

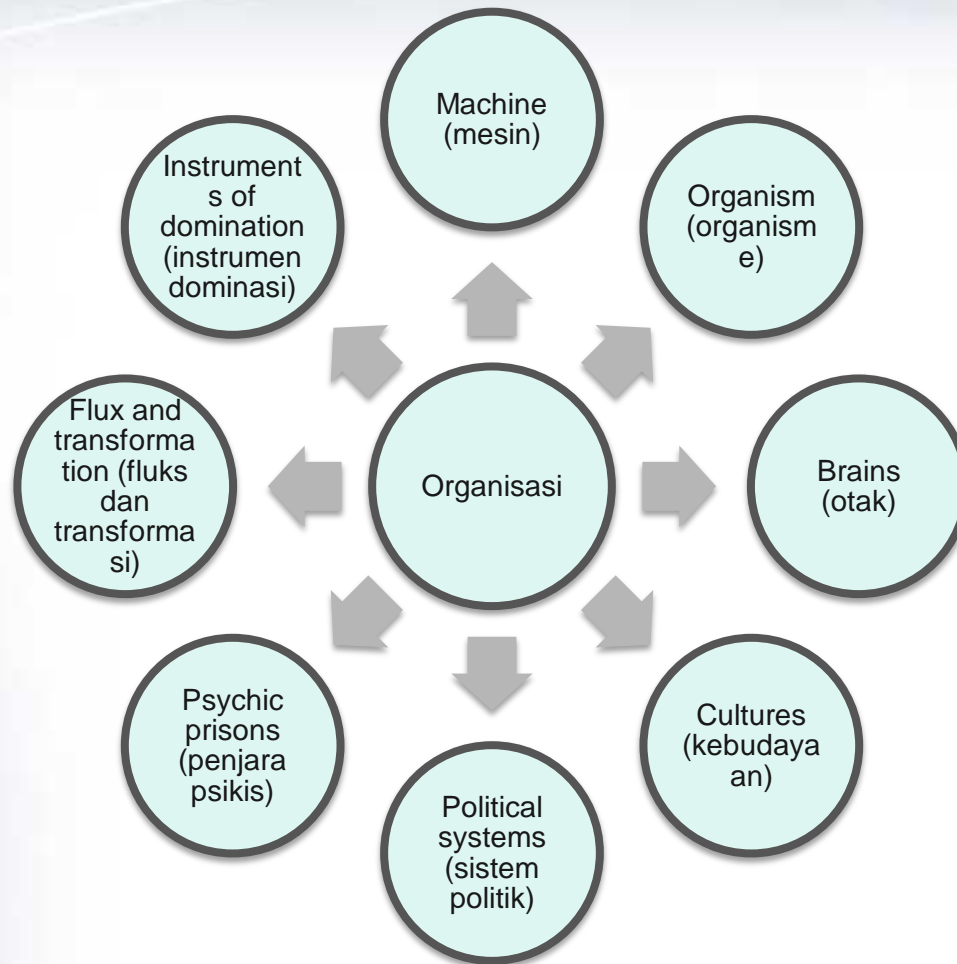
PENGARUH GLOBALISASI TERHADAP MANAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI

Dr. Euis Komalawati, M.Si

Pengantar

- Studi kultur membahas fenomena organisasional dari sudut-pandang masyarakat pascamodern, khususnya abad ke-21.
- Kultur sebagai aspek mental-internal manusia dalam berinteraksi dengan sesama telah mendapat perhatian dalam studi organisasi.

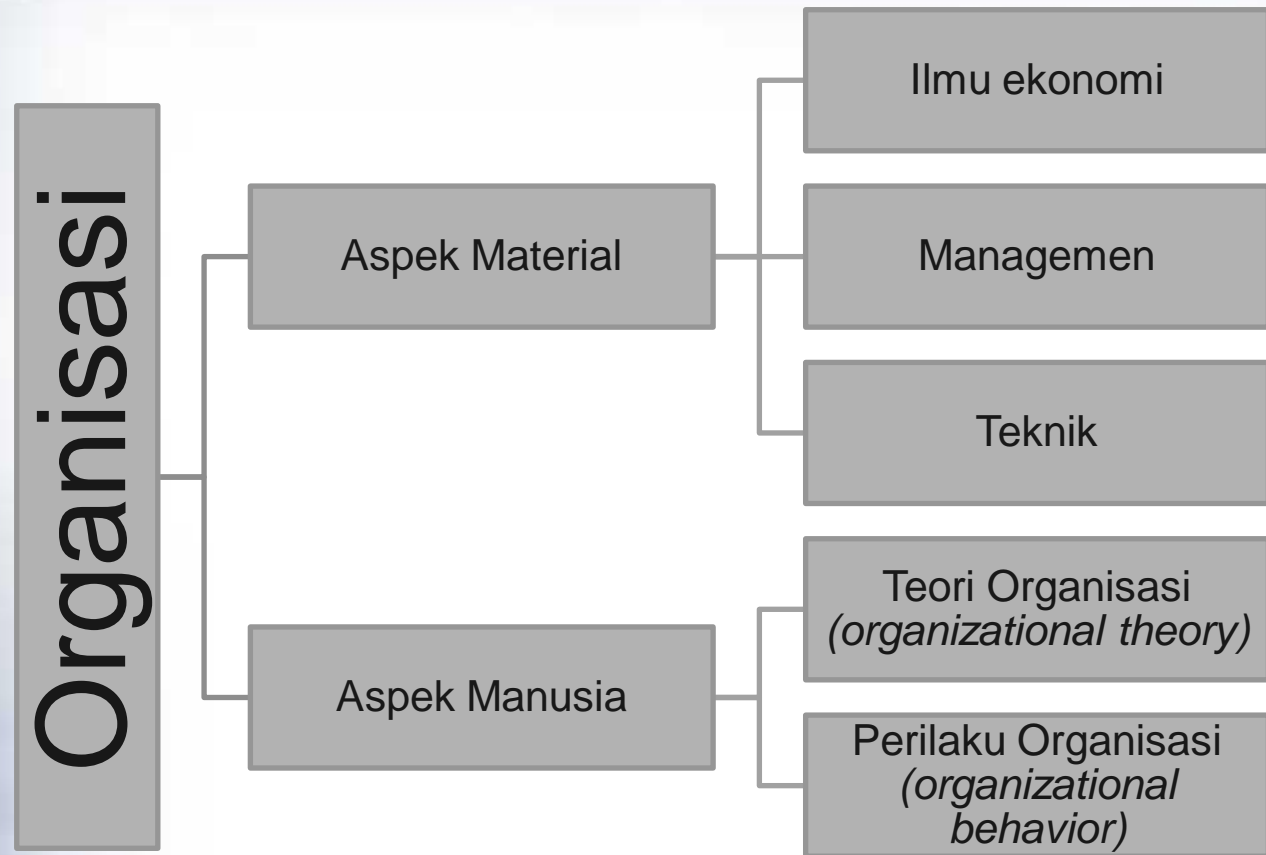
Metafora Organisasi



Metafora Teori Organisasi

Perspective	Metaphor	Image of the organization as...	Image of the manager as...
Classical/ Neoclassical Period	Machine	A machine designed and constructed by management to achieve predefined goals	An engineer who designs, bulds and operate the organizational machine
Modern	Organism	A living system that performs the functions necessary for survival	An interdependent part of an adaptive system
Symbolic Interpretive	Culture	A pattern of meanings created and maintained by human association through shared, values, traditions, and customs	An artifact who would like to be a symbol of the organization
Postmodern	Collage	An organization theory is a collage made from bits of knowledge and understanding brought together to form a new perspective that has reference to the pas	A theorist/an artist

Studi Organisasi



Perbandingan Fokus *Teori* dan *Perilaku* Organisasi

Teori Organisasi	Perilaku Organisasi
Pandangan makro menganalisis organisasi atau sub unit dalam organisasi	Pandangan mikro menekankan individu dan kelompok kecil
Fokus pada perilaku organisasi, peduli dengan kemampuan adaptasi dai organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan	Fokus pada perilaku dalam organisasi dan variabel-variabel penentu, misalnya produktivitas pekerja, kehadiran, dan ketidakhadiran pekerja

Human dalam organisasi

- Ketika para ahli organisasi menerapkan sistem pembagian kerja dengan *division of labor*, target produktivitas yang ketat dan mekanisme kontrol, ditemukan bahwa aspek manusia (*human*) tidak jarang ditelantarkan untuk pencapaian tujuan organisasi

Pendekatan Budaya

- Pendekatan budaya dimunculkan dalam teori organisasi ketika kompleksitas perubahan lingkungan dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi dewasa ini sehingga pendekatan klasik tidak lagi memadai untuk memandang organisasi.

Organisasi abad ini...

- Organisasi mengalami perubahan dimana aktivitas-aktivitas yang dilakukan semakin kehilangan batas-batas atau hierarki formal sebagaimana dianut model organisasi lama.
- Kecenderungan organisasi baru berinteraksi secara intensif dengan lingkungan dan mengurangi jenjang hierarki yang terlalu besar.
- Bentuk organisasi baru ini tidak dapat dijelaskan apabila hanya menggunakan pendekatan mekanistik.

Perubahan Organisasi

- Perubahan organisasi dirasakan baik para teoretikus maupun praktisi, sejak dua dekade terakhir abad ke-20, dimana berbagai aspek organisasi mulai dipandang berbeda.
- Perubahan ini tidak lepas dari perubahan global yang massif menjelang masuknya abad ke-21.
- Contohnya ekonomi berbasis industri dipahami bahwa perusahaan menciptakan nilai dan mendayagunakan aset *tangible* yang dimilikinya.
- Dalam era baru, ekonomi berbasis-pengetahuan, kemampuan bersaing terkait pada aset *intangible* seperti pelayanan konsumen, kualitas, responsibilitas proses operasional, teknologi database informasi, kapabilitas, keterampilan dan motivasi kerja (Kaplan & Norton, 2000)

Pergeseran Paradigma

(Michael Marquardt & Angus Reynolds, 1994)

Paradigma lama	Paradigma baru
Orientasi tujuan jangka pendek	Fokus pada visi perusahaan dan individu
Budayanya kaku	Budayanya fleksibel
Orientasi pada produk	Orientasi pada pasar
Fokus pada internal perusahaan	Fokus pada lingkungan eksternal
Wawasan regional	Wawasan global
Pengarahan manajemen (<i>management direction</i>)	Perberdayaan karyawan (<i>employee empowerment</i>)
Bias prosedur	Bias resiko
Fokus pada analisis	Fokus pada kreativitas, analisis, dan intuisi
Fokus pada persaingan	kerjasama

Masyarakat era industri vs era pascaindustri

- Daniel Bell (1973) membedakan masyarakat pascaindustri dengan masyarakat era industri melalui pola pengorganisasian yang tidak lagi menekankan kepada kontrol tenaga kerja dan produksi barang, melainkan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dan penggunaan informasi.
- Bell mengatakan akan terjadi pergeseran dari sektor manufaktur kepada sektor jasa, dan para teknisi serta profesional (*knowledge worker*) akan menggantikan posisi pemilik modal sebagai kekuatan yang dominan dalam masyarakat.

Model organisasi post-industri

- Model organisasi tidak lagi sama dengan organisasi sebelumnya dimana kecenderungan yang dominan adalah model-model organisasi yang lebih kecil, lebih “cair”, dan lebih fleksibel, dimana batas-batas antara organisasi dan lingkungan cenderung menjadi kabur (Hatch, 1997)

Karakteristik Organisasi abad ke-21

karakteristik

Bentuk organisasi yang lebih datar

Kecenderungan menggunakan teamwork

Mengedepankan inovasi

Learning

Fokus pada pelanggan

Ciri organisasi saat ini

(Michael Useem, 1994)

Desentralisasi
kewenangan
(devolved authority)

Persebaran aliran
informasi (*dispersed
information*)

Organisasi pusat
lebih mengecil
*(contracted
headquarters)*

Fokus kepada
pemegang saham
*(decision more
focus on
shareholders value)*

Manager menengah
lebih terlibat (*better
managed
managers*)

Kriteria promosi
lebih ketat
*(tightened
promotions)*

Insentif kepada
prestasi kerja (*more
incentives for good
performance*)

Melibatkan
managemen dalam
kepemilikan
*(enhanced internal
ownerships)*

Periodisasi dan Sumber Pengaruh Teori Organisasi

(Mary Jo Hatch, 1997)

Periode	Tokoh-tokoh		Disiplin ilmu
Klasik (1900-an)	Adam Smith (1776) Karl Marx (1867) Emile Durkheim (1893) F.W Taylor (1911)	Henry Fayol (1919) Max Weber (1924) Chester Barnard (1938)	Ekonomi Teknik (Engineering) Sosiologi Ilmu Politik
Modern (1950-an)	Herbert Simon (1945, 1958) Talcott Parson (1951) Alfred Goulder (1954)	James March (1958) Melville Dalton (1959) L.Von Bertalanffy (1968)	Biologi-Ekologi Sosiologi Industri
Simbolik-interpretative (1980-an)	Alfred Schutz (1932) Philip Selznick (1948) Peter Berger (1966) Thomas Luckmann (1966) Clifford Geertz (1973) Erving Goffmann (19710)	William F. Whyte (1943) Paul Ricoeur (1981) Vladimir Propp (1828) Roland Barthes (1972) F.De Saussure (1959) Kenneth Burke (1954)	Antropologi Sosial Antropologi Budaya Foklore
Postmodern (1990-an)	M. Foucault (1972, 1973) Charles Jenks (1977) Jacques derrida (1978, 1980) Mikhail Bakhtin (1981)	Jean-Francois Lyotard (1984) Richard Rorty (1989) Jean Baudrillard (1988)	Semiotik Linguistik Arsitektur Postmodern Teori Poststrukturalis Teori sastra Studi Budaya (Cultural Studies)

Artefak kultur organisasi

(Hatch, 1997)

Jenis Artefak	Contoh
Perwujudan fisik (<i>physical manifestations</i>)	Seni/desain/logo Gaya bangunan/dekor Pakaian/penampilan Objek-objek material Tataletak fisik
Perwujudan perilaku (<i>behavioral manifestations</i>)	Upacara-upacara/ritual Pola-pola komunikasi Tradisi/adat istiadat Ganjaran/hukuman
Perwujudan bahasa (<i>verbal manifestations</i>)	Anekdot/joke Jargon/nama/julukan Penjelasan-penjelasan (<i>explanations</i>) Kisah-kisah/mitos/sejarah Pahlawan/penjahat Metafor-metafor

Peran Kultur terhadap organisasi (*Schein*)

- Kekuatan pengikat internal
(*managing internal integration*);
- Membangun daya adaptasi
terhadap lingkungan eksternal

Fungsi-fungsi adaptasi eksternal vs integrasi internal *(Hatch, 1997)*

Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
Membangun konsensus tentang	Membangun konsensus tentang :
<ol style="list-style-type: none">1. Misi utama, fungsi-fungsi, dan tugas-tugas primer2. Tujuan-tujuan spesifik yang harus dikejar organisasi3. Perangkat-perangkat dasar untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi4. Kriteria untuk mengukur hasil-hasil yang tercapai5. Strategi pemulihan atau perbaikan bilamana sasaran tidak tercapai	<ol style="list-style-type: none">1. Bahasa dan sistem konseptual yang akan digunakan, termasuk konsep konsep dasar tentang waktu dan ruang2. Batas-batas kelompok dan kriteria seseorang dianggap sebagai anggota3. Kriteria pengalokasian status, kekuasaan, dan kewenangan.4. Kriteria kedekatan, pertemanan, dan cinta dalam lingkungan kerja dan keluarga5. Kriteria pengalokasian imbalan dan hukuman6. Konsep dalam mengelola hal-hal yang tak terkelola (<i>unmanagable</i>)- yaitu ideologi dan agama