

FAKTOR PENENTU PERKEMBANGAN ORGANISASI & DAMPAKNYA

1. Budaya Organisasi

Kita mengetahui bahwa setiap orang memiliki kepribadian yang unik. Kepribadian seseorang yang unik tersebut kemudian akan menjadi dasar dalam perilaku seseorang. Kepribadian yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi cara kita berperilaku, dan juga berinteraksi dengan yang lain. Ketika kita menggambarkan seseorang itu merupakan orang yang hangat, bersahabat, terbuka, menyenangkan, atau bahkan mungkin konserfatif, maka sebenarnya kita telah menggambarkan perilaku seseorang. Organisasi juga memiliki kepribadian, yang selanjutnya akan kita sebut sebagai budaya.

Jadi apa yang dimaksud dengan budaya organisasi? Budaya organisasi merupakan suatu sistem untuk saling bertukar makna-makna dan kepercayaan-kepercayaan dalam suatu organisasi, yang akan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut berperilaku. Sehingga perilaku orang-orang yang ada dalam suatu organisasi akan dapat mewakili pandangan tentang organisasi tersebut. Setiap organisasi akan memiliki nilai-nilai, simbol-simbol, mitos-mitos, dan praktek-praktek yang akan berkembang sepanjang usia organisasi tersebut. Hal-hal tersebut dalam derajat yang berbeda akan mempengaruhi bagaimana orang-orang dalam organisasi tersebut melihat dan merespon isu-isu dan masalah-masalah dalam kehidupannya. Pengaruh tersebut seringkali akan ditunjukkan dalam bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi tersebut mengkonsep, mendefinisikan, menganalisa, dan memecahkan berbagai isu.

Definisi tentang budaya tersebut kemudian berdampak terhadap berbagai hal. Pertama, budaya adalah suatu persepsi. Orang-orang mempersepsikan budaya organisasi berdasarkan apa yang mereka lihat, dengan dan rasakan ketika orang-orang tersebut berada dalam organisasi. Kedua, orang-orang dari budaya yang berbeda dan dari level pekerjaan yang berbeda, akan mendefinisikan budaya organisasi sesuai dengan terminologi mereka, yang kemudian akan di “saling tukarkan “ untuk menjadi budaya dalam organisasi. Ketiga, budaya organisasi adalah suatu gambaran tentang bagaimana para anggota mempersepsikan organisasi menurut mereka, bukan hanya berkaitan dengan hasil evaluasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abraham Maslow, menuliskan adanya 7 dimensi penting dalam budaya organisasi,yaitu :

- 1.perhatian terhadap detail
- 2.orientasi pada hasil
- 3.orientasi pada manusia
- 4.orientasi pada tim
- 5.orientasi pada keproaktifan
- 6.orientasi pada stabilitas
- 7.orientasi pada inovasi dan pengambilan resiko

Hasil penelitian Maslow tersebut menunjukkan bahwa masing-masing karakteristik yang ada memiliki kriteria dari rendah sampai tinggi.

Mencermati 7 dimensi pada organisasi tersebut, memberikan gambaran tentang bagaimana komponen-komponen yang ada pada budaya organisasi. Ketujuh komponen-komponen tersebut relatif stabil dan permanen dalam sepanjang waktu perkembangan organisasi.

Kondisi tersebut juga menunjukkan bagaimana dimensi-dimensi tersebut dapat “diramu” untuk membuat suatu budaya organisasi yang berbeda. Meskipun semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi memiliki dampak yang sama terhadap perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat, merujuk pada bagaimana nilai-nilai kunci dalam organisasi tersebut terbagi secara luas kepada seluruh anggota organisasi dan secara intensif terinternalisasikan pada seluruh anggota organisasi. Pada organisasi dengan budaya organisasi yang kuat nilai-nilai tersebut akan mempengaruhi orang-orang didalam organisasi dan dalam perilaku mereka sehari-hari. Sebuah organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat, lemah, atau “setengah kuat” atau “setengah lemah” sangat tergantung pada beberapa aspek, yang meliputi, ukuran organisasi, seberapa lama usia organisasi, seberapa banyak “keluar masuknya” orang-orang yang ada dalam organisasi, dan seberapa intensif orang-orang dalam organisasi bersentuhan dengan budaya organisasi. Pada organisasi dengan budaya organisasi yang lemah akan ditemukan ketidak jelasan tentang apa yang penting dan apa yang tidak penting pada organisasi tersebut. Disisi lain, sebagian besar organisasi relatif memiliki kesepakatan tentang beberapa hal misalnya, tentang sesuatu yang dianggap penting bagi organisasi, karakteristik karyawan yang berperilaku baik, bagaimana mencapai kesuksesan, dan berbagai hal lainnya. Pada kenyataannya dari hasil studi terhadap budaya organisasi ditemukan bahwa orang-orang yang bekerja dalam organisasi dengan budaya organisasi yang kuat lebih memiliki komitmen dibandingkan dengan orang-orang yang bekerja pada organisasi dengan budaya organisasi yang lemah. Pada organisasi dengan budaya organisasi yang kuat menggunakan proses rekrutmen dan praktek-praktek sosialisasi untuk membangun komitmen pada organisasi. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat ternyata juga memiliki performen organisasi yang tinggi. Itulah sebabnya manajer harus mampu menumbuhkan budaya organisasi jika menginginkan kinerja tinggi dari organisasi yang dipimpinnya.

Budaya sebagai kepribadian organisasi

Dalam organisasi dengan budaya organisasi yang kuat, satu dimensi budaya akan menjadi bagian utama dalam organisasi dan menjadi rujukan dalam banyak hal. Termasuk menjadi rujukan anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika setiap individu memiliki kepribadian, demikian pula dengan organisasi. Organisasi dapat memilih kepribadian yang berbeda untuk membentuk budaya organisasi yang berbeda, sesuai dengan jenis dan karakteristik organisasi tersebut. Organisasi yang bergerak dalam bidang teknologi, akan sangat mengunggulkan nilai-nilai inovatif. Hal tersebut dikarenakan organisasi akan hidup jika selalu ada inovasi dalam produk-produk yang dihasilkannya. Berikut adalah beberapa kepribadian organisasi.

Kepribadian berani mengambil resiko

Budaya organisasi yang mendorong para pegawainya untuk berani mengambil resiko. Budaya ini biasanya dikembangkan oleh organisasi-organisasi yang perkembangannya ditentukan oleh kemampuan mengambil resiko. Namun demikian, agar resiko tersebut tidak menjadi sesuatu yang merugikan bagi organisasi, maka organisasi akan membekali kemampuan karyawannya untuk memiliki kemampuan dalam melakukan estimasi. Lembaga-lembaga yang biasanya mengembangkan kemampuan ini adalah lembaga perbankan.

Kepribadian fokus pada hal-hal yang detail

Ini adalah salah satu jenis budaya organisasi yang memfokuskan pada upaya sungguh-sungguh pada tingkat akurasi dan kedetailan. Organisasi yang memfokuskan pada tingkat kedetailan ini biasanya organisasi yang menghasilkan produk yang memerlukan tingkat ketelitian tinggi. Organisasi-organisasi elektronik merupakan organisasi yang seringkali membudayakan pada kedetailan.

Kepribadian berorientasi pada hasil

Beberapa organisasi yang sukses, memiliki budaya yang berorientasi pada hasil. Pada organisasi jenis ini seringkali memberikan layanan purna jual yang sangat bagus, demi untuk menjamin produk yang telah dihasilkannya. Pada organisasi jenis ini pelayanan kepada pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Jenis organisasi yang bergerak dalam bidang property dan telekomunikasi seringkali mengembangkan budaya ini.

Kepribadian berorientasi pada manusia

Beberapa organisasi memandang SDM adalah bagian paling penting dalam keseluruhan proses yang ada di organisasi. Organisasi jenis ini akan memperlakukan karyawan dengan fleksibilitas yang tinggi, iklim organisasi yang seperti keluarga, dan hubungan diantara karyawan dan manajer yang sangat hangat. Dengan demikian karyawan akan merasa sangat senang untuk bekerja.

Kepribadian berorientasi pada tim kerja

Organisasi yang sangat besar, seringkali harus beroperasi pada tim-tim kecil yang sangat efektif. Dengan tim tersebut, organisasi dapat menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif. Organisasi-organisasi yang seringkali menekankan pada tim ini adalah organisasi-organisasi yang bergerak di wilayah konsultasi. Konsultan hukum misalnya, akan seringkali bergerak dengan mengandalkan tim-tim yang sangat baik.

Kepribadian berorientasi pada proaktif

Organisasi jenis ini memandang ke-proaktifan adalah di atas segalanya. Organisasi jenis ini akan selalu berusaha mengeluarkan produk-produk baru dan inovasi-inovasi baru yang lebih cepat daripada para pesaingnya. Selain itu organisasi jenis ini juga memiliki semangat entrepreneurship yang sangat tinggi. Microsoft Corporation dan Coca-Cola merupakan organisasi yang sangat proaktif dalam kaitan dengan kemampuannya untuk selalu menjadi organisasi nomer 1.

Kepribadian berorientasi pada kedinamisan

Terakhir, adalah organisasi yang memiliki budaya yang memfokuskan pada kedinamisan dan pertumbuhan. Organisasi jenis ini sangat mengandalkan inovasi dan perkembangan-perkembangan produk. Nokia, Intel Corporation merupakan jenis organisasi dengan penekanan pada budaya ini.

Dari mana asal sumber budaya organisasi tersebut? kebiasaan-kebiasaan, tradisi, dan berbagai cara umum yang ada dalam organisasi biasanya bersumber dari pengalaman sukses organisasi tersebut dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Sumber utama budaya organisasi pada umumnya adalah refleksi dari visi dan misi organisasi dari para pendiri organisasi tersebut.

Hal tersebut dikarenakan pendiri organisasi memiliki ide yang orisinal tentang apa yang harus dilakukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasinya. Organisasi yang kecil ketika saat didirikan, adalah faktor pendukung dalam mengembangkan budaya organisasi oleh para pemimpin/ pendiri dan menginternalisasikannya kepada seluruh anggota organisasi. Dengan demikian sumber utama budaya organisasi adalah para pemimpin dan pendiri organisasi, yang kemudian dalam bentuk rencana strategis digambarkannya pada visi dan misi organisasi. Budaya organisasi tersebut kemudian di sebarluaskan dan diinternalisasikan kepada seluruh anggota organisasi melalui cerita-cerita, ritual-ritual, simbol-simbol, dan bahasa.

Dalam kaitan dengan fungsi manajemen, Robbins, Bregman, Stagg, Coulter (2003) memberikan contoh bentuk budaya organisasi yang diindikasikan dari bagaimana fungsi-fungsi manajemen tersebut dijalankan, sebagaimana terlihat pada contoh di bawah ini.

- Perencanaan

- o Besarnya resiko dari perencanaan yang harus ditanggung
- o Perencanaan dikembangkan oleh individu atau tim
- o Keterlibatan manajemen dalam mengidentifikasi lingkungan

- Pengorganisasian

- o Besarnya wewenang yang diberikan kepada karyawan dalam menangani pekerjaannya
- o Tugas-tugas dikerjakan oleh individual atau tim
- o Model interaksi manajer dengan bagian lain

- Kepemimpinan

- o Besarnya kepedulian manajer untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan
- o Gaya kepemimpinan yang tepat
- o Seberapa besar ketidak sepakatan harus dihilangkan meskipun hal tersebut adalah sesuatu yang konstruktif

- Pengendalian

- o Menggunakan pengendalian eksternal atau pengendalian oleh karyawan sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari
- o Kriteria apa yang harus digunakan untuk mengevaluasi unjuk kerja karyawan
- o Reaksi apa yang akan timbul dari kelebihan anggaran

Lingkungan Organisasi

faktor eksternal yang berdampak penting pada organisasi, yaitu lingkungan. Berdampak pada organisasi ini adalah dampak pada kemampuan manajer untuk mencapai hasil yang pasti sebagaimana yang direncanakan. Hasil tersebut itulah yang kemudian disebut dengan kinerja organisasi.

Terdapat banyak sekali contoh-contoh yang berkaitan dengan dampak lingkungan terhadap organisasi, misalnya krisis moneter pada tahun 1997 yang berdampak pada ekonomi Indonesia, dan kemudian terjadilah penarikan uang (rush) dalam jumlah besar di berbagai bank umum di Indonesia menyebabkan dunia perbankan terpukul telak, banyak bank tutup atau dimerger. Kondisi ini kemudian juga memukul jurusan-jurusan di perguruan tinggi yang berkaitan dengan profesi perbankan. Masih banyak contoh yang lain dalam berbagai jenis organisasi.

Lingkungan eksternal merujuk pada institusi diluar organisasi atau tekanan luar yang potensial berdampak pada kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari 2 komponen yaitu lingkungan khusus dan lingkungan umum.

Lingkungan khusus organisasi terdiri dari; pelanggan, pemasok, pesaing, dan kelompok masyarakat yang langsung berpengaruh terhadap organisasi. Pelanggan merupakan faktor penting pertama yang berkaitan dengan “pihak luar” yang berpengaruh terhadap organisasi. Organisasi akan eksis, jika organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan atau dalam nama lain untuk organisasi yang berbeda dapat berarti klien, nasabah, pasien, mahasiswa, jamaah, dan lain-lain adalah orang yang memanfaatkan produk/ layanan dari organisasi. Perbankan akan sangat terpukul jika produk-produk yang ditawarkannya tidak diminati oleh nasabah, Perguruan Tinggi, juga akan sulit berkembang dan bahkan bisa jadi akan tutup jika jurusan-jurusan yang ditawarkannya tidak diminati oleh calon mahasiswa. Pemerintah akan sering kali mendapat komplain atau pengaduan atau bahkan tidak akan dipilih lagi oleh rakyat, jika tidak mampu melakukan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Demikian pentingnya pelanggan sangat berdampak langsung pada hidup matinya organisasi.

Pelanggan juga merupakan faktor penting dalam kaitan dengan timbulnya ketidakpastian organisasi. Kebutuhan dan harapan pelanggan dapat berubah, yang pada sebelumnya kebutuhan dan harapannya dapat dipenuhi, dengan cepat dapat menjadi tidak terpenuhi oleh produk dan layanan yang sama oleh organisasi yang sama. Berbagai jenis organisasi berbeda dalam ketidakpastian ini. Organisasi-organisasi yang menghasilkan produk elektronik merupakan organisasi dengan ketidakpastian pelanggan yang paling tinggi, karena perubahan cita rasa pelanggan terhadap produk-produk elektronik yang sangat cepat. Dalam bidang pendidikan pergerakan kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut juga seringkali berlangsung dalam waktu yang cepat. Ilmu pariwisata pernah mengalami masa kelesuhan yang sangat setelah terorisme melakukan berbagai aksi teror di berbagai tempat wisata dan hotel di Indonesia. Kondisi ini kemudian menyebabkan calon mahasiswa enggan memilih jurusan pariwisata. Kebijakan pemerintah tentang sertifikasi guru, merubah kebutuhan dan harapan calon mahasiswa untuk menjadi guru, sehingga jurusan-jurusan keguruan langsung kebanjiran calon mahasiswa.

Faktor khusus kedua adalah pemasok. Pemasok merupakan organisasi lain yang menyediakan berbagai peralatan dan bahan untuk organisasi kita. Dalam pendidikan pemasok lebih beragam lagi. Dapat berkaitan dengan pemasok calon mahasiswa, dosen, karyawan, dan juga keuangan. Mahasiswa dipasok oleh madrasah-madrasah Aliyah, sekolah-sekolah Menengah Atas, atau pondok-pondok pesantren. Untuk memastikan bahwa Madrasah Aliyah, Sekolah

Menengah Atas dan Pondok Pesantren tersebut memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi, maka Perguruan Tinggi akan melakukan tes ujian masuk, namun jika tidak diperlukan maka dapat tidak menggunakan tes ujian masuk. Dosen dipasok dari lulusan PT itu sendiri atau dari PT lain, untuk memenuhi kualifikasi dosen yang dipersyaratkan oleh PT maka diberikan persyaratan-persyaratan dan tes masuk. Demikian pula pemasok pada organisasi yang lain. Yang juga penting adalah, manajer harus mampu memastikan bahwa pasokan untuk proses yang akan dilakukan oleh organisasi tersebut berjalan lancar, kualitas yang baik dan harga yang kompetitif. Karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap efektifitas organisasi.

Faktor khusus ketiga adalah kompetitor. Semua organisasi, termasuk yang monopoli memiliki satu atau lebih kompetitor. Telkom yang merupakan perusahaan monopoli, saat ini mendapatkan pesaing dari Indosat, Pertamina mendapatkan pesaing dari Shell, Perbankan sangat banyak pesaingnya, Perguruan Tinggi, lebih banyak lagi pesaingnya. Manajer tidak boleh mengabaikan persaingan. Jika hal tersebut dilakukan maka akan sangat besar resikonya. Kantor Pos yang dulunya perusahaan monopoli, dengan berbagai produk layanan pengantaran surat dan telegraph, terpukul telak setelah munculnya dan berkembang biaknya Hand Phone dengan mode sms nya yang dapat menyapaikan pesan, dan munculnya email via internet yang dapat mengirimkan pesan dan surat bahkan dokumen lainnya dalam waktu yang sangat singkat dan biaya yang murah.

Contoh di atas mengindikasikan bahwa kompetitor, dalam kaitan dengan harga, layanan, pengembangan produk dan seterusnya merupakan contoh tentang bagaimana kompetitor memberikan dampak langsung terhadap organisasi. Disinilah pentingnya manajer harus selalu memonitor dan selalu harus memiliki kesiapan untuk memberikan respon dari berbagai kejadian pada lingkungan eksternal.

Faktor khusus keempat yang mempengaruhi organisasi adalah tekanan dari kelompok masyarakat tertentu. Pada organisasi-organisasi tertentu akan selalu dipengaruhi oleh kelompok masyarakat tertentu. Organisasi-organisasi yang membuka usaha dalam bidang pertambangan seringkali akan mendapatkan tekanan dari kelompok pecinta lingkungan hidup. Di negara kita sekarang ini berkembang berbagai lembaga swadaya masyarakat yang bertujuan untuk memberikan tekanan dan kontrol kepada organisasi-organisasi tertentu yang selama ini dianggap memiliki pengawasan yang tidak akuntabel. Indonesian Corruption Watch (ICW) merupakan kelompok masyarakat yang seringkali memberikan tekanan kepada organisasi-organisasi pemerintah dan swasta yang menggunakan/ melakukan pekerjaan-pekerjaan yang dibiayai oleh negara. Police Watch kelompok masyarakat yang seringkali memberikan tekanan kepada kepolisian. Lembaga Perlindungan Konsumen, kelompok masyarakat yang memberikan tekanan kepada para produsen terhadap mutu produknya. Dan masih banyak yang lainnya. Lembaga-lembaga tersebut dengan kemampuannya memperoleh data berusaha untuk memberikan pengawasan yang independen dan akuntabel terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Para manajer harus peduli terhadap tekanan dari kelompok-kelompok tersebut, karena tekanan-tekanan yang dilakukannya dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Sedangkan Lingkungan umum organisasi meliputi kondisi ekonomi, politik/ perundangan, sosiokultural, demografi, teknologi, dan kondisi global. Kondisi ekonomi seringkali berkaitan dengan krisis ekonomi global, inflasi, fluktuasi pasar, dan berbagai faktor ekonomi global lainnya dapat berpengaruh terhadap organisasi. Krisis ekonomi pernah menghancurkan berbagai industri perbankan di Indonesia, namun disisi lain, krisis ekonomi juga akan

meningkatkan pendapatan pada industri-industri berbasis ekspor. Fluktuasi pasar minyak dunia berpengaruh terhadap berbagai industri yang menggunakan minyak sebagai proses utamanya.

Pemerintah mempengaruhi organisasi terhadap aturan dan regulasi yang membatasi organisasi tentang apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Aturan-aturan dan regulasi tersebut meliputi berbagai hal, misalnya regulasi tentang ketentuan upah minimum pada suatu daerah, perlindungan terhadap lingkungan hidup, hubungan buruh dan majikan, dan berbagai regulasi lainnya.

Dalam kaitan dengan sosiokultural, organisasi harus menyesuaikan dan merubah praktek-praktek kerja pada organisasi mereka untuk menyesuaikan perubahan harapan yang ada di masyarakat tempat organisasi-organisasi tersebut beroperasi. Nilai-nilai sosial, adat istiadat, selera masyarakat harus menjadi perhatian utama manajer dalam kaitan dengan proses yang akan dilakukannya di dalam organisasi. Perubahan-perubahan pada hal-hal tersebut, juga menjadi titik penting yang perlu diperhatikan oleh manajer dalam pengelolaan organisasinya. Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh manajer berkaitan dengan faktor sosiokultural ini dapat meliputi, perubahan dalam jam kerja, kebijakan organisasi dengan mengadakan family gathering, penyelenggaraan kegiatan-kegiatan spiritual di organisasi, kegiatan-kegiatan olah raga bersama, dan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk menyesuaikan diri antara organisasi dengan perubahan-perubahan nilai yang terjadi di masyarakat.

Dalam kaitan dengan kondisi demografi, organisasi harus memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan usia, tingkat pendidikan, jender, lokasi geografi, pendapatan masyarakat, komposisi keluarga, dan lain-lain. Kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap banyak hal. Populasi penduduk baru biasanya akan lebih terdidik, lebih banyak belajar, lebih terpengaruh berbagai hal dari luar melalui berbagai media. Kondisi ini akan mempengaruhi mereka dalam cara berfikir, belajar, belanja, dan berhubungan. Perubahan tersebut tentu akan memiliki dampak terhadap organisasi.

Perkembangan teknologi merupakan dampak yang paling dapat dirasakan dan berpengaruh terhadap organisasi pada akhir-akhir ini. Perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan eksternal pada akhir-akhir ini adalah sebagian besar dirasakan karena perubahan teknologi. Saat ini teknologi masih terus akan berkembang, sehingga berbagai dampak terhadap organisasi akan masih terus dirasakan dan organisasi juga harus terus mengalami proses perubahan. Contoh-contoh dampak perubahan teknologi tersebut dapat berupa; otomatisasi kantor, tele conference, pemanfaatan robot untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan organisasi, laser, pemindaian presensi, integrtded circuits, microprocessor yang makin bertenaga, minyak sintetik, model-model baru dalam proses bisnis. Perkembangan teknologi yang seperti ini kemudian mendorong berbagai organisasi dalam dalam berbagai bidang untuk memanfaatkan teknologi dalam upaya meningkatkan daya saing dan efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan organisasinya. Perubahan ini dalam area yang luas juga berdampak pada perubahan struktur organisasi dan cara manajer melakukan pekerjaan manajemen.