

BUDAYA ORGANISASI & MANAJEMEN

**Kuliah ke 3,
Mata Kuliah**

ORGANISASI DAN MANAJEMEN PUBLIK

Jumat, 10 September 2021

https://drive.google.com/file/d/13v3_GiPD9pSB7Za6bv9w4uJS-k7fmwm/view?usp=sharing

Drs. Sudarmo, MA., Ph.D

**Program Studi Magister Administrasi Publik
Universitas Sebelas Maret**

Definisi

- **Budaya Organisasi** merupakan serangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang mengontrol interaksi para anggota organisasi satu sama lain dan mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan pihak luar organisasi (termasuk para pemasok, Klien/pelanggan/ customers, warganegara, dan orang-orang lain diluar organisasi termasuk orang-orang yang kehidupannya terdampak oleh aktivitas/tindakan/kebijakan suatu organisasi)

Kekuatan Budaya Organisasi

- **Budaya organisasi** bisa digunakan untuk meningkatkan efektivitas/kinerja organisasi, kemampuan berkompetisi, dan kualitas pelayanan organisasi yang diinginkan; sebab budaya organisasi mengendalikan/ mengarahkan/ memotivasi:
 1. Cara para anggota dalam **mengambil keputusan**
 2. Cara para anggota organisasi dalam **menintepretasikan dan *manage* lingkungan organisasi**
 3. Cara para anggota organisasi **menginterpretasikan dan mengelola informasi**
 4. Cara para anggota organisasi **berperilaku atau bertindak**



NORMA DAN NILAI ORGANISASI

- **Nilai** merupakan kriteria, standard, atau prinsip-prinsip panduan umum yang digunakan orang-orang dalam organisasi untuk menentukan tipe perilaku, peristiwa/events, situasi dan *outcomes* yang diinginkan atau yang tidak diinginkan.
- **Norma** merupakan kaidah, standar, gaya perilaku, atau aturan yang berlaku bagi anggota organisasi yang berisi perintah, larangan dan sanksi dalam suatu kelompok organisasi, yang dibentuk berdasarkan nilai-nilai organisasi.



Macam nilai

1. *Terminal value:*

merupakan keadaan akhir / outcome yang diharapkan/dikehendaki yang ingin dicapai oleh orang-orang; Biasanya tercermin dalam misi organisasi.

2. *Instrumental value:*

model/standar/gaya perilaku yang diinginkan oleh organisasi.

(gaya perilaku yang diinginkan oleh organisasi antara lain bisa ditunjukkan dengan **bekerja keras, mendasarkan tradisi dan otoritas, konservatif dan hati-hati, ekonomis, kreatif dan bersemangat, jujur, siap mengambil resiko, dan menjaga standar yang tinggi**)

Mengkomunikasikan Budaya Organisasi

□ Sosialisasi—proses para anggota organisasi belajar dan menginternalisasi norma-norma budaya organisasi (proses secara sistematis merubah harapan-harapan, perilaku dan sikap dari para pegawai baru)

□ Sosialisai bisa dilakukan melalui:

- a) Stories,
- b) Ceremonies &
- c) Bahasa organisasi

Stories

- **Kisah awal /sejarah yang mendorong berdirinya organisasi terutama keunggulan-keunggulan yang ada padanya dan cita-cita/visi/misi awal yang ingin direalisasi kedepan bagi organisasi dan masyarakat**
- **Cerita kehebatan-kehebatan organisasi sebelumnya yang bisa dijadikan suriteladan atau bisa dijadikan landasan untuk tetap berkinerja baik**

Ceremonies

- a) Rites of passage (induksi & training dasar)—
tujuannya untuk mempelajari &
menginternalisasi norma-norma & nilai;**
- b) Rites of integration (pesta natalan/idul
fitri/cocktail di kantor, pengumuman
keberhasilan kantor)—tujuannya untuk
membangun norma-norma dan nilai-nilai
bersama;**
- c) Rites of enhancement (presentasi
penghargaan tahunan)—tujuannya untuk
memotivasi komitmen pada norma-norma
dan nilai-nilai**
- d) Bahasa yang diucapkan atau yang tak
diucapkan**

Bahasa

- **Penggunaan bahasa yang mencerminkan keunikan/kekhususan organisasi dengan simbol-simbulk tertentu**
- **Misalnya:**
 - i. **UNS sebagai benteng utama Pancasila,**
 - ii. **UNS Universitas berkelas Internasional.**
 - iii. **UNS peduli kaum miskin**
 - iv. **Kraton Yogyakarta terus memeyu hayuning bawono**

Strategi-Taktik Sosialisasi

- **Employee orientation**
- **Training & development**
- **Manajemen Kinerja**



Employee orientation

- **Program yang dilakukan dalam organisasi untuk memperkenalkan pegawai baru pada tempatnya bekerja, peran pegawai, kehidupan sosial budaya dan lingkungan formal dan informal tempat kerja.**
- **Program ditujukan untuk membuat para pegawai baru merasa familiar dengan pekerjaan, teman sekerja, dan kebijakan organisasi, aturan, sasaran dan pelayanan)**



Training & Development

- 1. On-the- job training (job rotation, coaching, apprenticeship, modeling, mentoring)**
- 2. Off-the-job Training (management development)**

On-the-job training

- **Job rotation:** mengijinkan orang-orang untuk bekerja/menempatkan pekerjaan di tempat-tempat pekerjaan yang berbeda agar memperluas kemampuan bekerja
- **Coaching:** seorang pegawai berpengalaman memberikan saran-saran teknis kepada orang lain
- **Apprenticeship:** melibatkan tugas-tugas pekerjaan dimana seseorang bertindak sebagai asisten/atau belajar pada orang-orang yang sudah memiliki keahlian kerja yang diinginkan
- **Modeling:** proses dimana seseorang memperlihatkan perilaku pribadi yang dihapakan oleh orang lain
- **Mentoring:** berbagi pengalaman dan pemahaman antara orang yang berpengalaman dan yang belum berpengalaman (pegawai baru secara formal diangkat untuk dilindungi oleh pegawai berpengalaman yang mengajari sebagai model dan menjadikan pegawai baru tersebut sebagai asisten agar maju)

Off the Job Training

- **Dilakukan diluar lingkungan kerja**
- **Bisa dilakukan dalam organisasi tetapi dalam ruang/lokasi terpisah**
- **Biasanya menerapkan *management development*, untuk memperbaiki pengetahuan dan keahlian dalam hal pokok-pokok manajemen**

Manajemen Kinerja

- **Sistem Manajemen Kinerja** menentukan standard, menilai hasil, dan merencanakan tindakan untuk memperbaiki kinerja masa depan \
- **Performamance appraisal** (penilaian kinerja) merupakan proses mengevaluasi kinerja dan memberikan feedback secar formal

Manajemen Kinerja

- 1. Graphic rating scales**
- 2. Narrative technique**
- 3. Behaviorally anchored rating scales**
- 4. Critical-incident technique**
- 5. Multiperson comparison**

Graphic rating scale

Nama: Nona Jumuah Manis (NJM)

Pekerjaan: Perawat luka bakar

Supervisor: Jeng Jumat Legi (JLL)

Rating factors	Rating
• Kuantitas kerja: jumlah pekerjaan yang pada umumnya bisa ditangani per hari	3
• Kualitas kerja: keakuratan & kualitas yang bisa dilaksanakan	2
• Pengetahuan pekerjaan: memahami pekerjaan yang dan tuntutan pekerjaan yang diperlukan	3
Kerjasama: kesediaan menerima tugas-tugas dan bekerjasama dengan yang lain	1
• Keterpercayaan: presisi perawatan dan kehadiran setiap diperlukan dan melengkapi pekerjaan	2
• Antusias: inisiatif dalam menawakan ide-ide dan berusaha meningkatkan tanggung jawab pada pasien	2

Keterangan:

3=sangat memuaskan, 2=memuaskan, 1= tidak memuaskan



Narrative Technique

- Deskripsi *essay tertulis* tentang kinerja seseorang:

NJM secara umum telah memperlihatkan kemampuannya memberikan pelayanan yang berkualitas, namun masih ada beberapa hal yang perlu menjadi catatan baginya untuk diperbaiki dimasa depan.

- **Aspek kekuatan yang ada padanya: mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang dibebankan secara sangat memuaskan, serta memiliki pengetahuan kerja yang diperlukan dengan sangat memuaskan pula.**
- **Betapapun begitu keakuratan dan kualitas yang bisa dilaksanakan masih sedikit perlu disempurnakan. Demikian pula dalam hal antusiasmenya dan presisi pekerjaannya, karena ia pernah tidak menunggui pasien koma tepat pada waktunya.**
- **Disamping itu, kesediaan kerjasama dengan yang lain masih jauh dari harapan karena dia sedikit egois dan suka cemburu.**



Behaviorally Anchored Rating Scales

- **Jika seorang customer mendapatkan cacat pelayanan yang bukan tanggung jawab organisasi pelayanan kami, Anda bisa menanyakan hal ini pada lembaga kami untuk membantu customer mengatur macam pelayanan yang diperlukan**
- **Anda bisa meminta lembaga pelayanan ini untuk membantu seorang customer dengan berbagi informasi secara lengkap sesuai kebijakan organisasi, ketika customer kembali ke lembaga pelayanan ini.**
- **Setelah selesai dengan permintaannya, anda bisa meminta lembaga pelayanan ini dengan senang hati untuk memotivasi customer untuk datang lagi ke lembaga pelayanan ini untuk membeli pelayanan dari lembaga ini**
- **Anda bisa meminta lembaga pelayanan ini untuk menunda seorang customer tanpa menjelaskan padanya sementara anda tetaplah menjalankan aktivitasnya sebagai pegawai**
- **Anda bisa meminta perwakilan ini untuk memperlakukan seorang customer dengan kasar dan tidak hormat**



Critical-Incident Technique

- **Critical Incident Technique (CIT) adalah seperangkat prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan pengamatan langsung terhadap perilaku anggota organisasi yang memiliki signifikansi kritis dan memenuhi kriteria yang ditentukan secara metodologis.**
- **Pengamatan ini kemudian dilacak sebagai insiden, yang kemudian digunakan untuk memecahkan masalah praktis dan mengembangkan prinsip psikologis yang luas.**
- **Insiden kritis dapat dikumpulkan dengan berbagai cara, tetapi biasanya responden diminta untuk menceritakan sebuah cerita tentang pengalaman yang mereka alami.**

Langkaah dalam CIT

- 1) **Menentukan dan meninjau insiden,**
- 2) **Pencarian fakta**, yang melibatkan pengumpulan detail insiden dari para peserta.
- 3) **Setelah semua fakta terkumpul, selanjutnya adalah mengidentifikasi masalah.**
- 4) **Setelah itu keputusan dapat dibuat** tentang bagaimana menyelesaikan masalah berdasarkan berbagai solusi yang mungkin.
- 5) **Evaluasi**, yang akan menentukan apakah solusi yang dipilih akan menyelesaikan akar penyebab situasi dan tidak akan menimbulkan masalah lebih lanjut.

Multiperson Comparison

- **Rank ordering** (semua orang diranking berdasarkan kinerjanya dengan ukuran yang telah dipersiapkan)
- **Paired comparison** (A dibandingkan dengan B, C, D, dst)



Dari Mana Budaya Organisasi (BO) Berasal?

- **BO berkembang dari interaksi empat faktor:**
 - 1) **Karakteristik pribadi dan profesional orang-orang dalam organisasi,**
 - 2) **Etika organisasi,**
 - 3) ***Property right* yang diberikan kepada para pegawai, dan**
 - 4) **Struktur organisasi**



Karakteristik Orang-orang Dalam Organisasi

- **Para pendiri/senior**
- **Orang-orang baru yang diseleksi oleh para pendiri/senior**

Etika Organisasi

- **Merupakan nilai-nilai moral, keyakinan dan aturan yang menentukan cara-cara yang tepat bagi para anggota organisasi untuk berurusan satu sama lain dan untuk berurusan dengan para stakeholder organisasi/ lingkungan organisasi**
- **Etika Organisasi dipengaruhi oleh etika pribadi (founders) dan profesional (para experts).**

Property Rights

- **Property rights merupakan hak-hak yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya untuk diterimanaya dan untuk menggunakan sumberdaya organisasi.**
- **Property rights menentukan hak-hak dan tanggung jawab para anggota yang mengakibatkan perbedaan perkembangan norma-norma, nilai-nilai dan sikap para anggota terhadap pelayanan organisasi.**

Struktur Organisasi

- **Organisasi perlu didesain yang sesuai dengan karakter pelayanan mengingat ia berpengaruh pada budaya organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi karakter pelayanan yang diberikan**
- **Struktur organisasi:**
 1. **Mekanistik, tall, highly centralized, standardized**
 2. **Organik, flat, decentralized, rely on mutual adjustment**



Budaya-Tujuan Organisasi & Tanggung jawab Sosial

- **Defensive approach** : sebuah pendekatan yang menunjukkan komitmen pada perilaku etis
- **Accommodative approach**: perlunya mendukung tanggung jawab sosial, mendasarkan pada hukum dan etika tetapi berusaha menyeimbangkan kebutuhan seluruh stakeholder, yang merasa hak-haknya terambil oleh yang lain.
- **Proactive approach**: pendekatan yang secara aktif mencakup kebutuhan untuk berperilaku bertanggung jawab secara sosial, berusaha mempelajari kebutuhan kelompok stakeholder yang berbeda-beda, dan bersedia menyediakan sumberdaya organisasi untuk mempromosikan kepentingan stakeholder utama (yaitu stakeholder yang mengendalikan/menentukan jalannya organisasi) maupun stakeholder lainnya yang terkena tindakan dari stakeholder utama atau yang berhak untuk ikut dilibatkan).

