

PERTEMUAN 2

MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA

A. TINGKATAN MANAJER DAN TANGGUNG JAWAB

Tingkatan manajemen dalam organisasi dalam buku Handoko membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:

1. Manajer lini-pertama.

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional.

2. Manajer menengah.

Manajer menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional

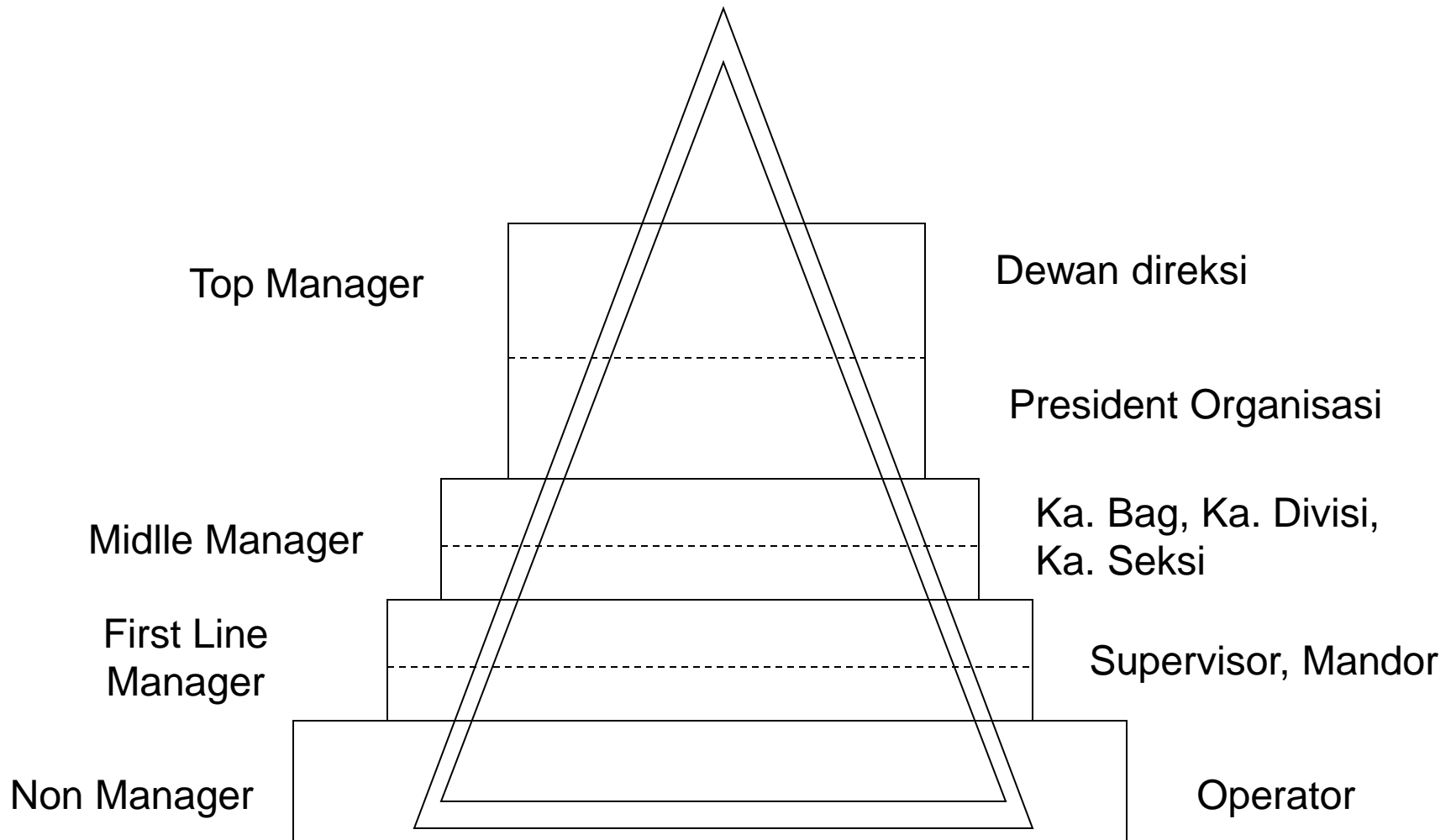
3. Manajer puncak.

Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Sedangkan menurut cakupan kegiatannya, manajer dapat dibedakan menjadi empat kelompok sebagaimana dikemukakan dalam buku Siswanto sebagai berikut:

1. Dewan direksi
2. Presiden organisasi
3. Departemen atau Kepala divisi
4. Manajer hierarki pertama

ORGANISASI SEBAGAI SUATU SISTEM



Cakupan kegiatan manajer :

1. Dewan Direksi = mengelola organisasi secara keseluruhan.
2. Presiden Organisasi = mengelola para manajer agar terdapat kesatuan gerak dan tindakan untuk merealisasikan tujuan.
3. Departemen atau Kepala Divisi = mengelola bawahan yang meliputi spesialisasi kerjanya masing-masing.
4. Manajer hierarki pertama = cakupan kegiatannya dalam usaha pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi.

B. PERAN-PERAN MANAJER

Peran manajer dalam organisasi dalam buku Siswanto yaitu:

1. Peran antarpribadi manajer (*The manager's interpersonal roles*)
 - a. Sebagai tokoh (*central figure*)
 - b. Sebagai pemimpin (*leader*)
 - c. Sebagai penghubung (*liaison*)

2. Peran informasional manajer (*The manager's informational roles*)
 - a. Sebagai pemantau
 - b. Sebagai penyebar
 - c. Sebagai juru bicara

3. Peran pengambil keputusan manajer (*The manager's decisional roles*)
 - a. Sebagai wirausaha
 - b. Sebagai pereda gangguan
 - c. Sebagai pengalokasian sumber daya
 - d. Sebagai perunding

1. Peran antarpribadi manajer

- a. Sebagai tokoh (*central figure*). Manajer seringkali berperan sebagai seorang tokoh dengan melakukan tugas seremonial.
- b. Sebagai pemimpin (*leader*). Manajer harus melakukan aktivitas seperti merekrut pegawai, memberi pelatihan, memotivasi, mengembangkan, dan menggiatkannya
- c. Sebagai penghubung (*liaison*), yaitu berhubungan dengan orang yang bukan bawahan atau atasannya (misalnya, dengan rekan-rekannya dalam organisasi atau dengan pelanggan, kreditur, investor, pemasok, dan para pihak luar organisasinya).

2. Peran informasional manajer

Manajer bertindak sebagai pengumpul dan penyebar informasi.

- a. Sebagai pemantau, manajer secara kontinu mencari informasi yang dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif.
- b. Sebagai penyebar, manajer menyalurkan kepada bawahan informasi penting karena tanpa dia informasi tersebut tidak dapat diperoleh.
- c. Sebagai juru bicara, manajer menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkannya kepada individu di luar unitnya, bahkan pula para pihak di luar organisasinya.

3. Peran pengambil keputusan manajer

Dalam peran ini manajer harus bertindak dalam empat peran yang bertalian dengan pengambilan keputusan.

- a. Sebagai wirausaha, manajer membuat perubahan secara sukarela
- b. Sebagai pereda gangguan, manajer bertindak terhadap kondisi yang berada di luar pengendaliannya.
- c. Sebagai pengalokasi sumber daya, manajer bertanggung jawab dalam menentukan bagaimana dan kepada siapa sumber daya yang dimiliki organisasi dan waktu yang dimilikinya sendiri akan digunakan.
- d. Peran Perunding, manajer melakukan perundingan dengan pihak lain di luar organisasi. Misalnya melakukan perundingan dengan konsultan, pemasok, dan wakil serikat pekerja.

C. KETERAMPILAN MANAJER

Keterampilan-keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh setiap manager dalam buku Handoko yaitu:

1. Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*)
2. Keterampilan kemanusiaan (*human skills*)
3. Keterampilan administratif (*administrative skills*)
4. Keterampilan teknik (*technical skills*)

1. Keterampilan konseptual = kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
2. Keterampilan kemanusiaan = kemampuan untuk bekerja dengan memahami, dan memotivasi orang lain baik sebagai individu atau kelompok.

3. Keterampilan administratif = seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.
4. Keterampilan teknis = kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, penjualan, permesinan, dan sebagainya

D. LINGKUNGAN ORGANISASI

- Setiap organisasi semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi berada.
- Organisasi yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya Organisasi akan mengalami masa kehansuran apabila tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya

- Lingkungan organisasi dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi
- Menurut Robbins dan Coulter bahwa lingkungan merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Lingkungan Eksternal Langsung

- Lingkungan eksternal langsung merupakan kekuatan-kekuatan yang berada diluar kemampuan atau kendali perusahaan yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi dan manajemen.
- Lingkungan tersebut meliputi :
 1. Pemasok. penyedia fasilitas dan sarana yang dibutuhkan oleh perusahaan.
 2. Pelanggan
 3. Lembaga keuangan
 4. Pesaing
 5. Pemerintah

Lingkungan Umum Perusahaan

- Lingkungan umum perusahaan merupakan lingkungan yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi dan hampir semua organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tersebut.
- Komponen dari lingkungan umum meliputi:
 1. Demografi
 2. Ekonomi
 3. Alam
 4. Teknologi
 5. politik

E. HUBUNGAN LINGKUNGAN DAN ORGANISASI

- Untuk melihat bentuk pengaruh lingkungan ada dua dimensi utama (James D. Thomson):

1. Tingkat perubahan

Akan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis.

2. Tingkat homogenitas

Melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

- Strategi yang dapat diambil dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian
 1. Melakukan penyesuaian terhadap lingkungan.

Perusahaan dapat menyesuaikan dengan mengubah organisasi, struktur, dan desainnya.
 2. Melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung.

Manajer terus memantau perkembangan lingkungan dari berbagai media.
 3. Mempengaruhi lingkungan langsung.

alternatif tindakan ini adalah melakukan lobi, pemasangan iklan, dan perundingan dengan pihak terkait.

F. MANAJEMEN DAN GLOBALISASI

- Manajer perlu mempertimbangkan kekuatan-kekuatan global dalam rangka mencapai tujuan.
- Michel Porter mengajukan empat unsur pokok yang berkaitan dengan lingkungan agar bisa kompetitif dalam ekonomi global.

1. Strategi, struktur, dan persaingan usaha.

Kondisi dalam suatu bangsa yang mempengaruhi cara kerja organisasi berhubungan satu dengan yang lainnya. Persaingan domestik mendorong inovasi dan pengembangan keunggulan bersaing.

2. Kondisi permintaan.

permintaan domestik terhadap produk dan jasa suatu industri. Bila pelanggan meminta maka perusahaan harus menanggapi produk dan jasa bermutu tinggi dan inovatif.

3. Faktor kondisi.

Komponen yang terkait dalam menghasilkan barang dan jasa seperti pekerja terampil, infrastruktur, dan adanya bahan mentah dan sumber daya.

4. Industri terkait dan pendukung.

adanya negara atau industri pemasok yang bersaing secara internasional.

kemampuan menyediakan sumber daya input dan jasa yang diperlukan untuk mendukung produksi barang.

G. PENGERTIAN DAN MANFAAT BUDAYA

- Beberapa pendapat tentang pengertian budaya organisasi.
 1. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku (Cushway dan Ledge)
 2. Sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama yang diberikan orang terhadap lingkungan sosialnya. (Wilkin)
 3. Budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi (Schein)
 4. Budaya sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi (Robbins)

- Budaya organisasi dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dalam menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.
- Tiga karakteristik budaya organisasi yang penting
 1. Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi.
 2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja.
 3. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.

Robbins dalam bukunya *organizational Behavior*, budaya memiliki fungsi dalam organisasi:

1. Budaya memiliki peran dalam menetapkan tapal batas, artinya bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggotanya

H. TINGKATAN DAN KARAKTERISTIK BUDAYA

- Apabila dipandang dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan, budaya organisasi memiliki dua tingkatan
 1. Budaya kasat mata, yaitu budaya yang dapat dilihat dan didengar waktu berkeliling dalam organisasi sebagai seorang pengunjung, pelanggan, dan pegawai.
 2. Budaya pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang-orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok telah berubah. Budaya ini sangat sukar berubah karena anggota sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang telah mengikat mereka bersama

I. **TINGKATAN DAN KARAKTERISTIK BUDAYA**

- Beberapa karakteristik budaya yang sering disebut sebagai elemen dasar dan konsep budaya:
 1. Budaya itu diciptakan.
 2. Budaya dipelajari.
 3. Budaya secara sosial diturunkan.
 4. Budaya bersifat adaptif
 5. Budaya memberikan petunjuk
- Peran pemimpin dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya
 1. Perhatian.
 2. Reaksi terhadap krisis.
 3. Permodelan peran.
 4. Alokasi imbalan.
 5. Kriteria menseleksi dan memberhentikan.

BUDAYA DAN SUB BUDAYA

- Organisasi juga memiliki sub budaya. Sub budaya merupakan budaya pada umumnya untuk kelompok orang dengan nilai-nilai dan kepercayaan yang sama yang mendasari dan tampak pada karakteristik personal.
- Orang-orang dalam organisasi harus merasa nyaman bekerja bersama dalam batasan sub budaya yang diakui.
- Organisasi berisikan sub budaya yang berhubungan dengan
 1. Sub budaya pekerjaan.
 2. Sub budaya rasial.
 3. Sub budaya umur dan generasional.
 4. Sub budaya gender.

K. BUDAYA YANG ADAPTIF

- Kreitner dan Kinicki mengusulkan 3 perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi
 1. Perspektif kekuatan, memperdiksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dan prestasi finansial jangka panjang.
 2. Perspektif kesesuaian, mengasumsikan bahwa budaya harus sesuai dengan konteks strategis atau bisnisnya.
 3. Perspektif adaptasi, mengasumsikan bahwa budaya yang bersifat adaptif meningkatkan prestasi finansial organisasi.

L. PERILAKU DAN ETIKA INDIVIDU

- Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar dari budaya organisasi. Keduanya memiliki peran yang penting di dalam mempengaruhi etika berperilaku
- Perilaku organisasi memberikan wawasan bagaimana mengelola perilaku kerja manusia.
- Beberapa saran dan petunjuk dalam mengembangkan etika di tempat kerja yang dikemukakan Kreitne dan Kinicki
 1. Bertingkah laku etis.
 2. Penyaringan karyawan yang potensial.
 3. Mengembangkan kode etik yang berarti.
 4. Menyediakan pelatihan etika.
 5. Membentuk posisi, unit, dan mekanisme structural lain yang menggunakan etis.