

# Organisasi dan Kerja



# Ada 3 tema yang dibahas

1. Apakah ciri formal organisasi sama dimana-mana? Dan apa ada perbedaan yang sistematis lintas-budaya dalam kecenderungan organisasi untuk menjadi terstruktur?
2. Perbedaan dalam perilaku manajemen
3. Perbedaan-perbedaan dalam kebutuhan, motif dan nilai-nilai para pekerja lintas budaya

# **Struktur Organisasional**



Ciri terpenting organisasi yang kompleks adalah distribusi tugas atau pekerjaan-pekerjaan karyawannya.

**Apakah organisasi dalam berbagai negara yang berbeda memiliki struktur yang sama atau tidak?**



Lammers dan Hickson (1979) mengkaji variasi budaya dalam struktur organisasi.

### 3 TIPE ORGANISASI:



LATIN



ANGLO-SAXON



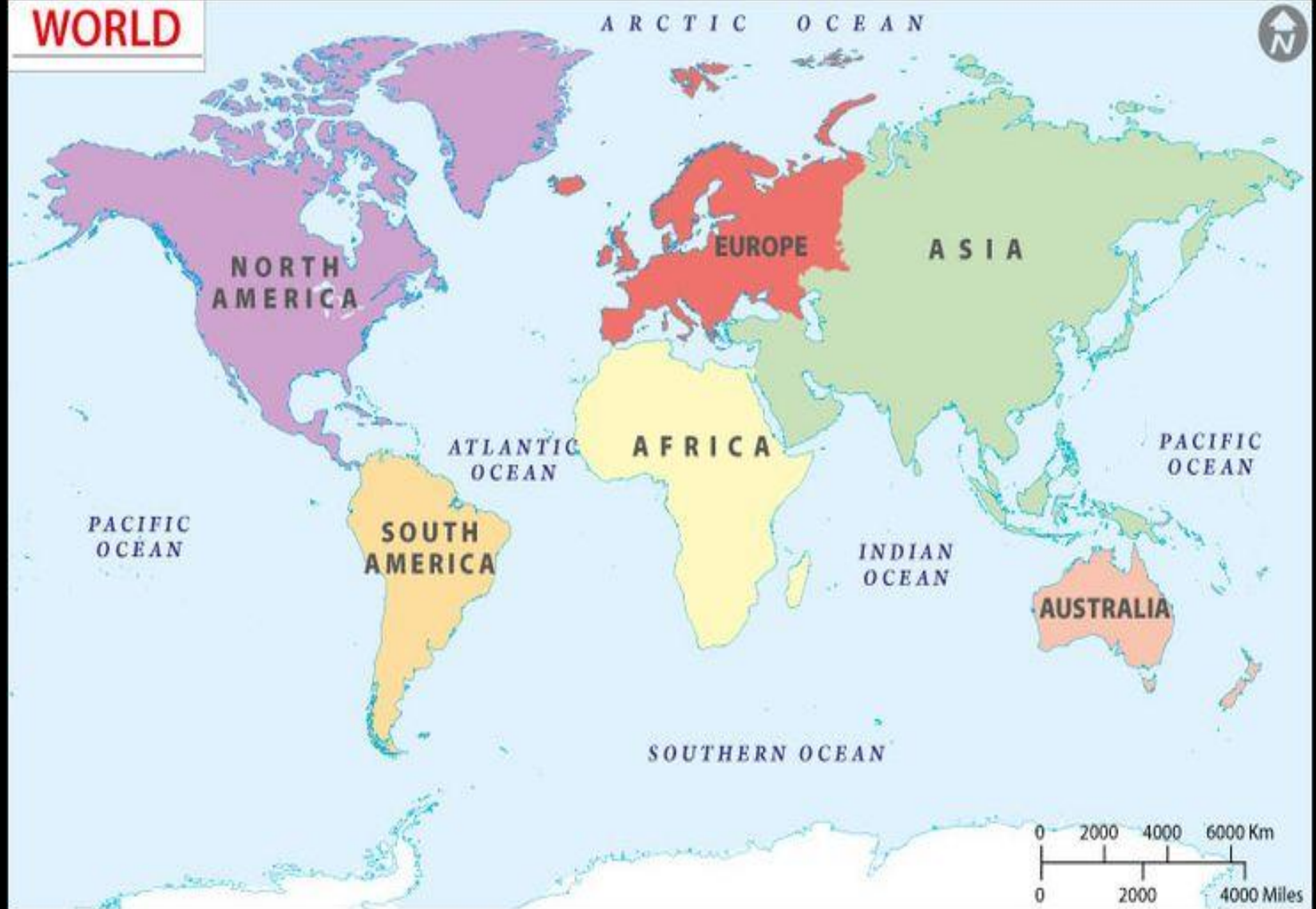
DUNIA KETIGA



Jerman-Israel



# WORLD



# Kajian komparatif oleh Udy (1970) tentang organisasi yang mencakup sejumlah masyarakat pra-industri:

## secara PRODUKSI

- Kerja terorganisasi yang berkiblat pada produksi, tujuan bagaimana dan apa yang akan diproduksi, diberikan oleh latar lingkungan.
- *cth. Suku pedalaman di Amerika (pemburu-pengumpul)*

## secara SOSIAL

- Konteks kerja yang ditentukan secara sosial menggiring ke organisasi yang relatif stabil, yang terus menerus ada saat produksi tidak menuntutnya lagi.
- *cth. Keluarga yang melakukan kerja pertanian*

Bentuk organisasi ini menurut Udy, rendah dalam efektivitas, efisiensi, dan kapasitas inovatif.

Kajian Udy ditujukan ke pertanyaan:

**“Sejauh mana ubahan substansi bertanggungjawab terhadap perbedaan dalam tipe organisasi?”**

-Perpindahan dalam tipe cocok dengan perpindahan dalam perkembangan industri.

-Pada saat yang sama, organisasi tradisional atau yang disebut “Dunia Ketiga” oleh Hammers dan Hickson, masih dapat ditemukan di masyarakat industri, mis. Di pertanian kecil di Eropa Barat.

Tahun 1970-awal 1980an, kepentingan faktor politis ditekankan. Khususnya kontras antara **SOSIALISME** dan **KAPITALISME**.

Dalam organisasi industri, pemilahan penting itu adalah **PEMILIKAN UMUM** dan **PEMILIKAN PRIBADI**.

-Varibel politik disebut karena dalam perbandingan lintas-budaya organisasi, variabel-variabel tersebut berbaur dengan variabel budaya lain seperti keyakinan, nilai, dan adat istiadat.



**TEORI ORGANISASI MODERN** membedakan dimensi struktur organisasional dari penentu-penentu strukturnya.

Menurut Robbins (1987), ada 3 dimensi penting:

**KOMPLEKSITAS**

**FORMALISASI**

**SENTRALISASI**

Struktur itu saling bergantung pada variabel2 seperti:

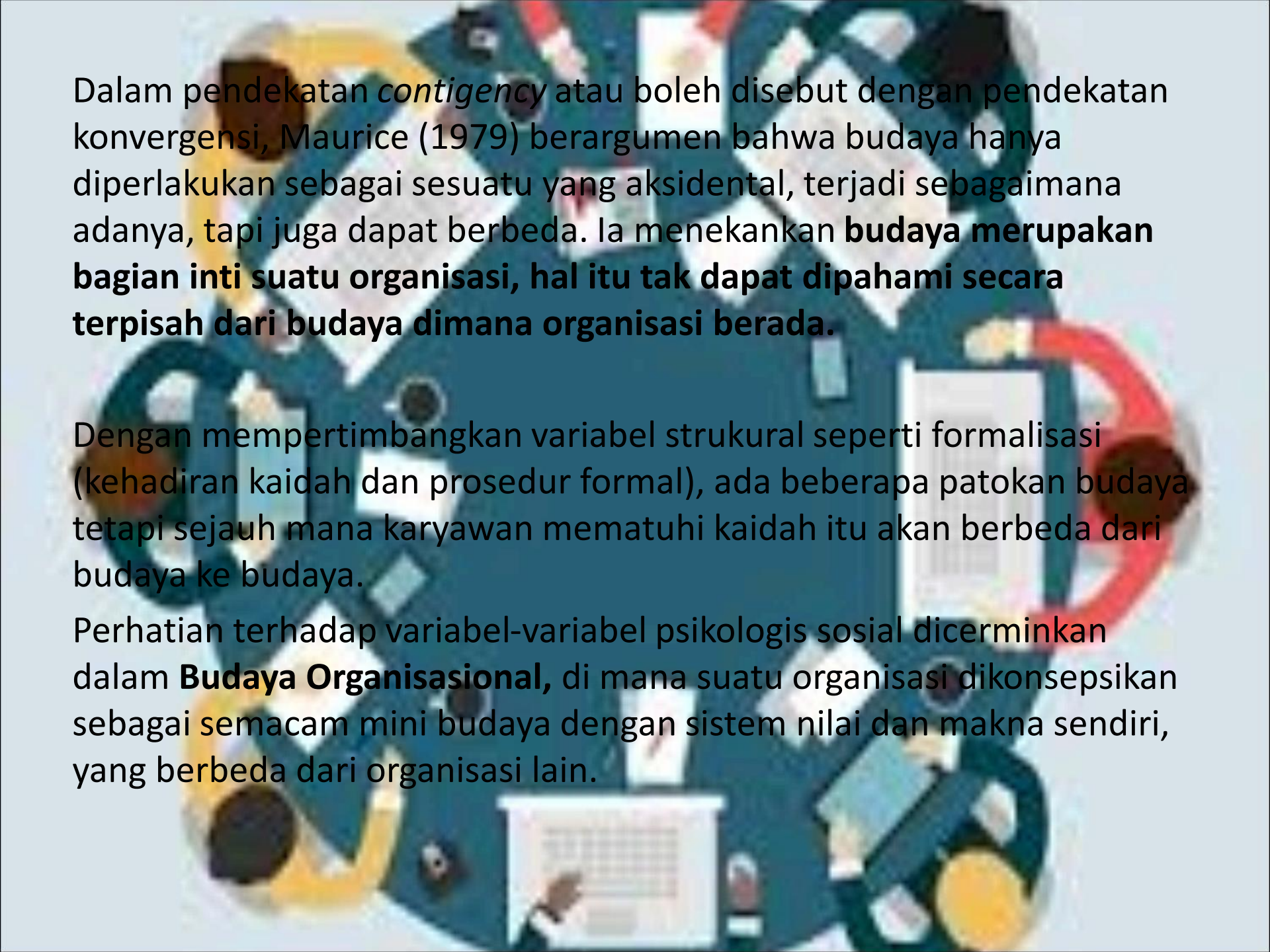
- Jumlah karyawan
- Teknologi
- Sumberdaya
- Sejarah organisasi

Dalam **pendekatan contingency** juga mencakup:

- Lingkungan tempat organisasi berfungsi
- Kondisi lingkungan

Variabel-variabel diatas dipandang beberapa penulis sebagai **penentu langsung** struktur.

Sementara yang lain mengaggap sebagai **pembatas** struktur potensial organisasi.



Dalam pendekatan *contingency* atau boleh disebut dengan pendekatan konvergensi, Maurice (1979) berargumen bahwa budaya hanya diperlakukan sebagai sesuatu yang aksidental, terjadi sebagaimana adanya, tapi juga dapat berbeda. Ia menekankan **budaya merupakan bagian inti suatu organisasi, hal itu tak dapat dipahami secara terpisah dari budaya dimana organisasi berada.**

Dengan mempertimbangkan variabel struktural seperti formalisasi (kehadiran kaidah dan prosedur formal), ada beberapa patokan budaya tetapi sejauh mana karyawan mematuhi kaidah itu akan berbeda dari budaya ke budaya.

Perhatian terhadap variabel-variabel psikologis sosial dicerminkan dalam **Budaya Organisasional**, di mana suatu organisasi dikonsepsikan sebagai semacam mini budaya dengan sistem nilai dan makna sendiri, yang berbeda dari organisasi lain.



Perbedaan pada pendapat ada pada 2 dimensi:

1. Kontras antara ubahan-ubahan bertingkat-institusional dan bertingkat-individual.
  - Struktur organisasi merupakan konsep yang berasal dari sosiologi organisasi dan cenderung didefinisikan pada tingkat konvensional. (cth. Tipologi lintas-nasional oleh Lammers & Hickson)
  - Di kalangan para psikolog, ada kecenderungan menekankan pentingnya proses organisasional dan perilaku individual.
2. Berkenaan dengan peranan budaya.

Hal terpenting berkaitan dengan kekurangjelasan mengenai konsepsi budaya, beberapa alasannya: **teba variabel-variabel budaya didefinisikan secara lemah.**



**GREENLAND**

**CANADA**

**UNITED STATES**

**MEXICO**

**BRAZIL**

**PERU**

**BOLIVIA**

**ARGENTINA**

**RUSSIA**

**KAZAKHSTAN**

**TURKEY**

**IRAN**

**AFGHANISTAN**

**PAKISTAN**

**CHINA**

**INDIA**

**THAILAND**

**Vietnam**

**INDONESIA**

**AUSTRALIA**

# Perilaku Manajerial

Terbagi menjadi dua bagian:

**Gaya  
Kepemimpinan**

**Pengambilan  
Keputusan**



# Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa pendapat dari para tokoh:

## ➤ Ohio State (Amerika)

Membagi dua bagian gaya kepemimpinan, yaitu:

### **PENENGGANG**

Melalui perhatian dan dukungan pemimpin pada anak buah.

### **STRUKTUR PENGAMBILAN INISIATIF**

Penstrukturan pemimpin melalui berbagai peran dan tugas yang harus mereka lakukan.



➤ **J.B.P Sinha (1980)**

Menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berdasarkan narturant (pemelihara), task (tugas), leader (pemimpin), gaya manajemen ini mempunyai dua komponen yaitu kepedulian pada tugas dan orientasi pemeliharaan bagi anak buah.

narturant-task-leader berketujuan dan mengutamakan tingkat produktivitas yang tinggi, tetapi ia juga menunjukkan perhatian dan afeksi demi kebaikan anak buah serta ter-libat dalam pertumbuhan profesional mereka.

A group of blue cartoon characters with square heads and simple facial expressions are running towards the right. A single red cartoon character is running towards the left, meeting the group. The background is a light beige color with a subtle pattern of the blue characters.

## ➤ PM Misumi (1985)

Misumi memilah dua fungsi utama dalam suatu kelompok,

Fungsi pencapaian disebut misumi sebagai kinerja (performance disingkat P) dan fungsi pemeliharaan diri disebut (maintenance disingkat M).

**Maintenance (M)** : Bertujuan pada peningkatan dorongan antar pribadi.

**Performance (P)** : Menyumbangkan pencapaian tujuan kelompok dan pemecahan masalah.

Pendapat ini didukung oleh Smith dan Peterson (1988). Data dari Inggris, Hongkong, Amerika Serikat, dan India menunjukkan korelasi positif antara *rating* para bawahan atau situasi kerja mereka dan *rating* para bawahan atau situasi kerja mereka.

# Pegambilan keputusan

Four orange 3D stick figures are standing on a path made of blue puzzle pieces. The figures are arranged in a line, with the first figure on the left holding the hand of the second, and the second holding the hand of the third, and the third holding the hand of the fourth. The path of puzzle pieces leads from the bottom left towards the top right.

## Heller dan Wilpert (1981)

Menganalisis pengambilan keputusan manajerial pada tingkat puncak dari 129 organisasi di Amerika Serikat, lima negara Eropa Barat, dan Israel. Mereka mempostulasikan suatu kontinum kewenangan unilateral yang tak terbagi di kalangan atasan, melalui pengambilan keputusan terbagi (partisipatori), ke pendelegasian seluruh kewenangan untuk keputusan-keputusan tertentu pada bawahan.

## Wright (1985)

Merangkum dalam organisasai topik yang paling luas dikaji ialah superioritas jepang yang di duga mengatasi Amerika dalam efisiensi secara organisasi, hal ini telah di distribusikan pada suatu gaya yang lebih konsulatif dari pengambilan keputusan yang menampakkan diri dalam proses *ringi*.

**Liberia:** diskusi kelompok cenderung menjadi lebih ekstrem ketimbangan keputusan individual

**Orang kulit putih di Zimbabwe** lebih menjadi hati-hati ketimbang orang kulit hitam dikarenakan pelapisan ras harus disetujui dalam diskusi kelompok kecil.

## Perbedaan berdasarkan penelitian oleh wright, Philips, dan Wisudha 1993

Mengambil subyek orang barat (termasuk inggris) dan subyek Asia Tenggara. Dalam kajiannya mereka meminta subyek menjawab sebuah pertanyaan,sejauh mana mereka yakin tentang kebenaran pendapat mereka, pertanyaan berupa pertanyaan faktual, subyek barat menjawab dengan penuh keyakinan namun subyek asia menjawab tidak se yakin subyek barat, subyek barat lebih menggunakan keputusan ya/tidak

**MENGAPA  
????**



# Nilai & Motif Kerja

## Nilai

Kajian tentang “nilai” yg berkaitan dengan kerja dilakukan oleh Hofstede dalam bagian-bagian nasional suatu perusahaan multinasional.





Berikut 4 matra yang ditemukan Hofstede:

- **Jarak kekuasaan**

“Sejauh mana para anggota masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam kelembagaan dan organisasi tersebar secara tidak merata”.

- **Penghindaran atas ketidakmenentuan**

“Derajat sejauh mana anggota suatu masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakmenentuan dan ambiguitas, yang membawa mereka mendukung keyakinan-keyakinan yang mempromosikan kepastian dan mengutamakan kelembagaan yang melindungi konformitas”.



- **Individualisme-kolektivisme**

Individualisme: “berpijak pada kerangka kerja sosial yang terajut longgar dalam masyarakat dimana individu diharap memelihara diri sendiri dan hanya keluarga terdekat”.

Kolektivisme: “suatu preferensi ke kerangka kerja sosial yang terajut ketat dimana individu dapat mengharap kenalan-kenalan, klan atau kelompok-dalam lain untuk merawat diri mereka, dalam pertukaran mengarah ke loyalitas yang tak perlu dipertanyakan”.

- **Maskulinitas-femininitas**

Maskulinitas: “suatu preferensi ke prestasi, heroisme, keterusterangan dan keberhasilan materi”.

Femininitas: “suatu preferensi ke hubungan, perhatian manusiawi terhadap kelemahan, dan kualitas hidup”.



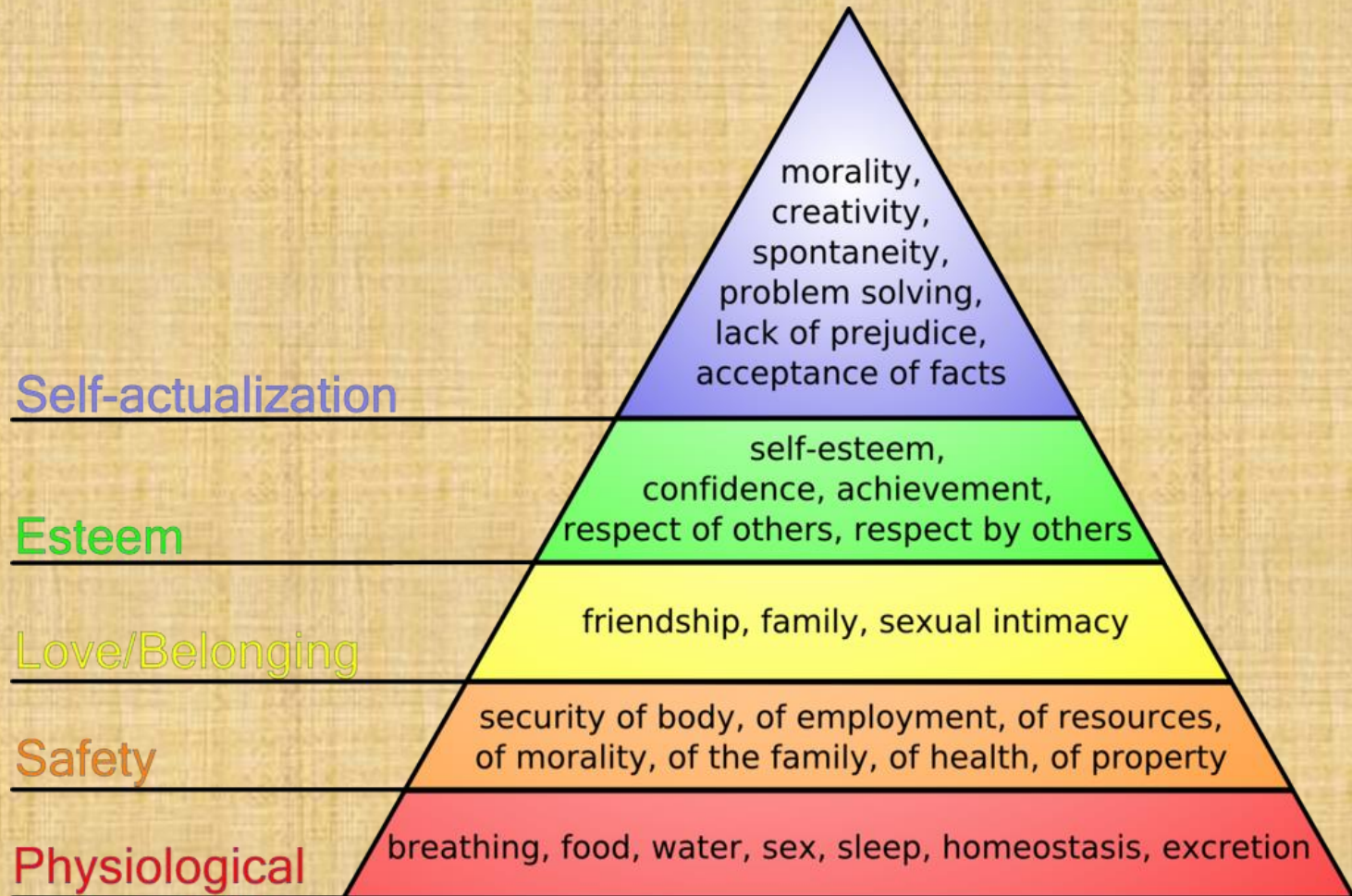
# Motif & Kebutuhan

Diantara teori teori motivasi yang mengilhami para peneliti lintas budaya, yang paling terkenal ialah teori McClelland (1961) dan Maslow (1954)

# Teori Kebutuhan McClelland



# Teori Kebutuhan Maslow





Diantara berbagai kebutuhan, aktualisasi diri dinilai sebagai hal terpenting di semua negara, diikuti sebagian besar negara dengan kebutuhan otonomi.

Perbedaan-perbedaan antarnegara dalam bobot kebutuhan cukup adil. Namun perbedaan besar ditemukan dalam hal **kepuasan kebutuhan.**

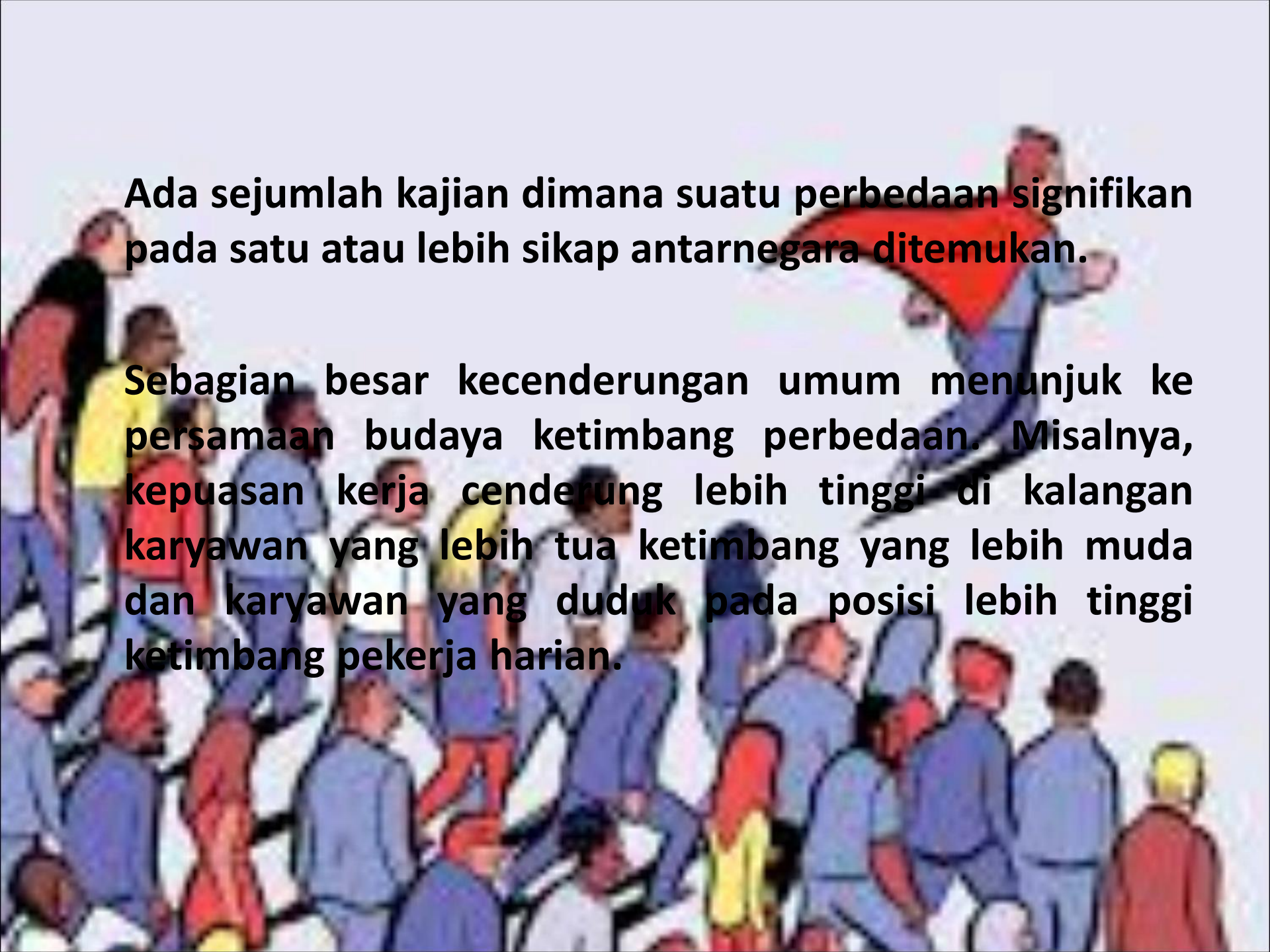
A stylized illustration of several hands in various colors (red, orange, green, blue, brown) holding together interlocking puzzle pieces. The hands are rendered in a simple, bold style with thick outlines. The puzzle pieces are also in various colors and are being held together in a way that suggests teamwork and collaboration.

Pentingnya kerja bervariasi antar pekerjaan.

Skor tertinggi → profesional

Skor terendah → pekerja temporer

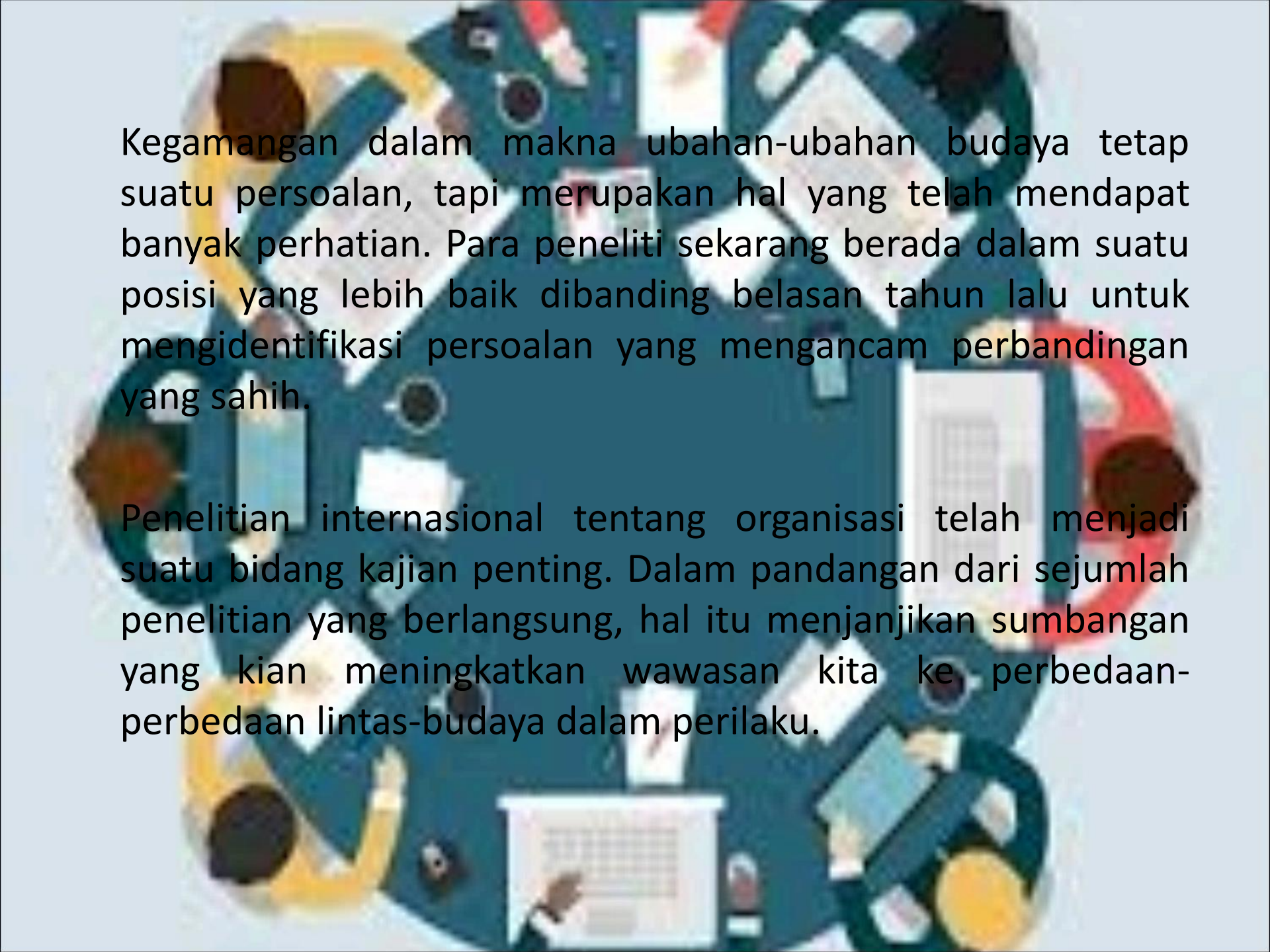
Sementara itu pekerja terampil dan pengangguran memiliki skor tengah pada sentralitas kerja.

A background image showing a diverse crowd of people in various colors and styles of clothing, appearing to be in motion. In the upper right corner, a superhero character with a red cape and blue suit is flying through the air. The text is overlaid on this scene.

**Ada sejumlah kajian dimana suatu perbedaan signifikan pada satu atau lebih sikap antarnegara ditemukan.**

**Sebagian besar kecenderungan umum menunjuk ke persamaan budaya ketimbang perbedaan. Misalnya, kepuasan kerja cenderung lebih tinggi di kalangan karyawan yang lebih tua ketimbang yang lebih muda dan karyawan yang duduk pada posisi lebih tinggi ketimbang pekerja harian.**





Kegamangan dalam makna ubahan-ubahan budaya tetap suatu persoalan, tapi merupakan hal yang telah mendapat banyak perhatian. Para peneliti sekarang berada dalam suatu posisi yang lebih baik dibanding belasan tahun lalu untuk mengidentifikasi persoalan yang mengancam perbandingan yang sah.

Penelitian internasional tentang organisasi telah menjadi suatu bidang kajian penting. Dalam pandangan dari sejumlah penelitian yang berlangsung, hal itu menjanjikan sumbangan yang kian meningkatkan wawasan kita ke perbedaan-perbedaan lintas-budaya dalam perilaku.

THANK YOU

