaian kinerja, gaji, kenaikan gaji, dan bonus merupakan aspek penting dari sistem penghargaan, namun itu bukan satu-satunya aspek. Ted memperjelas hal ini dalam kisah sebelumnya ketika dia menyatakan, “Saya tahu apa yang diperlukan untuk memotivasi mereka.” Kinerja pekerjaan itu sendiri dapat memberikan penghargaan kepada karyawan, terutama jika kinerja pekerjaan mengarah pada rasa tanggung jawab pribadi, otonomi, dan kebermaknaan. Imbalan intrinsik ini juga dilengkapi dengan imbalan ekstrinsik, atau apa yang organisasi, manajer, atau kelompok dapat berikan kepada seseorang dalam hal faktor moneter dan nonmoneter.

Kelompok dan Pengaruh Interpersonal

Perilaku kelompok dan pengaruh antarpribadi juga merupakan kekuatan kuat yang mempengaruhi kinerja organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh kisah berikut:

Selama dua setengah tahun sebagai teller di sebuah bank kota kecil di Fort Smith, Arkansas, Kelly menjalin persahabatan yang erat dengan rekan kerjanya. Persahabatan ini juga terjalin di luar pekerjaan. Dua bulan lalu Kelly dipromosikan menjadi manajer cabang. Dia bersemangat dengan tantangan baru ini. Dia memulai pekerjaannya dengan penuh optimisme dan percaya bahwa teman-temannya akan benar-benar bahagia untuknya dan mendukung usahanya. Namun sejak dia menjadi manajer cabang, segalanya tidak lagi sama. Kelly tidak dapat menghabiskan banyak waktu bersama teman-temannya karena dia sering berada jauh dari cabang untuk menghadiri rapat manajemen di kantor pusat. Kelly merasakan bahwa

beberapa temannya bersikap sedikit berbeda terhadapnya akhir-akhir ini.

Baru-baru ini Kelly berkata, “Saya tidak menyangka bahwa menjadi bagian dari tim manajemen dapat membuat perbedaan sebesar itu. Sejujurnya, saya tidak pernah benar-benar memikirkannya. Saya kira saya naif. Saya mendapatkan perspektif yang sangat berbeda mengenai bisnis ini dan harus menghadapi masalah yang tidak pernah saya ketahui.”

Promosi Kelly membuatnya menjadi anggota lebih dari satu grup. Selain menjadi bagian dari teman lamanya di cabang, dia juga menjadi anggota tim manajemen. Dia menemukan bahwa perilaku dan ekspektasi kelompok mempunyai dampak yang kuat terhadap perilaku individu dan pengaruh antarpribadi.

Perilaku Kelompok Kelompok terbentuk karena tindakan manajerial dan karena upaya individu. Manajer membuat kelompok kerja untuk melaksanakan pekerjaan dan tugas yang diberikan. Kelompok seperti itu, yang diciptakan oleh keputusan manajerial, disebut *kelompok formal*. Kelompok yang dikelola Kelly di cabangnya adalah kelompok semacam ini.

Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan karyawan. Kelompok seperti itu, disebut *kelompok informal*, berkembang berdasarkan minat dan persahabatan yang sama. Grup bowling Kelly adalah grup informal. Meski bukan bagian dari organisasi, kelompok semacam ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan individu. Dampaknya bisa positif atau negatif, tergantung niat anggota kelompok. Jika kelompok di cabang Kelly memutuskan secara informal untuk memperlambat kecepatan kerja, norma ini akan memberikan tekanan pada individu yang ingin tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut. Manajer yang efektif menyadari konsekuensi kebutuhan individu akan afiliasi.

Perilaku dan Konflik Antar Kelompok Ketika kelompok berfungsi dan berinteraksi dengan kelompok lain, masing-masing kelompok mengembangkan serangkaian karakteristik unik, termasuk struktur, keterpaduan, peran, norma, dan proses. Kelompok pada hakikatnya menciptakan budayanya sendiri. Akibatnya, kelompok dapat bekerja sama atau bersaing dengan kelompok lain, dan persaingan antar kelompok dapat menimbulkan konflik. Jika manajemen bank Kelly menerapkan program insentif berupa bonus tunai kepada cabang untuk mendatangkan nasabah baru terbanyak, hal ini dapat menimbulkan persaingan dan konflik antar cabang. Meskipun konflik antar kelompok dapat memberikan hasil yang bermanfaat bagi organisasi, konflik antar kelompok yang terlalu banyak atau salah dapat memberikan hasil yang negatif. Dengan demikian, pengelolaan konflik antarkelompok merupakan aspek penting dalam pengelolaan perilaku organisasi.

Kekuasaan dan Politik Kekuasaan adalah kemampuan untuk membuat seseorang melakukan sesuatu yang Anda ingin lakukan atau membuat sesuatu terjadi sesuai keinginan Anda. Banyak orang di masyarakat kita yang merasa tidak nyaman dengan konsep kekuasaan. Beberapa orang sangat tersinggung karenanya. Hal ini karena hakikat kekuasaan adalah penguasaan terhadap orang lain. Bagi banyak orang Amerika dan semakin banyak orang di seluruh dunia, hal ini merupakan pemikiran yang menyinggung. Namun kekuasaan memang ada dalam organisasi. Manajer memperoleh kekuasaan dari sumber organisasi dan individu. Kelly mempunyai kekuasaan berdasarkan posisinya dalam hierarki formal bank. Dia mengontrol evaluasi kinerja dan kenaikan gaji. Namun, dia mungkin melakukannya

Setelah terjadinya skandal-skandal korporasi dan keuangan, serta resesi yang terus-menerus menghancurkan pasar kerja AS, para pemimpin dan manajer perusahaan juga ikut disalahkan. Hal ini sebagian disebabkan oleh persepsi bahwa banyak pemimpin yang mengutamakan keserakahan dan keuntungan jangka pendek dibandingkan kebutuhan

pemangku kepentingan utama mereka (misalnya karyawan, pelanggan, dan komunitas tempat mereka beroperasi). Tampaknya ada pergeseran sentimen masyarakat selama beberapa tahun terakhir di mana dunia usaha harus fokus pada lebih dari sekadar menghasilkan keuntungan. Pergeseran ini menyebabkan meningkatnya pemberitaan negatif tentang kurangnya profesionalisme dalam profesi manajemen. Yang terjebak dalam dampak negatif ini adalah program MBA yang dikritik karena tidak berbuat

cukup banyak untuk menciptakan manajer dan pemimpin yang mengambil pendekatan yang lebih humanistik dan etis dalam memimpin dan mengelola organisasi. Siswa yang lulus dengan gelar MBA telah dikritik karena tidak menjaga standar etika yang kuat ketika mereka mencapai posisi kekuasaan di perusahaan. Untuk mengatasi persepsi dan kritik negatif ini, pada bulan Juni 2009, tim lulusan mahasiswa MBA Harvard Business School (HBS) yang dipimpin oleh Max Anderson dan Peter Escher mengembangkan “Sumpah MBA.” Berikut petikan sumpahnya:

Sebagai seorang manajer, tujuan saya adalah memberikan manfaat yang lebih besar dengan menyatukan orang-orang dan sumber daya untuk menciptakan nilai yang tidak dapat dibangun oleh seorang individu pun. Oleh karena itu, saya akan mencari kursus yang dapat meningkatkan nilai yang dapat diciptakan perusahaan saya bagi masyarakat dalam jangka panjang.

Tujuan awal Anderson dan Escher adalah mengumpulkan 100 tanda tangan (atau 10 persen) dari anggota kelas kelulusan HBS namun malah mengumpulkan lebih dari 500 tanda tangan (lebih dari 50 persen). Didukung oleh dekan Harvard, konsep Sumpah MBA (juga disebut sebagai “sumpah Hipokrates untuk para manajer”) menyebar ke

beberapa sekolah bisnis lain di seluruh Amerika Serikat dan internasional.

Akankah sumpah MBA membantu mengubah pemikiran “keserakahan itu baik” yang telah menjadi bagian dari pemikiran banyak manajer selama beberapa dekade? Masih terlalu dini untuk mengatakannya. Sumpah tersebut tampaknya menggarisbawahi gagasan bahwa “memaksimalkan nilai pemegang saham” dapat berkontribusi pada pengambilan keputusan manajerial yang mengarah pada oportunisme jangka pendek namun merusak prospek jangka panjang, kesehatan, dan profitabilitas organisasi. Oportunisme ini tampaknya memberi jalan pada pendekatan yang lebih humanistik dalam menjalankan bisnis. Mungkin, para manajer dan pemimpin akan menolak slogan “keserakahan itu baik” dan sebaliknya mendukung pendekatan manajemen yang lebih berbasis etika dan integritas.

Sumber:http://blogs.hbr.org/cs/2009/06/why_we_created_th_e_mba_oath.html (diakses pada 26 Juni 2010); Michael A. Pirson dan Paul R. Lawrence, “Humanisme dalam Bisnis – Menuju Pergeseran Paradigma?” *Jurnal Bisnis*, 93, tidak. 4 (2010), hlm.553–565; “Menolak Keserakahan: Sumpah Hipokrates untuk Manajer,” *Sang Ekonom*, 6 Juni 2009, hal. 66; Michael Lewis, “Michael Lewis di Pengambilan Sumpah Wall Street,” *Minggu Bisnis*, 14 Juni 2010, hal. 1; Philip Delves, “Upaya yang Layak dalam Bersumpah demi Standar yang Lebih Tinggi,” *Waktu keuangan*, 22 April 2010, hal. 12.

juga mempunyai kekuasaan karena rekan kerjanya menghormati dan mengagumi kemampuan dan keahliannya. Manajer harus merasa nyaman dengan konsep kekuasaan sebagai kenyataan dalam organisasi dan peran manajerial.

Kepemimpinan Pemimpin ada di semua organisasi. Mereka mungkin ditemukan dalam kelompok formal, seperti tim manajemen Kelly di bank, atau dalam kelompok informal. Mereka mungkin manajer atau nonmanajer. Pentingnya kepemimpinan yang efektif untuk memperoleh kinerja individu, kelompok, dan organisasi sangat penting sehingga banyak upaya untuk menentukan penyebab kepemimpinan tersebut. Beberapa orang percaya bahwa kepemimpinan yang efektif bergantung pada sifat dan perilaku tertentu, baik secara terpisah maupun kombinasi; orang lain percaya bahwa satu gaya kepemimpinan efektif dalam segala situasi; yang lain lagi percaya bahwa setiap situasi memerlukan gaya kepemimpinan khusus.

Konsep kualitas dan kepemimpinan terbukti tidak dapat dipisahkan. Tanpa praktik kepemimpinan yang efektif, sulit, bahkan tidak mungkin, menanamkan kepedulian terhadap kualitas yang berfokus pada pelanggan. Fitur OB at Work di atas membahas bagaimana beberapa pemimpin bisnis masa depan memperluas definisi pribadi mereka tentang efektivitas dan kesuksesan.

Struktur dan Desain Organisasi

Untuk mencapai efektivitas organisasi, manajer harus memahami dengan jelas struktur organisasi. Melihat bagan organisasi pada selembar kertas atau bingkai di dinding, kita

hanya melihat konfigurasi posisi, tugas pekerjaan, dan garis wewenang di antara bagian-bagian suatu organisasi. Namun, struktur organisasi bisa jadi jauh lebih kompleks, seperti yang ditunjukkan oleh kisah berikut:

Dan ditunjuk sebagai wakil presiden kualitas di sebuah toko manufaktur kecil di Orange, New Jersey. Dia menghabiskan sekitar tiga bulan mempelajari organisasi yang memproduksi suku cadang generator yang dijual di seluruh Amerika Serikat, Kanada, Meksiko, Polandia, Hongaria, dan Rusia. Dan ingin lebih menanamkan konsep kerja sama tim dan minat

terhadap peningkatan kualitas. Ini akan menjadi perubahan besar dari struktur departemen kaku yang ada di perusahaan saat ini. Pemimpin unitnya adalah orang Hispanik, Italia, Jerman, dan Vietnam. Mereka masing-masing menyuarakan pendapat bahwa manajemen mendiskriminasi mereka dan tidak sadar etnis. Dan ingin memperbaiki persepsi ini dan ingin setiap pemimpin unit menjadi bagian dari timnya. Ia harus mengubah persepsi, mendesain ulang organisasi, mengembangkan semangat tim, dan menghasilkan produk berkualitas tinggi di pasar yang semakin kompetitif.

Struktur organisasi adalah pola formal kegiatan dan hubungan antar berbagai subunit organisasi. Buku ini membahas dua aspek penting dari struktur organisasi: desain pekerjaan dan desain organisasi.

Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan mengacu pada proses dimana manajer menentukan isi, metode, dan hubungan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu. Dan harus mendefinisikan isi dan tugas posisi pemimpin unit dan hubungan posisi tersebut dengan setiap anggota timnya.

Desain organisasi

Desain organisasi mengacu pada struktur organisasi secara keseluruhan. Dan berencana mengubah filosofi dan orientasi tim. Upaya ini akan menciptakan hal baru *struktur* tugas, wewenang, dan hubungan interpersonal yang diyakininya akan menyalurkan perilaku individu dan kelompok ke arah peningkatan kualitas kinerja.

Proses Organisasi

Proses perilaku tertentu memberi kehidupan pada struktur organisasi. Ketika proses-proses ini tidak berfungsi dengan baik, masalah-masalah yang tidak menguntungkan akan muncul, seperti yang ditunjukkan oleh kisah ini:

Setelah Sandra menyelesaikan MBA-nya, dia semakin yakin bahwa pemasaran akan menjadi pekerjaan hidupnya. Karena prestasi akademisnya yang luar biasa, ia menerima beberapa tawaran pekerjaan yang

luar biasa. Dia menerima tawaran dari salah satu perusahaan konsultan terbesar di negaranya, percaya bahwa pekerjaan ini akan memungkinkan dia untuk mendapatkan pengalaman di beberapa bidang pemasaran dan terlibat dalam berbagai pekerjaan menarik. Hari terakhirnya di kampus, dia memberi tahu profesor favoritnya, “Ini ini pasti menjadi salah satu hari paling membahagiakan dalam hidup saya, mendapatkan peluang karier yang luar biasa.” Baru-baru ini, ketika mengunjungi kantor penempatan perguruan tinggi, sang profesor terkejut mendengar bahwa Sandra telah memberi tahu direktur penempatan bahwa dia sedang mencari pekerjaan lain. Karena dia baru bekerja di perusahaan konsultan kurang dari setahun, profesor itu agak terkejut. Dia menelepon Sandra untuk mencari tahu mengapa dia ingin berganti pekerjaan. Dia mengatakan kepadanya, “Saya kira Anda dapat mengatakan bahwa pengalaman pertama saya dengan dunia nyata adalah 'kejutan kenyataan'. Sepanjang hari, saya duduk dan berbicara di telepon, mengajukan pertanyaan dan memeriksa jawabannya. Di sekolah pascasarjana, saya dilatih untuk menjadi seorang manajer, namun di sini saya melakukan apa yang dapat dilakukan oleh lulusan sekolah menengah mana pun. Saya berbicara dengan atasan saya, dan dia mengatakan bahwa semua karyawan harus membayar iuran mereka. Nah, mengapa mereka tidak memberitahuku hal ini saat mereka merekrutku? Sedikit komunikasi yang akurat akan berhasil.”

Buku ini membahas dua proses perilaku yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi yang efektif: komunikasi dan pengambilan keputusan.

Komunikasi

Kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan, dan bertindak berdasarkan informasi. Proses komunikasi menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan juga dengan bagian-bagiannya. Informasi mengalir ke dan dari organisasi dan di dalam organisasi. Informasi mengintegrasikan aktivitas dalam organisasi. Masalah Sandra pun muncul menyebabkan informasi yang mengalir dari organisasi itu berbeda dengan informasi yang

mengalir di dalam organisasi.

Pengambilan Keputusan

Kualitas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi bergantung pada pemilihan tujuan yang tepat dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Dengan integrasi yang baik perilaku dan struktural faktor, manajemen dapat meningkatkan kemungkinan pengambilan keputusan berkualitas tinggi. Pengalaman Sandra menggambarkan pengambilan keputusan yang tidak konsisten oleh berbagai unit organisasi (sumber daya manusia dan pemasaran) dalam merekrut karyawan baru. Organisasi bergantung pada keputusan individu serta keputusan kelompok. Manajemen yang efektif memerlukan pengetahuan tentang kedua jenis keputusan tersebut.

Karena keputusan manajerial mempengaruhi kehidupan dan kesejahteraan masyarakat, etika memainkan peran utama.¹¹ Apakah Sandra diberikan informasi yang realistis dan jujur mengenai pekerjaannya? Jika tidak, apakah ada pelanggaran etika di pihak perekrut? Manajer mempunyai kekuasaan berdasarkan posisi mereka, sehingga ada potensi pengambilan keputusan yang tidak etis. Dengan semua berita laporan surat kabar dan TV mengenai skandal bisnis, pemerintahan, kedokteran, politik, dan hukum di seluruh dunia, terdapat bukti bahwa etika dalam pengambilan keputusan memerlukan perhatian serius.

Etika menyarankan bahwa ketika dihadapkan pada suatu masalah, situasi, atau peluang yang memerlukan pilihan di antara beberapa alternatif, manajer harus mengevaluasi keputusan mereka mengenai arah yang harus diambil sebagai hal yang baik atau buruk, benar atau salah, etis atau tidak etis.¹² Konflik antara filosofi dan nilai moral pribadi seorang manajer serta budaya dan nilai organisasi sering muncul dan membuat pengambilan keputusan menjadi sulit.

Pengambilan keputusan manajerial dipenuhi oleh masalah etika. Manajer memiliki kekuasaan dan wewenang; bila faktor-faktor ini ada, maka ada potensi salah dan benar, baik dan jahat. Di antara indikasi bahwa keputusan manajerial terkait dengan etika adalah bahwa para manajer:¹³

- Membuat keputusan yang memengaruhi kehidupan, karier, dan kesejahteraan orang.
- Membuat keputusan yang melibatkan alokasi sumber daya yang terbatas.
- Merancang, menerapkan, dan mengevaluasi aturan, kebijakan, program, dan prosedur.
- Tunjukkan kepada orang lain nilai-nilai moral dan pribadi mereka ketika mereka membuat keputusan.

Contoh pengambilan keputusan manajerial dan kaitannya dengan etika dan nilai akan terlihat jelas dalam buku ini. Manajer yang terampil menganggap etika sebagai faktor penting untuk dipertimbangkan ketika membuat pilihan yang mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi.¹⁴ Tantangan yang dihadapi para manajer adalah menciptakan lingkungan kerja yang beretika, berpusat pada nilai, dan didorong oleh kinerja.

Sayangnya, beberapa manajer menyimpulkan bahwa mereka harus melakukan trade-off. Kami menyarankan agar memperhatikan etika, mengatakan kebenaran, dan menerapkan gaya yang menunjukkan integritas dalam setiap keputusan dapat menjadi aturan, gaya—yang merupakan bagian integral dalam mengelola orang.

Manajer dan pihak lain yang berkepentingan dengan kinerja organisasi yang efektif dapat berfokus pada satu atau ketiga perspektif tersebut. Tingkat paling dasar, *efektivitas*

individu, menekankan kinerja tugas karyawan atau anggota organisasi tertentu.

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* **15**

Perspektif tentang Efektivitas

Manajer secara rutin menilai efektivitas individu melalui proses evaluasi kinerja untuk menentukan siapa yang harus menerima kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan lain yang tersedia dalam organisasi.

Individu jarang bekerja sendiri, terisolasi dari orang lain dalam organisasi. Biasanya karyawan bekerja dalam kelompok, sehingga memerlukan perspektif lain mengenai efektivitas: *efektivitas kelompok*. Dalam beberapa kasus, efektivitas kelompok hanyalah jumlah kontribusi seluruh anggotanya. Misalnya, sekelompok ahli kimia yang bekerja

sendiri pada proyek yang tidak terkait akan efektif sejauh masing-masing ilmuwan juga efektif. Dalam kasus lain, efektivitas kelompok lebih dari sekedar jumlah kontribusi individu (misalnya, jalur perakitan yang menghasilkan produk atau jasa yang menggabungkan kontribusi masing-masing individu yang bekerja di jalur tersebut). Syarat *sinergi* mengacu pada kejadian ketika jumlah kontribusi individu melebihi penjumlahan sederhana dari kontribusi tersebut.

Perspektif ketiga adalah *efektivitas organisasi*. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok; oleh karena itu, efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Namun efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergis, organisasi memperoleh tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan jumlah keseluruhan bagiannya. Faktanya, alasan organisasi sebagai sarana untuk melakukan pekerjaan masyarakat adalah bahwa mereka dapat melakukan lebih banyak pekerjaan daripada yang dapat dilakukan melalui upaya individu.¹⁵

Gambar 1.2 memperlihatkan hubungan antara tiga perspektif efektivitas. Panah penghubung menyiratkan bahwa efektivitas kelompok bergantung pada efektivitas individu, sedangkan efektivitas organisasi bergantung pada efektivitas individu dan kelompok. Hubungan tindakan yang sebenarnya antara ketiga perspektif tersebut bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti jenis organisasi, pekerjaan yang dilakukan, dan teknologi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Gambar 1.3 menunjukkan efek sinergis dari ketiga perspektif tersebut. Dengan demikian, efektivitas kelompok lebih besar daripada jumlah efektivitas individu karena adanya sinergi yang diwujudkan melalui upaya bersama.

Tugas manajemen adalah mengidentifikasi *penyebab* efektivitas organisasi, kelompok, dan individu. Perbedaan antara penyebab efektivitas dan indikator efektivitas dapat menjadi sulit baik bagi manajer maupun peneliti.¹⁶ Syarat *efektivitas* berasal dari istilah tersebut *memengaruhi*, dan kami menggunakan istilah ini dalam konteks hubungan sebab-akibat. Seperti yang ditunjukkan Gambar 1.3, setiap tingkat efektivitas dapat dianggap sebagai variabel yang disebabkan oleh variabel lain. Misalnya, motivasi, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan tingkat stres seseorang menyebabkan dia menjadi efektif. Tentu saja ada banyak faktor lain yang menyebabkan seseorang menjadi efektif. Variabel-variabel pada Gambar 1.3 hanyalah contoh untuk tujuan ilustrasi.

Literatur manajemen dan perilaku organisasi telah melaporkan berbagai teori dan penelitian tentang penyebab efektivitas pada masing-masing dari tiga tingkat analisis. Misalnya, penyebab efektivitas individu meliputi kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan stres. Perbedaan individu ini menyebabkan perbedaan efektivitas pada individu

GAMBAR 1.2

Tiga Perspektif tentang Efektivitas

Efektivitas individu

Kelompok efektivitas

Efekt
ivitas
organ
isasi
16Ba
gian
satuP
erken
alan

GAMBAR 1.3

Penyebab Efektifitas

Individu efektivitas

ktivitas

Kemampuan Keahlian
Sikap Pengetahuan Motivasi Menekankan

K
e
l
o
m
p
o
k

e
f
e

Kekompakan Kepemimpinan
Struktur
Status
Peran
Norma

Efektivitas organisasi

Teknologi Lingkungan
Struktur pilihan strategis
Proses
Budaya

pertunjukan. Beberapa penyebab umum perbedaan efektivitas kelompok dan organisasi

juga dijelaskan pada Gambar 1.3.¹⁷ Hal ini dan potensi penyebab efektivitas lainnya dibahas secara panjang lebar di bab-bab selanjutnya. Namun kenyataan dalam kehidupan organisasi adalah hanya ada sedikit hubungan sebab-akibat yang jelas. Dalam kebanyakan kasus, penilaian evaluasi harus mempertimbangkan berbagai sebab dan keadaan.¹⁸

Lalu bagaimana manajer dapat meningkatkan dan mempertahankan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi? Bagian berikut membahas pertanyaan ini dengan menjelaskan sifat pekerjaan manajerial.

Sifat Pekerjaan Manajerial

Banyak penulis individu (terlalu banyak untuk disurvei secara lengkap) telah menyumbangkan teori yang menjelaskan apa yang dilakukan manajer atau menentukan apa yang harus mereka lakukan.¹⁹ Di sini kita akan mengandalkan gagasan sekelompok penulis yang membentuk Sekolah Manajemen Klasik.²⁰ Kami menyebut para penulis ini sebagai *klasik* karena merekalah orang pertama yang menggambarkan pekerjaan manajerial. Para penulis aliran klasik mengusulkan agar pekerjaan manajerial terdiri dari hal-hal yang berbeda namun saling berhubungan *fungsi*, yang secara bersama-sama merupakan *proses manajerial*. Pandangan bahwa manajemen harus didefinisikan, dijelaskan, dan dianalisis dalam kaitannya dengan apa yang dilakukan manajer (fungsi dan proses) masih berlaku hingga saat ini, namun dengan banyak modifikasi seiring dengan perubahan fungsi dan proses manajemen sebagai respons terhadap perubahan waktu dan keadaan.

Studi berpengaruh Henry Mintzberg mengidentifikasi tiga peran manajerial utama dan tumpang tindih: peran interpersonal, peran pengambilan keputusan, dan peran informasional.²¹ Setiap peran mempunyai beberapa aktivitas terkait yang membedakannya dengan yang lain. Kegiatan peran interpersonal jelas melibatkan manajer dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Aktivitas peran pengambilan keputusan melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan mengenai masalah operasional, alokasi sumber daya, dan negosiasi dengan konstituen organisasi. Peran informasional melibatkan manajer sebagai penerima dan pengirim informasi ke berbagai individu dan institusi.

Konsep manajemen yang dikembangkan di sini didasarkan pada asumsi bahwa kebutuhan akan manajemen muncul ketika pekerjaan bersifat khusus dan dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dalam keadaan seperti itu, pekerjaan khusus harus dilakukan *terkoordinasi*, menciptakan kebutuhan untuk pekerjaan manajerial. Sifat pekerjaan manajerial adalah mengkoordinasikan pekerjaan *di dalam individu, kelompok, dan organisasi* dengan melakukan empat fungsi manajemen: *perencanaan*,

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 17

GAMBAR 1.4 Bagaimana Manajer Mencapai Efektivitas

	Pengorganisasian Terkemuka Mengontrol	Untuk mendorong dan meraih:
Manajer melakukan fungsi-fungsi berikut:	Untuk mengoordinasikan perilaku:	Organisasi
Perencanaan	Individu Grup	

Efektivitas individu Efektivitas

kelompok

Efektivitas organisasi

mengorganisasi, memimpin, Dan mengendalikan. Gambar 1.4 menggambarkan kontribusi manajemen terhadap efektivitas.

Daftar fungsi-fungsi manajemen dapat diperluas untuk mencakup fungsi-fungsi lainnya, namun keempat fungsi tersebut dapat didefinisikan dengan cukup tepat untuk membedakannya dan, pada saat yang sama, mencakup fungsi-fungsi lain yang telah diusulkan oleh para penulis manajemen. Misalnya, beberapa manajer dan organisasi memasukkan fungsi-fungsi seperti pengambilan keputusan, penempatan staf, koordinasi,

implementasi ing, dan mengeksekusi. Ingat, manajemen dan perilaku organisasi bukanlah ilmu pasti dengan bahasa dan definisi yang seragam. Berbagai definisi tentang *pengelolaan* mencerminkan harapan spesifik dari orang-orang yang mempraktikkan manajemen di organisasi tertentu.²² Meskipun daftar yang kami usulkan mungkin berubah-ubah, para manajer di semua tingkat organisasi umumnya menjalankan fungsi-fungsi ini. Kepentingan relatif suatu fungsi dibandingkan fungsi lainnya berbeda-beda, bergantung pada posisi manajer dalam organisasi dan masalah serta masalah apa yang dihadapi manajer. Namun kemampuan untuk membedakan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dapat membedakan manajer yang efektif dari manajer yang tidak efektif.²³ Pekerjaan seorang manajer sampai batas tertentu ditangkap dalam fitur OB at Work berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa masa-masa yang sibuk, panik, dan agak kacau adalah hal yang cukup diketahui oleh para manajer. Hari manajer dipenuhi dengan tantangan dan pencarian cara untuk meningkatkan efektivitas karyawan.

Merencanakan Kinerja yang Efektif

Fungsi perencanaan meliputi pendefinisian tujuan yang ingin dicapai dan penentuannya *sarana yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan*. Perlunya fungsi ini mengikuti sifat organisasi sebagai entitas yang mempunyai tujuan (pencarian akhir). Kegiatan perencanaan dapat bersifat kompleks atau sederhana, implisit atau eksplisit, impersonal atau personal. Misalnya, seorang manajer penjualan yang memperkirakan permintaan untuk produk utama perusahaan mungkin mengandalkan model ekonometrik yang rumit atau percakapan santai dengan tenaga penjualan di lapangan.

Perencanaan melibatkan penentuan tidak hanya kemana organisasi akan menuju namun juga bagaimana mencapainya. Secara khusus, alternatif harus dianalisis dan dievaluasi berdasarkan kriteria yang mengikuti tujuan misi. Dengan demikian, manajer dengan keputusannya sendiri dapat mempengaruhi bagaimana mereka dan organisasinya akan dievaluasi. Mereka menentukan tujuan apa yang sah dan, oleh karena itu, kriteria apa yang relevan.²⁴ Dan setelah sarana yang tepat telah ditentukan, fungsi manajerial berikutnya—pengorganisasian—harus dijalankan.

Mengorganisir Kinerja yang Efektif

Fungsi pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menerjemahkan aktivitas terencana yang diperlukan ke dalam struktur tugas dan wewenang. Dalam arti praktis, fungsi pengorganisasian

18Bagian satu *Perkenalan*

Hunter (nama pengganti) mengelola sebuah kantor kecil yang mencakup manajer kantor, petugas pengembangan bisnis, analis peneliti, spesialis teknologi informasi, dan mahasiswa magang. Bisnis ini memproduksi konten untuk buku, program pelatihan (tradisional dan e-learning), dan layanan konsultasi.

Layanan konsultasi disediakan oleh individu ahli, yang bertugas di dewan konsultan perusahaan. Hari-hari biasa Hunter panjang, 8:00 hingga 19:00. Lebih dari 70 persen waktunya dihabiskan di telepon, di depan komputer, atau di rapat. Dia terlibat dalam setidaknya 300 aktivitas sehari (misalnya membaca dan menanggapi 75 email, berbicara dengan 15 orang berbeda di telepon, mendengarkan isu atau permasalahan yang diajukan oleh

rekan kantornya).

Variasi dan interupsi adalah hal biasa.

Hanya ada sedikit waktu bagi Hunter untuk membaca

laporan, kertas putih, buku, atau materi iklan yang ditempatkan di kotak masuknya atau dikirim ke emailnya. Membaca dan mempelajari persaingan atau memikirkan pasar adalah aktivitas penting. Hunter dapat memanfaatkan waktu tenang untuk analisis semacam itu hanya dengan datang ke kantor satu jam lebih awal. Menjelang malam, dia lelah setelah sibuk, fre

hari magnetik. Duduk membaca dan berpikir saat lelah tidaklah produktif.

Hunter mengandalkan interaksi sosial dan lebih suka berbicara ketika menjalankan peran manajemennya.

Dia bertanggung jawab untuk itu

pemilik dan anggota dewan perusahaan. Mereka menginginkan aliran laporan tertulis yang bukan merupakan pekerjaan favorit Hunter. Ia mengapresiasi perlunya laporan tertulis, namun 300 kegiatan sehari-hari tidak menyisakan banyak waktu untuk menulis, membaca, dan merevisi laporan.

Hunter begitu tenggelam dalam aktivitas sehari-harinya sehingga dia lupa waktu dan komitmen. Dia mengandalkan manajer kantor untuk menjaganya tetap diarahkan ke arah yang benar dan menghadiri pertemuan yang dijadwalkan.

Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian adalah fungsi-fungsi yang menurut Hunter harus dilakukan. Ia merasa bersalah karena tidak memenuhi fungsi-fungsi tersebut secara sistematis. Ia juga mengeluh kepada rekan-rekan kantornya karena kurang berinteraksi dengan Cus tomer, pemilik, dan manajer lainnya. Keluarga dan

teman-temannya menunjukkan bahwa Hunter tidak lagi tersedia seperti dulu ketika dia tidak memiliki tanggung jawab untuk membuat perusahaannya sukses.

Deskripsi singkat tentang tipikal manajer sebuah organisasi kecil menunjukkan bahwa penelitian klasik Mintzberg bertahun-tahun yang lalu masih merupakan gambaran akurat tentang manajer. Peran antarpribadi, pengambilan keputusan, dan informasional yang dilakukan oleh para manajer bersifat sibuk, panik, dan menantang. Menemukan cara untuk mengelola dan mengatasi tanggung jawab peran ini secara lebih sistematis adalah jalan menuju peningkatan efektivitas.

melibatkan (1) merancang tanggung jawab dan wewenang masing-masing pekerjaan dan (2) menentukan pekerjaan mana yang akan dikelompokkan dalam departemen tertentu. Misalnya, manajer sebuah perusahaan teknik harus menentukan apa yang harus dilakukan oleh setiap insinyur dan di kelompok mana setiap insinyur akan ditugaskan. Hasil dari fungsi pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Struktur organisasi terdiri dari banyak individu dan kelompok berbeda yang melakukan aktivitas berbeda. Kegiatan-kegiatan yang berbeda ini harus diintegrasikan menjadi satu kesatuan yang terkoordinasi.²⁵ Tanggung jawab manajemen adalah merancang metode dan proses yang terintegrasi. Jika perbedaan antara pekerjaan dan departemen tidak terlalu besar, maka pelaksanaan wewenang yang sederhana sudah cukup untuk mengintegrasikan perbedaan tersebut. Misalnya, manajer toko yogurt kecil dapat dengan mudah mengintegrasikan pekerjaan penerima pesanan dengan mengeluarkan arahan. Namun manajer organisasi multiproduk dan multidivisi harus bergantung pada tim lintas fungsi yang lebih kompleks, manajer produk dan layanan pelanggan, serta komunikasi elektronik.²⁶

Kinerja Efektif Terdepan

Fungsi memimpin melibatkan manajer dalam kontak dekat sehari-hari dengan individu dan kelompok. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan bersifat pribadi dan antarpribadi yang unik. Meskipun perencanaan dan pengorganisasian memberikan pedoman dan arahan dalam bentuk rencana, uraian tugas, bagan organisasi, dan kebijakan, namun oranglah yang melakukan pekerjaan tersebut. Dan manusia adalah entitas variabel. Mereka memiliki kebutuhan, ambisi, kepribadian, dan sikap yang unik. Setiap orang memandang tempat kerja dan pekerjaannya secara unik. Manajer harus memperhitungkannya

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* **19**

persepsi dan perilaku unik ini dan mengarahkannya ke tujuan bersama. Seorang pengamat perilaku kepemimpinan yang bijaksana dan sensitif telah mendorong para manajer untuk menjadi lebih berpengetahuan tentang psikologi manusia sebagai sarana untuk mencapai kinerja yang lebih efektif.²⁷

Kepemimpinan melibatkan interaksi sehari-hari antara manajer dan bawahannya. Dalam interaksi ini, gambaran keseluruhan perilaku manusia terlihat jelas. Individu bekerja, bermain, berkomunikasi, berkompetisi, menerima dan menolak orang lain, bergabung dalam kelompok, meninggalkan kelompok, menerima imbalan, dan mengatasi stres. Dari seluruh fungsi manajemen, kepemimpinan merupakan fungsi yang paling berorientasi

pada manusia. Tidak mengherankan jika sebagian besar teori dan penelitian perilaku organisasi berkaitan dengan fungsi ini. Meskipun banyak literatur dan kebijakan konvensional yang menegaskan pentingnya kepemimpinan, kita harus menyadari bahwa ada bukti yang menunjukkan bahwa pentingnya kepemimpinan terlalu dilebih-lebihkan.²⁸ Pemimpin di posisi eksekutif mewakili organisasi kepada konstituen eksternalnya. Dalam peran ini, pemimpin eksekutif yang efektif menggunakan kata-kata dan simbol untuk mengekspresikan cita-cita abstrak organisasi dan apa yang diperjuangkannya. Pernyataan misi organisasi memberikan titik awal untuk menjalankan peran kepemimpinan ini. Namun tanpa kemampuan untuk menggunakan bahasa dan metafora yang kuat, pemimpin eksekutif akan gagal meskipun dia memiliki interper yang efektif

keterampilan pribadi.²⁹

Mengontrol Kinerja Efektif

Fungsi pengendalian mencakup aktivitas yang dilakukan manajer untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Manajer melakukan pengendalian untuk menentukan apakah hasil yang diinginkan tercapai dan jika tidak, mengapa. Kesimpulan yang dicapai para manajer karena aktivitas pengendaliannya adalah bahwa fungsi perencanaan salah atau fungsi pengorganisasian salah, atau kedua-duanya. Pengendalian adalah penyelesaian urutan logis. Kegiatan yang merupakan pengendalian meliputi seleksi dan penempatan karyawan, pemeriksaan material, evaluasi kinerja, analisis laporan keuangan, dan teknik manajerial lain yang terkenal.

Fungsi pengendalian melibatkan pertimbangan eksplisit atas efektivitas pada ketiga tingkatan: individu, kelompok, dan organisasi. Evaluasi kinerja melibatkan perbandingan kinerja personel aktual terhadap standar kinerja. Manajer menilai karyawan yang memenuhi standar kinerja akan dianggap efektif. Demikian pula, ketika supervisor fokus pada kelompok organisasi seperti departemen produksi, penjualan, dan teknik, mereka membuat penilaian apakah unit-unit tersebut telah bekerja sesuai harapan (apakah efektif). Dan pada tingkat kinerja tertinggi, manajer puncak menilai efektivitas organisasi.

Di setiap tingkat, manajer organisasi mempunyai tanggung jawab utama untuk mencapai kinerja yang efektif. Kita telah melihat bahwa mereka dapat memenuhi tanggung jawab ini dengan mempraktikkan empat fungsi manajemen dengan terampil untuk mengidentifikasi penyebab efektivitas—menonjolkan fungsi positif dan menghilangkan fungsi negatif. Namun sekarang kita harus memikirkan konsep efektivitas itu sendiri. Apa itu? Bagaimana kita bisa mengetahuinya ketika kita melihatnya?

Tiga Cara Berpikir tentang Efektivitas

Sejauh ini, kita telah mengasumsikan definisi dari *efektivitas*. Namun efektivitas memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, baik secara teoretis maupun praktis. Perbedaan makna mencerminkan kepatuhan seseorang terhadap pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem, atau pendekatan pemangku kepentingan.³⁰ Manajer harus dapat menggunakan masing-masing pendekatan ini agar efektif ketelitian bila diperlukan.

20 Bagian satu *Perkenalan*

Pendekatan Tujuan untuk Efektivitas

pendekatan tujuan untuk efektivitas

Perspektif aktif efektivitas itu

menekankan peran sentral pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas.

Ini **pendekatan tujuan** mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas adalah pendekatan evaluasi tertua dan paling banyak digunakan.³¹

Barat kontemporer.

Banyak praktik manajemen didasarkan pada pendekatan tujuan. Salah satu praktik yang banyak digunakan adalah manajemen berdasarkan tujuan. Menurut praktik ini, para

Menurut pendekatan ini, suatu organisasi ada untuk mencapai tujuan. Seorang praktisi dan penulis awal dan berpengaruh dalam bidang manajemen dan perilaku

mereka harapkan dapat dicapai oleh bawahannya dan kemudian mengevaluasi secara berkala sejauh mana mereka mencapai tujuan tersebut.

Kekhususan sebenarnya dari pengelolaan

organisasi menyatakan, “Apa yang kami maksud dengan efektivitas. . . adalah pencapaian tujuan yang diakui dari upaya kerja sama. Tingkat pencapaian menunjukkan tingkat efektivitas.”³² Gagasan bahwa organisasi, serta individu dan kelompok, harus dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan memiliki daya tarik yang masuk akal dan praktis. Pendekatan tujuan mencerminkan tujuan, rasionalitas, dan pencapaian—prinsip dasar masyarakat

berdasarkan tujuan bervariasi dari kasus ke kasus. Dalam beberapa kasus, manajer dan bawahan mendiskusikan tujuan tersebut tuntas dan berusaha mencapai kesepakatan bersama.

Dalam kasus lain, manajer hanya menetapkan tujuan. Manajemen berdasarkan tujuan dapat berguna ketika ada hubungan yang kuat antara perilaku pekerjaan dan hasil yang dapat diukur, yaitu tujuan.

Pendekatan tujuan, dengan segala daya tarik dan kesederhanaannya, mempunyai permasalahan.³³

Beberapa kesulitan yang diketahui adalah sebagai berikut:

1. *Beberapa tujuan sulit diukur.* Pencapaian tujuan tidak dapat diukur dengan mudah bagi organisasi yang tidak menghasilkan keluaran nyata. Misalnya, tujuan perguruan tinggi negeri adalah memberikan pendidikan yang baik dengan harga yang wajar. Pertanyaannya adalah: Bagaimana kita tahu apakah perguruan tinggi mencapai tujuan tersebut? Pendidikan apa yang baik? Berapa harga yang pantas?

2. *Tujuan yang bertentangan melemahkan dampaknya.* Organisasi berusaha untuk mencapai lebih dari satu tujuan, namun pencapaian satu tujuan sering kali menghalangi atau mengurangi kemampuan mereka untuk

mencapai tujuan lainnya. Sebuah perusahaan menyatakan bahwa tujuannya adalah untuk memaksimalkan keuntungan dan menyediakan kondisi kerja yang benar-benar aman. Kedua tujuan ini bertentangan karena salah satunya tercapai pada saat pertama pena yang lain.

3. *Tujuan resmi seringkali tidak diikuti.* Keberadaan serangkaian tujuan “resmi” yang menjadi komitmen semua anggota masih dipertanyakan. Berbagai peneliti telah mencatat sulitnya memperoleh konsensus di antara para manajer mengenai tujuan spesifik organisasi mereka.³⁴

Pandangan sempit tentang efektivitas mendefinisikannya sebagai “kelangsungan finansial suatu organisasi.”³⁵

Organisasi yang mampu secara finansial dapat membayar tagihannya tepat pada waktunya; organisasi yang lebih efektif akan memiliki dana cadangan. Para pendukung pandangan ini menyatakan bahwa meskipun sempit, namun tetap bermanfaat karena mengatasi keterbatasan gagasan yang lebih luas tentang pendekatan tujuan. Misalnya, mengukur kelayakan finansial relatif mudah dibandingkan dengan mengukur tujuan “nyata” manajemen. Pengembalian aset dan laba atas ekuitas merupakan ukuran kelayakan finansial perusahaan yang jelas dan mudah diakses. Organisasi non-bisnis juga melakukan tindakan serupa. Institusi pendidikan dapat mengukur kelayakan finansial sebagai pendapatan per siswa; lembaga pemerintah dapat mengukurnya sebagai pendapatan per karyawan.³⁶ Gagasan bahwa organisasi efektivitas dapat didefinisikan dan diukur memiliki daya tarik yang besar. Pendekatan tujuan memberikan pengaruh yang kuat pada pengembangan teori dan praktik manajemen dan perilaku organisasi. Mudah

untuk mengatakan bahwa manajer harus mencapai tujuan organisasi. Jauh lebih sulit untuk mengetahui cara melakukan ini. Alternatif pendekatan tujuan adalah

sistem

Pengelompokan elemen yang individual menjalin hubungan satu sama lain dan berinteraksi dengan mereka lingkungan baik secara individu maupun kolektif.

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 21

Pendekatan Teori Sistem terhadap Efektivitas

Syarat *sistem* digunakan dalam percakapan sehari-hari. Berbagai makna dan interpretasi digunakan untuk menggambarkan sistem akuntansi, sistem pengendalian persediaan, sistem pengapian mobil, sistem ekologi, dan sistem perpajakan AS. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur atau karakteristik yang saling berinteraksi. Jadi, sebuah *sistem* adalah pengelompokan unsur-unsur yang secara individual menjalin hubungan satu sama lain dan berinteraksi dengan lingkungannya baik secara individu maupun kolektif.³⁷ Para ahli teori sistem mengusulkan bahwa sistem dapat dikategorikan dalam tiga cara: (1) sistem konseptual (bahasa), (2) sistem konkrit (mesin), dan (3) sistem abstrak (budaya suatu organisasi).

Manajer dalam organisasi menggunakan gagasan sistem untuk memandang dunia internal dan eksternal mereka dan bagaimana bagian-bagiannya berhubungan dan berinteraksi satu sama lain. Dengan melihat individu, kelompok, struktur, dan proses organisasi dalam suatu sistem, manajer dapat mengidentifikasi tema umum dan tidak umum yang membantu menjelaskan perilaku dan efektivitas orang. Identifikasi tema atau pola penting karena membantu menjelaskan seberapa efektif individu, kelompok, atau seluruh organisasi dalam mencapai tujuan.³⁸

Teori sistem memungkinkan kita untuk menggambarkan perilaku internal dan eksternal organisasi. Secara internal kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang-orang di dalam organisasi melaksanakan tugas individu dan kelompoknya. Secara eksternal kita dapat menilai transaksi organisasi dengan organisasi dan institusi lain.

Semua organisasi memperoleh sumber daya dari pendekatan teori sistem. Melalui teori sistem, konsep efektivitas dapat didefinisikan dalam istilah yang

lebih luas yang memungkinkan manajer memahami penyebab efektivitas individu, kelompok, dan organisasi.

lingkungan yang lebih besar dimana mereka menjadi bagiannya dan, pada gilirannya, menyediakan barang dan jasa yang diminta oleh lingkungan yang lebih besar. Manajer harus menangani secara bersamaan aspek internal dan eksternal perilaku organisasi. Proses yang pada dasarnya rumit ini dapat disederhanakan, untuk tujuan analitis, dengan menggunakan konsep dasar teori sistem.

Dalam konteks teori sistem, organisasi merupakan salah satu unsur dari sejumlah unsur yang saling berinteraksi secara saling bergantung. Aliran input dan output merupakan titik awal dasar dalam menggambarkan organisasi. Dalam istilah yang paling sederhana,

organisasi mengambil sumber daya (input) dari sistem yang lebih besar (lingkungan), memproses sumber daya tersebut, dan mengembalikannya dalam bentuk yang telah diubah (output). Gambar 1.5 menampilkan elemen fundamental organisasi sebagai suatu sistem. Teori sistem juga menekankan hubungan organisasi dengan sistem yang lebih besar dimana organisasi menjadi bagiannya. Setiap organisasi merupakan bagian dari sebuah industri (sebuah sistem yang lebih besar), sebuah masyarakat (sebuah sistem yang lebih besar lagi), dan, semakin berkembang, sebuah perekonomian global (mungkin merupakan sebuah sistem yang terbesar). Semua sistem ini menuntut komponen-komponennya, dan mencakup lebih dari sekedar tuntutan sederhana

terhadap produk dengan kualitas dan kuantitas yang dapat diterima. Organisasi juga harus memenuhi tuntutan bahwa tindakan mereka berkontribusi terhadap lingkungan yang layak dengan mempromosikan udara dan air bersih, antara lain stabilitas nasional akhir dengan membangun kembali kota-kota di AS, dan stabilitas politik global dengan berinvestasi di perekonomian negara-negara berkembang. Dengan demikian, organisasi tidak bisa begitu saja menghasilkan produk atau layanan untuk memuaskan pelanggannya; ia juga harus menghasilkan tindakan dan perilaku untuk memuaskan komponen penting lainnya dari lingkungan yang lebih besar, sistem yang lebih besar.

GAMBAR 1.5 Masukan Proses Keluaran Elemen Dasar

dari suatu Sistem

Manusia

Perlengkapan Keuangan

Pelanggan Manufaktur

Komunikasi

Produk Jasa

Lingkungan Lingkungan

22 Bagian satu Perkenalan

Teori Sistem dan Umpan Balik

Konsep organisasi sebagai suatu sistem yang terkait dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik. Seperti telah disebutkan sebelumnya, organisasi bergantung pada lingkungan tidak hanya untuk masukannya tetapi juga untuk penerimaan keluarannya. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan cara untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan. Sarana untuk penyesuaian sudah masuk saluran formasi yang memungkinkan organisasi mengenali tuntutan ini. Misalnya, dalam organisasi bisnis, riset pasar merupakan mekanisme umpan balik yang penting.

Dalam istilah yang paling sederhana, *masukan* mengacu pada informasi yang mencerminkan hasil suatu tindakan atau serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Sepanjang teks ini, kita akan melihat betapa pentingnya umpan balik untuk memperkuat pembelajaran dan mengembangkan kepribadian, perilaku kelompok, dan kepemimpinan. Teori sistem menekankan pentingnya menanggapi isi informasi umpan balik.

Contoh Siklus Input-Output

Perusahaan memiliki dua kategori utama input: sumber daya manusia dan alam. Input manusia terdiri dari orang-orang yang bekerja di perusahaan: operasional, staf, dan personel manajerial. Mereka menyumbangkan waktu dan energinya kepada organisasi dengan imbalan upah dan imbalan lainnya, baik yang berwujud maupun tidak berwujud.

Sumber daya alam terdiri dari masukan non-manusia yang akan diproses atau digunakan bersama dengan unsur manusia untuk menyediakan sumber daya lainnya. Sebuah pabrik baja menggunakan manusia dan tanur tiup (bersama dengan peralatan dan mesin lainnya) untuk menghasilkan tenaga kerja

mengolah bijih besi menjadi baja dan produk baja. Pabrikan mobil mengambil baja, karet, plastik, dan kain dan (dikombinasikan dengan manusia, perkakas, dan perlengkapan) membuat mobil. Suatu perusahaan akan bertahan selama outputnya dibeli di pasar dalam jumlah dan harga yang memungkinkan perusahaan tersebut mengisi kembali stok inputnya yang telah habis.

Universitas menggunakan sumber dayanya untuk mendidik mahasiswanya, melakukan penelitian, dan memberikan informasi teknis kepada masyarakat. Kelangsungan hidup sebuah universitas bergantung pada kemampuannya menarik biaya kuliah mahasiswa dan

dana pembayar pajak dalam jumlah yang cukup untuk membayar gaji dosen dan staf serta biaya sumber daya lainnya. Jika keluaran suatu universitas ditolak oleh lingkungan yang lebih luas sehingga mahasiswanya dapat mendaftar ke tempat lain dan pemerintah menggunakan dana pajak untuk mendukung upaya-upaya publik lainnya atau jika sebuah universitas bersalah karena mengeluarkan terlalu banyak sumber daya sehubungan dengan keluarannya, maka universitas tersebut akan lenyap. Seperti sebuah bisnis, universitas harus memberikan output yang tepat dengan harga yang tepat agar dapat bertahan.³⁹ Sebagai contoh terakhir kami akan menggambarkan rumah sakit dalam teori sistem. Peran rumah sakit adalah staf profesional dan administratif, peralatan, persediaan, dan pasien. Pasien diproses dengan menerapkan pengetahuan medis dan pengobatan. Se jauh pasiennya dapat dipulihkan ke tingkat kesehatan yang sesuai dengan tingkat keparahan penyakit atau cederanya, maka rumah sakit tersebut efektif.

Teori sistem menekankan dua pertimbangan penting: (1) kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungannya; dan (2) dalam memenuhi tuntutan ini, keseluruhan siklus input–proses–output harus menjadi fokus perhatian manajerial. Oleh karena itu, kriteria efektivitas harus mencerminkan pertimbangan dan harus kita definisikan *efektivitas* demikian. Pendekatan sistem memperhitungkan fakta bahwa sumber daya harus dicurahkan untuk kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi.⁴⁰ Dengan kata lain, beradaptasi dengan lingkungan dan mempertahankan aliran input–proses–output mengharuskan sumber daya dialokasikan pada aktivitas yang secara tidak langsung terkait dengan tujuan utama organisasi.

Pendekatan Pemangku Kepentingan terhadap Efektivitas

Penerapan konsep teori sistem pada pembahasan efektivitas organisasi mengidentifikasi pentingnya lingkungan eksternal. Teori sistem juga mengidentifikasi efektivitas dalam arti memenuhi semua tuntutan konstituen organisasi? Sketsa pembukaan bab ini

pendekatan pemangku kepentingan terhadap efektivitas

Perspektif itu menekankan pentingnya kepentingan kelompok dan individu yang berbeda dalam suatu organisasi.

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 23

pentingnya mencapai keseimbangan di antara berbagai bagian sistem yang mana organisasi hanyalah salah satu bagiannya. Secara praktis dan konkrit, **pendekatan pemangku kepentingan** berarti mencapai keseimbangan di antara berbagai bagian sistem dengan memuaskan kepentingan konstituen organisasi (semua individu dan kelompok individu yang mempunyai kepentingan dalam organisasi).⁴¹ Namun pendekatan tujuan menekankan bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan.

Individu dan kelompok individu yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi termasuk karyawannya (non-manajer dan manajer), pelanggan,

menunjukkan tantangan yang dihadapi para manajer dalam memenuhi beragam kebutuhan pemangku kepentingan yang berbeda.

Salah satu pendekatannya adalah dengan menyatakan bahwa tidak ada cara untuk menentukan kepentingan relatif dari klaim konstituen dan jumlah evaluasi efektivitas sama banyaknya dengan jumlah individu yang membuat penilaian. Pandangan relatif ini mengasumsikan bahwa semua klaim terhadap organisasi adalah valid dan tidak ada dasar untuk mengurutkan kepentingannya, sehingga tidak ada dasar untuk membuat penilaian keseluruhan mengenai efektivitas organisasi.⁴²

Lalu bagaimana manajemen harus bertindak? Salah satu jawabannya diberikan oleh gagasan bahwa masing-masing pemangku kepentingan mengendalikan sumber daya yang berharga bagi organisasi. Pada suatu saat, sumber daya yang mereka kendalikan lebih atau kurang penting dan organisasi tersebut efektif sejauh memenuhi kepentingan kelompok yang mengendalikan sumber daya yang paling penting.⁴³

pemegang saham, direktur, pemasok, kreditor, pejabat di semua tingkat pemerintahan, manajer organisasi kompetitif dan koperasi, dan masyarakat umum. Masing-masing individu dan kelompok individu mengharapkan organisasi berperilaku dengan cara yang menguntungkan mereka; harapan-harapan ini mungkin sesuai atau tidak dengan harapan individu dan kelompok lain. Mengingat bahwa suatu organisasi dapat dinilai efektif atau tidak efektif bergantung pada siapa yang

membuat keputusan, bagaimana manajer dapat mencapai tujuan mampu

Dengan demikian, kepentingan pemegang saham menggantikan kepentingan karyawan ketika organisasi harus memperoleh dana ekuitas untuk bertahan hidup. Atau kepentingan badan pengawas pemerintah menggantikan kepentingan pemegang saham ketika peraturan keselamatan memerlukan investasi dalam

kondisi kerja yang aman. Pandangan baru ini dapat diperluas pada konsep organisasi sebagai arena di mana berbagai kelompok menegosiasikan klaim mereka

dengan mengembangkan koalisi yang menggabungkan kekuatan masing-masing anggota

koalisi. Manajer organisasi mencapai efektivitas dengan mengidentifikasi koalisi yang paling kuat dan memenuhi tuntutan anggota koalisi yang paling berpengaruh.

Apakah organisasi efektif ketika memuaskan kelompok yang paling berkuasa memerlukan pertimbangan nilai.

Dan kita tidak boleh melupakan fakta bahwa semua penilaian efektivitas melibatkan penilaian nilai.

Menyatakan bahwa kita harus memuaskan kelompok yang paling berkuasa dengan mengorbankan kelompok yang paling tidak berkuasa berarti membuat pernyataan

pribadi tentang apa yang paling penting. Karena terdapat banyak sumber penilaian nilai yang berbeda, kita tidak boleh mengharapkan jawaban akhir atas pertanyaan, Apakah organisasi efektif? Kita juga tidak boleh mengharapkan jawaban akhir ketika fokusnya adalah efektivitas individu dan kelompok. Nilai mencerminkan penilaian manusia mengenai apa yang penting, namun penilaian tersebut berubah seiring dengan individu, tempat, dan waktu.

Sebuah studi tentang penerapan teori multi-konstituensi menunjukkan bahwa teori ini mungkin mengintegrasikan

pendekatan sistem dan tujuan untuk mencapai efektivitas.⁴⁴ Studi ini mendokumentasikan bahwa

beberapa konstituen lebih menyukai hasil yang terkait dengan sarana (elemen proses dalam sistem), sementara

konstituen lainnya lebih menyukai hasil yang terkait dengan tujuan (elemen hasil dalam sistem). Oleh

karena itu, teori konstituensi ganda dapat digunakan untuk menggabungkan tujuan dan sistem

pendekatan untuk mendapatkan pendekatan yang lebih tepat terhadap efektivitas organisasi. Namun bahkan jika kita dapat menyelesaikan perbedaan antara pendekatan tujuan dan sistem sehubungan dengan keinginan berbagai konstituen terhadap kinerja organisasi, kita tetap harus menyadari bahwa keinginan ini dapat berubah seiring berjalannya waktu.

24Bagian satuPerkenalan

Perubahan dan Pembelajaran Organisasi

Penelusuran terhadap kisah-kisah tentang bagaimana IBM berubah atau bagaimana Harley-Davidson berubah dari perusahaan-perusahaan yang kehilangan pangsa pasar dan keuntungan menjadi mercusuar kesuksesan mengungkapkan dua pola penting. Pertama, perubahan yang berhasil dikaitkan dengan proses multistep yang menciptakan kekuatan dan motivasi untuk melanjutkan. Kedua, proses perubahan didorong oleh atasan pemimpin berkualitas yang memberikan pengaruh jangka panjang pada perubahan yang dilakukan. Para pemimpin ini menentukan arah; menyelaraskan orang dengan visi mereka; dan menginspirasi masyarakat untuk mengatasi hambatan politik, pribadi, dan birokrasi terhadap perubahan.

Ketika terjadi perubahan dalam teknologi tenaga kerja, perekonomian, persaingan, tren sosial, dan politik dunia, tidak dapat dihindari bahwa para pemimpin harus memulai intervensi pengembangan organisasi. Bab 17 akan membahas pendekatan dan intervensi alternatif untuk perubahan. Karena persaingan semakin ketat setiap harinya, organisasi tidak punya pilihan—mereka harus berubah. Di semua industri, standar perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan menjadi norma di seluruh dunia.

Anda masing-masing yang membaca buku ini mempunyai sudut pandang, serangkaian asumsi, atau gagasan khusus tentang mengapa orang berperilaku seperti itu. Setiap orang berusaha menjelaskan, memprediksi, atau menganalisis perilaku orang lain. Seberapa valid dan seberapa baik sudut pandang ini? Untuk membantu Anda mempelajari cara mengembangkan sudut pandang yang valid, buku ini akan memberikan kerangka kerja dan penjelasan yang disarankan tentang perilaku orang-orang yang bekerja di organisasi.

Pikirkan tentang pernyataan berikut dan keyakinan pribadi Anda:

1. Pekerja yang puas menghasilkan output dengan kualitas terbaik.
2. Karyawan perempuan bekerja lebih keras untuk manajer perempuan dibandingkan manajer laki-laki.
3. Pekerjaan yang diperkaya lebih disukai oleh sebagian besar karyawan.
4. Manajer Amerika lebih stres mengenai pekerjaan mereka dibandingkan manajer

Jepang. 5. Kelompok kerja yang kohesif positif biasanya lebih produktif dibandingkan kelompok kerja yang tidak kohesif. 6. Perempuan lebih termotivasi oleh besarnya gaji yang mereka terima dibandingkan laki-laki.

7. Konflik kepribadian sudah ketinggalan jaman dan bukan merupakan masalah di sebagian besar lingkungan kerja.

8. Organisasi tanpa struktur akan lebih otonom, lebih produktif, dan lebih sadar biaya.

9. Pemimpin dilahirkan.

10. Sebagian besar program pelatihan dievaluasi secara cermat efektivitasnya.

Komentar luas ini menjadi bahan perdebatan. Tak satu pun dari mereka benar atau salah. Hal ini mencerminkan betapa sulitnya perilaku untuk dipahami dan dianalisis. Saat Anda melanjutkan kursus, ujilah pandangan Anda sendiri terhadap apa yang Anda baca dan

diskusikan. Meningkatkan kemampuan Anda untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku adalah jalan yang akan kita ikuti di sisa buku ini. Bahkan siswa yang tidak memiliki minat atau motivasi untuk menjadi manajer akan mendapatkan manfaat dari pembelajaran lebih lanjut tentang perilaku secara umum dan perilaku organisasi secara khusus. Bekerja untuk orang lain, memulai organisasi Anda sendiri, atau melakukan bisnis dengan organisasi (misalnya, Internal Revenue Service, perusahaan utilitas publik, sekolah di komunitas Anda) memerlukan kesadaran dan pemahaman tentang perilaku masyarakat. Melalui kesadaran dan pemahaman yang lebih baik, transaksi yang kita lakukan di masyarakat bisa menjadi lebih positif dan bermanfaat dibandingkan jika kita tidak terdidik tentang perilaku.

Pekerjaan Manajerial dan Perilaku, Struktur, dan Proses Organisasi

Konsep kerja manajerial yang telah kami kembangkan sejauh ini disajikan dalam perspektif dan dirangkum dalam Gambar 1.6. Fokus teks ini adalah *perilaku individu dan kelompok dalam organisasi*. Tujuan manajer dalam organisasi adalah mengoordinasikan perilaku

Bab 1. Mengelola Organisasi yang Efektif **25**

GAMBAR 1.6

Hubungan antar Fungsi Manajemen dan Efektivitas Individu, Kelompok, dan Organisasi

Sumber

Efektivitas

Pengelolaan

n

Fungsi Individu Kelompok Organisasi

Perencanaan Tujuan Sasaran Misi

Pengorganisasian

Pengendalian Standar individu dari Standar kelompok standar organisasi kinerja kinerja kinerja

bahwa suatu organisasi dinilai efektif oleh mereka yang mengevaluasi rekam jejaknya. Mereka yang mengevaluasi organisasi dapat memperhatikan sejumlah kriteria khusus atau umum dan dengan ukuran keluaran, proses, atau masukan.⁴⁵

Untuk mengkoordinasikan perilaku dan memuaskan evaluator, manajer terlibat dalam aktivitas yang dimaksudkan untuk *itumerencanakan, mengatur, memimpin, Dan kontrol* perilaku.

Faktor utama dalam menentukan perilaku individu dan kelompok adalah hubungan tugas dan wewenang.⁴⁶ Oleh karena itu, manajer harus merancang organisasi *struktur* Dan *proses* untuk memfasilitasi komunikasi antar karyawan.

Dengan demikian, hubungan antara manajemen, organisasi, dan efektivitas terlihat jelas. Kinerja individu, kelompok, dan

Desain pekerjaan Departemen atau unit Metode integratif individu dan kelompok dalam lingkungan organisasi.

Wewenang dan proses yang didelegasikan

Pemimpin Berpusat pada Orang Berpusat pada

Kelompok Berpusat pada entitas pengaruh pengaruh

organisasi yang efektif harus merupakan hasil perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang efektif. Namun, seperti yang akan terlihat jelas, organisasi dan manusia tidaklah sesederhana itu. Mengelola orang-orang yang memiliki budaya berbeda dalam organisasi untuk mencapai tujuan efektif individu, kelompok, dan organisasi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan kompleks merupakan hal yang menantang, bermanfaat, dan membuat frustrasi. Buku ini akan menggambarkan tantangan, penghargaan, dan frustrasi dengan cara yang realistis dan kontemporer.

- Buku ini berfokus pada bidang manajemen yang berkembang yang dikenal sebagai *perilaku organisasi*. Perilaku organisasi mempelajari perilaku

Kerangka penyajian isi buku ini didasarkan pada tiga ciri

umum *semua* organisasi: *itu perilaku* individu dan kelompok, yaitu *struktur* organisasi (yaitu, desain

hubungan tetap antara pekerjaan dalam suatu organisasi), struktur, dan proses yang dipengaruhi oleh tindakan dan proses (misalnya, komunikasi dan pengambilan keputusan) yang membuat organisasi “bergerak” dan menghidupkannya. Model pada Gambar 1.1 telah berevolusi dari konsep kita tentang organisasi.

- Minat utamanya adalah mempelajari ilmu-ilmu perilaku yang telah menghasilkan teori dan penelitian mengenai perilaku manusia dalam organisasi. Namun, belum ada upaya yang dilakukan di sini untuk menulis buku yang mengajarkan ilmu perilaku. Tema berkelanjutan di seluruh buku ini adalah manajemen perilaku organisasi yang efektif. Dengan tema ini, tugasnya adalah menafsirkan materi ilmu perilaku sehingga mahasiswa manajemen dapat memahami fenomena perilaku,

manajer. Kami bermaksud memberi pembaca dasar untuk menerapkan rel tersebut kontribusi penting ilmu perilaku untuk manajemen organisasi. •Pertimbangan utama yang didokumentasikan dalam banyak studi tentang pekerjaan manajerial adalah bahwa proses manajerial pada dasarnya adalah proses manusia—manusia berhubungan dengan manusia. Menyadari fakta ini menunjukkan pentingnya memahami perilaku manusia di tempat kerja. Perilaku individu dan kelompok penting untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif, namun perilaku manajer itu sendiri juga harus dipahami.

26Bagian satuPerkenalan

- Sifat pekerjaan manajerial berasal dari kebutuhan untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam organisasi. Berdasarkan sifatnya, organisasi memanfaatkan manfaat spesialisasi, namun berdasarkan sifatnya, spesialisasi memerlukan koordinasi. Manajer mengkoordinasikan pekerjaan khusus dengan menerapkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini mengharuskan manajer menentukan dan mempengaruhi penyebab efektivitas individu, kelompok, dan organisasi.
- Dua konsep efektivitas yang bersaing berasal dari dua teori organisasi yang bersaing. Teori tujuan didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah entitas yang rasional dan memiliki tujuan yang mengejar misi, sasaran, dan sasaran tertentu. Oleh karena itu, seberapa baik fungsi mereka (yaitu seberapa efektif mereka) diperhitungkan dalam kaitannya dengan seberapa sukses mereka dalam mencapai tujuannya. Teori sistem berasumsi bahwa organisasi adalah entitas sosial yang ada sebagai bagian dari lingkungan yang lebih besar dan, untuk bertahan hidup, mereka berfungsi untuk memenuhi tuntutan lingkungan tersebut.
- Perspektif pemangku kepentingan mengenai efektivitas organisasi mengakui bahwa organisasi ada untuk memenuhi tuntutan banyak individu dan lembaga (konstituensi) yang berbeda. Setiap konstituen mempunyai harapan yang harus dipenuhi oleh organisasi melalui kinerjanya.

manajemen apa yang diperlukan untuk membantu organisasi menjadi efektif?

3. Bab ini menyarankan agar efektivitas dapat dilihat dari sudut pandang individu, kelompok, dan organisasi. Apakah mungkin bagi seorang manajer individu untuk tetap efektif walaupun kelompoknya tidak efektif?

Pertanyaan Diskusi dan Tinjauan

1. Harapan apa yang Anda miliki saat menjabat sebagai manajer? Bagian mana dari pekerjaan manajemen yang menarik bagi Anda, dan bagian mana yang tidak menarik?
2. Terkadang kita menghadapi birokrasi dan inefisiensi dalam organisasi yang umumnya tidak responsif dan tidak efektif. Salah satu tujuan manajemen adalah mencapai hal sebaliknya: organisasi yang efisien dan efektif. Keterampilan

apakah konsep tersebut mempermudah atau mempersulit manajer untuk mengetahui kapan ia telah mencapai kinerja yang efektif untuk kelompok atau organisasinya? Menjelaskan.

5. Apa yang terjadi secara historis yang memerlukan rujukan pada pengelolaan perilaku organisasi sebagai perpaduan antara seni dan sains?

6. Haruskah seorang manajer sebuah perusahaan kecil (katakanlah, 25 karyawan) mempertimbangkan

Demikian pula, dapatkah suatu organisasi menjadi efektif meskipun beberapa karyawannya tidak efektif? Jelaskan dan berikan contoh untuk mendukung argumen Anda.

4. Kontribusi apa yang diberikan konsep tersebut *beberapa daerah pemilihan* membuat pemahaman kita tentang efektivitas organisasi? Secara khusus,

pembentukan struktur organisasi? Menjelaskan.

7. Jelaskan bagaimana seorang manajer yang bekerja selama 15 tahun di Los Angeles akan menerapkan pendekatan manajemen kontingensi ketika dia dipindahkan ke posisi manajerial serupa di kantor perusahaan di Barcelona, Spanyol.

8. Kajian dan penerapan OB digambarkan bersifat multidisiplin. Mengapa bersifat multidisiplin? Menjelaskan.

9. Jika Anda adalah seorang direktur pelatihan yang bertanggung jawab memberikan instruksi kepada para manajer mengenai teknik-teknik manajemen, bagaimana Anda akan mengevaluasi efektivitas program pelatihan

Anda? Apakah model efektivitas tujuan bermanfaat?

Apakah model sistem berguna?

10. Seorang penulis teori manajemen menyatakan bahwa manajemen secara tepat didefinisikan sebagai “menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.”

Bandingkan konsep manajemen ini dengan yang diusulkan dalam bab ini.

Perbandingan Ekonomi Tradisional versus Ekonomi Baru

Bab 1 *Mengelola Organisasi yang Efektif* 27

Membawanya ke

Internet

Internet menyediakan kumpulan data, informasi, dan situs Web yang kaya dan tak ada habisnya yang harus digunakan secara hati-hati. Perhatikan penekanan pada kata tersebut *dengan hati-hati*. Tidak ada kelompok, lembaga, atau asosiasi penyaringan atau validasi universal yang menyetujui informasi di Internet. Anda bertanggung jawab untuk memastikan bahwa informasi yang Anda ulas, pertimbangkan untuk digunakan, dan masukkan ke dalam studi, laporan, atau temuan Anda adalah akurat, dapat diandalkan, jujur, dan dikutip dengan benar.

Dengan menggunakan Internet dan mesin pencari favorit Anda (coba www.google.com atau www.yahoo.com),

periksa dua perusahaan berbeda. Pilihlah perusahaan ekonomi tradisional (mobil, minyak dan energi, transportasi) dan apa yang oleh sebagian orang disebut sebagai perusahaan ekonomi baru (jejaring sosial dan ponsel pintar), dan jawablah pertanyaan berikut:

1. Berapa banyak pendapatan dan laba setiap perusahaan yang dihasilkan di luar Amerika Serikat?
2. Apa isi pernyataan kode etik masing-masing perusahaan?
3. Perubahan apa yang telah dilakukan para manajer terhadap bauran produk/jasa organisasi dalam lima tahun terakhir?
4. Seberapa efektifkah perusahaan tersebut? (Jelaskan dasar apa yang Anda gunakan untuk menentukan efektivitas.)
5. Apakah Anda ingin bekerja di salah satu perusahaan berikut? Mengapa? Mengapa tidak?

Kasus untuk Analisis: *McDonald's Berusaha Mendapatkan Kembali Efektivitasnya?*

Restoran pertama McDonald bersaudara didirikan pada tahun 1937 di sebelah timur Pasadena, California. Tempat itu tidak menyajikan hamburger, tidak memiliki taman bermain, dan tidak menawarkan Happy Meals. Menu yang paling populer adalah hot dog. Dari awal yang sederhana itu, Ray Kroc membangun McDonald's menjadi bisnis raksasa yang menghasilkan pendapatan tahunan lebih dari \$23,5 miliar dan mempekerjakan lebih dari 450.000 orang di sekitar 32.000 restoran di 118 negara. Selama beberapa dekade, pertumbuhan dan margin keuntungan McDonald's membuat iri dunia. McDonald's dianggap sebagai bisnis yang efektif dengan potensi pertumbuhan yang luar biasa di dalam negeri dan internasional.

Selera konsumen terus berubah, dan orang dewasa mulai bosan dengan menu McDonald's di tahun

meningkatkan keuntungan di luar negeri. Penjualan di

1960an. Menanggapi tekanan lingkungan seperti perubahan selera konsumen, McDonald's memperkenalkan sandwich baru yang diberi nama Big Mac. Ketika konsumen mulai bosan dengan daging sapi, McDonald's memperkenalkan McNuggets ayam dan sandwich ayam pada awal tahun 1980an dan dalam waktu empat tahun menjadi penjual unggas terbesar kedua di Amerika. Pada tahun 2000, McDonald's mulai menerima kartu kredit untuk membayar makanan. Pada tahun 2009, perusahaan menambahkan item premium baru seperti burger Angus dan kopi McCafé (lattes, cappuccino, dll.) untuk membantu meningkatkan penjualan

selama resesi. Langkah terakhir ini tampaknya membantu menstabilkan penjualan di Amerika Serikat dan

dalam toko restoran AS tetap datar (tidak negatif) pada tahun 2009, sedangkan penjualan luar negeri tumbuh sebesar 4,3 persen di Eropa, Asia/Pasifik, Timur Tengah, dan Afrika.

McDonald's berubah seiring dengan tuntutan lingkungan. Itu menjadi nama merek yang paling dikenal dan membangun ribuan restoran Golden Arches. McDonald's ingin menyediakan makanan berkualitas, disajikan cepat, dan harga wajar kepada konsumen. Namun di masa lalu, upaya McDonald's dalam membuat pizza, fajitas, pasta, ayam goreng, dan sandwich rendah lemak semuanya gagal. Bagi perusahaan yang telah menikmati pertumbuhan signifikan selama lima dekade berdasarkan kemampuannya membaca tren lingkungan, kegagalan yang dialaminya sangatlah mengejutkan. McDonald's tidak mampu memanfaatkan nama mereknya atau melampaui hamburger dan kentang goreng. Pada saat masyarakat Amerika lebih banyak makan di luar, McDonald's gagal menangkap pangsa pasar yang semakin besar. Namun, setiap hari McDonald's menyajikan makanan untuk 1 dari 14 orang Amerika. McDonald's telah berkembang hingga Maret ketes di lebih dari 120 negara melayani sekitar 5 juta pelanggan setiap hari. McDonald's terus memasuki pasar baru setiap tahunnya. Ekspansi ke seluruh dunia telah menciptakan masalah dengan pengendalian kualitas: McDonald's dihadapkan pada masalah pengendalian kualitas dengan membangun semakin banyak toko tanpa memeriksa secara cermat kualitas produk yang mereka layani. Dalam survei untuk

Restoran & Institusi majalah di mana 2.800 konsumen menilai jaringan restoran berdasarkan rasa makanan mereka, McDonald's berada di peringkat 87 dari 91. Konsumen di seluruh dunia menginginkan rasa dan kualitas ketika memilih restoran.

McDonald's, seperti jaringan restoran cepat saji lainnya, berupaya mengatasi klaim bahwa menu mereka berisi makanan yang berkontribusi terhadap obesitas.

Menyediakan item menu yang lebih bergizi masih merupakan tantangan bagi bisnis yang terutama berhubungan dengan hamburger dan kentang goreng. Efektivitas organisasi McDonald's tetap menjadi perhatian serius di kalangan pewartalaba, eksekutif, dan pemegang saham. Bagaimana atau apakah McDonald's dapat melakukan perubahan yang diperlukan untuk kembali menjadi organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan seperti dulu masih dipertanyakan.

1. Bagaimana McDonald's dapat menggunakan nama mereknya yang kuat untuk membantu meningkatkan efektivitasnya?
2. Apakah kualitas dan rasa penting bagi Anda saat memilih restoran? Menjelaskan.
3. Kekuatan lingkungan apa yang paling berbeda saat kita melewati dekade 2010 hingga 2020 jika dibandingkan dengan tahun 1950an dan 1960an?

Sumber: Tess Stynes, "Penjualan McDonald's Meningkat di Luar Negeri," *Jurnal Wall Street*, 10 Februari 2010, hal. B.6; Paul Ziobro, "Bagian Keuntungan McDonald's dalam Makanan Cepat Saji," *Jurnal Wall Street*, 28 Oktober 2009, hal. B.5; Laporan Tahunan McDonald's, 2008; "McDonald's Mulai Menerima Kartu Kredit," *Kawat Kustom Bisnis*, 26 Maret 2004, hal. 1; Seth Godin, "Kalau Soal Makanan, Musik, dan Lainnya, Mana yang Anda Pilih: Ubiquity atau Keaslian?" *Perusahaan Cepat*, Juli 2001, hlm. 84–85; dan David Leonhardt, "McDonald's: Bisakah Mendapatkan Kembali Sentuhan Emasnya?" *Minggu Bisnis*, 9 Maret 1998, hlm. 70–77.

PERTANYAAN DISKUSI

Organisasi Budaya



Tujuan pembelajaran

Setelah menyelesaikan Bab 2, Anda seharusnya bisa

Mendefinisikan

Persyaratannya*budaya organisasi*Dansosialisasi.

Menjelaskan

Perbedaannya terletak pada cara sebagian karyawan berbicara tentang budaya positif dan yang lain menjelaskannya

budaya yang negatif.

Menggambarkan

Dampak budaya organisasi terhadap perilaku individu dan tim.

Menjelaskan

Mengapa spiritualitas dianggap memiliki beberapa manfaat positif di tempat kerja.

Mengenali

Beberapa jenis praktik sosialisasi yang efektif dalam organisasi.

Upaya Aktivis Kebudayaan Nike untuk Meredam Pertumbuhan

Saat meraih gelar MBA di Universitas Stanford, Phil Knight menciptakan rencana bisnis yang akhirnya melahirkan perusahaan olahraga dan kebugaran multinasional yang sukses bernama Nike. Dalam mencari cara untuk memperluas penjualan perlengkapan luar ruang dan pakaian, Nike melakukan uji tuntas yang cermat terhadap The North Face, Inc. Membeli The North Face, dengan penjualan tahunan sebesar \$240 juta, akan memungkinkan Nike untuk masuk dalam jajaran teratas. kurva penjualan perlengkapan outdoor. Namun, CEO Nike Phil Knight menolak pembelian dan merger tersebut, karena diperkirakan akan ada masalah dalam menggabungkan operasi dan budaya The North Face dengan Nike. Knight mungkin benar dengan menunda akuisisi karena potensi konflik budaya, namun tidak mengambil risiko untuk memperluas pertumbuhan Nike telah meredupkan daya tariknya di pasar keuangan.

Budaya Nike dianggap agak picik dan protektif. Knight adalah salah satu pendiri dan pemimpin berpengaruh yang gayanya berdampak besar pada budaya perusahaan. Gaya Knight, budaya picik Nike, dan tujuan pertumbuhannya yang tinggi menetapkan standar dalam industri sepatu kets selama bertahun-tahun. Namun, karakteristik yang sama telah memberikan kontribusi terhadap perasaan di kalangan eksekutif tingkat atas saat ini: mereka itu sudah cukup—mereka telah meninggalkan Nike untuk pekerjaan lain. Budaya Nike tampaknya dikendalikan dan dimodifikasi oleh jejak dan warisan Knight tentang cara bertransaksi bisnis. Ketika Knight ingin mengubah arah lini produk Nike atau membuat perubahan lain, dia mengambil keputusan akhir dan menerapkan pilihan tersebut.

Para analis sedang mengkaji karakteristik budaya Nike dan mencoba untuk memutuskan apakah langkah perubahan yang tradisional dan hati-hati serta warisan dominan yang ditinggalkan oleh Knight akan memungkinkan perusahaan tersebut meningkatkan jangkauannya di seluruh dunia. Ada kelompok seperti Adbusters Media Foundation yang ingin mengubah budaya Nike dengan memperlambat pertumbuhannya dan memaksa Nike untuk menghilangkan logo swoosh dari produknya.

saluran. Adbusters menyebut strateginya untuk memperlambat Nike sebagai gangguan budaya. Adbusters prihatin dengan terlalu banyaknya promosi konsumerisme di masyarakat dan budaya populer nasional. Mesin Nike dianggap terlalu berpengaruh dan bertenaga.

Sumber: Diadaptasi dari http://www.nikebiz.com/company_overview/executives/phil_knight.html (diakses pada 7 April 2010); <https://www.adbusters.org/about/adbusters> (diakses 7 April 2010); Naomi Rockler-Gladen, "Saya Melawan Media: Dari Parit Kelas Menyala Media," *Penghilang*, Maret 2007, hlm. 1–4; Christoph Senn dan Axel Thoma, "Bisnis Global: Bijaksana Duniawi," *Jurnal Wall Street Online*, 3 Maret 2007; dan Karen R. Polenske, *Geografi Ekonomi Inovasi* (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2006).

Dalam kebanyakan kasus, seseorang akan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain atau bahkan dari satu departemen ke departemen lain dalam perusahaan yang sama dan akibatnya mengalami perbedaan antar lingkungan. Upaya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berbeda ini melibatkan pembelajaran nilai-nilai baru, memproses informasi dengan cara baru, dan bekerja dalam seperangkat norma, adat istiadat, dan kebiasaan yang telah ditetapkan.

Bab 2Budaya organisasi31

dan ritual. Adaptasi terhadap lingkungan baru merupakan hal yang biasa terjadi. Meskipun adaptasi bisa jadi menantang, hal ini dapat dipahami dengan lebih baik dengan

mempelajari budaya organisasi.¹ Seperti yang diilustrasikan oleh sketsa Nike, budaya memberikan pelajaran yang terus memengaruhi pengambilan keputusan, lama setelah salah satu pendiri dominan meninggalkan dunia sehari-hari. Selain itu, budaya organisasi turut dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.² Perusahaan seperti Zappos, Starbucks, Pike Place Fish Market, dan Cirque du Soleil telah

menciptakan budaya unik yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi mereka.

Budaya organisasi

Seseorang yang berjalan ke Hotel Broadmoor di Colorado Springs, Hotel Breakers di West Palm Beach, atau Westin di San Francisco akan merasakan suasana, perasaan, dan gaya tertentu yang unik. Hotel-hotel ini memiliki kepribadian, pesona, dan nuansa. Mereka memiliki landasan budaya yang mempengaruhi cara pelanggan merespons dan cara karyawan berinteraksi dengan pelanggan.

Walmart juga menyampaikan pesan budaya yang kuat.³ Dengan penjualan lebih dari \$401 miliar pada tahun 2009, 2,1 juta rekanan, dan 3.600 toko di 50 negara bagian, strategi tunggal Walmart adalah memberikan penghematan biaya kepada pelanggan.⁴

Sam Walton, sang pendiri, menanamkan nilai-nilai budaya ini ke dalam organisasi Walmart. Dia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Walmart di seluruh dunia—dari Tokyo, Chicago, hingga Moskow. Walton memproyeksikan visi dan keterbukaannya tentang apa yang akan dilakukan Walmart bagi pelanggan. Dia memberi perusahaan maksud, sasaran, dan basis budaya.

Apakah diskusi berfokus pada hotel besar yang memancarkan budaya atau restoran McDonald's yang memproyeksikan visi bisnis pendirinya, budaya adalah bagian dari kehidupan organisasi yang memengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas karyawan secara keseluruhan. Seperti yang diilustrasikan dalam sketsa pembukaan, budaya seperti Nike dapat memengaruhi bagaimana atau apakah suatu organisasi dapat berkembang.

Budaya Organisasi Ditetapkan

Meskipun merupakan sebuah konsep penting, budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam organisasi memiliki keterbatasan. Pertama, ini bukan satu-satunya cara memandang organisasi. Kita telah membahas tujuan dan pandangan sistem tanpa menyebutkan budaya. Kedua, seperti banyak konsep lainnya, organisasi

budaya nasional tidak didefinisikan dengan cara yang sama oleh dua ahli teori atau peneliti populer mana pun. Beberapa definisi kebudayaan menggambarannya sebagai:

- Simbol, bahasa, ideologi, ritual, dan mitos.⁵
- Naskah organisasi berasal dari naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin dominan.
- Produk; historis; berdasarkan simbol; dan abstraksi dari perilaku dan produk perilaku.⁶

budaya organisasi Apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan.

Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Edgar Schein mendefinisikan budaya sebagai

Suatu pola asumsi dasar—yang ditemukan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika kelompok tersebut belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal—yang telah bekerja cukup baik untuk

dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam mempersepsi, berpikir, dan merasakan hubungan dengan permasalahan tersebut.⁷

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi, dan pembelajaran. Dia lebih lanjut berpendapat bahwa budaya suatu organisasi, seperti budaya Walt Disney, Twitter, atau Apple, memiliki tiga lapisan. Lapisan I mencakup artefak dan kreasi

Memulai pekerjaan baru bisa jadi mengasyikkan sekaligus menakutkan. Menyenangkan karena rasanya menyenangkan mendapatkan pekerjaan, mendapat penghasilan, dan bertemu orang baru. Agak mengintimidasi karena karyawan baru sering kali

merasa seperti berada di bawah mikroskop dan tidak ingin melakukan kesalahan apa pun setelah dipekerjakan. Saran kami adalah “mulai—*mendengarkan!*” Bagian dari proses penyesuaian terjadi ketika karyawan baru mengenal atasan dan rekan kerja baru mereka serta apa sebenarnya pekerjaan mereka. Langkah yang sama pentingnya adalah bagi karyawan baru untuk mulai

edge dapat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya dan sukses. Berikut beberapa tip khusus yang akan membantu karyawan baru memulai proses pembelajaran tentang budaya organisasi:

- misal, laporan tahunan, dan kode etik organisasi dari situs web organisasi.

3. *Ajukan pertanyaan kepada orang-orang di organisasi.* Sebagai karyawan baru, individu cukup bertanya kepada atasan dan rekan kerja tentang budaya perusahaan.
4. *Amati dan dengarkan.* Karyawan baru dapat belajar banyak tentang organisasi dengan mengamati bagaimana manajer dan rekan karyawan berperilaku sehari-hari dan merespons situasi sulit seperti kehilangan pelanggan besar atau menemukan merupakan cacat produk yang besar.

yang terlihat tetapi seringkali tidak dapat ditafsirkan. Laporan tahunan, buletin, pembatas dinding antar pekerja, dan perabotan adalah contoh artefak dan kreasi. Pada lapisan II terdapat nilai-nilai, atau hal-hal yang penting bagi manusia. Nilai adalah hasrat atau keinginan yang sadar dan afektif. Lapisan III adalah asumsi-asumsi dasar yang dibuat manusia yang memandu perilaku mereka. Yang termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi-asumsi yang memberi tahu individu bagaimana memandang, memikirkan, dan merasakan tentang pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja karyawan.

liga. Gambar 2.1 menyajikan model budaya organisasi tiga lapis Schein.

GAMBAR 2.1 Model Organisasi Tiga Lapis Schein

Sumber: Diadaptasi dari E. H. Schein, "Apakah Gaya Manajemen Jepang Memiliki Pesan untuk Manajer Amerika?" *Tinjauan Manajemen Sloan*, Musim gugur 1981, hal. 64.

Contoh atribut budaya • Dokumen • Tata letak fisik • Perabotan • Bahasa • Jargon • Etos kerja dan praktik • Kerja siang hari yang adil untuk gaji harian yang adil. • Kesetiaan • Komitmen • Membantu orang lain • Kinerja menghasilkan penghargaan. • Keadilan manajemen • Kompetensi penting SAYA Artefak dan kreasi • Teknologi • Seni • Pola perilaku yang terlihat	dan terdengar II Nilai-nilai • Dapat diuji secara fisik lingkungan • Hanya dapat diuji melalui konsensus sosial AKU AKU AKU Asumsi dasar • Hubungan dengan lingkungan hidup • Sifat realitas, waktu, dan ruang • Sifat sifat manusia • Sifat aktivitas manusia •	Sifat hubungan manusia Terlihat tetapi seringkali tidak yg dpt diuraikan Tingkat kesadaran yang lebih besar Diterima begitu saja, tidak terlihat, tidak disadari Perusahaan ini pada tahun 2009 mempekerjakan sekitar 116.000 individu dan menggunakan keterampilan lebih dari 12.000 peneliti medis. Pendapatan tahunannya melebihi \$50 miliar. Setiap hari 38 juta pasien terbantu oleh produk Pfizer.
---	---	--

Misi dan tujuan Pfizer adalah sebagai berikut:

MISI KITA

Kita akan menjadi perusahaan yang paling bernilai di dunia bagi pasien, pelanggan, kolega, investor, mitra bisnis, dan komunitas tempat kita bekerja dan tinggal.

TUJUAN KITA

Kami mendedikasikan diri kami pada upaya umat manusia untuk hidup lebih lama, lebih sehat, dan lebih bahagia melalui inovasi dalam produk farmasi, konsumen, dan kesehatan hewan.

Untuk mencapai misi dan tujuan Pfizer, nilai-nilai berikut diterapkan⁹ :

- Integritas. Kita menuntut standar etika tertinggi bagi diri kita sendiri dan orang lain, dan produk serta proses kita akan memiliki kualitas tertinggi.

- Fokus pelanggan. Kami sangat berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan kami, dan kami terus fokus pada kepuasan pelanggan.
- Masyarakat. Kami berperan aktif dalam menjadikan setiap negara dan komunitas tempat kami beroperasi menjadi tempat yang lebih baik untuk tinggal dan bekerja, dengan menyadari bahwa vitalitas negara tuan rumah dan komunitas lokal kami memiliki dampak langsung terhadap kesehatan bisnis kami dalam jangka panjang.
- Inovasi. Inovasi adalah kunci untuk meningkatkan kesehatan dan mempertahankan pertumbuhan dan profitabilitas Pfizer.
- Kepemimpinan. Kami percaya bahwa para pemimpin memberdayakan orang-orang di sekitar mereka dengan berbagi pengetahuan dan menghargai upaya individu yang luar biasa. Pemimpin adalah mereka yang melangkah maju untuk mencapai tujuan yang sulit, membayangkan apa yang perlu terjadi dan memotivasi orang lain.
- Kolaborasi. Kami tahu bahwa untuk menjadi perusahaan yang sukses, kami harus bekerja sama, sering kali melampaui batas-batas organisasi dan geografis untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan kami.

Menanyakan secara informal kepada karyawan Walt Disney atau Twitter tentang budaya perusahaan mereka kemungkinan besar tidak akan mengungkapkan banyak hal. Perasaan dan persepsi seseorang biasanya tersimpan pada tingkat bawah sadar. Perasaan yang dirasakan seseorang saat menginap di Motel 6 atau menginap di Hotel Westin St. Francis di San Francisco seringkali sulit diungkapkan. Budaya suatu perusahaan dapat disimpulkan dengan melihat aspek-aspek yang terlihat. Misalnya, empat manifestasi spesifik budaya di Walt Disney adalah hal-hal yang dibagikan (mengenakan seragam Walt Disney agar sesuai dengan daya tariknya), kata bersama perilaku (“Mickey yang baik” adalah pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik), perilaku bersama (tersenyum kepada pelanggan dan bersikap sopan), dan perasaan bersama (bangga bekerja di Disney).

Fitur OB dan Karir Anda memberikan saran yang dapat diterapkan oleh karyawan baru untuk mempelajari budaya organisasi mereka.

Pfizer adalah perusahaan farmasi internasional besar yang didirikan pada tahun 1849 oleh sepupu Charles Pfizer dan Charles Erhart. Perusahaan yang berbasis di New York ini adalah pembuat Lipitor, Viagra, dan Zolof. Pfizer dianggap sebagai perusahaan hebat dalam studi terhadap perusahaan-perusahaan yang paling dikagumi. Bruce Pfau, wakil presiden Hay Group of Philadelphia, menyatakan bahwa perusahaan seperti Pfizer memiliki budaya organisasi yang unik. Ia menyatakan, “Budaya perusahaan di perusahaan berkinerja tinggi sangat berbeda dengan budaya perusahaan pada umumnya.”⁸ Ia yakin perusahaan seperti Pfizer menekankan kerja tim, fokus pada pelanggan, perlakuan adil terhadap karyawan, inisiatif, dan inovasi. Fitur OB at Work menyajikan beberapa nilai dan filosofi Pfizer.

Budaya Organisasi dan Sistem Nilai Masyarakat

Organisasi dapat beroperasi secara efisien hanya jika ada nilai-nilai bersama di antara mereka orang tersebut dan juga mendorong perilaku yang

nilai-nilai

Keinginan atau keinginan orang yang sadar dan afektif yang memandu perilaku mereka.

karyawan. **Nilai-nilai** adalah keinginan atau keinginan sadar dan afektif orang

yang memandu perilaku mereka.

konsisten dalam berbagai situasi. Nilai adalah gagasan masyarakat tentang apa yang benar dan salah—seperti keyakinan bahwa menyakiti seseorang secara fisik adalah tindakan yang tidak bermoral. Nilai-nilai diturunkan dari

Nilai-nilai pribadi seseorang memandu perilaku di dalam satu generasi dan di luar pekerjaan. Jika seperangkat nilai yang dimiliki seseorang penting, maka hal ini akan memandu

34Bagian satuPerkenalan

ke depan dan dikomunikasikan melalui sistem pendidikan, agama, keluarga, komunitas, dan organisasi.¹⁰

Nilai-nilai masyarakat berdampak pada nilai-nilai organisasi karena sifat interaktif dari pekerjaan, waktu luang, keluarga, dan komunitas.¹¹ Budaya Amerika secara historis menempatkan pekerjaan sebagai tempat sentral dalam konstelasi nilai-nilai. Pekerjaan

tetap menjadi sumber harga diri dan imbalan materi di Amerika Serikat. Pekerjaan juga berfungsi sebagai tempat untuk mencapai pertumbuhan dan kepuasan pribadi. Ketika demografi dan susunan tenaga kerja menjadi lebih beragam secara budaya, maka akan menjadi sangat penting bagi para manajer untuk mempelajari sistem nilai dan orientasi tenaga kerja yang terus berubah.¹² Apakah bauran nilai tersebut berubah atau berbeda bagi perempuan, warga Amerika keturunan Afrika, warga Hispanik, imigran, pekerja dengan keterbatasan fisik, dan kelompok lainnya yang semakin banyak bergabung dalam dunia kerja dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi? Ini adalah pertanyaan yang studi empiris dan analisis ekstensif dan de bate perlu melakukan cakupan yang lebih menyeluruh dalam beberapa dekade mendatang.

Budaya Organisasi dan Pengaruhnya

Karena budaya organisasi melibatkan harapan, nilai, dan sikap bersama, maka budaya tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi. Misalnya, jika layanan pelanggan yang berkualitas penting dalam budaya, maka individu diharapkan untuk mengadopsi perilaku ini. Sebaliknya, jika mematuhi serangkaian prosedur tertentu dalam berurusan dengan pelanggan adalah hal yang biasa, maka perilaku seperti ini diharapkan, diakui, dan dihargai.

Para peneliti yang telah menyarankan dan mempelajari dampak budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya memberikan dan mendorong suatu bentuk stabilitas.¹³ Ada perasaan stabilitas, serta rasa identitas organisasi, yang diberikan oleh budaya organisasi. Walt Disney mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi karena stabilitas perusahaan dan kebanggaan identitas yang menyertai menjadi bagian dari tim Disney.

Selain stabilitas dan identitas, suatu budaya dapat membangkitkan rasa loyalitas dan komitmen. Individu yang bergabung dalam suatu organisasi dan bekerja keras untuk berprestasi dan berkompetisi akan menciptakan rasa “kita” dan “saya”. Ini melibatkan kesetiaan dan tetap berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Menjadi berguna untuk membedakan antara budaya yang kuat dan yang lemah.¹⁴ Budaya yang kuat ditandai dengan karyawan yang berbagi nilai-nilai inti. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai-nilai inti, semakin kuat budayanya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Organisasi keagamaan, aliran sesat, dan beberapa perusahaan Jepang seperti Toyota adalah contoh organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan berpengaruh.

Sebuah perusahaan Amerika dengan budaya yang terkenal kuat dan berpengaruh adalah Southwest Airlines. Herb Kelleher, salah satu pendirinya, bertanggung jawab atas budaya kuat yang menghasilkan stabilitas, identitas, loyalitas, dan komitmen. Bersama Roland King, Kelleher secara impulsif memutuskan untuk memulai sebuah maskapai penerbangan.¹⁵ Di Southwest, karyawannya adalah mantan

diharapkan untuk mempelajari lebih dari satu pekerjaan dan membantu satu sama lain bila diperlukan. Untuk menunjukkan komitmennya, Kelleher turun tangan untuk membantu karyawan saat dia berkeliling melakukan bisnis. Cerita tentang tawaran Kelleher sangat melegenda di Southwest. Salah satunya menceritakan bagaimana Kelleher duduk di sebelah operator pengiriman surat pada suatu malam dan kemudian di pagi hari melakukan pekerjaan yang sama seperti yang mereka lakukan. Dia sering turun dari pesawat, turun ke bagasi, dan memasukkan tas penanganan. Suatu tahun, sehari sebelum Thanksgiving, yang merupakan hari tersibuk dalam setahun, Kelleher bekerja di bagasi sepanjang hari meski hujan deras.¹⁶

Kedekatan para karyawan Southwest diungkapkan dengan cara bersenang-senang dan

bekerja keras. Seorang peneliti yang mempelajari maskapai penerbangan tersebut menyimpulkan:

Suasana di Southwest Airlines menunjukkan bahwa bersenang-senang adalah nilai yang dimiliki setiap orang bagian dari organisasi. Bercanda, membujuk, dan mengolok-olok di Southwest Airlines adalah hal yang biasa

perwakilan dari hubungan khusus yang terjalin di antara para karyawan di perusahaan.¹⁷

Setiap tahun, *Harta benda* mengidentifikasi dan mendiskusikan “100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja.” Karyawan mengevaluasi majikan mereka. “Lima Perusahaan Terbaik untuk Bekerja Tahun 2010” adalah:

1. **SAS**, Carey, NC (www.sas.com). Sebuah perusahaan perangkat lunak milik swasta senilai \$2,3 miliar, SAS menawarkan karyawannya banyak manfaat, termasuk perawatan anak berbiaya rendah, hari sakit tak terbatas, asuransi kesehatan komprehensif, pusat kesehatan dengan dokter dan perawat, pusat kebugaran gratis dan kolam renang, dan perpustakaan.

2. **Edward Jones**, St. Louis, MO (www.edwardjones.com). Untuk tahun kesebelasnya, perusahaan investasi senilai \$3,8 miliar ini masuk dalam daftar “Perusahaan Terbaik untuk Bekerja” versi Fortune. Dengan lebih dari 7 juta klien investor, Edward Jones menciptakan “budaya keluarga” yang mendorong karyawan untuk bertahan di organisasi dalam jangka panjang.

3. **Pasar Makanan Wegmans**, Rochester, NY (www.wegmans.com). Jaringan toko kelontong swasta

ini menerima ribuan surat setiap tahun dari pembeli yang menginginkan toko Wegmans bergabung lingkungan mereka. Jaringan yang tidak pernah mengalami PHK ini didirikan pada tahun 1916 dan sekarang beroperasi di 71 toko di lima negara bagian.

4. **Google**, Mountain View, California (www.google.com). Google terus menetapkan standar untuk Silicon Valley, meningkatkan pencocokan 401(k) dan berencana merekrut ribuan karyawan baru pada tahun 2010. Insinyur di lokasi didorong untuk menghabiskan 20 persen waktunya pada proyek yang kreatif dan independen. Tidak heran Google mendapat 1.300 resume dari calon pelamar setiap harinya.

5. **Pasar Nugget**, Woodland, CA (www.nuggetmarket.com). Jaringan supermarket senilai \$287 juta ini membantu karyawannya mengatasi resesi baru-baru ini dengan memberi mereka diskon bahan makanan.

Sumber: Diadaptasi dari <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/snapshots/1.htm> (diakses 10 April 2010); www.sas.com; www.edwardjones.com; www.wegmans.com; www.google.com; dan www.nuggetmarket.com.

Budaya kuat yang berkembang di Southwest Airlines diciptakan oleh pendiri dan karyawannya. Mereka menjadikannya budaya berbeda yang memengaruhi semua orang di dalam perusahaan.

Buku terlaris yang populer memberikan bukti anekdotikal tentang pengaruh kuat budaya terhadap individu, kelompok, dan proses. Pahlawan dan cerita tentang perusahaan digambarkan dengan menarik.¹⁸ Namun, penelitian yang berbasis teori dan valid secara empiris mengenai budaya dan dampaknya masih kurang lengkap. Masih ada pertanyaan mengenai langkah-langkah yang digunakan untuk menilai budaya, dan masalah definisi belum terselesaikan. Ada juga ketidakmampuan peneliti untuk menunjukkan bahwa budaya tertentu berkontribusi terhadap efektivitas positif dibandingkan dengan perusahaan yang kurang efektif dengan profil budaya lain.

Menciptakan Budaya Organisasi

Dapatkah suatu

budaya diciptakan untuk mempengaruhi perilaku ke arah yang diinginkan manajemen? Ini adalah pertanyaan yang menarik. Eksperimen untuk menciptakan budaya positif dan produktif dilakukan di sebuah perusahaan elektronik California.¹⁹ Manajer puncak secara teratur bertemu untuk menetapkan nilai-nilai inti perusahaan. Sebuah dokumen dikembangkan untuk mengungkapkan nilai-nilai inti seperti “memperhatikan detail”, “melakukannya dengan benar pada kali pertama”, “memberikan produk bebas cacat”, dan “menggunakan komunikasi terbuka”. Dokumen nilai-nilai inti diedarkan kepada para manajer tingkat menengah, yang menyempurnakan pernyataan-pernyataan tersebut. Kemudian dokumen yang telah direvisi tersebut diedarkan kepada seluruh karyawan sebagai seperangkat prinsip panduan perusahaan.

Seorang antropolog berada di perusahaan tersebut pada saat itu dan bekerja sebagai pelatih perangkat lunak. Dia menganalisis secara menyeluruh apa yang sebenarnya terjadi di perusahaan. Terdapat kesenjangan antara budaya yang dinyatakan manajemen dengan kondisi dan praktik kerja aktual perusahaan. Masalah kualitas ada di seluruh perusahaan. Ada juga rantai komando yang ditegakkan secara ketat dan sistem komunikasi yang hanya bersifat top-down. Eksperimen penciptaan budaya terlalu dibuat-buat dan tidak dianggap serius oleh karyawan.

Konsekuensi dari penciptaan budaya di perusahaan California termasuk penurunan moral, peningkatan turnover, dan kinerja keuangan yang lebih buruk. Pada akhirnya, perusahaan tersebut mengajukan kebangkrutan dan menutup pintunya.

Kasus perusahaan elektronik California menunjukkan bahwa memaksakan suatu budaya secara artifisial adalah hal yang sulit. Memaksakan suatu budaya sering kali menemui perlawanan. Sulit untuk sekadar menciptakan nilai-nilai inti. Selain itu, ketika terdapat kesenjangan antara kenyataan dan seperangkat nilai yang ditetapkan, karyawan menjadi bingung, jengkel, dan skeptis. Mereka juga biasanya kurang antusias dan tidak hormat ketika gambar palsu ditampilkan. Menciptakan budaya tampaknya tidak terjadi hanya karena sekelompok manajer yang cerdas dan mempunyai niat baik bertemu dan menyiapkan dokumen.

Budaya tampaknya berkembang seiring berjalannya waktu, seperti halnya Microsoft, Nestlé, Honda, dan Walt Disney. Hauser menggambarkan evolusi ini sebagai berikut:

Budaya yang akhirnya berkembang dalam suatu organisasi tertentu adalah . . . hasil yang kompleks dari tekanan eksternal, respons potensial internal, respons terhadap peristiwa kritis, dan mungkin juga terhadap pada tingkat tertentu yang tidak diketahui, faktor kebetulan yang tidak dapat diprediksi dari pengetahuan keduanya lingkungan atau anggotanya.²⁰

Sebuah model yang menggambarkan evolusi budaya dan hasilnya disajikan pada Gambar 2.2. Model ini menekankan serangkaian metode dan prosedur yang dapat digunakan manajer untuk menumbuhkan budaya yang kohesif. Dalam mengkaji model ini, ingatlah perusahaan elektronik California dan metode terbatas yang digunakannya untuk menghasilkan budaya perbaikan cepat. Gambar 2.2 menekankan aspek inti aktor dalam menciptakan dan mempertahankan budaya positif, yang menunjukkan pentingnya sejarah, harapan, kelompok, dan hubungan.

dasar

hubungan interpersonal dan antarkelompok

GAMBAR 2.2

Inti dari Budaya Positif

Metode

- Rasa sejarah
- Komunikasi
- Pemecahan masalah secara pengembangan positif
- Cerita tentang pendiri dan pemimpin

- Sistem penghargaan
- Manajemen karir dan keamanan kerja
- Perekrutan dan penempatan staf
- Sosialisasi anggota staf barupemahaman tentang apa yang ada
- Pelatihan dan diharapkan
- Kontak anggota
- Pengambilan keputusan partisipatif
- Koordinasi antar kelompok
- Pertukaran pribadi

Sebuah

yang ada

mengharapkan

Menjadi bagian dari suatu kelompok

Kompak budaya organisasi

- Kepemimpinan
- Contoh teladan
- Norma
- Harapan
- Nilai

Sebuah sejarah

Transformasi,"*Manajemen Sumber Daya Manusia*32 (1993): 29–50; dan R.E. Quinn,*Melampaui*

Manajemen Rasional: Menguasai

Mendorong

GAMBAR 2.3

Empat Jenis Kebudayaan

Sumber Diadaptasi

dari R. Hoijberg dan F. Petrock,

“Tentang Perubahan

dan Budaya: Menggunakan Kerangka Nilai

Bersaing untuk Membantu

Paradoks dan

G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

Fleksibel
Stabil

Budaya klan

Wirausaha
budaya

Pemimpin Melaksanakan Strategi

M
M
A
T
M
D

budaya birokrasi
Bab 2 *Budaya organisasi* **37**

Budaya pasar

Tuntutan Bersaing atas Kinerja Tinggi(San Fransisco: Jossey-Bass, 1988).
Intern eksternal

Bentuk Perhatian

OB at Work terdekat memberikan beberapa contoh budaya organisasi di lima tempat populer untuk bekerja.

Jenis Budaya

Para ahli teori dan peneliti telah menawarkan dan mendiskusikan berbagai daftar budaya yang berbeda. Daftar dan tipologi tersebut berupaya untuk menggeneralisasi kekayaan budaya utama di lebih dari satu organisasi. Gambar 2.3 menyajikan klasifikasi jenis budaya yang sistematis dan terorganisir.²¹

Sumbu vertikal menunjukkan orientasi pengendalian di perusahaan atau departemen, mulai dari stabil hingga fleksibel. Sumbu horizontal menggambarkan fokus perhatian dari internal ke eksternal. Keempat sel tersebut menyajikan empat budaya berbeda: birokrasi, klan, kewirausahaan, dan pasar.

Beberapa organisasi mempunyai jenis budaya yang dominan; organisasi lain memiliki banyak budaya yang bekerja secara bersamaan di lokasi, departemen, atau proyek berbeda. Tidak ada budaya yang unggul, ideal, atau tetap. Namun, ada preferensi karyawan terhadap budaya tertentu. Misalnya, jika seorang karyawan bekerja dalam budaya birokrasi dan lebih memilih budaya kewirausahaan, kemungkinan besar akan timbul kesulitan. Jika keselarasan budaya-manusia menjadi terlalu penuh tekanan, hal ini mungkin akan menyebabkan individu tersebut pada akhirnya

meninggalkan organisasi.

Budaya Birokrasi

Organisasi yang menekankan pada aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan terpusat mempunyai budaya birokrasi. Militer, lembaga pemerintah, dan perusahaan yang dimulai dan dikelola oleh manajer otokratis adalah contoh budaya birokrasi. Beberapa individu lebih menyukai kepastian, hierarki, dan organisasi ketat dari budaya semacam itu.²²

Budaya Klan

Menjadi bagian dari keluarga pekerja, mengikuti tradisi dan ritual, kerja sama tim, semangat, manajemen diri, dan pengaruh sosial merupakan ciri-ciri budaya klan. Karyawan bersedia bekerja keras untuk mendapatkan

kompensasi dan paket tunjangan yang adil dan merata. Dalam budaya klan, karyawan disosialisasikan oleh anggota lainnya. Anggota saling membantu merayakan keberhasilan bersama. Department store Nordstrom mengandalkan “Nordies” yang berpengalaman untuk merekrut karyawan baru dan menunjukkan kepada mereka cara memperlakukan pelanggan. Karyawan baru dapat mengamati kerja tim, tradisi, dan ritual yang melanggengkan komitmen Nordstrom terhadap layanan pelanggan. Nordstrom adalah contoh bagaimana budaya klan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.²³

38Bagian satuPerkenalan

Budaya Wirausaha

Inovasi, kreativitas, pengambilan risiko, dan agresif mencari peluang menggambarkan budaya kewirausahaan. Karyawan memahami bahwa perubahan dinamis, inisiatif individu, dan otonomi adalah praktik standar. 3M merupakan salah satu contoh budaya kewirausahaan. Filosofi internalnya tercermin dalam moto 3M, “Jangan pernah mematikan ide produk.”²⁴ Karyawan didorong dan diberikan otonomi untuk mengerjakan proyek. 3M bermaksud untuk membuka pasar baru. Paket kompensasi perusahaan, program pelatihan, strategi pembangunan tim, dan program penetapan tujuan mendorong pengambilan risiko, otonomi, dan inovasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Budaya Pasar

Penekanan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan, dan profitabilitas adalah atribut dari budaya pasar. Karyawan mempunyai hubungan kontrak dengan perusahaan. Ada sedikit rasa kerja tim dan kekompakan dalam budaya seperti ini.

Contoh organisasi budaya pasar termasuk Nike, Citigroup, Wells Fargo, dan Allstate. Karyawan bekerja sama dan bekerja sama untuk mencapai pangsa pasar dan tujuan

kinerja keuangan. Hal ini menghasilkan kerja sama bila diperlukan, namun bukan hubungan yang tertanam secara mendalam.²⁵

Subkultur Organisasi

Diskusi tentang budaya birokrasi, klan, kewirausahaan, dan pasar membahas budaya organisasi yang dominan dan menyeluruh. Di dalam budaya dominan ini terdapat sub budaya. Tim, proyek, divisi, wilayah, dan unit mungkin memiliki subkultur sendiri atau tidak.²⁶ Selain itu, subkultur dapat terbentuk di sekitar jenis pekerjaan, seperti dokter, perawat, dan administrator di organisasi layanan kesehatan.²⁷ Dalam beberapa kasus, subkultur meningkatkan budaya dominan, sementara dalam kasus lain subkultur tersebut

mungkin mempunyai efek sebaliknya dan sebenarnya merupakan budaya tandingan. Subkultur yang bertentangan dengan budaya dominan dapat menimbulkan konflik, pertikaian, dan frustrasi di kalangan karyawan.

Subkultur yang sejalan dengan budaya dominan bisa sangat bermanfaat.²⁸ Pemrogram, insinyur desain, teknisi, dan integrator sistem bekerja di Microsoft dalam subkultur mereka sendiri di bawah payung budaya dominan.²⁹ Para pemrogram berbicara dalam bahasa mereka sendiri, membantu pemrogram lain, dan menetapkan aturan berpakaian mereka sendiri. Dalam melakukan hal ini, mereka masih menganut atribut budaya dominan dalam hal inovasi, pengambilan risiko, dan motivasi diri individu. Budaya kewirausahaan Microsoft selaras dengan berbagai subkultur, dan hasilnya adalah perusahaan tersebut merupakan tempat berkembang biaknya ide, produk, dan eksperimen baru. Kesesuaian ini memungkinkan Microsoft untuk beradaptasi terhadap perubahan kekuatan lingkungan dan menjadi menarik bagi calon karyawan yang lebih memilih untuk bekerja dalam jenis budaya dan subkultur yang ada.

Menggabungkan Budaya

Penelitian menunjukkan bahwa kurang dari seperempat merger dan akuisisi berhasil secara finansial dalam hal laba atas investasi. Penggabungan tertentu gagal memenuhi harapan karena berbagai alasan. Alasan utama bergabung dengan organisasi lain adalah untuk tumbuh dengan cepat dan murah. Ada juga anggapan bahwa dengan berbagi sumber daya dan menerapkan leverage, perusahaan yang melakukan merger dapat menciptakan dan meraih peluang pasar dengan lebih baik.³⁰ Analisis untuk melanjutkan merger biasanya menerapkan kriteria keuangan tertentu. Ketika angkanya terlihat benar, kesepakatan selesai. Jarang sekali ada diskusi mengenai kesesuaian budaya perusahaan yang melakukan merger. Budaya dianggap sebagai faktor “lunak” yang tidak seharusnya menjadi pertimbangan utama. Akan tetapi, memberikan perhatian lebih pada kecocokan budaya tampaknya sepadan dengan waktu dan usaha yang dikeluarkan.

Bab 2 Budaya organisasi **39**

SmithKline bergabung dengan Beecham yang berbasis di Inggris dan kedua perusahaan saling memeriksa secara finansial, hukum, dan budaya.³¹ Sebuah perusahaan konsultan dipekerjakan untuk mewawancarai ratusan manajer dari kedua perusahaan untuk menentukan nilai, harapan, gaya, dan tujuan. Tim dibentuk untuk memfasilitasi penggabungan sehingga kerja sama sejak awal akan lebih efisien.

Diagnosis, perencanaan, dan langkah-langkah tindakan merger SmithKline Beecham memberikan contoh bagaimana mempertimbangkan atribut budaya. Namun pendekatan menyeluruh, tekun, dan partisipatif ini jarang digunakan dalam merger.

Sebelum merger mereka diselesaikan, Pfizer dan Warner-Lambert meluncurkan tim perencanaan integrasi.³² Meskipun masalah keuangan mendominasi negosiasi, tim berupaya untuk mengintegrasikan kedua budaya tersebut. Mengabaikan karakteristik budaya masing-masing perusahaan dianggap berisiko dan keliru oleh para manajer di kedua perusahaan. Mereka telah mengamati banyak kegagalan merger dalam kategori industri mereka dan ingin secara hati-hati fokus pada isu-isu budaya. Kedua contoh ini menggambarkan bahwa meskipun uji tuntas yang sebenarnya dalam pertimbangan merger tentu saja harus mengatasi masalah keuangan dan pemasaran, serta menyelidiki secara menyeluruh dinamika budaya.

masalah kompatibilitas tampaknya juga diperlukan. Kandidat lain yang mungkin perlu dipertimbangkan secara serius mengenai kompatibilitas adalah sistem teknologi informasi, sistem kompensasi dan penghargaan, serta sumber daya manusia yang

berbakat.

Dalam melakukan analisis menyeluruh terhadap mitra merger, SmithKline awalnya memutuskan untuk tidak berdiskusi lebih lanjut dengan Glaxo Welcome PLC.³³ Keputusan untuk tidak melakukan merger awal didasarkan pada perbedaan besar dalam budaya, gaya manajemen, dan manajerial

filsafat. Namun pada akhirnya, merger terjadi dan terbentuklah GlaxoSmithKline pada tahun 2000. Berdasarkan hasil penelitian dan laporan yang tersedia, disarankan agar penemuan budaya yang berbeda mungkin menjadi alasan yang cukup untuk tidak mencapai kesepakatan merger. Realitas organisasi menunjukkan bahwa benturan budaya dapat berkontribusi atau menyebabkan kegagalan merger. Mendiagnosis dan mempelajari budaya dan subkultur dominan di perusahaan yang mempertimbangkan merger adalah

tindakan yang bijaksana sebelum mencapai kesepakatan. Integrasi budaya merupakan sebuah tantangan bahkan bagi manajer yang memahami pentingnya budaya.³⁴

Mempengaruhi Perubahan Budaya

Penelitian mengenai perubahan budaya masih terbatas jumlahnya. Kesulitan dalam memahami budaya menjadi lebih kompleks ketika mencoba melakukan perubahan budaya yang signifikan. Tema-tema yang muncul dalam literatur dalam membahas perubahan adalah

- Budaya begitu sulit dipahami dan tersembunyi sehingga tidak dapat didiagnosis, dikelola, atau diubah secara memadai.
- Karena dibutuhkan teknik yang sulit, keterampilan yang langka, dan waktu yang cukup lama untuk memahami suatu budaya dan kemudian tambahan waktu untuk mengubahnya, upaya yang disengaja untuk mengubah budaya tidaklah praktis.
- Budaya menopang manusia melewati masa-masa sulit dan berfungsi untuk menghilangkan kecemasan. Salah satu cara mereka melakukan hal ini adalah dengan memberikan kesinambungan dan stabilitas. Dengan demikian, masyarakat secara alami akan menolak perubahan ke budaya baru.³⁵

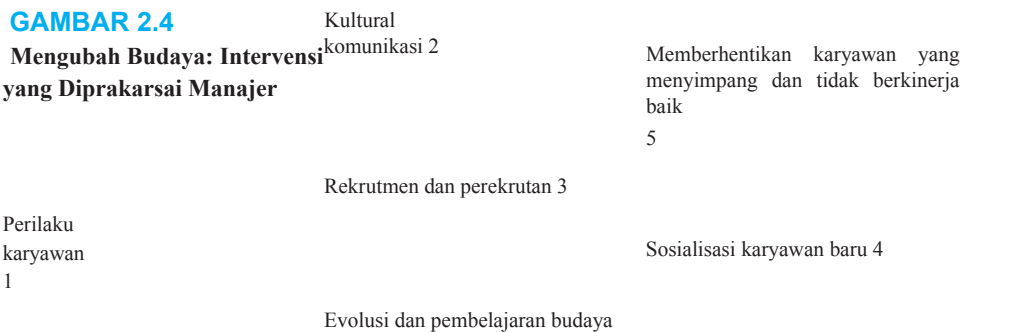
Ketiga pandangan ini menunjukkan bahwa para manajer yang tertarik untuk mencoba menghasilkan perubahan budaya menghadapi tugas yang berat. Namun, ada manajer yang berani dan percaya bahwa mereka dapat melakukan intervensi dan membuat perubahan dalam budaya. Gambar 2.4 menyajikan gambaran lima poin intervensi yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer.³⁶

Banyak pengetahuan yang menunjukkan bahwa salah satu cara paling efektif untuk mengubah keyakinan dan nilai masyarakat adalah dengan terlebih dahulu mengubah perilaku mereka (intervensi 1).³⁷ Namun perubahan perilaku tidak serta merta menghasilkan perubahan budaya karena adanya proses pembenaran. Contoh elektronik California yang diperkenalkan sebelumnya dengan jelas

40Bagian satuPerkenalan

6

GAMBAR 2.4
Mengubah Budaya: Intervensi yang Diprakarsai Manajer



Contoh poin intervensi

- 1 Umpan balik/diskusi tentang apa itu mengharapkan
- 2 Diskusikan sejarah, cerita rakyat, dan cerita

3

Rekrut dan rekrut individu yang selaras dengan budayanya

4

Program pelatihan; pendampingan; pembinaan

5

Terminating problem or nonperforming

individu menggunakan cara yang pantas dan adil proses jatuh tempo

menggambarkan hal ini. Kepatuhan perilaku tidak berarti komitmen budaya. Manajer harus membuat karyawan melihat manfaat yang melekat dalam berperilaku dengan cara baru (intervensi 2). Biasanya, komunikasi (intervensi 2) adalah metode yang digunakan manajer untuk memotivasi perilaku baru. Komunikasi budaya dapat mencakup pengumuman, memo, ritual, sto pakaian, pakaian, dan bentuk komunikasi lainnya.

Serangkaian intervensi lainnya mencakup rekrutmen dan perekrutan (intervensi 3) dan kemudian sosialisasi anggota baru (intervensi 4) dan pemecatan anggota lama yang menyimpang dari budaya (intervensi 5). Masing-masing intervensi ini harus dilakukan setelah diagnosis yang cermat dilakukan. Meskipun beberapa individu mungkin tidak cocok dengan budaya perusahaan, mereka mungkin memiliki keterampilan dan bakat yang luar biasa. Menyingkirkan ketidaksesuaian budaya mungkin diperlukan, namun hal ini harus dilakukan hanya setelah mempertimbangkan dampak dan manfaat dari hilangnya pemain berbakat yang menyimpang dari sistem nilai budaya inti.

Mengubah budaya organisasi memerlukan waktu, usaha, dan ketekunan, terutama di perusahaan dengan budaya yang kuat. Organisasi-organisasi dengan budaya kuat yang lebih tua telah membuat cerita, menggunakan simbol-simbol, melakukan ritual, dan bahkan menggunakan bahasa unik mereka sendiri. Dalam organisasi budaya yang kuat nisasi, nilai-nilai inti dianut secara luas, dihormati, dan dilindungi. *Mitos dan cerita* adalah kisah-kisah tentang organisasi yang diwariskan dari waktu ke waktu dan mengomunikasikan kisah tentang nilai-nilai yang mendasari organisasi. Hampir semua karyawan Walmart dapat bercerita tentang Sam Walton dan perilakunya; bagaimana dia berkeliling dengan truk pick-upnya, bagaimana dia menyapa orang-orang di toko, dan bagaimana dia cenderung “muncul begitu saja” pada waktu yang berbeda. Center for Creative Leadership (CCL) mempunyai cerita tentang pendirinya,

kerohanian

Spiritualitas adalah keadaan atau pengalaman yang dapat memberikan arah atau makna kepada individu, atau memberikan perasaan pengertian, dukungan, keutuhan batin, atau keterhubungan.

Bab 2Budaya organisasi41

H. Smith Richardson, yang semasa mudanya secara kreatif menggunakan surat untuk menjual produk. Richardson dan kontributor awal CCL lainnya percaya bahwa para pemimpin harus berani dan kreatif sehingga mereka dapat membantu organisasi mereka beradaptasi terhadap perubahan dan menghindari kesalahan manajemen yang tradisional.³⁸

Ritual adalah peristiwa atau aktivitas berulang yang mencerminkan aspek penting dari budaya yang mendasarinya. Kosmetik Mary Kay mengadakan pertemuan penjualan yang spektakuler untuk para produk berkinerja terbaik setiap tahun. Pramuniaga dengan kinerja terbaik dianugerahi serangkaian hadiah—mobil, berlian, dan mantel bulu—untuk mencapai kuota penjualan. Ritual ini akan menjadi indikasi nilai penjualan yang tinggi dan pemenuhan kuota yang tinggi.

Jenis ritual lainnya adalah upacara pensiun emoni. Upacara pensiun yang rumit atau sederhana mungkin menandakan betapa pentingnya peran organisasi terhadap karyawannya.

Bahasa menyangkut jargon, atau istilah khusus, yang digunakan dalam suatu organisasi yang dapat melayani beberapa tujuan berbeda yang relevan dengan budaya. Pertama, fakta bahwa sebagian orang mengetahui bahasa tersebut dan sebagian lagi tidak menunjukkan siapa yang termasuk dalam budaya tersebut dan siapa yang tidak.

Kedua, bahasa dapat memberikan informasi tentang bagaimana orang-orang dalam suatu budaya memandang orang lain. Ketiga, bahasa dapat digunakan untuk membantu menciptakan budaya.³⁹

Budaya dan Spiritualitas Organisasi

Skandal dan penyimpangan etika dalam organisasi

global telah berkontribusi pada meningkatnya permintaan akan perhatian lebih dan fokus pada dimensi spiritual dan etika dalam budaya organisasi. Banyak perusahaan yang menerapkan dimensi ini dengan cara yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Restoran Chick-fil-A tutup pada hari Minggu, Ford dan Xerox mensponsori

jamuan rohani bagi karyawan, dan Tyson Foods memiliki pendeta di tempat kerja di

pabrik.⁴⁰ Syarat **kerohanian** telah menemukan jalannya ke dalam literatur organisasi. Pandangan spiritualitas adalah bahwa hal itu berasal dari dalam diri individu. Definisi singkat ditawarkan oleh Smith dan Rayment:

Spiritualitas adalah suatu keadaan atau pengalaman yang dapat memberikan individu arah atau makna, atau memberikan perasaan pengertian, dukungan, keutuhan batin, atau keterhubungan. Keterhubungan bisa dengan diri sendiri, orang lain, alam, alam semesta, tuhan, atau kekuatan gaib lainnya.⁴¹

Definisi ini melibatkan perasaan batin, keterhubungan dengan pekerjaan dan rekan kerja. Karena pekerjaan merupakan bagian utama dari kehidupan karyawan, budaya dan praktik organisasi dapat berkontribusi pada perkembangan dan pertumbuhan spiritual seseorang. Meskipun penelitian mengenai spiritualitas di tempat kerja masih dalam tahap awal, model komprehensif dan

penelitian empiris telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana spiritualitas dapat difasilitasi di tempat kerja.⁴² dan dikembangkan untuk memaksimalkan

triple bottom line organisasi (misalnya, "Manusia, Planet, Keuntungan").⁴³ Penelitian terbaru lainnya telah

mengeksplorasi hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan konsep perilaku organisasi seperti kepemimpinan transformasional, perilaku kewarganegaraan organisasi, dukungan organisasi, dan

keadilan prosedural.⁴⁴ Banyak pendukung spiritualitas di tempat kerja berpendapat bahwa keyakinan spiritual yang kuat di tempat kerja dapat menghasilkan beberapa manfaat penting dalam organisasi.

Potensi Manfaat Spiritualitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dorongan dan dukungan spiritualitas dalam lingkungan kerja dapat berkontribusi pada kreativitas, kejujuran, kepercayaan, komitmen, kepuasan kebutuhan pribadi, dan peningkatan efektivitas organisasi.⁴⁵

Misalnya yang dibuat Wetherill Associates *kejujuran* sebuah titik perhatian yang penting. Perusahaan membuat dan menerapkan kebijakan di mana mereka berjanji akan jujur sepenuhnya ketika berhadapan dengan pelanggan dan pemasok. Penekanan pada kejujuran ini juga diterapkan dalam semua interaksi di dalam perusahaan. (misalnya, kelompok ke kelompok, individu ke individu). Itu

Hasil yang dilaporkan mencakup semangat kerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik, dan peningkatan efektivitas dalam hubungan dengan pelanggan dan pemasok.⁴⁶ Manfaat spiritualitas selain peningkatan efektivitas termasuk memperoleh pandangan dunia yang lebih luas; kepedulian terhadap bekerja dengan integritas; memperoleh rasa kebersamaan yang kuat; dan kemauan bekerja untuk membuat perbedaan positif dengan memberikan kontribusi kepada rekan kerja, pemangku kepentingan, dan masyarakat.

Selain manfaat tersebut, terdapat manfaat individu dalam menciptakan keseimbangan kerja/hidup, sikap, dan serangkaian perilaku yang lebih masuk akal.

Tom's of Maine: Budaya Spiritual

Tom Chappell dan istrinya, Kate, pindah dari dunia korporat ke Maine agar Tom dapat mendirikan perusahaannya sendiri.⁴⁷ Ia ingin menciptakan perusahaan yang menghasilkan produk perawatan pribadi yang inovatif dan alami bagi pelanggan.

Tiga puluh enam tahun setelah mendirikan Tom's of Maine, Chappell menjalin kemitraan dengan Colgate-Palmolive Company. Dia tetap menjadi pemilik minoritas dan CEO kemitraan tahun 2006.

⁴²Bagian satu *Perkenalan*

Fakta bahwa Chappell dan istrinya memutuskan untuk hanya memproduksi dan menjual produk yang tidak merusak lingkungan merupakan pencapaian yang berharga. Sejak awal, Chappell menekankan nilai-nilai spiritual dan niat dalam menjalankan perusahaannya. Dia berpegang pada nilai-nilai ini dan mendengarkan apa yang diinginkan pelanggannya terhadap produk mereka. Tujuh nilai spiritual Tom's of Maine adalah sebagai berikut: kesampingkan ego Anda dan terhubunglah dengan universitas

kekuatan sal; ketahui siapa Anda dan apa yang Anda pedulikan dalam hidup; bayangkan masa depan Anda dalam hati dan pikiran Anda; dengarkan semua orang baik-baik; menyelaraskan strategi bisnis Anda dengan nilai-nilai Anda; gunakan penilaian berkelanjutan untuk tetap berada pada jalur; dan mewariskan rejeki, hadiah, ilmu, dan keuntunganmu kepada orang lain.⁴⁸

Mempraktikkan nilai-nilai ini dengan tekun adalah salah satu alasan Tom's of Maine menjadi perusahaan unggul yang melakukan apa yang benar bagi karyawan, pelanggan, dan komunitasnya. Dengan mempraktikkan manajemen menggunakan tujuh nilai spiritual,

perusahaan telah menciptakan budaya unik yang mendorong tanggung jawab sosial sekaligus menghasilkan keuntungan.

Kritik terhadap Spiritualitas dalam Organisasi

Sejumlah kritikus dan skeptis mempertanyakan kebermaknaan dan aspek praktis spiritualitas. Ada kritikus yang menyatakan bahwa fokus pada spiritualitas berarti tidak mampu menerima keragaman keyakinan yang dianut oleh karyawan dan pemangku kepentingan. Berbicara dengan penuh integritas, kejujuran, berbagi dengan orang lain, dan bersikap terbuka dapat memberi kesan seperti berkhotbah. Khotbah tersebut dapat mematikan banyak orang.⁴⁹

Temuan penelitian mengenai manfaat positif dan permasalahan spiritualitas masih jarang. Kurangnya ketelitian, landasan teoritis, dan desain penelitian dalam studi spiritualitas yang tersedia. Sampai ketelitian, landasan teoritis, dan desain penelitian dapat ditingkatkan dan bukti-bukti yang didasarkan pada penyelidikan ilmiah tersedia, akan ada banyak orang yang skeptis dalam memperkenalkan dimensi spiritualitas dalam praktik manajemen.⁵⁰ Salah satu variabel kunci dalam diskusi spiritualitas adalah “kemampuan mendengarkan” orang lain. Kemampuan mendengarkan seperti itu perlu dipelajari dan dianalisis dengan lebih cermat. Apakah “mendengarkan” saja yang diperlukan, atau haruskah pemimpin juga bertindak secara efektif terhadap apa yang didengarnya?

Ada juga persoalan dalam menemukan jenis spiritualitas yang paling cocok dalam organisasi. Tampaknya tidak ada satu pun bentuk atau pola spiritualitas. Bentuk apa yang selaras dengan budaya organisasi? Ini masih merupakan pertanyaan yang belum terjawab dan perlu dipertimbangkan sebelum mencoba memperkenalkan praktik dan nilai-nilai spiritual.⁵¹

Sosialisasi

i

Proses dimana organisasi membawa karyawan baru ke dalam budaya.

Sosialisasi dan Kebudayaan

Sosialisasi adalah proses dimana organisasi membawa

karyawan baru ke dalam budayanya. Dari segi budaya, sosialisasi melibatkan transmisi nilai, asumsi, dan sikap

Bab 2 *Budaya organisasi* **43**

dari karyawan lama hingga karyawan baru. Intervensi 4 pada Gambar 2.4 menekankan “kesesuaian” antara karyawan baru dan budayanya. Sosialisasi berupaya membuat hal ini lebih nyaman bagi karyawan dan perusahaan.

Proses sosialisasi berlangsung sepanjang karier individu. Ketika kebutuhan organisasi berubah, misalnya, karyawannya harus beradaptasi dengan kebutuhan tersebut; artinya, mereka harus disosialisasikan. Meskipun kita menyadari bahwa sosialisasi selalu ada, kita juga harus menyadari bahwa sosialisasi lebih penting pada saat tertentu dibandingkan saat lainnya. Misalnya sosial

Hal ini paling penting ketika seseorang pertama kali mengambil pekerjaan atau mengambil pekerjaan lain di organisasi yang sama. Proses sosialisasi terjadi melalui berbagai tahapan karir, namun individu lebih menyadarinya ketika mereka berganti pekerjaan atau berganti organisasi.⁵²

Tahapan Sosialisasi

Tahapan sosialisasi umumnya bertepatan dengan tahapan karir. Meskipun para peneliti telah mengajukan berbagai gambaran tentang tahapan sosialisasi,⁵³ tiga tahap yang cukup menggambarannya: (1) sosialisasi antisipatif, (2) akomodasi, dan (3) manajemen peran.⁵⁴ Seperti diilustrasikan pada Gambar 2.5, setiap tahapan melibatkan aktivitas spesifik yang, jika dilakukan dengan benar, akan meningkatkan peluang individu untuk memiliki karier

yang efektif. Apalagi tahapan tersebut terjadi secara terus menerus dan seringkali bersamaan.

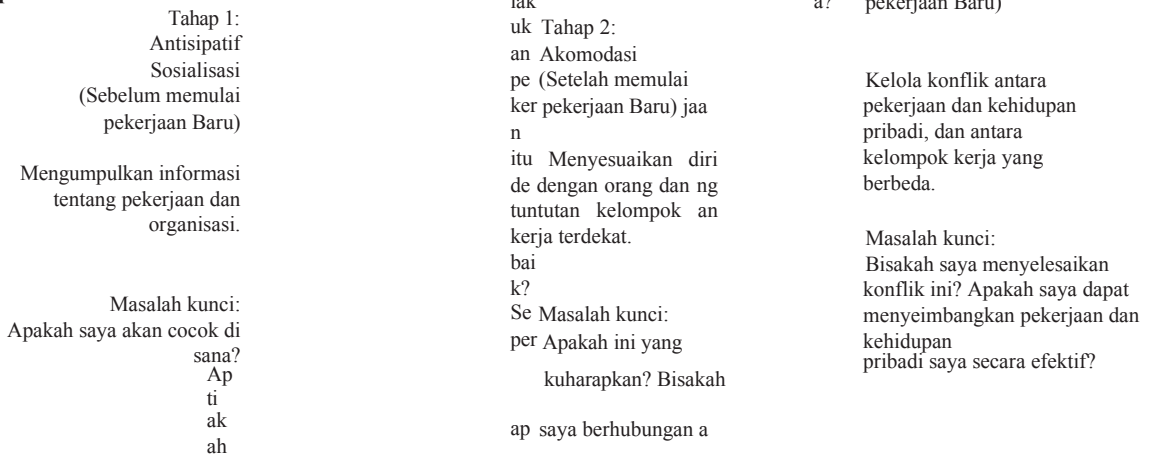
Sosialisasi Antisipatif

Tahap pertama melibatkan semua aktivitas yang dilakukan individu sebelum memasuki organisasi atau mengambil pekerjaan lain di organisasi yang sama. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh informasi tentang organisasi baru, pekerjaan baru, atau keduanya. Orang-orang sangat tertarik pada dua jenis informasi sebelum memasuki pekerjaan atau organisasi baru. Pertama, mereka ingin mengetahui sebanyak mungkin tentang seperti apa sebenarnya bekerja di organisasi atau organisasi tersebut. Bentuk

pembelajaran tentang organisasi ini sebenarnya merupakan upaya untuk menilai budaya perusahaan. Beberapa individu berusaha mempelajari budaya dengan membaca segala sesuatu yang mereka bisa tentang organisasi, berbicara dengan karyawan saat ini atau mantan karyawan, dan mengajukan pertanyaan kepada perekrut dan perwakilan sumber daya manusia seperti, “Bagaimana Anda menggambarkan budaya tersebut?” Kedua, mereka ingin mengetahui apakah mereka cocok dengan pekerjaan yang tersedia di organisasi. Individu mencari informasi ini dengan susah payah ketika mereka dihadapkan pada keputusan untuk mengambil suatu pekerjaan, apakah itu pekerjaan pertama mereka atau yang datang melalui mutasi atau promosi. Pada saat ini, informasinya spesifik untuk pekerjaan atau organisasi.

GAMBAR 2.5

Tahapan Sosialisasi



Kita juga membentuk kesan tentang pekerjaan dan organisasi dengan cara yang tidak terlalu formal. Misalnya, teman dan saudara kita bercerita tentang pengalamannya. Orang tua memberikan informasi positif dan negatif kepada anaknya mengenai dunia kerja. Meskipun kita terus-menerus menerima informasi tentang pekerjaan atau organisasi ini atau itu, kita lebih mudah menerima informasi tersebut ketika dihadapkan pada kebutuhan untuk mengambil keputusan.

Tentu saja diharapkan bahwa informasi yang dikirimkan dan diterima selama tahap partisipatif menggambarkan organisasi dan pekerjaan secara akurat dan jelas. Namun, kita tahu bahwa setiap orang berbeda-beda dalam cara mereka memecahkan kode dan menerima informasi. Namun jika kecocokan antara individu dan organisasi ingin optimal, diperlukan dua kondisi. Syarat pertama adalah *realisme*; baik individu maupun organisasi harus menggambarkan diri mereka secara realistis. Syarat kedua adalah *kesesuaian*. Kondisi ini hadir ketika keterampilan, bakat, dan kemampuan individu dimanfaatkan sepenuhnya oleh pekerjaan. Pemanfaatan yang berlebihan atau pemanfaatan yang kurang akan mengakibatkan ketidaksesuaian dan, akibatnya, kinerja yang buruk.⁵⁵ Mentransmisikan budaya perusahaan seperti Calvert Group, sebuah perusahaan reksa dana di Bethesda, Maryland, adalah bagian dari wawancara kerja. Menentukan apakah ada kesesuaian antara pelamar pekerjaan dan perusahaan adalah penting karena Calvert Group ingin mempekerjakan karyawan yang menerima cara mereka menjalankan bisnis.

Perusahaan ini telah memelopori konsep investasi yang bertanggung jawab secara sosial. Keterlibatan masyarakat sangat penting di Calvert Group.⁵⁶ Perusahaan memberikan pekerjaannya libur 12 hari dalam setahun, dengan bayaran, untuk melakukan pelayanan masyarakat seperti bekerja di dapur umum, menjadi sukarelawan di sekolah setempat, membersihkan lingkungan, dan mengantarkan makanan kepada orang-orang yang tinggal di rumah. Calvert Group mensponsori kegiatan untuk warga lanjut usia dan tunawisma, donor darah, Head Start, dan sejumlah program berbasis komunitas serupa. Menjadi karyawan yang sesuai dengan budaya Calvert Group memerlukan penyesuaian antara nilai-nilai seseorang dan kebutuhan organisasi untuk terlibat dengan komunitas. Perusahaan seperti Nordstrom, Johnson & Johnson, dan Hewlett-Packard telah bekerja sangat keras, seperti Calvert Group, untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang

memiliki nilai-nilai yang selaras dengan budaya unik perusahaan. Misalnya, Nordstrom telah membangun budaya yang kuat dalam melayani pelanggan (melepaskan karyawan mana pun yang gagal bersosialisasi) sehingga seluruh panduan karyawan berupa kartu berukuran 5 kali 8 inci dengan satu aturan di dalamnya: “Gunakan milik Anda penilaian yang baik dalam segala situasi.”⁵⁷

Akomodasi

Sosialisasi tahap kedua terjadi setelah individu menjadi anggota suatu organisasi, setelah ia mengambil pekerjaan. Pada tahap ini, individu melihat organisasi dan pekerjaannya sebagaimana adanya. Melalui berbagai aktivitas, individu berupaya menjadi partisipan aktif dalam organisasi dan menjadi pelaku pekerjaan yang kompeten. Periode terobosan ini biasanya menimbulkan stres bagi individu karena kecemasan yang diciptakan oleh ketidakpastian yang melekat dalam situasi baru dan berbeda. Rupanya, individu yang mengalami realisme dan kongruensi selama tahap antisipatif memiliki tahap akomodasi yang tidak menimbulkan stres. Meski demikian, tuntutan terhadap individu memang menciptakan situasi yang menimbulkan stres.

Empat aktivitas utama merupakan tahap akomodasi: semua individu, pada tingkat tertentu, harus terlibat dalam (1) membangun hubungan interpersonal baru dengan rekan kerja dan manajer, (2) mempelajari tugas-tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, (3) memperjelas tugas mereka, peran mereka dalam organisasi dan dalam kelompok formal dan informal yang relevan dengan peran tersebut, dan (4) mengevaluasi kemajuan yang mereka capai dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan peran tersebut. Pembaca yang telah melalui tahap akomodasi mungkin mengenali keempat aktivitas ini dan mengingat reaksi yang kurang lebih positif terhadap aktivitas tersebut.

Jika semuanya berjalan baik pada tahap ini, individu merasakan penerimaan dari rekan kerja dan supervisor serta mengalami kompetensi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Periode terobosan,

Bab 2 *Budaya organisasi* **45**

jika berhasil, juga menghasilkan definisi peran dan kesesuaian evaluasi. Keempat hasil tahap akomodasi (penerimaan, kompetensi, definisi peran, dan kesesuaian evaluasi) dialami oleh semua karyawan baru pada tingkat yang lebih besar atau lebih kecil.

Namun, nilai relatif dari masing-masing hasil ini berbeda-beda pada setiap orang.⁵⁸

Penerimaan oleh kelompok mungkin merupakan hasil yang kurang dihargai bagi individu yang kebutuhan sosialnya terpuaskan di luar pekerjaan, misalnya. Terlepas dari perbedaan-perbedaan yang disebabkan oleh preferensi individu, masing-masing dari kita mengalami tahap akomodasi sosialisasi dan biasanya berpindah ke tahap ketiga.

Manajemen Peran

Berbeda dengan tahap akomodasi, yang mengharuskan individu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan dan harapan kelompok kerja terdekat, tahap manajemen peran mengambil serangkaian isu dan permasalahan yang lebih luas. Khususnya pada tahap ketiga, konflik muncul. Konflik yang umum terjadi adalah antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga seseorang. Misalnya, India

individu harus membagi waktu dan energi antara pekerjaan dan perannya dalam keluarga. Karena jumlah waktu dan tenaga yang terbatas serta tuntutan pekerjaan dan keluarga yang tampaknya tidak pernah terpuaskan, konflik tidak bisa dihindari. Karyawan yang tidak mampu menyelesaikan konflik ini sering kali terpaksa meninggalkan organisasi atau bekerja pada tingkat yang tidak efektif. Dalam kedua kasus tersebut, individu dan organisasi tidak mendapat manfaat dari konflik yang tidak terselesaikan antara pekerjaan

dan keluarga.

Sumber konflik lain selama tahap manajemen peran adalah antara kelompok kerja individu dan kelompok kerja lain dalam organisasi. Sumber konflik ini mungkin lebih terlihat pada beberapa karyawan dibandingkan karyawan lainnya. Misalnya, ketika seorang individu naik ke hierarki organisasi, dia diharuskan berinteraksi dengan berbagai kelompok baik di dalam maupun di luar organisasi. Setiap kelompok dapat dan sering kali menempatkan de yang berbeda tuntutan-tuntutan tersebut berada di luar kemampuan individu untuk memenuhinya, maka timbullah stres. Toleransi terhadap tingkat stres yang disebabkan oleh tuntutan yang saling bertentangan dan tidak dapat didamaikan ini bervariasi antar individu. Umumnya, adanya

stres yang tidak dikelola akan merugikan individu dan organisasi.

Ciri-Ciri Sosialisasi yang Efektif

Proses sosialisasi organisasi berbeda-beda bentuk dan isinya dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Bahkan dalam organisasi yang sama, individu yang berbeda mengalami proses sosialisasi yang berbeda. Misalnya saja, tahap akomodasi bagi rekrutmen manajemen lulusan perguruan tinggi sangat berbeda dengan tahap akomodasi bagi seseorang yang memiliki pekerjaan dengan gaji paling rendah di organisasi. Seperti yang dikatakan oleh John Van Maanen, proses sosialisasi tidak hanya sangat penting dalam membentuk individu yang memasuki suatu organisasi, proses sosialisasi juga sangat berbeda dari satu situasi ke situasi lainnya.⁵⁹ Variasi ini mencerminkan kurangnya perhatian manajemen terhadap suatu proses penting atau keunikan proses yang berkaitan dengan organisasi dan individu. Penjelasan mana pun memungkinkan adanya kesan bahwa meskipun terdapat keunikan, ada beberapa prinsip umum yang dapat diterapkan dalam proses sosialisasi.⁶⁰

Sosialisasi Antisipatif yang Efektif

Kegiatan utama organisasi pada sosialisasi tahap pertama adalah *pengerahan* dan *seleksi* dan *penempatan* program. Jika program-program ini efektif, anggota baru dalam sebuah organisasi akan merasakan perasaan tersebut *realisme* dan *kesesuaian*. Pada gilirannya, ekspektasi akurat tentang pekerjaan dihasilkan dari realisme dan kesesuaian.

Program rekrutmen ditujukan kepada pegawai baru yang belum berada dalam organisasi. Sangat diharapkan untuk memberikan informasi kepada calon karyawan tidak hanya tentang pekerjaan tetapi

46Bagian satuPerkenalan

juga tentang aspek-aspek organisasi yang mempengaruhi individu. Hampir selalu lebih mudah bagi perekrut untuk menekankan informasi terkait pekerjaan dibandingkan informasi terkait organisasi. Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan biasanya bersifat spesifik dan obyektif, sedangkan informasi yang berhubungan dengan organisasi biasanya bersifat umum dan subyektif. Meskipun demikian, perekrut harus, sejauh mungkin, menyampaikan informasi faktual mengenai hal-hal seperti kebijakan dan praktik gaji dan promosi, karakteristik obyektif dari kelompok kerja yang kemungkinan akan diikuti oleh perekrut, dan informasi lain yang mencerminkan kekhawatiran perekrut.⁶¹

Sosialisasi Akomodasi yang Efektif

Sosialisasi akomodasi yang efektif terdiri dari lima aktivitas berbeda: (1) merancang program orientasi, (2) menyusun program pelatihan, (3) memberikan informasi evaluasi kinerja, (4) menugaskan pekerjaan yang menantang, dan (5) menugaskan atasan yang menuntut. *Program orientasi* jarang mendapat perhatian yang pantas mereka terima. Kadang-kadang disebut sebagai “onboarding,” beberapa hari pertama pada pekerjaan baru dapat mempunyai dampak negatif atau positif yang sangat kuat pada karyawan baru. Mengambil pekerjaan baru tidak hanya melibatkan tugas pekerjaan baru tetapi juga hubungan interpersonal baru. Orang baru memasuki sistem sosial yang sedang berlangsung yang telah mengembangkan serangkaian nilai, cita-cita, perselisihan, konflik,

persahabatan, koalisi, dan semua karakteristik kelompok kerja yang unik. Jika dibiarkan sendiri, karyawan baru tersebut harus menghadapi lingkungan baru dalam ketidaktahuan, namun jika diberi bantuan dan bimbingan, dia dapat mengatasinya dengan lebih efektif.⁶² Avon tidak percaya pada mentalitas “tenggelam atau berenang” ketika berhubungan dengan sosialisasi karyawan baru. Para pendatang baru dididik secara menyeluruh tentang budaya organisasi Avon dan cara berbisnis. Demikian pula, ketika karyawan baru bergabung dengan Citigroup, mereka segera diberitahu tentang 37 jaringan karyawan (misalnya, Hispanik, orang tua yang bekerja, dll.) yang membantu mensosialisasikan pendatang baru di perusahaan yang memiliki 320.000 karyawan tersebut.⁶³ Oleh karena itu, organisasi harus merancang program orientasi yang memungkinkan karyawan baru untuk bertemu dengan karyawan lainnya sesegera mungkin. Selain itu, individu tertentu

harus diberi tugas orientasi. Orang-orang ini harus dipilih karena keterampilan sosialnya dan diberi waktu istirahat dari pekerjaan mereka untuk dihabiskan bersama orang-orang baru. Tingkat formalisasi program orientasi dapat berbeda-beda, namun bagaimanapun juga, program tersebut tidak boleh dibiarkan begitu saja.

Program latihan sangat berharga dalam tahap pembobolan. Tidak diragukan lagi, program pelatihan diperlukan untuk memberikan instruksi kepada karyawan baru mengenai teknik yang tepat dan membantu mereka mengembangkan keterampilan yang diperlukan. Selain itu, program pelatihan yang efektif sering memberikan umpan balik tentang kemajuan dalam memperoleh keterampilan yang diperlukan. Hal yang belum begitu jelas adalah perlunya mengintegrasikan pelatihan formal dengan program orientasi.

Evaluasi kinerja, dalam konteks sosialisasi, memberikan umpan balik penting tentang seberapa baik individu bergaul dalam organisasi. Informasi yang tidak akurat atau ambigu mengenai keadaan penting ini hanya dapat menyebabkan masalah kinerja. Untuk menghindari masalah ini, sesi evaluasi kinerja harus dilakukan dalam pertemuan tatap muka antara individu dan manajer dan dalam konteks pekerjaan, kriteria kinerja harus seobjektif mungkin. Manajemen berdasarkan tujuan dan skala penilaian yang didasarkan pada perilaku sangat dapat diterapkan dalam situasi ini.

Menugaskan pekerjaan yang menantang kepada karyawan baru merupakan ciri utama program sosialisasi yang efektif. Pekerjaan pertama bagi karyawan baru sering kali menuntut pekerjaan yang jauh lebih sedikit dibandingkan kemampuan mereka untuk memberikannya. Akibatnya, mereka tidak mampu menunjukkan kemampuan penuh mereka, dan dalam arti tertentu mereka dikekang. Hal ini sangat merugikan jika perekrut terlalu antusias dalam “menjual” organisasi ketika mereka direkrut.

Menugaskan atasan yang menuntut adalah praktik yang tampaknya mempunyai harapan besar dalam meningkatkan tingkat retensi karyawan baru. Dalam konteks ini, “menuntut” tidak boleh diartikan sebagai “otokratis”. Sebaliknya, atasan kemungkinan besar akan merekrut karyawan baru di posisi yang tepat

Praktek Tahap Sosialisasi

Bab 2 *Budaya organisasi* **47**

TABEL 2.1 Daftar Periksa

dari Efektif
Sosialisasi
Praktek

Efektif

Organisasi yang secara efektif menangani konflik yang terkait dengan tahap manajemen peran menyadari dampak konflik tersebut terhadap kepuasan kerja dan pergantian karyawan. Padahal motivasi dan kinerja yang tinggi mungkin tidak berhubungan dengan kegiatan sosialisasi, satis

faksi dan pergantian terjadi, dan organisasi tidak mampu kehilangan karyawan yang cakap. Retensi karyawan yang terkena konflik di luar pekerjaan akan ditingkatkan dalam organisasi yang memberikan konseling profesional dan menjadwalkan serta menyesuaikan penugasan kerja bagi mereka yang memiliki konflik sulit di tempat kerja dan di rumah. Tentu saja, praktik-praktik ini tidak menjamin bahwa karyawan dapat menyelesaikan atau bahkan mengatasi konflik tersebut. Namun yang penting adalah organisasi menunjukkan itikad baik dan melakukan upaya tulus untuk beradaptasi dengan permasalahan karyawannya. Tabel 2.1 merangkum apa yang dapat dilakukan manajer untuk mendorong sosialisasi yang efektif.

Mentor dan Sosialisasi

Di bidang medis, pekerja magang muda mempelajari prosedur dan perilaku yang benar dari dokter yang sudah mapan; Mahasiswa PhD belajar bagaimana melakukan penelitian organisasi dari profesor yang telah melakukan penelitian. Bagaimana dengan proses belajar atau bekerja dengan orang yang senior disebut **amentor**, dalam pengaturan kerja? Dalam mitologi Yunani, mentor adalah sebutan yang diberikan kepada penasihat yang terpercaya dan berpengalaman. Odysseus, yang absen dari rumah karena Perang Troya, menugaskan pelayannya, Mentor, dengan tugas mendidik dan membimbing putranya.

Dalam organisasi kerja, seorang mentor dapat memberikan pembinaan, persahabatan, sponsorship, dan role mod

memilih anak didik yang lebih muda dan kurang berpengalaman. Saat bekerja dengan karyawan yang lebih muda atau baru, seorang mentor dapat memenuhi kebutuhannya untuk memberikan pengaruh pada karier karyawan lain. Namun, fitur OB at Work di halaman berikutnya menggambarkan bahwa pendampingan terkadang bisa menimbulkan masalah.

Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar manajer arahan adalah orang yang memiliki ekspektasi tinggi namun dapat dicapai atas kinerjanya. Atasan seperti itu menanamkan pemahaman bahwa kinerja tinggi

mentor

Seorang teman, pelatih, penasihat, atau sponsor yang mendukung, mendorong, dan membantu orang yang kurang berpengalaman anak didik.

Sosialisasi antisipatif 1. Rekrutmen menggunakan job preview yang realistis 2. Seleksi dan penempatan menggunakan jalur karir yang realistis

Sosialisasi akomodasi 1. Program orientasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan individual 2.

Pelatihan keterampilan sosial dan teknis

3. Umpan balik yang suportif dan akurat

4. Tugas kerja yang menantang

5. Pengawas yang menuntut namun adil

Sosialisasi manajemen peran 1. Pemberian konseling

profesional 2. Penugasan kerja yang adaptif dan fleksibel

3. Manajer yang tulus dan berorientasi pada orang

diharapkan dan dihargai; yang tak kalah pentingnya, atasan selalu siap membantu melalui pembinaan dan konseling.

Sosialisasi Manajemen Peran yang

48Bagian satu *Perkenalan*

melaporkan setidaknya pernah ada satu pria yang memutuskan hubungan selama karier mereka.⁶⁴ Dianggap sebagai praktik terbaik, program pendampingan digunakan oleh sekitar 71 persen perusahaan Fortune 500.⁶⁵ Kram telah mengidentifikasi dua fungsi umum pendampingan: fungsi karir dan fungsi psikososial. Fungsi karir meliputi sponsorship, eksposur dan visibilitas, pembinaan, produksi, dan penugasan yang menantang. Fungsi psikososialnya adalah role model, penerimaan dan konfirmasi, konseling, dan persahabatan.⁶⁶

Mentoring melibatkan seseorang dengan pengalaman, pengetahuan, dan jaringan yang berupaya membantu, membimbing, dan mendukung anak didik (mentee) dengan karir, pemecahan masalah, dan pengembangan. Sayangnya, hubungan mentor-mentee tidak selalu berjalan sesuai rencana.

Beberapa pihak memperkirakan bahwa sekitar 70 persen perusahaan terbesar di Amerika Serikat memiliki beberapa jenis program pendampingan. “Naskah” menyatakan bahwa setiap orang—mentor, mentee, dan pemberi kerja—akan mendapat manfaat dari program pendampingan yang baik. Salah satu masalah yang paling umum, khususnya dalam program pendampingan mal, adalah ketidakcocokan antara mentor dan peserta magang. Seperti kita ketahui, tidak ada cara sempurna untuk memperhitungkan perbedaan individu dan, terutama, emosi. Bahkan kuesioner dengan niat terbaik dan paling menyeluruh pun tidak selalu dapat mengidentifikasi apa yang mungkin benar-benar membuat Anda kesal terhadap orang lain. Keunikan kepribadian, kebutuhan, tujuan, jadwal, preferensi keseimbangan kerja/hidup, dan latar belakang yang berbeda dapat dengan cepat membuat frustrasi suatu hubungan.

Namun, terkadang ketidaksesuaian tersebut menjadi lebih dalam. Seorang wanita muda yang tidak ingin disebutkan namanya meninggalkan perusahaan dalam waktu satu tahun setelah bergabung, sebagian karena dia merasa mentornya tidak melakukan hal yang benar terhadap beberapa klien mereka yang lebih kecil dan kurang penting. “Itu bukanlah keterampilan yang ingin saya kembangkan,” katanya. Namun, rasa hormat saja tidak cukup. Idealnya, kedua orang tahu apa yang mereka inginkan dari perjanjian tersebut. “Saya belum melihat kekuatan nyata

hubungan penuh kasih yang tidak memiliki tujuan spesifik,” kata Kim Wise, kepala Mentor Resources. Hal ini mungkin mencakup cara mengelola proyek, tim, atau anggaran; atau mengembangkan keahlian yang membuat promosi lebih mungkin dilakukan. Dan ketika semua itu terjadi, biasanya inilah saatnya untuk beralih, mungkin ke mentor lain.

Hubungan yang paling sukses hanya bertahan tidak lebih dari satu tahun. Itu tidak berarti orang yang didampingi tidak bisa kembali untuk meminta nasihat atau tetap berhubungan.

“Jangan hilangkan hubungan ini. Ubah intensitasnya,” kata Sheila Wellington, penulis *Jadilah Mentor Anda*

Sendiri, yang telah melampaui beberapa mentornya sendiri. Dia yang lain

nasihat: cobalah untuk mengakhiri dengan anggun, tetapi dengan tegas. Segalanya bisa menjadi buruk ketika mentor tidak mau menerima bahwa anak

didiknya tidak lagi membutuhkan mereka. Hal ini sangatmentoring adalah teknologi, suatu bidang dimana karyawan umum terjadi

ketika mentor laki-laki merasa terlalu nyaman dengan perannya sebagai pelatih karier, terutama ketika bekerja dengan perempuan. Ketika laki-laki mendapatkan kepercayaan diri, pengalaman, dan pengetahuan, dia menginginkan lebih banyak otonomi untuk bertindak sendiri. Tak lama kemudian, hubungan itu memburuk. Anak didik ingin maju tanpa kendala.

Mentor juga bisa mengalami masalah serius, tidak lebih dari motif tersembunyi. Terkadang anak didik hanya menginginkan pekerjaan sebagai mentor. Hal itulah yang baru-baru ini terjadi pada seorang eksekutif perempuan yang telah membimbing perempuan selama 30 tahun. Dia melakukannya

menggambarkan pengalaman itu sebagai “dilempar ke bawah bus.” Dia telah bekerja dengan seorang wanita muda selama beberapa bulan ketika atasannya mulai mengajukan pertanyaan tajam tentang kinerjanya. Dia tidak tahu alasannya sampai rekan-rekannya memberitahunya bahwa “muridnya” berbisik di telinga bosnya. “Saya tidak ingin mempercayainya,” kata eksekutif tersebut. “Belum pernah ada orang yang begitu bermuka dua atau egois sebelumnya.” Sekarang dia ingin wanita muda itu dipecat.

Beberapa wujud ambisi yang tidak terlalu mentah, namun masih menimbulkan dampak buruk, seperti ketika pemimpin muda berpikir bahwa dia tahu lebih banyak daripada mentornya. Richard Laermer, kepala eksekutif RLM PR berusia 46 tahun dan salah satu penulis buku tersebut *Pemasaran Punk*, sedang mengembangkan anak didik berbakat yang tampaknya tidak bisa berbuat salah. Kemudian, suatu hari, pemuda tersebut memutuskan bahwa model bisnis kliennya tidak cukup mengesankan untuk menarik perhatian. Laermer mengatakan dia tidak menyadari apa yang terjadi sampai kliennya memecat perusahaannya. Dia menyayangkan kejadian tersebut. “Siapa yang mengajarnya hal itu?” dia bertanya-tanya. Laermer tidak pernah membicarakan masalah ini dengan anak didiknya, dan beberapa minggu kemudian pria tersebut meninggalkan perusahaan atas kemauannya sendiri.

Sumber: Diadaptasi dari Garry Kranz, “Lebih Banyak Perusahaan yang Memerhatikan Pendampingan,” *Manajemen tenaga kerja* 89, tidak. 1 (Januari 2010): 10; Susan Berfield, “Pendampingan Bisa Berantakan,” *Minggu Bisnis*, 29 Januari 2007, hlm. 80–82; dan John J. Sosik, Veronica M. Godshalk, & Francis J. Yammarino, “Kepemimpinan Transformasional, Orientasi Tujuan Pembelajaran, dan Harapan untuk Kesuksesan Karir dalam Hubungan Mentor-Anak Didik: Perspektif Analisis Berbagai Tingkat,” *Triwulan Kepemimpinan* 15 (2004): 241–261.

Sebuah proses dimana karyawan tingkat junior mendukung, mendorong, dan membantu tingkat senior manajer. Fokus umum yang terbalik

pendampingan terbalik

tingkat junior sering kali memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan.

Meskipun fungsi pendampingan bisa menjadi penting dalam mensosialisasikan seseorang, tidak jelas apakah

satu individu harus memainkan semua peran tersebut. Karyawan baru dapat memperoleh pengaruh karier dan psikososial yang berharga dari berbagai individu—manajer, rekan kerja, pelatih, dan teman.

Juga, ada beberapa bukti anekdotal yang menunjukkan hal itu **“pendampingan terbalik”**

dapat sama-sama bermanfaat bagi mentor, anak didik, dan organisasi. Beberapa organisasi seperti General Electric meminta karyawan yang lebih muda dan lebih paham teknologi untuk “mentor” manajer senior mereka mengenai isu-isu yang berkaitan dengan jejaring sosial, tren online, dan sebagainya.⁶⁷ Di Ford Motor Company, sebuah penelitian dilakukan untuk mengembangkan pedoman untuk mensosialisasikan peserta pelatihan manajemen baru.

TABEL 2.2

Evolusi Hubungan Mentor

Bab 2 *Budaya organisasi* 49

Titik Balik Definisi Fase*

1. Inisiasi Hubungan dimulai dan Fantasi menjadi harapan konkrit, mulai menjadi penting agar Harapan terpenuhi; mentor menyediakan baik mentor maupun mentee. pembinaan, pekerjaan yang menantang, visibilitas;

mentee memberikan bantuan, rasa hormat, dan keinginan untuk dibimbing.

2. Budaya Karir, perkembangan, dan Baik mentor maupun mentee mendapat manfaat dari pertumbuhan pribadi hubungan mentee. terjadi. Peluang untuk bermakna dan banyak lagi

peningkatan interaksi yang sering.

Ikatan emosional dan pribadi berkembang.

3. Pemisahan Percobaan Mentee melakukannya sendiri dalam permasalahan Mentee melakukannya sendiri; mempunyai beberapa keberhasilan penyelesaian, penyelesaian pekerjaan, dan beberapa kegagalan; berkonsultasi dan menerima mengembangkan jaringan. masukan dari mentor.

Pengalaman mentor dan mentee
kecemasan akan perpisahan.

4. Pemisahan Hubungan peran struktural Mentee tidak
lagi menginginkan atau mencari dan/atau bimbingan
pengalaman emosional.
dari hubungan tersebut berubah. Mentor kurang
tersedia untuk diberikan

fungsi pendampingan.

5. Redefinisi Suatu periode setelah pemisahan Tekanan
pemisahan berkurang dan fase baru di mana hubungan
terbentuk.
hubungan berakhir atau membutuhkan Hubungan
mentor tidak lagi
pada kebutuhan yang berbeda secara signifikan dalam
bentuk sebelumnya.
karakteristik, membuatnya
hubungan yang lebih setara.

*Contoh faktor psikologis dan organisasi yang paling sering
diamati yang menyebabkan perpindahan ke fase hubungan
saat ini.

Sebagian besar hubungan mentor-mentee berkembang seiring berjalannya waktu, dan tampaknya ada beberapa fase hubungan mentor-mentee yang berbeda. Tabel 2.2 menyajikan model yang menyoroti beberapa fase penting dalam hubungan mentor-mentee.

Alasan-alasan yang menyebabkan perpindahan dalam hubungan digambarkan sebagai titik balik. Inisiasi, budidaya, pemisahan, dan redefinisi mencakup jangka waktu umum enam bulan sampai lebih dari lima tahun. Manfaat yang dihasilkan dari pendampingan dapat melampaui individu yang terlibat. Pendampingan dapat

berkontribusi pada motivasi dan retensi karyawan serta kekompakan organisasi.⁶⁸Budaya organisasi dapat diperkuat dengan mewariskan nilai-nilai inti dari satu generasi ke generasi berikutnya.

50Bagian satu *Perkenalan*

Meningkatnya keragaman tenaga kerja menambah dimensi baru pada proses pencocokan mentor-mentee. Orang-orang tertarik pada mentor yang berbicara,

berpenampilan, bertindak, dan berkomunikasi seperti mereka. Gender, ras, etnis, agama, dan ketersediaan komputer semuanya dapat berperan dalam pencocokan. Jika pencocokan mentor-mentee dibiarkan terjadi secara alami, perempuan, orang Afrika-Amerika, Hispanik, dan Asia mungkin akan tersisih.⁶⁹Kurangnya keterwakilan kelompok-kelompok ini di posisi tingkat manajemen perlu dievaluasi di setiap perusahaan yang mempertimbangkan penggunaan pencocokan mentor-mentee. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa hubungan lintas gender dapat bermanfaat. Hasil dari 32 pasangan mentor-mentee (14 laki-laki-perempuan; 18 perempuan-perempuan) menemukan bahwa pencocokan mentor laki-laki-perempuan bisa sama suksesnya dengan pendampingan perempuan-perempuan.⁷⁰

Mensosialisasikan Tenaga Kerja yang Beragam Budaya

Amerika Serikat terdiri dari masyarakat dengan banyak agama, banyak budaya, dan banyak akar yang berbeda: Afrika, Eropa, Asia, Amerika Selatan, Timur Tengah, dan India. Saat ini, orang Amerika keturunan Afrika, Amerika keturunan Asia, dan Hispanik mencakup sekitar 30,3 persen angkatan kerja AS.⁷¹Pada tahun 2009, sekitar 43,2 persen dari total angkatan kerja adalah perempuan.⁷²

Kita sering mendengar tentang keberagaman, namun maknanya terkadang membingungkan.⁷³Keberagaman tidak bisa disamakan dengan kesempatan kerja yang setara (Equal Employment Opportunity/EEO), dan bukan juga kata lain

keberagaman

n

Beragamnya

perbedaan fisik dan budaya itu

merupakan spektrum atribut manusia.

tindakan afirmatif. **Keberagaman** adalah beragamnya perbedaan fisik dan budaya yang membentuk spektrum atribut manusia. Ada enam dimensi inti keberagaman: usia, etnis, gender, atribut fisik, ras, dan orientasi seksual/kasih sayang. Inilah elemen inti keberagaman yang mempunyai pengaruh seumur hidup terhadap perilaku dan sikap.

Bentuk-bentuk keberagaman sekunder—perbedaan yang diperoleh, dibuang, atau diubah sepanjang hidup

Karena perubahan demografi di Amerika Serikat,

perbedaan jumlah karyawan akan terus meningkat selama beberapa dekade mendatang. Para manajer harus mempelajari sosialisasi dengan lebih cermat dan melakukan intervensi agar manfaat maksimal dapat diperoleh dengan mempekerjakan tenaga kerja yang semakin beragam. Mempelajari latar belakang etnis dan budaya nasional para pekerja ini harus dilakukan secara serius. Tantangan manajerialnya adalah mengidentifikasi cara-cara untuk mengintegrasikan peningkatan jumlah

dan campuran orang-orang dari berbagai negara

seseorang—dapat diubah. Dimensi sekunder dari

keberagaman meliputi latar belakang pendidikan, status

perkawinan, keyakinan agama, disabilitas kesehatan, dan pengalaman kerja.

Menghargai keberagaman dari perspektif organisasi dan kepemimpinan berarti memahami dan menghargai

perbedaan dimensi keberagaman inti dan sekunder antara diri sendiri dan orang lain. Tujuan yang semakin penting dalam masyarakat yang sedang berubah adalah memahami bahwa semua individu berbeda dan menghargai perbedaan-perbedaan ini.⁷⁴

Kemampuan Manajemen untuk Memanfaatkan Keberagaman

budaya nasional ke dalam tempat kerja. Beberapa permasalahan nyata yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer dari angkatan kerja yang berbeda etnis adalah sebagai berikut:

- Mengatasi ketidakbiasaan karyawan terhadap bahasa Inggris.
- Peningkatan pelatihan untuk pekerjaan layanan yang membutuhkan keterampilan komunikasi.
- Pelatihan kesadaran budaya (nasional) untuk angkatan kerja saat ini.
- Mempelajari penghargaan mana yang dihargai oleh kelompok etnis yang berbeda.
- Mengembangkan program pengembangan karir yang sesuai dengan keterampilan, kebutuhan, dan nilai-nilai kelompok etnis.
- Menghargai manajer yang merekrut, mempekerjakan,

dan mengintegrasikan tenaga kerja yang beragam secara efektif.

- Berfokus tidak hanya pada keberagaman etnis tetapi juga mempelajari lebih lanjut tentang usia, gender, dan keberagaman pekerja penyandang disabilitas.

Mensosialisasikan angkatan kerja yang beragam etnis merupakan sebuah proposisi dua arah. Manajer tidak hanya harus mempelajari latar belakang budaya karyawan, karyawan juga harus mempelajari ritual, adat istiadat, dan nilai-nilai perusahaan atau unit kerja.⁷⁵ Lokakarya kesadaran dan sesi orientasi menjadi semakin populer setiap hari. Misalnya, Merck mempunyai program pendidikan untuk meningkatkan kesadaran dan sikap karyawannya terhadap perempuan dan minoritas.⁷⁶ Program ini menekankan bagaimana

kebijakan dan sistem dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan

yang dirancang untuk mendorong proses transisi budaya dalam perusahaan. Perusahaan Produk Northeastern mengadakan program Bahasa Inggris sebagai Bahasa Kedua (ESL) di lokasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan Hispanik dan Asia. Sistem pertemanan telah didirikan di Ore-Ida. Seorang teman (penutur bahasa Inggris) ditugaskan ke karyawan baru (yang bahasa pertamanya bukan bahasa Inggris) untuk membantunya mengatasi masalah komunikasi.

Seattle-Times Co. (penerbit surat kabar), dengan 24 persen pekerja minoritas, mengadakan sesi pelatihan dua hari yang disebut “Eksplorasi Keberagaman” 10 kali setahun. Program pelatihan mencakup isu-isu seperti keberagaman, multikulturalisme, dan pluralisme. Peserta pelatihan mendefinisikan istilah-istilah, mendiskusikan hambatan-hambatan dalam mencapai pluralisme,

menyajikan pengalaman, pres

Bab 2 *Budaya organisasi* 51

perubahan demografi tempat kerja. Procter & Gamble menekankan nilai keberagaman. Perusahaan ini menggunakan tim penasihat multikultural, konferensi jaringan minoritas dan perempuan, serta program

konsep stereotip dan prasangka, dan mencakup metode untuk mengatasi hambatan. Sesi tindak lanjut juga merupakan bagian dari pendekatan Seattle-Times untuk meningkatkan kesadaran keberagaman.⁷⁷ Seattle-Times Co. telah memenangkan beberapa penghargaan sebagai pemimpin nasional dalam inklusivitas dan kesetaraan.⁷⁸ Persaingan global, seperti perubahan demografi dalam negeri, memberikan tuntutan baru pada para manajer untuk belajar tentang budaya asing yang menjadi sumber munculnya karyawan baru. Penekanan pada ekspresi keterbukaan terhadap keberagaman di dunia kerja juga dibarengi dengan gerakan sosial yang bertujuan untuk mempertahankan akar etnis. “Etnis baru”, sebuah kesadaran baru dan kebanggaan terhadap warisan budaya, dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan-perusahaan Amerika yang beroperasi di luar negeri.⁷⁹ Menggunakan tenaga kerja multikultural untuk lebih bersaing, menembus, dan berhasil dalam budaya asing merupakan salah satu manfaat potensial dari pengelolaan keberagaman secara efektif.

“onboarding” untuk membantu karyawan perempuan minoritas baru agar dapat menyesuaikan diri dan produktif secepat mungkin. Ortho Pharmaceutical memprakarsai program untuk “mengelola keberagaman”

• *Budaya* adalah pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan untuk belajar menghadapi kehidupan organisasi. *Sosialisasi* adalah proses dimana organisasi membawa karyawan baru ke dalam budayanya.

• Sekadar menyatakan bahwa “ini” akan menjadi budaya tidaklah realistis. Kebudayaan berkembang seiring berjalannya waktu. Hal ini dapat dipengaruhi oleh individu yang berkuasa seperti Ray Kroc di McDonald’s atau Walt Disney, namun biasanya berkembang dan menjadi nyata ketika orang-orang berinteraksi dan bekerja sama.

• Organisasi dapat mencapai efektivitas hanya ketika karyawannya berbagi nilai-nilai. Nilai-nilai angkatan kerja yang semakin beragam sudah terbentuk jauh sebelum seseorang memasuki suatu organisasi. Oleh karena itu, penting untuk merekrut, memilih, dan

mempertahankan karyawan yang nilai-nilainya paling sesuai dengan nilai perusahaan.

• Empat budaya dominan dapat diidentifikasi: birokrasi, klan, kewirausahaan, dan pasar. Budaya-budaya ini

bervariasi dalam hal kontrol dan fokus perhatian. •Spiritualitas menjadi topik yang menarik dalam pembahasan praktik manajemen. Cara seseorang merasakan dan berpikir tentang kehidupan dan pekerjaan mulai dimasukkan dalam beberapa organisasi sebagai faktor penting untuk mengoptimalkan kinerja.

- Sosialisasi adalah proses dimana organisasi membawa karyawan baru ke dalam budaya. Terjadi peralihan nilai, asumsi, dan sikap dari pekerja lama ke pekerja baru.
- Pendampingan merupakan pendekatan penting untuk mengembangkan anak didik di bawah bimbingan seorang mentor.

52Bagian satuPerkenalan

Diskusi dan Tinjau Pertanyaan

beroperasi di Amerika Serikat. Apakah menurut Anda para karyawan Amerika ini dipengaruhi oleh pendekatan pemilik internasional terhadap manajemen dan budaya

negara pemilik?

3. Identifikasi tiga tahap utama sosialisasi. Tahap manakah yang paling penting untuk mengembangkan karyawan berkinerja tinggi? Menjelaskan.

4. Jika proses sosialisasi organisasi tidak bisa dihindari, mengapa penting untuk mengelolanya?

5. Bagaimana seorang pemimpin atau pendiri dapat membantu menciptakan budaya yang kuat dalam suatu organisasi? Bisakah setiap pendiri menciptakan budaya? Menjelaskan.

6. Mengapa begitu penting bagi organisasi untuk terus berupaya mendorong hubungan mentoring yang produktif antara karyawan tingkat senior dan junior? Apa saja tantangan yang terkait dengan program pendampingan?

7. Apa yang harus diketahui oleh para manajer dari berbagai angkatan kerja tentang perbedaan nilai di antara individu?

8. Apa pendapat para pendukung mengenai pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan?

9. Mengapa sulit sekali mengubah budaya organisasi yang dianggap kuat atau berpengaruh dalam mempengaruhi perilaku pegawai?

10. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi efektivitas dan kinerja perusahaan?

Salah satu Perusahaan Terbaik

Bab ini membahas keragaman dalam angkatan kerja dan dampaknya terhadap budaya organisasi. Pertama, kunjungi situs web Biro Statistik Tenaga Kerja AS dan periksa informasi tentang perkiraan keragaman dan demografi. Kedua, amankan salinan cetak atau lihat online yang terbaru *Harta benda's* "50 Perusahaan Terbaik Amerika untuk Minoritas." Terakhir, pilih salah satu perusahaan dan tentukan mengapa perusahaan tersebut dianggap menguntungkan dalam peringkat. Siapkan pendahuluan singkat sentasi menjelaskan apa yang Anda pelajari dari meninjau informasi dan statistik salah satu *Harta benda* 50 perusahaan terbaik.

Membawanya ke Internet

1. Budaya organisasi adalah konsep yang sulit untuk didefinisikan. Bagaimana Anda mendefinisikan budaya organisasi tempat Anda bekerja atau mengamati?

2. Semakin banyak orang Amerika yang bekerja di perusahaan-perusahaan milik internasional yang

Kasus untuk Analisis: *Budaya Toyota dan Penarikan Kembali “Pedal Lengket”*.

kritisnya

Toyota adalah produsen mobil yang sangat sukses yang membangun reputasi kualitas dengan memupuk budaya perbaikan berkelanjutan dan hubungan jangka panjang dengan karyawan, vendor, pelanggan, dan pemangku kepentingan utama lainnya. Dengan budaya organisasi yang begitu kuat, bagaimana perusahaan mencapai titik

Saya merasa bersalah karena tidak membagikan cukup informasi tentang masalah akselerasi yang tidak diinginkan yang telah didokumentasikan dalam bentuk pengaduan sejak tanggal 3 Maret 2004? Enam tahun kemudian pada tahun 2010, Toyota harus membayar mahal karena awalnya mengabaikan atau

tidak secara proaktif menangani masalah akselerasi; mereka melakukan penarikan besar-besaran terhadap lebih dari 8 juta kendaraan untuk memperbaiki pedal gas yang rusak. Tidak hanya reputasi perusahaan yang terpuak, namun Menteri Transportasi AS Ray LaHood juga mengenakan denda sebesar \$16,4 juta terhadap produsen mobil tersebut.

Banyak orang yang kecewa dengan cara Toyota menangani krisis ini dan kurangnya komunikasi yang transparan mengenai tingkat dan penyebab masalah tersebut. Untuk beberapa waktu setelah keluhan mengenai akselerasi yang tidak disengaja diajukan ke pihak berwenang dan perusahaan, Toyota menyatakan bahwa penyebab akselerasi tersebut adalah alas lantai yang tidak pas. Butuh waktu hingga Januari 2010 bagi perusahaan untuk mengambil keputusan untuk mengganti pedal akselerator yang rusak.

Budaya organisasi Toyota mungkin ikut menjadi penyebab niat buruk yang tercipta dalam penanganan masalah akselerator yang rusak. Pertama, budaya Toyota dalam menjaga kerahasiaan informasi yang berpotensi negatif di dalam perusahaan bertentangan dengan apa yang dilakukan banyak organisasi selama krisis di A.S. Misalnya, para pemimpin Johnson & Johnson berkomitmen untuk berkomunikasi dengan publik tentang perkembangan besar mengenai hal ini. Perusahaan kapsul Tylenol yang mengandung sianida pada tahun 1982. Kedua, kepemimpinan Toyota mungkin terlalu terisolasi sehingga tidak memungkinkan mereka mengakses informasi negatif secara penuh atau tepat waktu. Masalah ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa Toyota memiliki struktur organisasi formal dan hierarkis yang mencegah informasi negatif mencapai puncak.

Akankah Toyota bangkit kembali dan mendapatkan kembali keunggulan globalnya sebagai produsen mobil berkualitas tinggi? Beberapa ahli menyarankan

Bab 2Budaya organisasi53

bahwa perusahaan pada akhirnya akan mengatasi dan menyelesaikan masalah terkait akselerator ini. Namun, masih ada pertanyaan lain: Akankah perusahaan juga berupaya mengubah budayanya sehingga dapat menangani krisis di masa depan dengan cara yang lebih terbuka dan tepat waktu?

PERTANYAAN UNTUK ANALISIS

1. Mengapa Toyota menunggu begitu lama untuk mengumumkan secara publik dan mengganti pedal akselerator yang rusak? 2. Mengubah budaya yang mengutamakan kerahasiaan menjadi budaya yang lebih transparan (terutama di saat krisis) tampaknya sulit dilakukan. Mengapa?

3. Jika Anda adalah presiden Toyota Motor Corporation, bagaimana Anda menangani masalah akselerasi yang tidak diinginkan? Menjelaskan.

Sumber:Diadaptasi dari Josh Mitchell dan Kate Linebaugh, "Toyota Menghadapi Denda AS \$16,4 Juta," *Jurnal Wall Street*(6 April 2010); Laurie A. Harbour, "Toyota: Krisis & Pentingnya Budaya," *Produksi Otomotif & Desain*122, tidak. 2 (Maret/April 2010): 12–13; Norihiko Shirouzu dan Mariko Sanchanta, "Dukungan Kegoyahan Di Toyota For Chief," *Jurnal Wall Street*, 23 Februari 2010, hal. A.4; "Pemimpin: Berakselerasi Menuju Masalah, Toyota," *Sang Ekonom*, 13 Februari 2010, hal. 14; Kate Linebaugh, Dionne Searcey, dan Norihiko Shirouzu, "Budaya Rahasia Menyebabkan Toyota," *Jurnal Wall Street*(10 Februari 2010), hal. A1.

Latihan Pengalaman:*Menguji Pengetahuan Kebudayaan Nasional*

4. Di dalam kelompok, diskusikan langkah-langkah

TUJUAN

1. Untuk menguji pemahaman Anda tentang perbedaan budaya. 2. Membandingkan pemahaman dan pengalaman internasional Anda dengan teman sekelas.

MEMULAI LATIHAN

1. Setiap siswa harus menyelesaikan survei tujuh kategori.
2. Nilailah jawaban masing-masing dengan kunci jawabannya. 3. Bentuklah kelompok

yang terdiri dari lima atau enam orang dan bandingkan pengalaman internasional. Apakah individu dengan lebih banyak pengalaman internasional mendapat skor lebih baik?

yang dapat diambil untuk meningkatkan pengetahuan individu tentang perbedaan budaya.

MENJADI GLOBAL? UJI ANDA PENGETAHUAN ETIKET BISNIS (BEBERAPA PERTANYAAN MEMILIKI LEBIH DARI SATU JAWABAN)

1. Selama pertemuan bisnis, gunakan nama depan.
A. Inggris Raya, karena semua orang sangat akrab.
B. Australia, karena informalitas adalah aturannya.
C. Cina, karena nama depannya adalah nama belakangnya.
D. Jepang, karena nama belakangnya mudah salah pengucapannya.
2. Di Tiongkok, tawarkan hadiah mahal

kepada tuan rumah Anda. *A.* Setiap kali mereka memintanya.

B. Ketika Anda membutuhkan bantuan untuk keluar dari negara tersebut. *C.* Tidak pernah. Jika mereka tidak bisa membalasnya, mereka akan kehilangan muka.

54 *Bagian satu Perkenalan*

3. Di negara manakah kartu nama menjadi objek penghormatan?

A. Jepang. Identitas seorang eksekutif bergantung pada perusahaan tempat ia bekerja.

B. Taiwan. Ini menjelaskan pangkat dan status seseorang. *C.* Perancis, khususnya kartu yang menggambarkan pengalaman seorang pria.

4. Saat berbisnis di Jepang, jangan pernah

A. Sentuh seseorang.

B. Tinggalkan sumpit Anda di dalam nasi.

C. Ajak orang ke restoran yang lebih mahal daripada yang mereka bawa.

D. Semua yang di atas.

5. Sarapan berenergi tidak pantas untuk semua hal kecuali. *A.* Italia. Penduduk asli suka membawa serta keluarga. *B.* Meksiko. Lagi pula, orang-orang tidak mau repot-repot berangkat kerja sampai jam 10 pagi. *C.* Amerika Serikat. Kami menciptakannya.

D. Perancis. Orang-orang berada pada kondisi paling argumentatif di pagi hari.

6. Di beberapa negara, warna adalah kuncinya.

Yang mana yang benar? *A.* Bagi orang Korea, menulis nama seseorang dengan warna merah berarti kematian.

B. Di Tiongkok dan Jepang, hadiah yang dibungkus dengan warna putih atau hitam hanya boleh diberikan pada saat pemakaman. *C.* Setelan ungu di Inggris melambangkan kurangnya selera.

7. Manakah dari pilihan berikut yang merupakan tindakan tidak senonoh?

A. Tanda oke di Brasil.

B. Sebuah tamparan keras di punggung di Swiss. *C.* Melakukan apa pun dengan tangan kiri di Arab Saudi.

D. Jempol di antara jari kedua dan ketiga di Jepang.

JAWABAN

1—b, c; 2—c; 3—a, b; 4—d; 5—c; 6—a, b; 7—a, c,

d. **Sumber:** *Dunia usaha*, Mei 1990, hal. 27.

Mengelola Secara Global



55

56Bagian satuPerkenalan

Tujuan pembelajaran

Setelah menyelesaikan Bab 3, Anda seharusnya bisa

Mendefinisikan

Yang dimaksud dengan *globalisasi*.

Memahami

Mengapa studi tentang manajemen lintas budaya itu penting.

Membahas

Para manajer keterampilan global harus belajar dan menerapkannya untuk menghadapi dunia yang terus berubah.

Membandingkan

Bagaimana karakteristik budaya dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan.

Mengenali

Dimensi budaya asli Hofstede dan penelitian yang menginspirasi karyanya.

Ekspatriat Virtual

Robert Adams, seorang Amerika, telah bekerja di sebuah perusahaan multinasional yang berkantor pusat di Amerika Serikat selama lebih dari tujuh tahun. Dianggap sebagai manajer jalur cepat yang ditakdirkan untuk

mendapatkan status tingkat eksekutif, Adams telah bekerja dengan baik dalam berbagai tugas domestik. Namun, atasannya baru saja memintanya untuk mengambil tugas ekspatriat selama tiga tahun di anak perusahaan asing yang berpotensi besar, sekitar 7.000 mil dari kantor pusat. Meski Adams menyadari pentingnya mengembangkan interna keterampilan bahasa nasional, budaya, dan bisnis, ia memiliki beberapa kekhawatiran mengenai penugasan jangka panjang ini: Hal ini dapat membuat dia “tidak terlihat, tidak terpikirkan” sehubungan dengan promosi dan politik di kantor pusat; pasangannya mungkin tidak bersedia menunda kariernya; dan anak-anaknya akan memasuki sekolah menengah atas dan tidak ingin meninggalkan kelompok teman sebayanya. Adams memecahkan potensi dilema ini dengan menyarankan kepada manajernya agar dia menjadi *ekspatriat virtual*,

* artinya dia akan bolak-balik antara anak perusahaan internasional dan kantor pusat. Meski harus jauh dari rumah selama beberapa hari setiap bulannya, Adams dan keluarganya tidak perlu menjual rumah dan pindah ke luar negeri. Dengan cara ini, ia dapat melindungi kepentingan kariernya di kantor pusat tanpa mengganggu karier pasangannya atau perkembangan sosial anak-anaknya dengan melakukan relokasi ke luar negeri.

* Catatan: “ekspatriat virtual” adalah tipe penerima tugas global yang populer dan telah dirujuk oleh sejumlah penulis, termasuk David G. Collins, Hugh Scullion, dan Michael J. Morley, “Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Perusahaan: Tantangan terhadap Penugasan Ekspatriat Konvensional dan Alternatif yang Muncul,” *Jurnal Bisnis Dunia* 42, tidak. 2 (2007): 198–213; Shailaja Neelakantan, “India Melihat Lebih Dari Sekadar Pengalihdayaan Saat Perusahaan Teknologi Berinovasi,” *Jurnal Wall Street*, 3 Desember 2003; Steve Bates, “Studi Menemukan Pola Mobilitas Eksekutif Global,” *Majalah SDM* 47, tidak. 10 (Oktober 2002); 14–15; Stephanie Armour, “Melakukan Pekerjaan Bepergian? Cobalah AS ke London—Perjalanan Cepat Lebih Masuk Akal daripada Relokasi untuk Pekerjaan Jangka Pendek,” *Amerika Serikat Hari Ini*, 9 November 2000; dan Julia Flynn, “Email, Ponsel, dan frequent flyer miles memungkinkan ekspatriat ‘virtual’ bekerja di luar negeri namun tetap tinggal di rumah,” *Jurnal Wall Street*, 25 Oktober 1999.

Dalam dunia bisnis, organisasi yang mengelola berbagai hubungan dan ketergantungan global akan mencapai tingkat efektivitas organisasi dan keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.¹ Produk, modal, dan sumber daya manusia menjadi saling bergantung karena badan usaha semakin mempertimbangkan wilayah pasar mereka sebagai wilayah global dan bukan domestik.² Semakin banyak perusahaan yang mencari pasar, sumber daya, dan aset manusia di seluruh penjuru dunia. Manajer jalur cepat seperti Robert Adams perlu didorong untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman global. Saat ini, semakin sedikit wirausahawan dan dunia usaha yang menyadari bahwa mereka dapat sejahtera dan tumbuh hanya dalam batas-batas pasar domestik dengan karyawan yang tidak memiliki perspektif internasional.