

Tentang Penulis



Dr. H. Abdul Hakim, SE, M.Si

Tempat, tanggal lahir Semarang, 23 Juni 1955 beralamat di Jl. Jati Emas No. 9 Banyumanik Semarang. Kegiatan sehari-hari sebagai Dosen Fakultas Ekonomi dan Dosen Magister Manajemen (S2) Unissula Semarang. Beristrikan Dista Amalia Arifah SE, M.Si, Akt yang juga bekerja sebagai Dosen Fakultas Ekonomi Unissula.

RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun 1966 Lulus SD Al-irsyad di Semarang, Tahun 1969 Lulus SMP Al-irsyad di Semarang, Tahun 1979 Lulus SMA Sultan Agung di Semarang, Tahun 1983 Lulus Sarjana Muda (B.Sc) Ilmu Ekonomi Perusahaan Unissula Semarang, Tahun 1986 Lulus Sarjana Ekonomi (S1) Manajemen Unissula Semarang, Tahun 1995 Lulus Pascasarjana (S2) Unpad Bandung Program Studi Ilmu Ekonomi dan Akuntansi Bandung, Tahun 2005/2006 Studi lanjut Program Doktor (S3) Program Studi Ilmu Ekonomi Islam Unair Surabaya

RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun 1986 - sekarang Dosen Fakultas Ekonomi Unissula, Tahun 1990 - 1992 Sekretaris Prodi Manajemen, Tahun 1993 - 1995 Ketua Prodi Manajemen, Tahun 1996 - 2000 Wakil Direktur Umum dan Keuangan Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung, Tahun 2001 - 2004: Pembantu Dekan 1 Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Unissula, Tahun 2003 - sekarang Dosen Program S2 Magister Manajemen Unissula Semarang, Tahun 2015-sekarang Kepala Direktorat Pemakmuran masjid Unissula

RIWAYAT ORGANISASI

Tahun 1992 - sekarang Ketua Umum yayasan Pendidikan "Nurul Ulum" di Semarang, Tahun 2005 - Tahun 2007 Ketua Ta'mir Mesjid Al-Muhajirin Banyumanik di Semarang, Tahun 2008 - sekarang Ketua Umum Yayasan Al-Muhajirin Banyumanik di Semarang, Tahun 2008 - sekarang Wakil Ketua Pengurus wilayah NU Jawa Tengah, Tahun 2008 - sekarang Bendahara Umum Ikatan Keluarga Alumni (IKA-Unissula), Tahun 2009 - Sekarang Ketua Tim Pemberdayaan Asset-Asset Nahdhatul Ulama' se Jawa tengah

PENGELOLAAN PERUBAHAN BERBASIS NILAI-NILAI ISLAMI

ISBN 978-602-0962-09-2



Dr. H. Abdul Hakim, SE, M.Si

EF Press Digimedia

PENGELOLAAN PERUBAHAN BERBASIS NILAI NILAI ISLAMI

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si



EF Press Digimedia

PENGELOLAAN PERUBAHAN BERBASIS NILAI NILAI ISLAMI

© EF Press Digimedia 2015
Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang
Cetakan Pertama, 170 X 250 mm, 138 hal +XX

ISBN 978-602-0962-09-2

Penulis:

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si

Diterbitkan oleh:
EF Press Digimedia
Jl. Pondok Bukit Agung C-5 Semarang
Email: efpressdigimedia@gmail.com

Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak memperbanyak penggunaan untuk kepentingan komersial suatu program komputer dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Atas rahmat Allah SWT yang Rahman dan rahim, Pemilik segala puji dan maha kuasa. Tuhan kepada siapa penulis menyembah dan bersujud, memohon pertolongan serta memohon petunjuk jalan yang lurus, Hanya dengan hidayah, ma'unah dan taufiq-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Tiada daya dan kekuatan melainkan dengan nama-Nya. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang ditahbiskan oleh Allah sebagai uswah hasanah bagi umat manusia.

Buku ini disusun dari keyakinan, kecintaan dan kerinduan pada kejayaan ayat-ayat Allah sebagaimana dahulu pernah diimplementasikan oleh para Rasul Allah seperti Ibrahim AS, Musa AS, Isa AS, dan Muhamad SAW dan sekaligus dapat dijadikan sebagai buku pedoman dalam bidang ilmu manajemen perubahan dalam perspektif Islami program magister manajemen (S2) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Buku ini dapat tersusun telah melibatkan berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena

itu penulis pada kesempatan ini menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikah dukungan, fasilitas dan lain sebagainya. Semoga Allah SWT membalas semua ini sebagai amal shaleh amin ya robbal-alamin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini masih memerlukan koreksi serta revisi . Oleh karenanya kritik dan saran yang positif sangat diperlukan untuk penyempurnaan lebih lanjut dari pembaca sangat diharapkan guna penyempurnaan buku ini.

Akhirnya besar harapan semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya, amin.

Semarang, Juli 2015

DAFTAR ISI

Judul	i
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambari.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Pengertian dan Proses Manajemen serta Organisasi.....	2
1.2 Pengertian Perubahan dan Manajemen Perubahan.....	5
1.3 Proses Terbentuknya Perubahan.....	14
1.4 Sifat dari Perubahan Organisasi	15
BAB II ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN	19
2.1 Sumber dan Tujuan Manajemen Perubahan	19
2.2 Target dan Cara Mengatasi Perubahan	23
2.3 Tipe-tipe Perubahan.....	25
2.4 Spektrum Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Perubahan.....	27

BAB III	MASALAH MANAJEMEN PERUBAHAN	30
3.1	Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Perubahan ...	30
3.2	Manajemen Transisi.....	32
3.3	Merelokasi Perubahan pada Spektrum Perubahan.....	34
3.4	Aspek-aspek Perubahan.....	37
BAB IV	TANTANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN.....	45
4.1	Tantangan Lingkungan Abad XXI Terhadap Manajemen Perubahan	45
4.2	Organisasi yang Akan Datang yang Dinamik serta Fleksibel.....	47
BAB V	PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN KEORGANISASIAN	51
5.1	Pengantar	51
BAB VI	MANAJEMEN PERUBAHAN DAN MENGELOLA PERUBAHAN YANG KONVENSIONAL	65
6.1	Pengantar.....	65
6.2	Memanager Perubahan.....	65
6.3	Tingkat-tingkat Perubahan Keorganisasian	66
6.4	Beberapa Dasar Dalam Kegiatan yang Mengubah Organisasi.....	70
6.5	Kekuasaan Eksternal yang Menyebabkan Timbulnya Perubahan	74
BAB VII	PERLUNYA MANAJEMEN PERUBAHAN	77
7.1	Masalah Manajemen Perubahan	77
7.2	Penolakan Perubahan.....	77
7.3	Teknik Mengatasi Resistensi	80

BAB VIII PENDEKATAN KLASIK DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	84
8.1 Pengantar	84
BAB IX PENDEKATAN MODEL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	90
BAB X PENDEKATAN PERUBAHAN TERENCANA DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN.....	100
BAB XI PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN KEORGANISASIAN	112
BAB XII PENDEKATAN ORGANISASI PEMBELAJARAN (LEARNING ORGANIZATION)	126
DAFTAR PUSTAKA	135

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Kekuatan yang membantu dan menghalangi proses perubahan	15
Tabel 2	Target Keorganisasian	16
Tabel 3	Sifat sifat masalah keras dan masalah lunak.....	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Organisasi sebagai tempat berlangsungnya manajemen & perubahan.....	3
Gambar 2.	Proses SDM dalam organisasi.....	4
Gambar 3	Dampak interaksi dari berbagai macam tingkatan perubahan keorganisasian	13
Gambar 4	Teori medan kekuatan yang dikaitkan dengan perubahan dari Kurt Lewin	18
Gambar 5	Pengambilan Keputusan dalam manajemen perubahan	27
Gambar 6	Model "Perceptual Transition Management	34
Gambar 7	Spektrum Perubahan	35
Gambar 8	Sebuah Model perubahan dipandang dari sudut pandangan sistemik	58
Gambar 9	Kurva kinerja Tim	62
Gambar 10	Dampak Interaksi dari berbagai macam tingkatan perubahan keorganisasian	69
Gambar 11	Macam Fase Perubahan yang direncanakan dalam organisasi.....	86
Gambar 12	Proses Perubahan yang direncanakan	87

Gambar 13	Perubahan keorganisasian yang direncanakan ...	87
Gambar 14	Pengaruh kolektif dari lima macam faktor pokok atas keberhasilan mengubah sebuah organisasi.....	88
Gambar 15	Pendekatan klasik (Kurt Lewin).....	93
Gambar 16	Macam Fase perubahan yang direncanakan.....	93
Gambar 17	Matrix Analisis SWOT kondisi MSDM	102
Gambar 18	Komponen perubahan terencana sebagai Manajemen perubahan	103
Gambar 19	Proses Perubahan Keorganisasian yang direncanakan.....	111
Gambar 20	Metode Action	121
Gambar 21.	Pengembangan Keorganisasian sebagai Siklus Diagnosis/Preskripsi	124
Gambar 22	Tugas Pokok Organisasi Belajar	128
Gambar 23	Organisasi Belajar Sebagai Suatu Sistem	129

BAB I

PENDAHULUAN

Di dunia ini tidak ada sesuatu yang langgeng atau abadi kecuali Sang Maha Pencipta yaitu Allah SWT, sehingga apapun bentuknya & bagaimanapun keadaannya pasti mengalami perubahan termasuk kita sebagai manusia ciptaan Allah SWT.

Jadi perubahan itu merupakan sesuatu yang pasti terjadi dan akan terjadi sehingga dengan demikian berarti manusia akan mengalami perubahan-perubahan perlu senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi, seperti perubahan: dalam perilaku, dalam metode & cara bekerja, dalam system nilai dan penilaian, dalam peralatan / teknologi yang digunakan dalam cara berfikir dan sebagainya.

Sedangkan perubahan itu sendiri dapat terjadi secara evolusioner atau revolusioner dan perubahan yang terjadi tidak selamanya menjadikan suatu kondisi akan lebih baik. Oleh karena itu perlu diupayakan bahwa setiap perubahan yang terjadi diarahkan untuk menjadikan kondisi sekarang lebih baik dari sebelumnya.

Transisi dari kondisi awal sampai pada kondisi berikutnya itu membutuhkan suatu proses transformasi yang tidak selalu lancar, karena seringkali perubahan-perubahan itu disertai dengan munculnya berbagai macam konflik.

Salah satu sasaran Manajemen Perubahan adalah: mengupayakan agar proses transformasi itu berlangsung dalam waktu yang relative cepat & dengan ttingkat kesulitan seminimal mungkin.

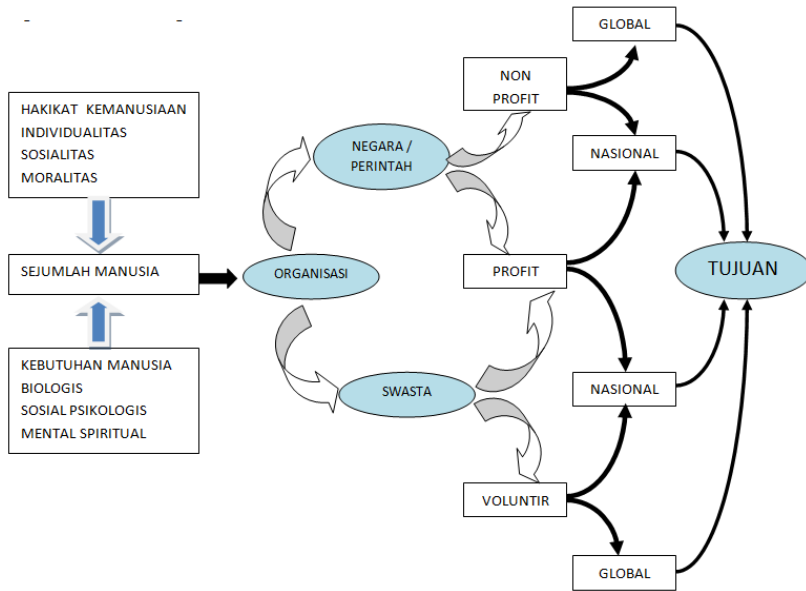
Fakta menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang penuh turbulensi serta dinamika mengharuskan setiap organisasi melaksanakan perubahan & tidak boleh menunggu sampai mengalami kemunduran baru melaksanakan perubahan. Jadi organisasi harus selalu memprediksi terus menerus kebutuhan akan perubahan.

1.1 Pengertian dan Proses Manajemen serta Organisasi

Pada hakekatnya organisasi adalah merupakan wadah kerjasama dari sekumpulan / sekelompok / orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat unsure-unsur pokok yaitu kelompok orang, kerjasama & tujuan bersama. Sedangkan proses organisasi meliputi:

1. Memerinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Adanya pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan oleh satu orang.
3. Pengadaan & pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi satu kesatuan yang terpadu & harmonis.

Organisasi sebagai tempat berlangsungnya manajemen & perubahan dapat digambarkan sebagai berikut:

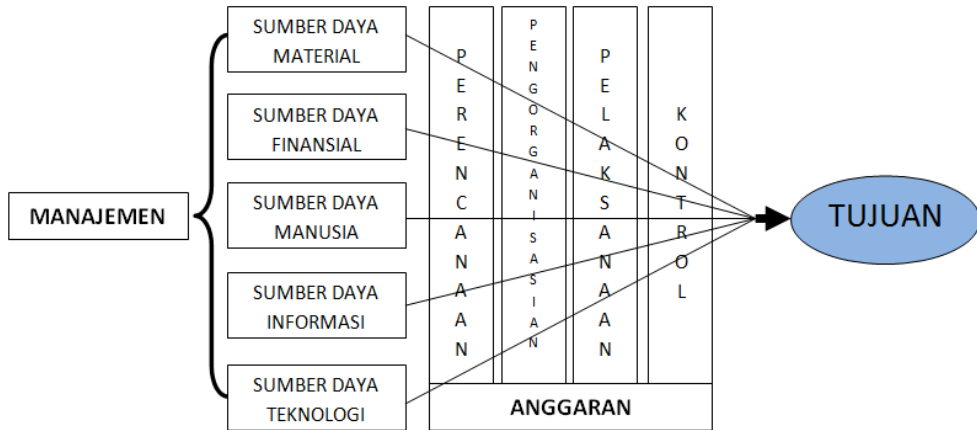


Gambar 1. Organisasi sebagai tempat berlangsungnya manajemen & perubahan

1) Pengertian Manajemen

- a. George R. Terry mengatakan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan bantuan orang lain.
- b. Stoner, Freeman dan Gilbert mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- c. Robin dan Coulter mengatakan manajemen adalah proses mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (kerja) agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Kegiatan yang dikordinasikan dan diintegrasikan itu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, sampai pada control / pengendalian.
- d. Dubrin mengatakan manajemen adalah proses menggunakan

sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya melalui fungsi perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan control.



Gambar 2. Proses SDM dalam oraganisasi

2) Organisasi dan Unsur-unsur Manajemen

Manajemen dalam mendayagunakan komponen-komponennya tersebut diatas bermaksud untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, baik profit, non profit maupun voluntir. Tujuan yang akan dicapai sebuah organisasi adalah kondisi yang lebih baik dari keadaannya sekarang. Oleh karena itu pada umumnya organisasi pasti berhadapan dengan manajemen perubahan, meskipun banyak pula yang bersifat statis tanpa mengalami perubahan atau tidak tersentuh perubahan dari masa ke masa.

3) Tujuan Organisasi

o Organisasi Profit :

1. Tujuan Strategis: Mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi.
2. Tujuan Antara: Produk yang berkualitas sesuai keinginan konsumen.

3. Tujuan Operasional: Laba kompetitif secara berkelanjutan
- ∂ organisasi Non Profit adalah hasil kerja dibidang masing-masing sebagai pemberian pelayanan pada masyarakat (*public service*).
 - ∂ Organisasi Voluntir adalah mewujudkan masyarakat yang bebas dari tekanan kondisi ekonomi dan tekanan fisik serta tekanan psikis dalam menjalani kehidupan sehari-hari.

1.2 Pengertian Perubahan dan Manajemen Perubahan

Pengertian Perubahan:

Berikutnya perubahan sebagai perkataan kedua diartikan sebagai berikut:

- ≈ Perubahan secara sederhana berarti:
 - Melakukan sesuatu secara berbeda
 - Perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dari sebelumnya (Jeff Davidson)
 - Perubahan bermakna melakukan sesuatu dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, menggunakan system baru, melaksanakan prosedur manajemen baru, melakukan reorganisasi, merger, dan lain-lain.
- ≈ Potts dan La Marsh mengatakan perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan dimasa depan di lingkungan suatu organisasi.
- ≈ Wagner dan Hollenback mengatakan perubahan adalah tindakan memperbaiki cara berpikir dan perilaku yang konvensional atau perpindahan dari status quo yang tersirat didalam perubahan sasaran atau visi yang berbeda dari sebelumnya.
- ≈ Richard L. Daft mengatakan Perubahan adalah adopsi suatu perilaku atau gagasan baru oleh organisasi atau penyesuaian bentuk dan format organisasi agar dapat bertahan (*survive*)

dengan kondisi yang lebih baik didalam lingkungan tertentu.

- ≈ Stephen P. Robbins mengatakan bahwa banyak konsep, teori dan pengertian serta interpretasi terhadap istilah perubahan yang masih diperdebatkan, tetapi kecenderungan sekarang ini istilah pengembangan organisasi (*organizational development / OD*) sering digunakan untuk menunjukkan proses mempersiapkan dan mengelola proses perubahan organisasi.
- ≈ Selanjutnya Robbins mengatakan bahwa perubahan menjadi sangat luas artinya karena dapat diterapkan untuk menunjukkan perubahan pada seluruh aspek organisasi sebagai perubahan individu, kelompok dan totalitas organisasi sebagai jawaban atas factor internal dan eksternal.
- ≈ Perubahan diartikan sebagai suatu kondisi baru yang berbeda dari kondisi sebelumnya yang terjadi di lingkungan sebuah organisasi.

Dalam manajemen perubahan kondisi baru harus merupakan kondisi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Perubahan suatu kondisi itu dapat terjadi diluar campur tangan yang menjadi focus perkuliahan ini adalah perubahan karena campur tangan manusia (manajemen) yang terjadi dalam organisasi.

Dengan demikian sebagai kesimpulan awal:

Manajemen perubahan diartikan sebagai proses mengendalikan atau mengelola akibat-akibat karena terjadinya perubahan didalam suatu organisasi. Dengan kata lain Manajemen Perubahan adalah proses mengatur perubahan agar dihasilkan akibat-akibat sesuai dengan yang ditargetkan atau diinginkan organisasi.

- Manajemen Perubahan menurut Potts dan LaMarsh adalah proses yang berlangsung sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada SDM yang akan terkena

dampak dari proses perubahan tersebut.

- Manajemen Perubahan adalah proses mendorong dan mengendalikan perubahan, baik yang bersumber dari factor internal maupun factor eksternal organisasi.
- Manajemen Perubahan adalah proses pengambilan keputusan untuk menghasilkan sesuatu yang baru melalui cara kerja baru yang berbeda dari sebelumnya.

Dengan kata lain Manajemen Perubahan adalah pengambilan keputusan untuk menghasilkan sesuatu yang baru an pengendalian pelaksanaannya agar sesuatu yang lebih baik dapat diwujudkan secara optimal.

2) **Tujuan Manajemen Perubahan**

Dari uraian-uraian terdahulu berarti Tujuan Manajemen Perubahan adalah menciptakan perubahan yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi, karena dengan perubahan organisasi menjadi dinamis dalam menghadapi perkembangan dan kemajuan zaman yang berisi berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi. Sebaliknya tanpa perubahan organisasi menjadi statis dan akan kehilangan daya saingnya yang bagi organisasi profit dapat mengancam eksistensinya. Dengan kata lain tanpa perubahan bagi organisasi profit dapat dipastikan usianya tidak akan bertahan lama atau manfaatnya akan semakin berkurang.

- ❖ Tujuan Manajemen Perubahan secara lebih khusus adalah :
 1. Meningkatkan kemampuan organisasi.
 2. Meningkatkan peranan organisasi.
 3. Melakukan penyesuaian secara internal dan eksternal.
 4. Meningkatkan daya tahan organisasi.
 5. Mengendalikan suasana kerja.
 6. Mewujudkan kondisi organisasi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya.
- ❖ Dilingkungan organisasi profit muara tujuan manajemen

perubahan adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi, menjadi organisasi yang lebih baik kondisinya dari kondisi sebelumnya.

3) **Perbedaan Manajemen Perubahan dengan Manajemen Resiko**

Akibat-akibat dari suatu perubahan dalam sebuah organisasi seperti dijelaskan terdahulu, mungkin diantaranya ada yang mengandung resiko, namun tidak semua resiko bersumber dari proses perubahan terutama yang direncanakan dan dikelola. Suatu kegiatan organisasi yang memiliki resiko, khususnya yang bukan bersumber dari manajemen perubahan, perlu dikendalikan dengan melaksanakan “manajemen resiko”. Dengan demikian perlu ditegaskan bahwa manajemen perubahan berbeda dengan dan bukan manajemen resiko (*risk management*), meskipun diantara keduanya sering ada yang sulit dibedakan. Sehubungan dengan itu manajemen resiko tidak akan dibahas lebih lanjut, karena focus perkuliahan ini adalah mengenai manajemen perubahan. Namun perlu juga dijelaskan serba sedikit tentang Manajemen Resiko untuk memperjelas perbedaannya dengan Manajemen Perubahan.

Manajemen Resiko adalah suatu pendekatan terstruktur atau suatu proses mengidentifikasi, mengukur resiko dan memilih strategi pengelolaan untuk mengantisipasi resiko melalui pemberdayaan sumber daya yang dimiliki organisasi.

- a. Mengidentifikasi resiko adalah proses menganalisis resiko dengan membuat daftar resiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas organisasi.
- b. Mengukur resiko adalah mempelajari seberapa besar kemungkinan potensi resiko mendatangkan kerugian atau kerusakan bagi organisasi.
- c. Strategi pengelolaan resiko adalah kegiatan menetapkan untuk melakukan atau tidak kegiatan yang sudah diidentifikasi

dan diukur potensi resikonya.

Penetapan itu harus didasarkan pada potensi keuntungan dan potensi kerugian yang akan dihasilkan dari suatu kegiatan bagi organisasi.

Beberapa cara mengelola resiko:

- 1) *Risk Avoidance* yakni dengan memutuskan tidak melakukan kegiatan yang diidentifikasi mengandung resiko yang berat dan merugikan.
- 2) *Risk Transfer* yaitu berusaha memindahkan resiko pada pihak lain. Misal pajak pada konsumen atau asuransi.
- 3) *Risk Deferral* dilakukan dengan menunda suatu aspek kegiatan yang beresiko merugikan dalam melaksanakan pekerjaan yang banyak aspeknya, sampai kemungkinan kondisi resiko aspek yang merugikan semakin kecil atau hilang.
- 4) *Risk Retention* yakni menerima resiko yang tidak dapat dihilangkan karena merupakan bagian penting dari kegiatan.

Selanjutnya kembali membahas Manajemen Perubahan sebagai focus utama perkuliahan ini.

4) **Memanager Perubahan**

Topik manager perubahan merupakan sebuah topik, yang paling dekat dengan penguraian totalitas tugas seorang manager. Hampir segala sesuatu yang dilakukan seseorang manager hingga tingkat tertentu berkaitan dengan implementasi perubahan. Mempekerjakan seorang karyawan baru (mengubah kelompok kerja), membeli peralatan baru (mengubah metode kerja), dan mengatur kembali titik-titik/pusat pekerjaan (mengubah arus pekerjaan) kesemuanya memerlukan pengetahuan tentang bagaimana cara manager perubahan secara efektif. Boleh dikatakan hampir setiap kali seseorang manager mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut menyangkut tipe perubahan tertentu. Perubahan

merupakan sebuah fakta kehidupan pada semua organisasi. (Istilah perubahan keorganisasian atau *organizational change*, sering ditonjolkan dalam studi tentang perilaku keorganisasian).

Apabila kita merenungkan proses perubahan, maka perubahan itu menunjukkan tingkatan-tingkatan yang berbeda, yang berkisar sekitar perubahan yang kurang berarti pada sebuah prosedur kerja, hingga perombakan total pada struktur suatu organisasi. Setiap manajer dalam rangka upaya manage proses perubahan secara efektif, perlu memahami atau memiliki pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, politik keorganisasian, konflik, determinan-determinan perilaku, dan komunikasi. (Gray, Starke, 1984: 552).

Apabila kita ingin mempelajari kegiatan manage perubahan, maka sebaiknya kita mulai mempelajari analisis tentang tingkat-tingkat perubahan (yang mencakup tingkat individu, kelompok, dan keorganisasian).

5) **Tingkat-tingkat Perubahan Keorganisasian**

a. Pengantar

Ada dua macam metode untuk menganalisis tingkat-tingkat perubahan keorganisasian. Salah satu metode adalah mempelajari tingkat-tingkat individu kelompok dan tingkat keorganisasian, dan metode kedua adalah mempelajari tingkat perubahan yang diperlukan pada kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut. Kombinasi antara tingkat dan derajat atau tingkat perubahan menghasilkan sebuah matriks hubungan-hubungan tersebut.

Matriks 1: Contoh-contoh Interaksi Antara Tingkat-tingkat dan Derajat Perubahan (Gray, Starke, 1984: 553)

		TINGKAT-TINGKAT PERUBAHAN		
		INDIVIDUAL	KELOMPOK	ORGANISASI
DERAJAT PERUBAHAN	Kecil	Promosi individu-individu	Tambahan karya baru pada kelompok yang ada	Ciptakan departemen staf baru
	Menengah	Program pelatihan untuk	Leburkan kelompok-kelompok	Pengurangan angkatan kerja
	Besar	Ganti C.E.o	Bubarkan kelompok kerja	Restrukturisasi organisasi secara besar-besaran

b. Perubahan pada Tingkat Individual

Perubahan-perubahan pada tingkat individual jarang menimbulkan implikasi signifikan, bagi organisasi yang bersangkutan secara total, walaupun terdapat adanya kekecualian tertentu pada saat-saat tertentu. Contoh-contoh tentang perubahan pada tingkat individual adalah misalnya perubahan pada penugasan pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan ke lokasi yang berbeda, atau perubahan pada kondisi kedewasaan individu yang bersangkutan, yang terjadi dengan berlangsungnya waktu.

Menurut teori system sosial, setiap perubahan di dalam suatu system, akan memengaruhi bagian-bagian lain dari system tersebut, tetapi dampak yang timbul sering kali demikian kurang berarti. Setiap manajer, yang ingin melaksanakan suatu perubahan penting pada tingkat individual, perlu mengingat bahwa perubahan tersebut kiranya akan menimbulkan dampak-dampak di luar individu yang bersangkutan. Misalnya, apabila seorang manajer memutuskan untuk memindahkan seorang karyawan, maka hal tersebut dapat mengganggu pelaksanaan fungsi sosial kelompok kerja yang ada. (Gray, Starke, 1984).

c. Perubahan pada Tingkat Kelompok

Kebanyakan perubahan keorganisasian menimbulkan

dampak besar, pada tingkat kelompok. Hal tersebut disebabkan oleh karena kebanyakan kegiatan didalam organisasi-organisasi di organisasi pada basis kelompok. Kelompok yang dimaksud mungkin berupa departemen-departemen, tim-tim proyek, unit-unit fungsional didalam departemen-departemen, atau kelompok-kelompok kerja informal. Perubahan-perubahan pada tingkat ini dapat memengaruhi arus pekerjaan, desain pekerjaan, organisasi sosial, system-sistem pengaruh dan status, dan pola-pola komunikasi. Dengan demikian, para manajer dalam hal mengimplementasi perubahan, perlu mempertimbangkan factor-faktor kelompok.

Kelompok-kelompok informal dapat menjadi kendala-kendala terhadap perubahan, karena inharen yang dimiliki oleh mereka. Kita tidak perlu jauh-jauh mencari contohnya: dinegara kita seringkali apabila pihak manajemen akan menyelenggarakan perubahan-perubahan penting dalam organisasi mereka, maka dengan cepat tentangan-tentangan muncul dari pihak karyawan dalam bentuk aneka macam demonstrasi protes-protes, dan dimintanya pemerintah untuk “turun tangan” menyelesaikan konflik-konflik yang timbul atau akan timbul karena perubahan tersebut.

Mengingat pengaruh besar, yang dapat ditimbulkan oleh kelompok-kelompok terhadap individu-individu, maka implementasi perubahan secara efektif, pada tingkat kelompok seringkali dapat mengatasi tentangan pada tingkat individual. (Gray, Starke, 1984).

1. **Tingkat Keorganisasian**

Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*).

Catatan:

Secara teknikal, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, didalam suatu organisasi. Tetapi dalam hal menafsirkan istilah tersebut

secara populer ia biasanya dihubungkan dengan program pengembangan organisasi (OD program), yang berupa untuk menimbulkan perubahan-perubahan penting dalam suatu organisasi, walaupun perubahan demikian dapat terjadi pada tingkat individual dan tingkat kelompok. Keputusan-keputusan pada tingkat keorganisasian, biasanya diambil oleh pihak manajemen senior. Keputusan-keputusan demikian kerap kali terjadi dalam jangka panjang, dan mereka memerlukan perencanaan matang dalam pengimplementasiannya.

Adapun contoh-contoh perubahan demikian, berupa: Tindakan reorganisasi struktur dan tanggungjawab organisasi yang bersangkutan, perombakan total system imbalan perusahaan tersebut, atau perubahan-perubahan besar dalam sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan. Hubungan antara ketiga macam tingkatan perubahan digambarkan pada gambar berikut:

DAMPAK	TINGKAT-TINGKAT PERUBAHAN		
	INDIVIDUAL	KELOMPOK	ORGANISASI
INDIVIDU	-	B	B
KELOMPOK	M	-	B
ORGANISASI	K	M	-

Keterangan:

K = Kecil

M = Menengah

B = Besar

Gambar 3. Dampak Interaksi dari Berbagai Macam Tingkatan Perubahan Keorganisasian

Gambar tersebut menunjukkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada sesuatu tingkat memengaruhi tingkat-tingkat lain dimana dampak dominan berlangsung dari tingkat keorgan-

isasian total, ke bawah hingga tingkat individual. Kekuatan dampak tersebut akan bervariasi dengan sumbernya: misalnya perubahan-perubahan keorganisasian cenderung akan menimbulkan perubahan-perubahan besar pada individu-individu, tetapi individu-individu akan menimbulkan dampak minimal atas organisasi-organisasi. Kelompok atau tingkat menengah, cenderung menimbulkan dampak moderat atas individu-individu dan organisasi. (Gray, Starke, 1984).

1.3 Proses Terbentuknya Perubahan

Tahap-tahap Proses Perubahan

Proses perubahan meliputi enam tahap, sebagai berikut:

- a. Tekanan dan desakan. Proses mulai ketika manajemen puncak mulai merasa adanya kebutuhan atau tekanan akan perubahan.
- b. Intervensi dan reorientasi. Konsultan atau pengantar perubahan dari luar sering digunakan untuk merumuskan masalah dan melalui proses dengan membuat para anggota organisasi untuk memusatkan perhatiannya pada masalah tersebut.
- c. Diagnose dan pengenalan masalah. Informasi dikumpulkan dan dianalisa oleh pengantar perubahan dan manajemen.
- d. Penemuan dan komitmen pada penyelesaian. Pengantar perubahan hendaknya merangsang pemikiran dan mencoba untuk menghindari penggunaan "metode-metode lama yang sama".
- e. Percobaan pencarian hasil-hasil. Penyelesaian-penyelesaian yang dikembangkan pada tahap 4 biasanya diuji dalam program-program percobaan berskala kecil dan hasil-hasilnya dianalisa.
- f. Penguatan dan penerimaan. Bila serangkaian kegiatan telah diuji dan sesuai dengan keinginan, harus diterima secara sukarela.

Kekuatan yang membantu & menghalangi proses perubahan keorganisasian

Perubahan keorganisasian (*organizational change*) merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Apakah sebabnya sesuatu organisasi perlu mengadakan perubahan-perubahan, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan?

Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah, dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan. Table berikut berisikan sejumlah kekuatan yang membantu dan yang menghalangi proses perubahan.

Table 1: Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Proses Perubahan

Kekuatan yang Membantu	Kekuatan yang Menghalangi
Kekuatan-kekuatan kompetitif	Kendala-kendala keorganisasian kekuasaan dan konflik
Kekuatan ekonomi dan politik	Perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional Struktur mekanistik
Kekuatan-kekuatan global	Kultur keorganisasian
Kekuatan-kekuatan demografik dan kekuatan-kekuatan sosial	Kendala-kendala kelompok Norma-norma kelompok Kohesivitas kelompok
Kekuatan-kekuatan etikal	Pemikiran kelompok dan eskalasi komitmen Kendala-kendala individual Ketidakpastian dan perasaan tidak aman Persepsi selektif dan retensi kebiasaan

1.4 Sifat dari Perubahan Keorganisasian

Dalam proses perubahan kita mengenal, sebuah istilah penting, yakni seorang agen perubahan (*a change agent*).

Seorang agen perubahan yaitu seorang atau kelompok yang bertanggungjawab untuk mengubah pola perilaku yang ada pada orang tertentu atau *system sosial* tertentu. Dalam hal berbicara tentang perubahan, perlu kita membedakan konsep perubahan yang direncanakan (*Planned Change*) dan perubahan yang tidak direncanakan (*Unplanned Change*).

Perubahan yang tidak direncanakan terjadi secara spontan atau secara acak, dan ia terjadi tanpa perhatian seorang agen perubahan. Perubahan demikian dapat bersifat merusak (*disruptif*). Hal yang mungkin lebih penting bagi sesuatu organisasi yaitu perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan merupakan sebuah reaksi langsung terhadap persepsi seseorang tentang adanya suatu celah kinerja (*a performance gap*), maksudnya suatu diskrepansi antara keadaan yang diinginkan dan keadaan nyata. Ada sejumlah target keorganisasian yang dapat diubah dan metode-metode untuk menghadapinya.

Tabel 2 : Target Keorganisasian

Target	Metode-metode perubahan yang dapat diterapkan
Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran	Jelaskan misi secara keseluruhan; laksanakan modifikasi sasaran-sasaran yang ada; terapkan asas manajemen berdasarkan sasaran-sasaran.
Kultur	Laksanakan klasifikasi, modifikasi, dan atau ciptakan keyakinan-keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok.
Strategi	Modifikasi rencana-rencana strategic; modifikasi rencana-rencana operasional; modifikasi kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur.
Tugas-tugas	Modifikasi desain pekerjaan; terapkan perkayaan pekerjaan (<i>job enrichment</i>) dan kelompok-kelompok kerja otonomi.
Teknologi	Perbaiki peralatan serta fasilitas-fasilitas; perbaiki metode-metode dan arus pekerjaan.
Orang-orang	Modifikasi kriteria seleksi; modifikasi praktik-praktik recruiting, terapkan program-program pelatihan dan pengembangan; klarifikasi peranan dan ekspektasi-ekspektasi
Struktur	Modifikasi urutan pekerjaan; modifikasi desain keorganisasian; sesuaikan mekanisme-mekanisme koordinasi; modifikasi penyebaran otoritas

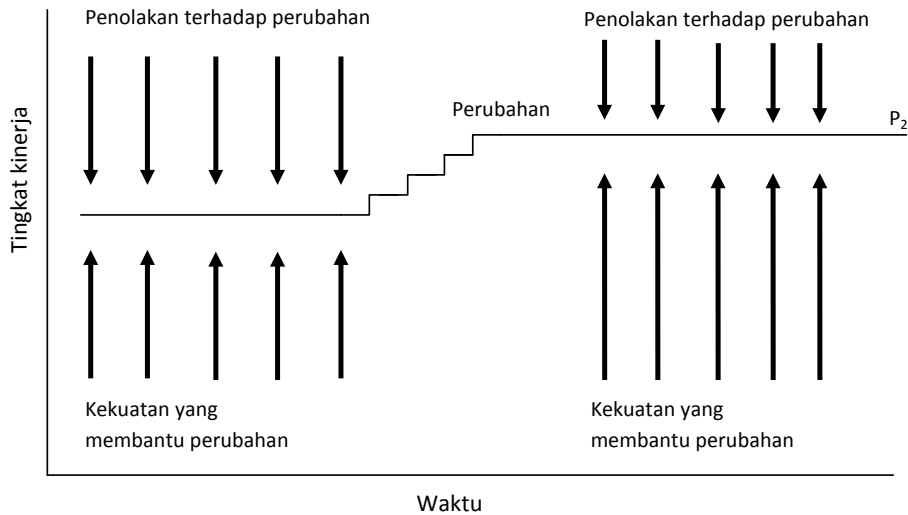
Selanjutnya akan kita perhatikan sejumlah fase yang berkaitan dengan perubahan yang direncanakan. Seorang yang bernama Kurt Lewin, yang merupakan seorang ahli psikologi terkenal, berpendapat bahwa setiap upaya perubahan dapat dipandang sebagai sebuah proses yang terdiri dari tiga macam fase:

Fase pertama dinamakannya fase “**Pencarian**” (*unfreezing*), fase kedua dinamakan fase “**Perubahan**” (*changing*) dan fase ketiga merupakan fase “**Pembekuan Kembali**” (*refreezing*) (Lewin, 1951). Fase pertama “pencairan” merupakan tahapan dimana orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan. Tahapan “perubahan” mencakup tindakan modifikasi actual dalam manusia – tugas-tugas – struktur dan atau teknologi. Fase “pembekuan kembali” merupakan tahapan final dari proses perubahan. Ia didesain untuk memelihara momentum suatu perubahan, di mana secara positif “dibekukan” hasil-hasil yang diinginkan.

Ketiga macam fase proses perubahan dari Kurt Lewin tersebut dapat kita sajikan pada dalam bentuk sebuah model sebagai berikut:

Fase I:	Fase II:	Fase III:
Pencarian	Mengubah	Pembekuan kembali
Menciptakan kebutuhan akan perubahan	Mengubah orang-orang (individu-individu dan kelompok-kelompok): tugas-tugas struktur; teknologi	Memperkuat hasil-hasil
Meminimasi tentangan terhadap perubahan		Mengevaluasi hasil-hasil
		Membuat modifikasi-modifikasi konstruktif

Disamping itu, Kurt Lewin juga menyajikan sebuah model yang dinamakannya teori medan kekuatan yang berkaitan dengan perubahan (*Lewin’s Force-Field Theory of Change*).



Gambar 4. Teori Medan Kekuatan yang Dikaitkan dengan Perubahan dari Kurt Lewin

Sejumlah saran untuk para manajer, sehubungan dengan kekuatan yang menunjang dan kekuatan yang menghalangi perubahan.

- Laksanakanlah analisis secara periodic tentang lingkungan keorganisasian, dan identifikasikan kekuatan-kekuatan yang menunjang (proses) perubahan.
- Laksanakanlah analisis tentang bagaimana perubahan dalam reaksi terhadap kekuatan-kekuatan tersebut akan memengaruhi orang-orang, fungsi-fungsi, serta divisi-divisi didalam organisasi yang bersangkutan.
- Dengan memanfaatkan hasil analisis tersebut, putuskanlah tipe perubahan apa yang akan diterapkan, dan kemudian kembangkanlah sebuah rencana guna mengatasi tentangan-tentangan yang muncul terhadap perubahan tersebut dan perkuatlah kekekuatan-kekuatan yang menunjang perubahan tersebut.

BAB II

ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

2.1 Sumber dan Tujuan Manajemen Perubahan

Tujuan Manajemen Perubahan

Dari uraian-uraian terdahulu berarti Tujuan Manajemen Perubahan adalah menciptakan perubahan yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi, karena dengan perubahan organisasi menjadi dinamis dalam menghadapi perkembangan dan kemajuan zaman yang berisi berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi. Sebaliknya tanpa perubahan organisasi menjadi statis dan akan kehilangan daya saingnya yang bagi organisasi profit dapat mengancam eksistensinya. Dengan kata lain tanpa perubahan bagi organisasi profit dapat dipastikan usianya tidak akan bertahan lama atau manfaatnya akan semakin berkurang.

Tujuan Manajemen Perubahan secara lebih khusus adalah :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi.
2. Meningkatkan peranan organisasi.
3. Melakukan penyesuaian secara internal dan eksternal.
4. Meningkatkan daya tahan organisasi.
5. Mengendalikan suasana kerja.
6. Mewujudkan kondisi organisasi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya.

Dilingkungan organisasi profit muara tujuan manajemen perubahan adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi, menjadi organisasi yang lebih baik kondisinya dari kondisi sebelumnya.

Perbedaan Manajemen Perubahan dengan Manajemen Resiko

Akibat-akibat dari suatu perubahan dalam sebuah organisasi seperti dijelaskan terdahulu, mungkin diantaranya ada yang mengandung resiko, namun tidak semua resiko bersumber dari proses perubahan terutama yang direncanakan dan dikelola. Suatu kegiatan organisasi yang memiliki resiko, khususnya yang bukan bersumber dari manajemen perubahan, perlu dikendalikan dengan melaksanakan “manajemen resiko”. Dengan demikian perlu ditegaskan bahwa manajemen perubahan berbeda dengan dan bukan manajemen resiko (*risk management*), meskipun diantara keduanya sering ada yang sulit dibedakan. Sehubungan dengan itu manajemen resiko tidak akan dibahas lebih lanjut, karena focus perkuliahan ini adalah mengenai manajemen perubahan. Namun perlu juga dijelaskan serba sedikit tentang Manajemen Resiko untuk memperjelas perbedaannya dengan Manajemen Perubahan.

Manajemen Resiko adalah suatu pendekatan terstruktur atau suatu proses mengidentifikasi, mengukur resiko dan memilih strategi pengelolaan untuk mengantisipasi resiko melalui pemberdayaan sumber daya yang dimiliki organisasi.

- a. Mengidentifikasi resiko adalah proses menganalisis resiko dengan membuat daftar resiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas organisasi.
- b. Mengukur resiko adalah mempelajari seberapa besar kemungkinan potensi resiko mendatangkan kerugian atau kerusakan bagi organisasi.
- c. Strategi pengelolaan resiko adalah kegiatan menetapkan untuk melakukan atau tidak kegiatan yang sudah diidentifikasi

dan diukur potensi resikonya.

- d. Penetapan itu harus didasarkan pada potensi keuntungan dan potensi kerugian yang akan dihasilkan dari suatu kegiatan bagi organisasi.

Beberapa cara mengelola resiko:

1. *Risk Avoidance* yakni dengan memutuskan tidak melakukan kegiatan yang diidentifikasi mengandung resiko yang berat dan merugikan.
 2. *Risk Transfer* yaitu berusaha memindahkan resiko pada pihak lain. Misal pajak pada konsumen atau asuransi.
 3. *Risk Deferral* dilakukan dengan menunda suatu aspek kegiatan yang beresiko merugikan dalam melaksanakan pekerjaan yang banyak aspeknya, sampai kemungkinan kondisi resiko aspek yang merugikan semakin kecil atau hilang.
 4. *Risk Retention* yakni menerima resiko yang tidak dapat dihilangkan karena merupakan bagian penting dari kegiatan.
- Selanjutnya kembali membahas Manajemen Perubahan sebagai focus utama perkuliahan ini.

Sumber Perubahan

Secara ringkas, berbagai sumber perubahan organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Lingkungan** diluar organisasi, baik itu politik, ekonomi, sosial, budaya, agama, kepercayaan, pertahanan, keamanan (nasional maupun internasional). Perubahan lingkungan terjadi begitu cepat sehingga memberikan tekanan pada organisasi untuk merubah tujuan, strategi, kebijaksanaan, dan struktur organisasi.
2. Perubahan **tujuan**, baik itu datang dari dalam maupun luar. Merubah tujuan berarti merubah strategi organisasi dan

ini memerlukan perubahan wadah strategi tersebut yaitu, struktur.

3. **Teknologi** yang berubah jelas akan merubah organisasi, metoda baru memerlukan penanganan khusus dan perlunya bagian penelitian dan pengembangan yang menerapkan metoda-metoda baru demi perusahaan.
4. Perubahan **manajerial**. Dahulu organisasi mungkin hanya perencanaan dan pengawasan. Sekarang karena kompleksnya kegiatan diperlukan pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian fungsi-fungsi operasional perusahaan.
5. Perubahan **structural**. Perubahan structural ini jelas merubah organisasi sebagai telah dikemukakan diatas. Disini perlu penyesuaian menyeluruh, baik proses maupun perilaku organisasional.
6. Perubahan **psikososial** yang bersumber pada para anggota. Kemampuan dan kemauan anggota tentu saja akan mengakibatkan sukses organisasi. Bila hal ini terjadi mendadak organisasi perlu menyesuaikan diri pada situasi baru dengan lebih memperhatikan anggota yang telah menyumbang, dengan memberikan pada mereka kedudukan dan kesempatan berkembang lebih jauh.

Tujuan Perubahan

Terdapat dua sasaran utama perubahan organisasi yaitu:

1. Perubahan dengan mana suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya:
Karena suatu organisasi tidak dapat sepenuhnya mengendalikan lingkungan eksternalnya, maka harus secara kontinyu melakukan perubahan-perubahan organisasional internal sehingga dapat menangani secara efektif tantangan-tantangan yang timbul akibat meningkatnya persaingan

inovasi teknologis, pembaharuan peraturan-peraturan pemerintah dan berbagai tekanan permintaan sosial.

2. Perubahan pola-pola perilaku karyawannya:

Organisasi bukan dijalankan oleh mesin-mesin, tetapi oleh manusia. Jadi setiap perubahan organisasi, baik itu dilakukan melalui desain structural baru atau program latihan, pada dasarnya mencoba untuk membuat para karyawan menggunakan pola-pola perilaku baru dan menaati aturan yang diberlakukan diantara mereka dan yang berkaitan dengan pekerjaan. Perubahan pola perilaku ini harus konsisten dengan kebutuhan lingkungan organisasi yang harus dikembangkan.

2.2. Target dan Cara Mengatasi Perubahan Sejumlah Target Perubahan

Perubahan keorganisasian yang terencana normal ditujukan kearah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut (yang berbeda-beda):

- 1) Tingkat sumber daya manusia;
- 2) Tingkat sumber-sumber daya fungsional;
- 3) Tingkat kemampuan teknologi;
- 4) Tingkat kemampuan keorganisasian.

Sejumlah Cara untuk Mengatasi Tentangan terhadap Perubahan

Ada enam macam taktik, yang disarankan untuk diterapkan oleh para agen perubahan, dalam hal menghadapi perubahan. Adapun taktik yang dimaksud sebagai berikut :

1. Pendidikan dan komunikasi;
2. Partisipasi;
3. Fasilitas dan bantuan;
4. Negosiasi;
5. Manipulasi dan kooptasi (kooptasi merupakan sebuah bentuk

- manipulasi dan partisipasi);
6. Paksaan (*coercion*).

Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan

Factor-faktor yang menyebabkan atau menimbulkan perubahan yaitu:

1. Factor dalam lingkungan eksternal:

Berbagai factor dalam lingkungan eksternal, yang menentukan kemampuan organisasi untuk menarik sumber daya-dumber daya manusia dan bahan baku yang dibutuhkan, atau untuk memproduksi dan memasarkan barang-barang atau jasa-jasanya, menjadi salah satu kelompok kekuatan penyebab eksternal.

2. Factor dalam lingkungan internal:

Factor perubahan internal ini merupakan hasil dari tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku para karyawan.

Cara-cara Penanganan Perubahan:

Ada dua pendekatan utama penanganan perubahan organisasi yang dapat digunakan para manajer, yaitu:

- 1) Pendekatan pertama adalah proses perubahan reaktif, dimana manajemen beraksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan.
- 2) Pendekatan kedua adalah proses perubahan proaktif, dimana manajemen mengembangkan suatu program perubahan yang direncanakan, melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi.

2.3. Tipe-tipe Perubahan

Aneka Macam Tipe Perubahan

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa ada dua macam kategori perubahan yang bersifat gradual, incremental, dan yang terfokuskan secara khusus dan perubahan revolusioner, yang bersifat mendadak, drastic dan yang mencakup seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerjanya suatu organisasi, sedangkan perubahan evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. (*Revolutionary change is more likely to result in a dramatic shift that involves a whole new way of doing things new goals, and a new structure*). Ada sejumlah cara yang dapat diterapkan oleh sesuatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya cara: *re-engineering*, restrukturisasi, atau inovasi.

Keterangan:

Re-engineering mencakup upaya untuk memikirkan kembali dan mendesain proses-proses bisnis guna meningkatkan efektivitas keorganisasian. *Re-engineering* dan TQM (*Total Quality Management*) berkaitan erat satu sama lainnya, dan mereka saling mengkomplementasi.

Restrukturisasi

Ada dua macam langkah inti pada kegiatan restrukturisasi:

1. Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan jalan meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen, atau tingkatan-tingkatan didalam hierarki
2. Organisasi yang bersangkutan melaksanakan kegiatan *downsizing* dengan jalan mengurangi jumlah karyawannya, guna menekan biaya operasi.

Inovasi

Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi memanfaatkan ketrampilan-ketrampilan dan sumber-sumber daya mereka untuk mengembangkan barang-barang dan jasa-jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru dan system-sistem pengoperasian baru, hingga dengan demikian mereka lebih baik dapat bereaksi terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan mereka.

Catatan:

George dan Jones dalam karya mereka yang berjudul *organizational behavior* mengemukakan pandangan berikut tentang perubahan evolusioner (*evolutionary change*) (George / Jones, 2002: 653).

Kata mereka: "...teori system sosioteknikal dan *total quality management* (TQM) merupakan dua macam elemen perubahan evolusioner yang digunakan organisasi dalam upaya mereka mencapai perbaikan-perbaikan incremental dalam cara-cara kerja mereka. *Total quality management* pertama dikembangkan oleh sejumlah konsultan bisnis di Amerika Serikat, seperti misalnya W. Edwards Deming dan Joseph Juran. Deming terkenal dengan sejumlah prinsipnya tentang TQM.

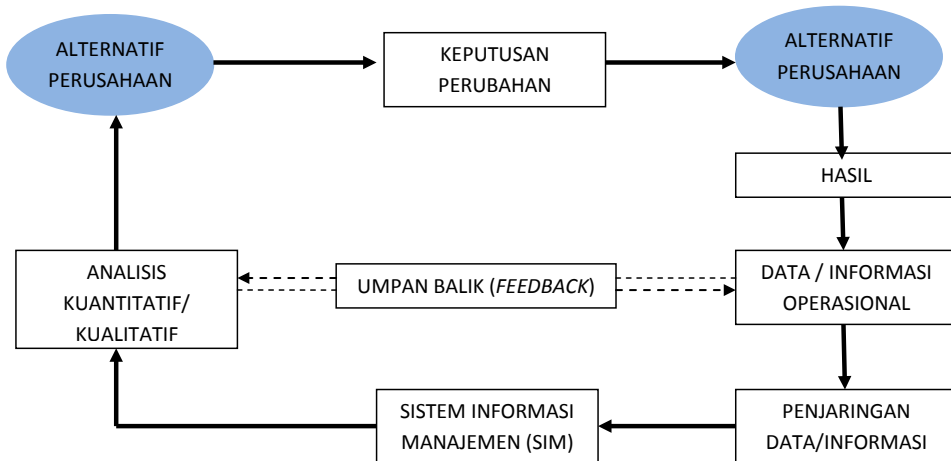
Tipe-tipe Perubahan

Gambar tipologi perubahan tiga cara yang dikemukakan sebelumnya bersifat generic, karena ia berkaitan dengan segala macam perubahan termasuk didalamnya, baik perubahan administrative maupun teknologis. Perubahan adaptif merupakan perubahan yang paling rendah kompleksitasnya, biaya-biayanya dan ketidakpastiannya.

Perubahan-perubahan inovatif, berada dibagian tengah dari kontinum kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian. Dan pada tujuan kontinum kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian terdapat apa yang dinamakan dalam gambar kita perubahan-perubahan yang

bersifat inovatif radikal. Perubahan-perubahan macam ini paling sulit diimplementasi, dan mereka cenderung merupakan perubahan yang paling mengancam kepercayaan manajerial dan kepastian jabatan para karyawan (Kreitner, Kinicki, 1989: 657).

2.4. Spektrum Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Perubahan



Gambar 5. Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Perubahan

Analisis Data untuk menghasilkan alternative perubahan sebagai keputusan dalam manajemen perubahan terdiri dari:

- Analisis informasi secara kualitatif (keputusan *uncertainty*) tanpa data kuantitatif dan diolah secara rasional yang menghasilkan dua atau lebih alternative keputusan bersifat spekulatif dan tidak diketahui tingkat keakuratannya.
- Analisis semi kuantitatif karena data kuantitatif tidak cukup dan dilengkapi dengan informasi kualitatif yang menghasilkan dua atau lebih alternative keputusan beresiko (*risk*). Setiap alternative keputusan sebagai rencana perubahan yang diperoleh diketahui kekurangan dan kelebihan masing-

masing. Tugas manajer adalah memilih alternative yang paling kecil resiko/kekeliruannya untuk ditetapkan sebagai keputusan perubahan yang akan dilaksanakan.

- c. Analisis kuantitatif dengan menggunakan perhitungan statistic yang menghasilkan satu keputusan yang akurat (*certenity*) karena diketahui peluang kesalahannya pada tingkat alpha 0,05 (5%) atau alpha 0,01 (1,0%). Dengan tingkat keakuratan tinggi, persoalannya terletak pada keberanian manajer/pimpinan untuk melaksanakannya agar menghasilkan perubahan yang diinginkan.
- d. Manajemen Perubahan dalam pengambilan keputusan untuk suatu perubahan berhadapan dengan empat dimensi organisasi berupa SDM yang menggerakkan dan melaksanakan kegiatan didalamnya:
 1. Dimensi Material (asset yang dimiliki) termasuk investasi sebagai penghambat, karena perubahan berarti banyak yang tidak sesuai dan tidak dapat digunakan. Sebaliknya banyak dana (investasi) yang diperlukan untuk menggantinya.
 2. Dimensi Intelektual. Organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih didalam sebuah wadah. Setiap SDM memiliki cara berpikir dan kemampuan intelektual yang berbeda-beda, sehingga apabila tidak dapat disatukan akan menjadi sumber kegagalan suatu perubahan dilingkungan sebuah organisasi.
 3. Dimensi Emosional. Dimensi ini terkait dengan konsep diri (harga diri) dan hubungan sosial yang sudah dibangun, sehingga jika perubahan dilakukan terdapat karyawan yang kehilangan posisinya, atau keahliannya menjadi tidak diperlukan dan lain-lain, akan menimbulkan respon negative atau penolakan dan rusaknya hubungan sosial yang sudah dibangun

dengan susah payah.

4. Dimensi Spiritual yang terkait dengan nilai-nilai di dalam budaya organisasi, yang berubah karena pelaksanaan perubahan telah mengurangi atau menghilangkan nilai-nilai yang terdapat didalam prosedur dan mekanisme kerja, atau implementasi wewenang dan tanggungjawab yang berbeda dari sebelumnya.

BAB III
MASALAH MANAJEMEN
PERUBAHAN DALAM ORGANISASI
BERDASARKAN PERSPEKTIF
KONVENSIONAL DAN
NILAI-NILAI ISLAMI

3.1 Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Perubahan Pengantar

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi, ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal, yang seringkali berinteraksi hingga mereka saling memperkuat satu sama lainnya. Para manajer yang bereaksi atas factor-faktor tersebut, seringkali menimbulkan dampak penting atas individu-individu, yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Guna bertahan dan berkembang, maka organisasi-organisasi perlu bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai macam kekuatan tersebut. Mereka perlu melaksanakan kegiatan inovasi, dan secara berkesinambungan memperbaiki produk serta jasa-jasa mereka, guna memenuhi permintaan konsumen yang berubah dan guna menghadapi pihak pesaing. Teknologi-teknologi yang digunakan perlu disesuaikan, dan perlu dikemukakan cara-cara lebih baru dan lebih baik, untuk melaksanakan kegiatan pengorganisasian dan manajemen. Berikut ini disajikan sebuah table yang menunjukkan aneka macam kekuatan dan contoh-contoh perubahan (Cook, Hunsaker, 2001: 530).

Perubahan-perubahan internal dapat disebabkan karena reaksi terhadap dunia luar, dan mereka dianggap sebagai pemicu-

pemicu eksternal (*external tringgers*). Tetapi, disamping itu ada pula sejumlah besar factor yang menyebabkan timbulnya pemicu-pemicu internal (*internal tringgers*) bagi perubahan. Contoh-contoh yang bersifat tipikal adalah misalnya: redesain organisasi guna menyesuaikan diri dengan sebuah asortimen produk baru (*a new product line*), atau dengan sebuah strategi pasar baru, merupakan contoh-contoh tipikal, seperti halnya perubahan dalam tanggungjawab pekerjaan untuk disesuaikan dengan struktur-struktur keorganisasian baru. Adapun penyebab akhir perubahan didalam organisasi-organisasi, adalah dimana organisasi itu sendiri berupaya untuk mendahului perubahan itu sendiri, melalui tindakan-tindakan yang bersifat proaktif. (Mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi kemudian hari). Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa ada organisasi-organisasi yang berupaya untuk mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi dipasar, atau mereka melaksanakan serangkaian tindakan untuk menghadapi dampak dari resesi dunia yang akan timbul. Dalam situasi demikian kita dapat mengatakan bahwa terjadinya tindakan perubahan-perubahan proaktif.

Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan

Factor-faktor yang menyebabkan atau menimbulkan perubahan yaitu:

1. Factor dalam lingkungan eksternal:

Berbagai factor dalam lingkungan eksternal, yang menentukan kemampuan organisasi untuk menarik sumber daya-dumber daya manusia dan bahan baku yang dibutuhkan, atau untuk memproduksi dan memasarkan barang-barang atau jasa-jasanya, menjadi salah satu kelompok kekuatan penyebab eksternal.

2. Factor dalam lingkungan internal:

Factor perubahan internal ini merupakan hasil dari tujuan,

strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku para karyawan.

Cara-cara Penanganan Perubahan:

Ada dua pendekatan utama penanganan perubahan organisasi yang dapat digunakan para manajer, yaitu:

- 1) Pendekatan pertama adalah proses perubahan reaktif, dimana manajemen beraksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan.
- 2) Pendekatan kedua adalah proses perubahan proaktif, dimana manajemen mengembangkan suatu program perubahan yang direncanakan, melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi.

3.2 Manajemen Transisi

Apabila konsep perubahan dapat kita pelajari dari sudut pandang internal, eksternal, ataupun secara proaktif, maka dengan sendirinya reaksi para manajer terhadap perubahan akan menjadi sangat luas. Buchanan dan McCalman berpendapat bahwa hal tersebut memerlukan suatu kerangka kerja manajemen transisi tertentu yang dinamakan mereka "Perpetual Transition Management" (Buchanan, McCalman, 1989). Model manajemen transisi tersebut, walaupun ia khusus berkaitan dengan perubahan organisasi skala besar, dapat memberikan sejumlah pemahaman penting bagi kita tentang apa yang memicu adanya perubahan-perubahan didalam organisasi-organisasi, dan bagaimana organisasi-organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. Model tersebut menyatakan bahwa empat macam proses-proses manajemen yang saling kait-mengkait harus terjadi, guna mengimplementasi dan mempertahankan perubahan-perubahan keorganisasian penting.

Adapun proses-proses tersebut beroperasi pada tingkatan-

tingkatan yang berbeda-beda, dan mereka mencakup berbagai factor yang berbeda, dalam hierarki keorganisasian. Adapun keempat macam lapisan sebagai berikut: (Buchanan, McCalman, 1989).

1. Lapisan pemicu (*the trigger layer*), yang berhubungan dengan identifikasi kebutuhan dan peluang-peluang untuk perubahan penting, yang dirumuskan secara sadar dalam wujud peluang-peluang, dan bukan dalam bentuk ancaman-ancaman atau krisis-krisis.
2. Lapisan visi (*the vision layer*), yang menetapkan perkembangan masa yang akan datang organisasi yang bersangkutan, dengan jalan menekankan suatu visi dan mengomunikasikannya secara efektif, sehubungan dengan arah kemana organisasi tersebut sedang menuju.
3. Lapisan konvensi (*the conversion layer*) yang dibentuk guna memobilisasi dukungan didalam organisasi yang bersangkutan, bagi visi baru tersebut sebagai metode yang paling tepat dalam hal menangani pemicu-pemicu perubahan tersebut.
4. Lapisan pemeliharaan dan pembaharuan, yang mengidentifikasi cara-cara dengan apa perubahan dipertahankan, serta dikembangkan melalui perubahan-perubahan dalam sikap, dan perilaku, dan dipastikan tidak akan kembalinya organisasi tersebut ke tradisi-tradisi yang berlaku sebelumnya.

Perubahan skala besar efektif, memerlukan suatu rangkaian tindakan manajemen, yang dikaitkan dengan keempat macam lapisan atau proses-proses yang saling kait mengkait perhatikan gambar berikut: (Buchanan, McCalman, 1989: 198).

Proses-proses yang Saling Kait-Mengait

Teori	Praktik
Lapisan pemicu	Peluang, ancaman, krisis, jelaskan, nyatakan, komunikasi
Lapisan visi	Rumuskan masa yang akan datang (termasuk didalamnya struktur) tantangan, kegairahan, inovasi
Lapisan konversi	Persuasi, rekrut para pengikut, rinci struktur
Lapisan pemeliharaan dan pembaruan	Pertahankan dan kembangkan keyakinan, perkuat dan benarkan, hindari regresi (ritual)

Gambar 6. Model “Perpetual Transition Management”

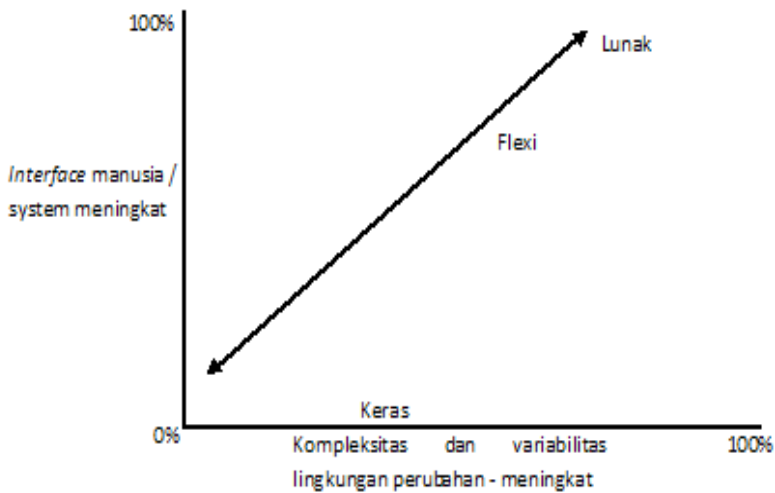
3.3 Merelokasi Perubahan pada Spektrum Perubahan

Sifat perubahan memengaruhi reaksi kita terhadapnya. Perubahan yang mengharuskan sang pemilik masalah menerapkan landasan pengetahuan yang berlaku dengan cara sistematis terhadap masalah-masalah yang memerlukan solusi teknikal, dengan input minimal dari bidang-bidang lain, dapat dianggap sebagai manajemen perubahan dalam sebuah lingkungan statistic dan yang terisolasi. Metodologi-metodologi solusi sangat kuat berlandaskan pada asas pemikiran mazhab system tentang pengambilan keputusan dan analisis manajerial.

- Perumusan:
- a. Penjelasan tentang sasaran
 - b. Pencapaian data dan indicator-indikator kinerja
 - c. Diagnostika system
 - d. Analisis system
- Desain:
- e. Determinasi alternative-alternatif solusi
 - f. Evaluasi solusi
- Implementasi:
- g. Implementasi solusi
 - h. Penilaian dna monitoring

Gambar berikut menunjukkan sebuah spectrum perubahan.

Jelas kiranya bahwa tidak semua situasi-situasi perubahan teknikal sesuai dengan sifat jenis yang berorientasi pada system secara total dan murni. Sebuah problem yang teknikal murni, akan ditempatkan pada bagian ekstrem “keras” spectrum perubahan yang diperlihatkan pada Gambar 2. Perubahan teknikal murni, perubahan 100% “keras” atau perubahan mekanistik terdapat pada bagian kiri spectrum tersebut. Ia dicirikan oleh suatu lingkungan perubahan yang cukup static, jelas, dan yang memiliki sasaran-sasaran dan kendala-kendala yang dapat dikuantifikasi, implikasi langsung, skala-skala jangka pendek, dan *interface* manusia mesin minimal.



Gambar 7. Spektrum Perubahan

Tabel 3 : Sifat-sifat Masalah“Keras” dan Masalah“Lunak”

Masalah-masalah “Lunak”	Masalah-masalah “Keras”
Subyektif, dan maksimal, sasaran-sasaran yang sebagian dapat dikuantifikasi, kendala-kendala dan indicator-indikator kinerja	Sasaran-sasaran yang dapat dikuantifikasi, kendala-kendala, dan indicator-indikator kinerja
Orientasi pada manusia	Orientasi pada system / teknik
Rentang luas solusi-solusi potensial	Solusi-solusi potensial dalam jumlah terbatas
Rumusan masalah tidak jelas	Rumusan masalah jelas
Syarat-syarat sumber-sumber daya tidak jelas	Syarat-syarat sumber-sumber daya jelas
Metodologi solusi variable	Metodologi solusi structural
Lingkungan dinamik	Lingkungan yang agak stabil
Skala waktu tidak jelas	Skala waktu yang diketahui
Problem tidak terikat, dengan banyak interaksi eksternal yang bersifat kompleks	Problem terikat dengan interaksi eksternal minimal

(singkatnya sebuah masalah ilmiah murni atau masalah *engineering*). Pada bagian “lunak” ekstrem spectrum kita, kita menemukan situasi-situasi perubahan yang memiliki orientasi manusia 100%. Sasaran-sasaran dan skala-skala waktu tidak jelas, lingkungan yang dipengaruhi akan bersifat sangat dinamik dan sulit untuk dispesifikasi, dengan alat-alat pengukur kinerja yang sangat bersifat subjektif. Jenis-jenis problem tipikal pada sisi “lunak” spectrum tersebut berupa problem-problem dimana hubungan-hubungan pribadi dan reaksi-reaksi emosional bersifat predominan. Seperti halnya kasusnya dalam bidang manajemen, diperlukan suatu model kontingensi atau teori kontingensi untuk mencakup semua situasi *Ad Hoc*, yang mungkin timbul dalam kenyataan.

Table I menunjukkan perbandingan antara sifat-sifat masalah-masalah “keras” versus masalah-masalah “lunak”.

3.4 Aspek-aspek Perubahan

Lingkungan yang dengan Cepatnya Berubah

Dewasa ini makin banyak orang memusatkan perhatian mereka terhadap studi “ilmiah” tentang masa yang akan datang. Manusia senantiasa sangat mementingkan prediksi tentang apa yang akan terjadi pada masa mendatang. Apa yang dinamakan orang “Futurologi” telah mengalami kemajuan cepat. Ada seorang yang bernama Herman Kahn, yang bersama-sama dengan rekan-rekannya menyajikan trend dasar pada masa yang akan datang (Kahn, 1970: 26). Katanya: terdapat adanya suatu trend dasar

jangka panjang yang beraneka ragam menuju ke arah: Trend Masa Yang Akan Datang

1. Kultur yang makin menakjubkan (empirical, duniawi, sekuler, humanistic, pragmatik, manipulative, rasional secara eksplisit, utilitarian, kontraktual, epikurian, hedonistic, dan sebagainya), dimana dewasa ini terlihat makin terkikisnya (secara relative) aneka macam “Taboo”, “Totem”, dan “Karisma-karisma” yang bersifat irasional.
2. Munculnya elite-elite borjuis, birokratik, dan “meritokratik”
3. Akumulasi pengetahuan ilmiah dan teknologikal
4. Institusionalisasi perubahan teknologikal, terutama riset, pengembangan inovasi dan difusi, dewasa ini, dan makin ditekannya, secara sadar, persoalan sinergisme dan serendipitas.
5. Industrialisasi dan modernisasi yang mendunia
6. Kemampuan yang makin meningkat untuk melaksanakan destruksi masal
7. Kemakmuran yang makin meningkat, dan waktu luang yang bertambah.
8. Pertumbuhan penduduk, beberapa waktu yang lalu ia bersifat eksplosif, tetapi kini ia sudah mulai mereda
9. Urbanisasi, dan dewasa ini juga terlihat suburbanisasi dan

tidak lama lagi akan terlihat gejala pertumbuhan-pertumbuhan megapolis-megapolis.

10. Dewasa ini makin terasa adanya isu-isu makrolingkungan.

11. Makin berkurang pentingnya jabatan-jabatan primer dan dewasa ini mulai terlihat pula gejala yang sama terhadap jabatan-jabatan sekunder dan jabatan-jabatan tersier.

12. Makin banyaknya orang yang “melek huruf” (*literacy*) dan yang mencapai pendidikan, baru-baru ini muncul apa yang dinamakan “*The Knowledge Industry*” dan jumlah intelektual yang makin bertambah banyak, dan peranan mereka yang makin meningkat.

13. Pemikiran yang memfokuskan diri pada pandangan, diskusi, perencanaan masa mendatang, dan baru-baru ini mulai terlihat adanya perbaikan-perbaikan dalam metodologi-metodologi serta peralatan-peralatan, tetapi ada pula gejala retrogresi.

14. Rasionalitas inovatif, serta inovatif yang makin banyak diterapkan terhadap “dunia” sosial, politik, cultural dan ekonomi, maupun terhadap pembentukan dan eksploitasi dunia material, disertai dengan problem-problem yang makin meningkat berupa rasionalitas ritualistic, yang tidak lengkap dan yang bersifat pseudo.

15. Makin meningkatnya universalitas tren beraneka ragam.

16. Makin meningkatnya tempo perubahan pada semua isu yang dikemukakan diatas.

Tren dalam aneka macam bidang dan persoalan yang dikemukakan oleh Herman Kahn, dengan berlangsungnya waktu ternyata mengandung unsure kebenaran.

Sebagai pelengkap tentang tren yang telah disajikan, perlu kita mengingat bahwa sebuah organisasi merupakan sebuah system sosioteknikal terbuka, yang berinteraksi dengan lingkungannya. Pada masa mendatang, batas-batas (*boundaries*) yang memisahkan

organisasi tersebut dari lingkungannya akan makin terbuka. Organisasi-organisasi masa depan, makin lama makin akan beroperasi dalam lingkungan-lingkungan yang turbulen. Turbulensi tersebut akan meningkat, karena ekspansi ilmu pengetahuan dan teknologi. Makin terlihat gejala pada berbagai Negara bahwa berkembangspirasi pelbagai Negara untuk turut mengendalikan lingkungan mereka. Sekalipun organisasi-organisasi masa mendatang berupaya untuk mencapai stabilitas dan kepastian, hal tersebut akan sulit tercapai.

Perhatikan pernyataan berikut yang dikemukakan oleh seorang pakar organisasi (Hall, 1972: 326). *"...in a turbulent and uncertain environment the organization will have to be adaptive. When the organization cannot achieve and maintain stability because of future uncertainty, it must emphasize dynamic flexibility and responsiveness to change. However the other side of the issue should be recognized. In a society in which a wide variety of organizations and organizational forms exists, as in the contemporary United States, social change is also a constant condition"*.

Ungkapan terakhir menunjukkan kepada kita bahwa: organisasi-organisasi tidak hanya harus beraksi terhadap perubahan-perubahan yang timbul karena peengaruh lingkungan, tetapi lingkungan harus pula "mengoutput" perubahan-perubahan yang sangat mempengaruhi masyarakat.

(Catatan: dengan sendirinya maksud memengaruhi masyarakat dimaksud sebagai pengaruh positif, sebab dalam praktik kenyataan kerap kali kita mendeteksi adanya pengaruh negative kepada masyarakat yang disebabkan oleh ulah organisasi-organisasi).

Ekspansi Kegiatan Keorganisasian

Kita melihat bahwa dalam dunia modern adanya suatu tren yang memperlihatkan bagaimana organisasi-organisasi kompleks telah memperluas kegiatan-kegiatan dan batas-batas mereka.

(Catatan: setiap organisasi merupakan sebuah system, dan setiap system memiliki batas-batasnya = *system's boundaries*. Batas-batas tersebut bersifat fleksibel, hingga dengan demikian ada kemungkinan untuk mengekspansi batas-batas sesuatu system, tetapi ada pula kemungkinan untuk mengkontraksi batas-batas tersebut). Proses tersebut akan berkelanjutan, dan ia akan menjadi makin penting saja pada masa mendatang. Ekspansi batas-batas timbul karena sejumlah kekuatan yang memengaruhinya. Elaborasi tujuan telah menyebabkan organisasi-organisasi meningkatkan skope mereka, dan teknologi-teknologi baru telah menyebabkan mereka terlihat dalam kegiatan-kegiatan adisional. Kast dan Rosenzweig berpendapat bahwa: *....organizations frequently respond to environmental uncertainties by expanding their domain and bringin within internal control those forces creating the uncertainty.* (Kast, Rosenzweig, 1974: 604).

Di samping itu dikatakan mereka bahwa dalam organisasi-organisasi bisnis, proses ekspansi batas-batas juga sangat jelas terlihat. Perkembangan untuk korporat telah memungkinkan perusahaan-perusahaan mengekspansi kegiatan mereka di luar bidang yang dimungkinkan oleh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh seorang pemilik individual. Lihat saja betapa luasnya bidang garapan bisnis, perusahaan konglomerat di Indonesia. Real estate, super mal raksasa, kondominium-kondominium ukuran gigantic telah dan akan diwujudkan mereka. Korporasi-korporasi konglomerat memasukkan dalam struktur mereka sejumlah perusahaan yang tidak berkaitan satu sama lain, yang bergerak dalam pelbagai macam industry yang berbeda, dan pengoperasiannya dilaksanakan dengan dasar desentralisasi. Masing-masing unit terpisah memiliki otonomi luas, dan pengendalian manajemen sentral luas, hanya memusatkan perhatian mereka pada keputusan-keputusan tentang kebijakan-kebijakan umum.

Perluasan Batas-batas pada Sektor Publik

Dengan berlangsungnya waktu, kita melihat pula batas-batas kegiatan-kegiatan keorganisasian pada sector public juga mengalami ekspansi. Banyak diantara masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat seperti misalnya: pengembangan kembali urban, pengendalian polusi, system-sistem transportasi, pelestarian lingkungan semuanya merupakan persoalan-persoalan yang memerlukan pendekatan keorganisasian yang berbeda-beda. Secara tradisional problem-problem tersebut telah dihadapi secara “sepotong-potong” dimana berbagai macam badan pemerintah yang masing-masing bertanggungjawab terhadap sebuah fungsi tunggal, melaksanakan tugas penyelesaiannya. Dengan berlangsungnya waktu dan perkembangan zaman, terlihat bahwa problem-problem tersebut tidak mungkin lagi diselesaikan dan dipecahkan secara tradisional, secara fraksional, tetapi penyelesaiannya memerlukan pendekatan berlandaskan dasar system total. Banyak problem-problem kemasyarakatan dewasa ini memerlukan pendekatan interdisipliner. Dengan sendirinya problem-problem seperti misalnya pengendalian polusi, system transportasi, pelestarian lingkungan tidak mungkin hanya ditangani oleh sector public saja. Diperlukan adanya kerja sama sector privat dengan sector public untuk bersama-sama mencapai sasaran untuk kepentingan bersama.

Interface antara Organisasi-organisasi

Pada masa mendatang akan terlihat adanya perhatian yang makin intensif terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan persoalan *interface* antara organisasi-organisasi. Hal tersebut membawa kita pada bidang analisis antarkeorganisasian (*interorganizational analysis*). Proses-proses administrative, yang mengoordinasi antara organisasi-organisasi telah dimanfaatkan sebagai substitute-substitut untuk atau komplemen bagi koordinasi pasar. Kerjasama antara bidang-bidang pemerintah didunia internasional makin terlihat. Kita diingatkan pada 10 macam prinsip *Reinventing Government* dari David Osborne dan Ted Gaebler

dengan subjudulnya yang mengungkapkan: *How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. (Osborne, Gaebler: 1992). Dalam karya tersebut yang menarik perhatian berbagai pemerintah di dunia internasional, konsep pemikiran. *Steering Rather than Rowing* yang berkaitan dengan pemerintah katalitik, sangat ditonjolkan. Inti pemikiran di belakang ungkapan tersebut adalah bahwa dimana pemerintah dapat menyerahkan tugas-tugasnya kepada sector swasta, tugas-tugas tersebut dialihkan kepada sector swasta. Tugas pemerintah hanya melaksanakan control atas pelaksanaannya.

Perhatikan pula buku kedua yang berjudul *Banishing Bureaucracy – The Five Strategies for Reinventing Government* (Osborne, Plastrik, 1992) yang bahkan menonjolkan upaya meniadakan (*banishing*) birokrasi, yang pada dasarnya berarti lagi dikurangnya intervensi pemerintah dalam proses dan kehidupan ekonomi.

Ungkapan berikut menunjukkan betapa pentingnya kerjasama organisasi-organisasi pada masa mendatang.*most environmental and technical interrelationship also involve organizational interrelationships. To be sure, in the past organizations had relationship with one another. However, Most were static or impersonal, defined by rather rigid legal agreements (setting forth most environmental and technical interrelationship also involve organizational interrelationships. To be sure, in the past organizations had relationship with one another. However, Most were static or impersonal, defined by rather rigid legal agreements (setting forth mutual responsibilities) or governed by the invisible hand of the marketplace or the more visible hand of the government regulator. Only recently have we come to recognize that most of our contemporary “problem” areas required both the close collaboration of many institutions and rapid, dynamic mutual adaptation. (Sayles, Chandler, 1971: 316).*

Kita mengetahui bahwa pada masa permulaan munculnya

kapitalisme sebagai sebuah system ekonomi, persaingan yang merupakan salah satu pilar kapitalisme, sangat ditekankan oleh berbagai perusahaan yang terutama memproduksi barang-barang dan jasa-jasa yang sama atau serupa. Persaingan demikian dengan berlangsungnya waktu sebelum adanya regulasi dari pihak pemerintah, kian lama kian berkembang satu pilar kapitalisme, sangat ditekankan oleh berbagai perusahaan yang terutama memproduksi barang-barang dan jasa-jasa yang sama atau serupa. Persaingan demikian dengan berlangsungnya waktu sebelum adanya regulasi dari pihak pemerintah, kian lama kian berkembang menjadi persaingan tidak sehat, hingga akhirnya ia menjadi persaingan saling “bunuh membunuh” (*cutthroat competition*). Persaingan juga terjadi antara kekuatan yang makin tidak sebanding, dengan munculnya berbagai macam bentuk konsentrasi kekuasaan dalam wujud: *kartel, kartel, trust, holding, companies, pools, syndicates*. Pembentukan monopoli. Pembentukan monopoli dan oligopoly mulai merajalela dunia bisnis terutama di Negara-negara yang ekonomis maju. Gejala demikian bertalian pula dengan ditekannya perusahaan-perusahaan kecil oleh perusahaan-perusahaan besar (kanibalisme). Inilah yang dikecam Marx berupa teori konsentrasinya berupa lontaran kritiknya terhadap institusi kapitalisme.

Pernyataan Sayles dan Chandler, menunjukkan kepada kita betapa dewasa ini persaingan masih diperlukan, tetapi disamping itu kerjasama antara pelbagai macam organisasi dan system perlu dijamin, dalam upaya mencapai kondisi “simbiosis mutualis”. Hingga dimana persaingan dapat mengalahkan kerja sama atau hingga dimana kerjasama dapat mengalahkan persaingan (tidak sehat) tergantung dari situasi dan kondisi yang berlangsung, dan dengan sendirinya juga ia tergantung pad perilaku puncak pimpinan dan *top management* organisasi-organisasi yang berkecimpungan dalam dunia bisnis.

Kembali lagi kita pada *interface* antara pemerintah dan dunia

bisnis. Sejak lama gejala kerjasama antara sector pemerintah dan sector bisnis sudah berlangsung. Ingat saja bahwa sebagian besar dana-dana yang dibelanjakan oleh pemerintah melalui APBN-nya, diterima oleh sector swasta, yang membantu pemerintah melaksanakan pelbagai macam proyek. Organisasi-organisasi akan mengekspansi pemnafaatan “agen-agen batas-batas” (*boundary agents*) yang memiliki fungsi primer berupa melaksanakan kegiatan-kegiatan mengoordinasi dengan lingkungan (Kast, Rosenzweig, 1974: 608). Sebuah fase yang menarik perhatian adalah bahwa terlihat adanya peningkatan mobilitas berbagai personel manajerial dan professional antara organisasi-organisasi.

Disebabkankarena individu-individu berhasil mengembangkan kepakaran (ekspertis) teknikal dan professional mereka, maka jasa-jasa mereka banyak diminta oleh organisasi-organisasi lain di dalam lingkungan. Sebagai contoh personel manajerial dan professional antara organisasi-organisasi.

Disebabkankarena individu-individu berhasil mengembangkan kepakaran (ekspertis) teknikal dan professional mereka, maka jasa-jasa mereka banyak diminta oleh organisasi-organisasi lain di dalam lingkungan. Sebagai contoh kita melihat bahwa dewasa ini banyak tenaga pengajar perguruan tinggi, diminta oleh berbagai instansi di luar instansi dimana mereka bekerja, untuk menjabat berbagai macam jabatan baik dalam sector swasta, maupun dalam sector public., maupun dalam sector public. Mobilitas professional mungkin merupakan salah satu diantara kekuatan-kekuatan primer, yang membantu peningkatan *interface* secara efektif antara organisasi-organisasi.

BAB IV

TANTANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN

4.1. Tantangan Lingkungan Abad XXI Terhadap Manajemen Perubahan

Dalam Era Globalisasi dan Era Perdagangan Bebas yang akan berlangsung sepanjang Abad XXI yang sifatnya sangat dinamis akan terjadi berbagai perubahan di lingkungan semua organisasi. Perubahan itu sangat besar pengaruhnya dan mengharuskan organisasi melakukan perubahan internal dan yang terkait dengan kondisi eksternal sebagai usaha mengantisipasinya. Organisasi baik profit maupun non profit dan voluntir tidak dapat mengelak dari keharusan melakukan manajemen perubahan agar usaha mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut berlangsung secara proaktif dan optimal bagi perencanaan tujuan organisasi.

Tantangan berat yang diprediksi mengharuskan Organisasi melakukan Manajemen Perubahan sepanjang Abad XXI antara lain adalah:

1. Globalisasi yang membawa berbagai perubahan lingkungan yang sangat cepat (*rapid change*) mengharuskan organisasi

melaksanakan Manajemen Perubahan sebagai berikut:

- a. Perubahan Nilai-nilai yang menyebabkan terjadi perubahan pola hidup terutama berupa peningkatan dan perkembangan keinginan dan kebutuhan manusia dalam mengkonsumsi barang atau jasa, yang mengharuskan dilakukannya manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja SDM dalam menghasilkan produk yang berkualitas
 - b. Perubahan dan perkembang ilmu pengetahuan dan teknologi yang berpengaruh langsung pada proses produksi, jumlah dan kualitas produk. Kondisi ini mengharuskan dilakukannya manajemen perubahan untuk mengadaptasi perubahan dan perkembangan tersebut melalui SDM didalam organisasi.
 - c. Perubahan konsep struktur organisasi yang produktif berupa struktur organisasi yang flat, mengharuskan organisasi melakukan manajemen perubahan untuk meninggalkan struktur organisasi lini dan staf yang birokrasinya sangat tinggi, dan sangat besar pengaruhnya pada kemampuan SDM untuk melakukan perubahan.
 - d. Perubahan dan perkembangan konsep manajemen dan pengimplementasiannya, mengharuskan dilakukan manajemen perubahan dengan memilih dan melaksanakan konsep manajemen yang paling efektif dan efisien dalam memberdayakan SDM untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya merubah pengimplementasian manajemen fungsional dengan mengadopsi TQM atau Manajemen Strategis atau Management by Objective dan lain-lain.
2. Persaingan yang semakin ketat dan berat mengancam eksistensi dan perkembangan organisasi, yang mengharuskan organisasi melaksanakan manajemen perubahan untuk meningkatkan kemampuan bersaing SDM pada semua jenjang dan bidang kerja di dalam organisasi.
 3. Konsep dan realisasi perdagangan bebas, ternyata diikuti

dengan masuknya modal dan SDM asing, yang harus diantisipasi dengan manajemen perubahan untuk membina dan mengembangkan SDM domestic yang kualitasnya sama atau lebih baik di semua bidang yang dibutuhkan sebuah organisasi.

4.2. Organisasi Yang Akan Datang yang Dinamik serta Fleksibel

Organisasi-organisasi masa depan akan menunjukkan ciri berikut menurut Kast dan Rosenzweig (Kast, Rosenzweig, 1974: 617-618).

1. Organisasi-organisasi (masa depan) akan beroperasi dalam lingkungan penuh turbulensi, yang mengharuskan mereka melaksanakan perubahan dan penyesuaian terus menerus.
2. Mereka perlu menyesuaikan diri dengan sejumlah nilai-nilai cultural yang makin meningkat diversitasnya, didalam lingkungan sosial.
3. Orang akan lebih memerhatikan peramalan teknologikal dan sosial.
4. Organisasi-organisasi akan terus menerus mengekspansi batas-batas dan domein-domein mereka. Mereka akan bertambah besar, begitu pula kompleksitas mereka.
5. Organisasi-organisasi akan terus menerus mendiferensiasi kegiatan-kegiatan mereka, hal mana menyebabkan timbulnya masalah-masalah yang makin bertambah dalam bidang integrasi dan koordinasi.
6. Organisasi-organisasi terus menerus akan menghadapi problem-problem pokok dalam hal mengakumulasi dan memanfaatkan pengetahuan. Akan dititikberatkan kegiatan-kegiatan intelektual.
7. Orang akan lebih memerhatikan saran-saran dan persuasi dibandingkan dengan paksaan (*coercion*), yang berlandaskan

kekuasaan otoritarian, sebagai alat untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan para partisipan dan fungsi-fungsi didalam organisasi-organisasi.

8. Para partisipan pada semua tingkatan didalam sesuatu organisasi akan memperoleh lebih banyak pengaruh. Organisasi-organisasi masa mendatang akan lebih menerapkan sebuah model ekualisasi kekuasaan (pemerataan kekuasaan) dibandingkan dengan sebuah model diferensiasi kekuasaan.
9. Akan terjadi diversitas lebih besar dalam nilai-nilai, dan gaya hidup antara orang-orang dan kelompok-kelompok di dalam organisasi-organisasi. Akan terlihat bahwa sebuah system psikososial mosaic akan menjadi hal yang normal.
10. Masalah-masalah *interface* antara organisasi-organisasi akan meningkat. Orang akan mengembangkan alat-alat baru untuk mengembangkan koordinasi antara keorganisasian yang efektif.
11. System-sistem keputusan informasi yang dikomputerisasi makin banyak dimanfaatkan LDI dalam organisasi-organisasi.
12. Jumlah orang-orang professional dan para ilmuwan serta pengaruh mereka didalam organisasi-organisasi akan meningkat; akan terlihat pula gejala penyusutan dalam proporsi kelompok professional independen, dibandingkan dengan kelompok-kelompok professional yang mendapatkan gaji.
13. Tujuan-tujuan organisasi-organisasi kompleks akan mengalami diversifikasi. Akan lebih diperhatikan upaya untuk mencapai (*to satisfy*) sejumlah tujuan-tujuan, dan bukan upaya memaksimalkan sebuah tujuan tunggal.
14. Akan terlihat bahwa evaluasi kinerja keorganisasian menjadi makin sulit. Akan dikembangkan banyak teknik-teknik administrative, guna mengevaluasi kinerja pada semua bidang kegiatan.

Daftar yang disajikan menunjukkan bahwa akan terjadi gejala dimana orang makin menjauhi bentuk organisasi birokratik-mekanistik, dan menuju ke arah sebuah system organic yang bersifat lebih adaptif. Ada seorang yang bernama Warren G. Bennis, yang memprediksi bahwa “birokrasi” sebagai sebuah struktur organisasi formal, yang didasarkan atas hubungan-hubungan logical di antara fungsi-fungsi atau tugas-tugas akan digantikan dalam jangka waktu lima puluh tahun dengan suatu tipe organisasi baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan industrialism abad ke-20. (prediksi beliau dibenarkan dengan munculnya Buku-buku *Reinventing Government* dan *banishing Bureaucracy* dari David Osborne, Ted Gaebler, dan David Osborne, Tes Plastrik, didalam buku mana diusulkan kedua penulis tersebut untuk mereformasi birokrasi, yang seperti diketahui dalam praktik seirngkali menimbulkan kondisi *Red Tape* dan gejala inefisiensi).

Kata Bennis, “.....*Bureaucracy emerged out of the need for more predictability, order, and precision. It was an organization ideally suited to the values and the demands of the Victorian empire. And just as bureaucracy emerged as a creative respons to a radically new age, so today new organizational shapes and forms are surfacing before our eyes*”. (Bennis, 1976: 6).

Memang perlu kita mengakui bahwa terdapat adanya suatu gerakan umum menuju kearah bentuk organic adaptif, tetapi kiranya bentuk organisasi mekanistik birokratik tidak akan lenyap. Pandangan kontingensi menyatakan bahwa akan muncul sejumlah besar varietas bentuk-bentuk keorganisasian baru, yang secara berkelanjutan akan cocok dengan situasi dan kondisi yang muncul, hal mana tergantung pada situasi spesifik yang berkembang. Andaikata lingkungan dan teknologi bersifat relative rutin, dan penuh kepastian, dan dimana focus perhatian orang adalah pada output serta produktivitas dapat di program, maka bentuk mekanistik birokratik cocok.

Kast dan Rosenzweig berpendapat bahwa konsep dan pendekatan organisasi organic adaptif, akan memerlukan perubahan-perubahan fundamental dalam tujuan-tujuan dan nilai-nilai, maupun pada system-sistem structural, psikososial, dan manajerial. Guna memastikan koordinasi efektif dari berbagai macam kegiatan keorganisasian yang beraneka ragam, perlu dibentuk departemen-departemen dan individu-individu yang saling berkaitan seperti misalnya para manajer program, atau manajer proyek. Ditekankannya hubungan-hubungan horizontal, maupun hubungan-hubungan hierarkikal. Organisasi organic adaptif, akan bersifat lebih dinamik, dan luwes dalam hubungan-hubungan internalnya, dibandingkan dengan struktur birokratik, dan mereka lebih mampu bereaksi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungan. Bentuk organic adaptif, memberikan peluang terbaik, bagi organisasi yang bersangkutan untuk memenuhi dua macam syarat dasar, dan yang sering kali bersifat kontradiktoris, yakni syarat pemeliharaan dan perubahan (Kast, Rosenzweig, 1974: 618-619).

BAB V

PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN KEORGANISASIAN

5.1 Pengantar

1) Definisi Pengembangan Keorganisasian Berdasarkan Perspektif Konvensional

Definisi pengembangan keorganisasian di definisikan sebagai *Organizational Development*, dimana adanya peningkatan & perubahan yang dapat digunakan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan suatu organisasi biasa tetap *survive*.

Pengembangan keorganisasian inharen dengan proses perubahan dari situasi atau kondisi yang berlaku, yang biasanya syarat dengan masalah-masalah berupa deviasi antara kondisi yang diinginkan dan kondisi yang berlaku kini, melalui perubahan-perubahan yang diperlukan, menuju ke kondisi yang diinginkan.

Dengan kata lain, proses perubahan (*the change process*) dari kondisi *das sollen* menuju ke kondisi *das sollen* melalui suatu fase transisi atau transformasi yang dapat kita nyatakan sebagai fase “die ubergang” jelas kiranya bahwa pada fase transisi tersebut dilaksanakan kegiatan ala Kurt Lewin yakni fase:

- Pencairan (*unfreezing*)
- Fase mengubah (*changing*); dan yang kemudian diikuti oleh fase: pembekuan kembali (*refreezing*).

Bahwa dalam proses yang dikemukakan akan terjadi aneka macam konflik, juga jelas, dan hal tersebut memang perkembangan yang bersifat wajar serta alamiah. Untuk menelusuri konsep pengembangan keorganisasian atau pengembangan organisasi, marilah kita membandingkan sejumlah definisi tentang konsep tersebut secara komparatif.

Sejumlah Definisi Tentang Pengembangan Organisasi atau Pengembangan Keorganisasian

Pengembangan organisasi (*Organizational Development* atau disingkat menjadi OD) merupakan sebuah pendekatan komprehensif, terhadap perubahan yang direncanakan, yang didesain untuk memperbaiki efektivitas organisasi-organisasi secara menyeluruh.

Pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (*behavioral science knowledge*) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya (Warner, 1987 dan Cummings, 1989).

Definisi yang dikemukakan pada intinya menyatakan bahwa pengembangan organisasi senantiasa berkaitan dengan perubahan yang direncanakan. (tindakan perekayasa, guna menciptakan perubahan-perubahan tertentu yang diinginkan di dalam suatu organisasi). Ia mempunyai sasaran pokok berupa meningkatkan efektivitas keorganisasian (dan sudah tentu pula efisiensi keorganisasian). Aneka macam disiplin dalam ilmu-ilmu tentang perilaku diperlukan untuk menunjang kegiatan pengembangan organisasi tersebut.

Pandangan berikut tentang pengembangan keorganisasian yang juga disingkat dengan OD dikemukakan oleh beberapa penulis

sebagai berikut (Cook, et al., 1997:546-547). Pengembangan keorganisasian merupakan sebuah subset khusus dari perubahan yang direncanakan. Pengembangan keorganisasian diawali sebagai sebuah set elektrik dari peralatan dan praktik-praktik ilmu tentang perilaku (*behavioral science*), tetapi, ia kini telah berkembang menjadi sebuah bidang professional kegiatan sosial dan penelitian ilmiah.

Kita dapat merumuskan pengembangan keorganisasian tersebut sebagai sebuah penerapan pengetahuan ilmu-ilmu tentang perilaku secara sistemik, terhadap pengembangan yang direncanakan serta perkukatan dari strategi-strategi keorganisasian, struktur-struktur serta proses-proses guna memperbaiki efektivitas suatu organisasi. Kembali lagi kita melihat kaitannya dengan perubahan yang direncanakan dan pengembangan guna meningkatkan efektivitas keorganisasian.

Definisi berikut disajikan oleh Hellriegel dan kawan-kawannya (Hellriegel, et al., 1998:591).

Pengembangan organisasi (OD) merupakan sebuah proses perubahan keorganisasian yang sistematis, serta yang direncanakan, yang berlandaskan riset ilmu dan teori tentang perilaku. Adapun tujuan dari pengembangan organisasi adalah menciptakan organisasi-organisasi adaptif, yang mampu untuk berulang-ulang mentransformasi dan *merinventing* diri mereka sendiri, sesuai dengan kebutuhan, agar supaya mereka tetap dapat bersifat efektif.

Sebagai sebuah bidang dari ilmu tentang perilaku, pengembangan organisasi sangat mengandalkan diri pada ilmu jiwa – ilmu sosiologi – dan ilmu antropologi. Di samping itu menurut Hellriegel C.S., pengembangan organisasi juga banyak memanfaatkan informasi dari teori kepribadian (*personal theory*) – teori pembelajaran (*learning theory*) – dan teori motivasi (*motivation theory*), dan pada hasil-hasil riset tentang dinamika kelompok,

kekuasaan kepemimpinan dan desain organisasi. Ia didasarkan atas sejumlah prinsip-prinsip mapan, sehubungan dengan perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok di dalam organisasi-organisasi.

Definisi yang dikemukakan oleh Hellriegel dan kawan-kawannya tidak terlampau jauh berbeda, dibandingkan dengan definisi-definisi sebelumnya yang telah dibahas.

Dengan demikian dapat kita mengatakan bahwa pengembangan organisasi bukanlah merupakan sebuah teknik tunggal, tetapi ia merupakan sebuah kumpulan teknik-teknik yang memiliki persamaan-persamaan sehubungan dengan falsafah dan sebuah kumpulan pengetahuan. Adapun pandangan-pandangan dasar yang membedakan pendekatan pengembangan organisasi dengan pendekatan-pendekatan perubahan keorganisasian lainnya adalah :

- Pengembangan organisasi berupaya untuk menciptakan perubahan yang diarahkan sendiri, terhadap apa orang-orang merasa adanya keterikatan (*committed*). Masalah-masalah serta isu-isu yang akan dipecahkan, diidentifikasi oleh para anggota-anggota organisasi, yang secara langsung berkepentingan dan dipengaruhi olehnya.
- Pengembangan organisasi merupakan sebuah upaya perubahan yang melingkupi seluruh organisasi. Adalah tidak mungkin untuk mengubah bagian tertentu dari organisasi yang bersangkutan, tanpa, mengubah seluruh organisasi dalam arti tertentu.
- Pengembangan organisasi secara tipikal sekaligus memberikan perhatian terhadap upaya memecahkan problem-problem yang sudah ada, tetapi di samping itu pula ia juga sangat berkepentingan dengan upaya mengembangkan sebuah organisasi adaptif jangka panjang. Program perubahan yang paling efektif adalah program,

yang bukan saja memecahkan problem-problem yang ada sekarang, tetapi yang juga mempersiapkan para individu untuk memecahkan masalah-masalah masa depan.

- Pengembangan organisasi lebih menekankan suatu proses kolaboratif, berupa pengumpulan data, diagnosis, dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai pemecahan-pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi (dibandingkan dengan pendekatan-pendekatan lain).
- Pengembangan organisasi menekankan dwi perhatian pada efektivitas keorganisasian dan perhatian terhadap manusia melalui pengalaman kerja (Beer, 1980: 10).

Adapun sebuah proses perubahan primer, yang digunakan orang pada kebanyakan program-program pengembangan organisasi adalah “riset kegiatan-kegiatan” (*action research*). *Action research* dapat kita nyatakan sebagai sebuah proses pemecahan masalah yang berlandaskan data, sehubungan dengan perubahan keorganisasian, yang sangat erat berkaitan dengan metode ilmiah (French, Bell, 1990:98-111). Ia merupakan sebuah pendekatan kuat terhadap perubahan keorganisasian, dan ia terdiri dari tiga macam langkah pokok sebagai berikut:

- Mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah, hal-hal yang perlu diperhatikan, dan perubahan-perubahan yang diperlukan dari para anggota organisasi yang bersangkutan.
- Mengorganisasi informasi tersebut dengan cara tertentu yang bermakna, dan kemudian membagikannya kepada semua pihak yang terlibat dalam upaya perubahan tersebut.
- Melaksanakan perencanaan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus guna memperbaiki masalah-masalah yang teridentifikasi.

Adapun kekuatan dari *action research* terletak pada hal-hal berikut :

- Diagnosisnya yang cermat tentang situasi yang sedang

berlaku di dalam organisasi yang bersangkutan dan,

- Keterlibatan para karyawan dalam proses perubahan tersebut.

Dengan perkataan lain: perubahan kelompok atau perubahan keorganisasian secara efektif, hanya dapat terjadi, apabila mereka yang terlibat dalam proses perubahan tersebut, memahami secara mendalam situasi yang sedang berlaku, termasuk didalamnya, tugas-tugas mana dilaksanakan dengan baik, dan tugas-tugas mana perlu diperbaiki pelaksanaannya. Di samping itu keterlibatan para karyawan dapat mendorong dan memperlancar proses perubahan karena dua macam alasan penting sebagai berikut:

Pertama: orang-orang cenderung mengimplementasikan dan membantu perubahan tertentu yang diciptakan oleh mereka sendiri.

Kedua: setelah para manajer dan para karyawan telah mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dan mereka telah menyebarkan informasi tersebut secara luas, maka sulit bagi mereka untuk mengabaikan perubahan tersebut.

Dengan demikian tekanan akan perubahan muncul dari dalam kelompok itu sendiri, dari departemen-departemen yang ada, dari organisasi yang bersangkutan, dan bukanlah dari “luar” (organisasi yang bersangkutan). Tekanan internal demikian terutama sangat mendorong proses perubahan.

Pro Memori:

Perlu diingat bahwa sasaran pokok dari perubahan keorganisasian yang direncanakan (*planned organizational change*) adalah mengubah perilaku para individu yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dalam analisis final, organisasi-organisasi bertahan, tumbuh, mengalami kemakmuran, mengalami kemunduran, atau mengalami kegagalan, hal mana disebabkan karena perilaku para karyawan yang menyangkut hal-hal yang dilakukan oleh para karyawan, dan apa yang tidak dilakukan oleh mereka.

Perilaku perlu dijadikan target utama dari perubahan

keorganisasian yang direncanakan. Program-program perubahan harus menimbulkan dampak atas peranan para karyawan, tanggungjawab mereka, dan hubungan-hubungan kerja mereka. Pada tingkat fundamental tertentu, semua perubahan keorganisasian tergantung pada perubahan-perubahan dalam perilaku.

2. Ciri-ciri Program Perubahan yang Efektif Secara Konvensional

Perubahan bisa terjadi disemua organisasi baik perubahan itu direncanakan maupun tidak. Perubahan keorganisasian yang direncanakan mewakili suatu upaya yang diarahkan kepada tujuan tertentu, yang dilakukan oleh para manajer dan para karyawan, dalam rangka upaya memperbaiki berfungsinya kelompok-kelompok, tim-tim, departemen-departemen, divisi-divisi atau sebuah organisasi secara keseluruhan dengan cara-cara tertentu (Cumming, Worley, 1993: 52-71).

Perubahan terencana efektif, sering kali dicirikan oleh anteseden-anteseden umum tertentu, menurut Cummings dan Worly. Adapun anteseden-anteseden tersebut berupa:

- Upaya memotivasi perubahan dengan jalan menciptakan suatu kondisi kesediaan terhadapnya di antara para karyawan, dan berupaya untuk mengatasi tentangan-tentangan perubahan tersebut,
- Menciptakan suatu visi bersama (*a shared vision*) tentang kondisi organisasi tersebut masa mendatang yang diinginkan dan,
- Mengembangkan bantuan political bagi perubahan-perubahan yang diperlukan.

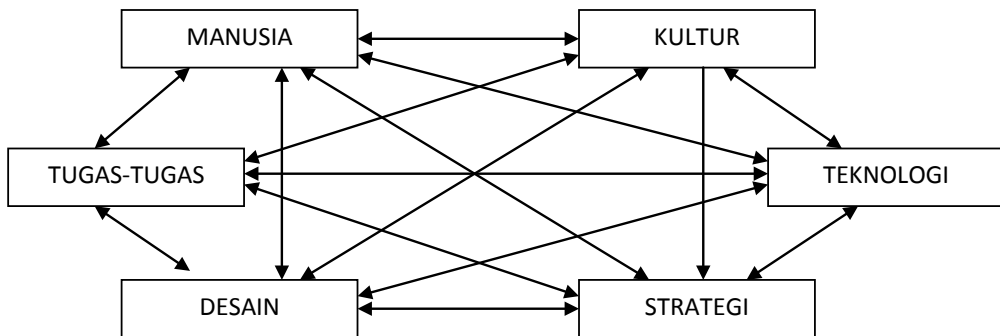
Dua orang penulis lainnya, telah mengidentifikasi sejumlah kondisi yang berkaitan erat dengan program-program perubahan efektif, antara lain: (Porras, Robertson, 1992: 719).

- Para anggota organisasi yang bersangkutan harus merupakan

sumber inti kinerja bagi perubahan tersebut, dan bukanlah pihak eksternal tertentu.

- Para anggota inti dari organisasi tersebut harus memahami perlunya perubahan tersebut dan mereka harus tertarik oleh hasil-hasil positif potensial yang dapat dicapai dari program perubahan tersebut.
- Harus terdapat adanya kesediaan untuk mengubah norma-norma dan prosedur-prosedur, agar organisasi tersebut menjadi lebih efektif.

Apabila kita menghadapi tantangan yang ditimbulkan karena perubahan keorganisasian, maka tindakan kita sebaiknya jangan dilaksanakan secara sepotong-sepotong. Agar ia berhasil, maka perubahan perlu dilaksanakan secara menyeluruh pada suatu organisasi. Gambar berikut menyajikan sebuah model yang menyediakan gambaran yang bermanfaat bagi kita untuk berpikir sehubungan dengan perubahan secara menyeluruh pada suatu organisasi. (Hellriegel et. Al., 1998: 581).



Gambar 8. Sebuah Model Perubahan Dipandang dari Sudut Pandangan Sistemik

Model perubahan dipandang dari sudut pandangan sistemik, melukiskan sebuah organisasi sebagai hal yang mencakup enam buah variable yang saling berinteraksi, yang dapat dimanfaatkan sebagai focus dari perubahan terencana yaitu: Manusia, Kultur,

tugas-tugas, teknologi, desain, dan strategi.

Variable manusia, berlaku bagi para individu, yang bekerja untuk organisasi yang bersangkutan, termasuk didalamnya perbedaan-perbedaan individual mereka, kepribadian-kepribadian mereka, sikap-sikap mereka, atribusi mereka, kebutuhan dan motif-motif mereka.

Variable kultur merefleksi keyakinan-keyakinan bersama (*shared beliefs*), nilai-nilai, ekspektasi-ekspektasi dan norma-norma para anggota keorganisasian. Variable tugas mencakup sifat dari pekerjaan itu sendiri apakah pekerjaan yang bersangkutan bersifat sederhana atau kompleks, bersifat baru atau repetitive, distandarisasi, atau bersifat unik. Variable teknologi mencakup metode-metode pemecahan masalah dan teknik-teknik yang digunakan untuk penerapan pengetahuan terhadap berbagai macam proses-proses keorganisasian.

Ia mencakup hal-hal seperti, misalnya: pemanfaatan teknologi informasi, robot-robot dan alat-alat otomasi lainnya, proses-proses produksi, peralatan-peralatan, serta teknik-teknik. Variable desain adalah struktur keorganisasian formal dan system-sistemnya berupa komunikasi, pengendalian, otoritas dan tanggungjawab.

Akhirnya variable strategi, mencakup proses perencanaan organisasi yang bersangkutan, secara tipikal ia terdiri dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan guna mengidentifikasi tujuan-tujuan keorganisasian dan dipersiapkannya rencana-rencana spesifik guna mencapai, mengalokasi, dan memanfaatkan sumber-sumber daya dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang dikemukakan.

Gambar (model) yang disajikan menunjukkan dengan jelas bahwa keenam variable tersebut bersifat sangat interdependen. Sebuah perubahan pada variable tertentu, biasanya menyebabkan timbulnya perubahan pada salah satu variable lain, atau variable-variabel lainnya.

Contoh: suatu perubahan dalam rencana strategis, organisasi

yang bersangkutan besar kemungkinan mengharuskan adanya perubahan dalam desain organisasi yang bersangkutan, dalam wujud yang bersifat adaptif, atau jejaring kerja. Pada saat yang sama tindakan meredesain tersebut, dapat pula menyebabkan timbulnya perubahan dalam teknologi yang digunakan, yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku para karyawan yang terlibat di dalamnya dan seterusnya.

Semua perubahan yang terjadi, berlangsung dalam kultur keorganisasian tertentu, yang mungkin menunjang perubahan tersebut, atau menentangnya. Di samping itu perlu kita mengingat bahwa perubahan itu sendiri dapat memodifikasi atau memperkuat kultur yang berlaku. Adapun keuntungan dari pendekatan system terhadap perubahan keorganisasian adalah bahwa ia membantu para manajer dan para karyawan, untuk berpikir melalui hubungan-hubungan macam ini. Pendekatan system mengingatkan mereka bahwa mereka tidak dapat mengubah bagian dari organisasi tersebut, tanpa dalam arti tertentu, mengubah keseluruhan. (Winardi, Nisjar, 1997).

Dalam menghadapi perubahan perlu memusatkan perhatian pada perilaku dan cenderung mengandalkan diri pada keterlibatan aktif individu serta partisipasi dari banyak karyawan.

Mengubah perilaku secara berhasil dapat dengan cara memperbaiki proses-proses individual dan kelompok dalam hal pengambilan keputusan, identifikasi masalah, komunikasi, hubungan kerja dan sebagainya.

Menurut Heillriegel (1998) ada 4 macam pendekatan terhadap perubahan keorganisasian yang semula memusatkan perhatian pada manusia yang diharapkan terjadi perubahan yang efektif yaitu dengan:

a) *Survey Feedback* (survey timbal balik)

Sebuah *survey feedback* terdiri dari rangkaian tindakan:

1. Mengumpulkan informasi (biasanya melalui

penyebaran kuesioner-kuesioner) dari para anggota suatu organisasi atau kelompok kerja tertentu.

2. Mengorganisasi informasi tersebut hingga mencapai bentuk yang lebih dapat dipahami dan bermanfaat.
3. Mem-*feedback*-nya kembali kepada para karyawan yang menyediakan informasi tersebut.

Survey feedback secara tipikal mengikuti proses *action research*. Adapun sasaran utama dari *survey feedback* adalah untuk memperbaiki hubungan antara anggota-anggota suatu kelompok atau tim, atau antara departemen-departemen, melalui pembahasan masalah-masalah bersama.

Survey feedback juga kerap kali dimanfaatkan sebagai sebuah alat diagnostic guna mengidentifikasi masalah-masalah tim, departemen dan keorganisasian.

b) Team Building (pembentukan tim)

Pembentukan tim merupakan sebuah proses, dengan para anggota suatu kelompok kerja atau sebuah tim, melaksanakan diagnosis tentang bagaimana mereka bekerja sama, dan bagaimana mereka menyusun rencana guna memperbaiki efektivitas mereka.

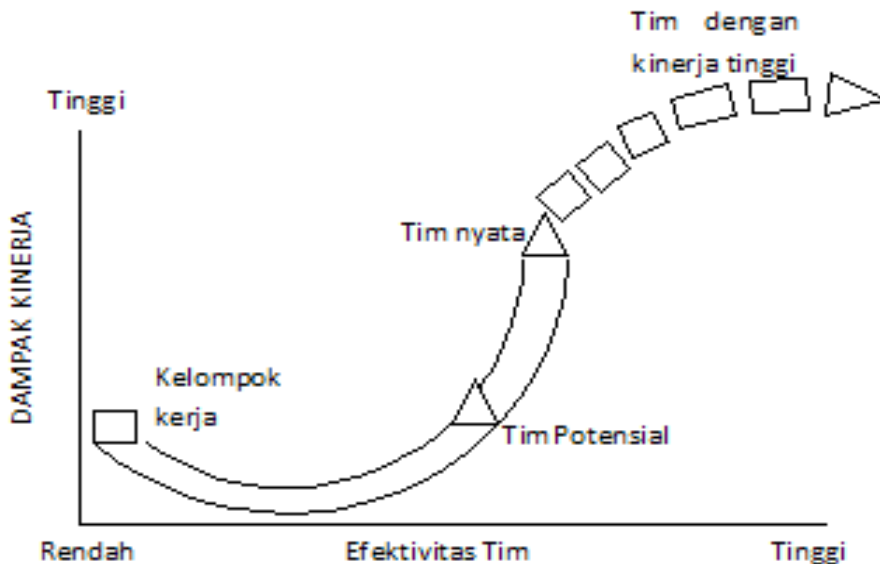
Banyak kelompok-kelompok kerja yang berbeda-beda, yang membentuk sebuah organisasi, dan banyak diantara keberhasilannya tergantung pada bagaimana efektifnya kelompok-kelompok tersebut dan orang-orang didalamnya dapat bekerja sama pembentukan tim secara efektif, memanfaatkan proses *action research*.

Pembentukan tim diawali dengan situasi, dimana para anggota suatu organisasi menyadari adanya sebuah masalah yang timbul dalam berfungsinya kelompok.

Sebuah tim efektif dapat memahami kendala-kendala yang menghambat efektivitas mereka, dan mereka dapat

mendesain dan melaksanakan sejumlah tindakan untuk mengatasinya.

Gambar berikut menunjukkan sebuah kurva kinerja tim (*the team performance curve*). (Katzenback, Smith, 1993: 84).



Gambar 9. Kurva Kerja Tim

c) *Process Consultation* (konsultasi dan prosesnya)

Yang dimaksud dengan konsultasi proses, yaitu pengarahan dan bimbingan yang diberikan oleh seorang konsultan dalam hal membantu para anggota suatu organisasi mempersepsi, memahami, dan bertindak pada kejadian-kejadian proses yang berlangsung dalam lingkungan kerja (Schein, 1988: 11).

Kejadian-kejadian proses, (*process events*) adalah cara-cara dengan apa para karyawan melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk didalamnya perilaku orang-orang pada pertemuan-pertemuan, kejadian-kejadian formal, maupun yang informal, yang terjadi antara para karyawan yang sedang melaksanakan tugas-tugas mereka, dan pada

umumnya kita dapat mengatakan bahwa ia mencakup setiap macam perilaku yang terlibat dalam hal melaksanakan suatu tugas. Konsultasi proses, mencakup pemanfaatan pihak ketiga yang terampil, atau seorang fasilitator, yang mungkin merupakan orang luar bagi organisasi yang bersangkutan, atau ia mungkin pula merupakan seorang anggota organisasi tersebut.

d) *Quality of Work Life* (QWL)

Program-program demikian merupakan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi guna memperbaiki kondisi-kondisi yang mempengaruhi pengalaman para karyawan didalam suatu organisasi. Banyak program-program demikian memusatkan perhatian pada: keamanan dan kesehatan, partisipasi dalam hal mengambil keputusan-keputusan, peluang untuk mengembangkan bakat-bakat dan ketrampilan-ketrampilan, pekerjaan yang bermakna, pengendalian atas waktu kerja dan tempat kerja, perlindungan terhadap perlakuan yang semena-mena dan peluang-peluang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial.

Organisasi-organisasi (terutama diluar negeri), makin lama makin berupaya memperbaiki kualitas hidup kerja para karyawan mereka melalui penerapan skedul-skedul kerja alternative. Didalamnya mungkin tercakup apa yang dinamakan *flexitime* = memberikan kekuasaan kepada para karyawan untuk menentukan sendiri (hingga tingkat tertentu) skedul-skedul kerja mereka.

e) Peranan QWL dalam Manajemen Perubahan

Program *Quality of Work Life* (QWL) bila dilaksanakan oleh organisasi tentu saja akan menambah produktivitas / kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena memang peranan QWL sangat penting dalam upaya memenuhi kebutuhan

karyawan Mengapa demikian ? Ya, karena karyawan tidak hanya membutuhkan gaji yang memuaskan atau mencukupi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya, akan tetapi bila tempat bekerja aman dan nyaman, ada poliklinik, alat keselamatan kerja, karyawan diikutkan dalam pengambilan keputusan, adanya pelatihan karyawan bila ada perubahan teknologi dan perubahan Sistem maka selain karyawan merasa nyaman dengan kebutuhan fisik tapi juga mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi bisa perubahan teknologi system, sosial, politik, dan sebagainya. Dengan demikian bila QWL dapat diwujudkan dengan baik maka akan meningkatkan kualitas hidup kerja, akibatnya loyalitas kerja meningkat & produktifitas organisasi meningkat

BAB VI

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN MENGELOLA PERUBAHAN YANG KONVENSIONAL

6.1 Pengantar

Bila para manajer berfikir masa depan mereka pada abad 21, maka perubahan-perubahan dapat terjadi dibidang teknologi, ekonomi, politik, sosial, dan sebagainya. Hal ini tentu saja perlu dipersiapkan bagaimana cara menghadapi perubahan itu agar organisasi bisa bertahan, apalagi dalam suatu persaingan.

Para manajer efektif perlu memandang kegiatan mereka dalam hal memanage perubahan sebagai suatu tanggungjawab yang bersifat integral, dan bukan sekedar sebagai kegiatan yang sambil lalu. Para manajer, disamping harus menangani kegiatan memanage perubahan, harus pula mengembangkan pendekatan-pendekatan guna mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi. Produk-produk inovatif, proses-proses inovatif dan praktik-praktik inovatif telah menjadi kebiasaan, dan bukan kekecualian dan kegiatan memanage perubahan serta inovasi secara jalin-menjalin telah berkembang menjadi tanggungjawab penting para manajer abad ke-21.

6.2 Memanage Perubahan

Topik memanage perubahan merupakan sebuah topic,

yang paling dekat dengan penguasaan totalitas tugas seorang manajer. Hampir segala sesuatu yang dilakukan seseorang manajer hingga tingkat tertentu berkaitan dengan implementasi perubahan. Memperkerjakan seorang karyawan baru (mengubah kelompok kerja), membeli peralatan baru (mengubah metode kerja), dan mengatur kembali titik-titik/pusat pekerjaan (mengubah arus pekerjaan) kesemuanya memerlukan pengetahuan tentang bagaimana cara manage perubahan secara efektif. Boleh dikatakan hampir setiap kali seseorang manajer mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut menyangkut tipe perubahan tertentu. Perubahan merupakan sebuah fakta kehidupan pada semua organisasi. (Istilah perubahan keorganisasian atau *organizational change*, sering ditonjolkan dalam studi tentang perilaku keorganisasian).

Apabila kita merenungkan proses perubahan, maka perubahan itu menunjukkan tingkatan-tingkatan yang berbeda, yang berkisar sekitar perubahan yang kurang berarti pada sebuah prosedur kerja, hingga perombakan total pada struktur suatu organisasi. Setiap manajer dalam rangka upaya manage proses perubahan secara efektif, perlu memahami atau memiliki pemahaman tentang persoalan motivasi, konflik determinan-determinan perilaku, dan komunikasi (Gray, Starke, 1984: 552).

Apabila kita ingin mempelajari kegiatan manage perubahan, maka sebaiknya kita mulai mempelajari analisis tentang tingkat-tingkat perubahan (yang mencakup tingkat individu, kelompok, dan keorganisasian).

6.3 Tingkat-tingkat Perubahan Keorganisasian

1) Pengantar

Ada dua macam metode untuk menganalisis tingkat-tingkat perubahan keorganisasian. Salah satu metode adalah mempelajari tingkat-tingkat individu kelompok dan tingkat keorganisasian,

dan metode kedua adalah mempelajari tingkat perubahan yang diperlukan pada kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut. Kombinasi antara tingkat dan derajat atau tingkat perubahan menghasilkan sebuah matriks hubungan-hubungan tersebut.

Matriks 1: Contoh-contoh Interaksi Antara Tingkat-tingkat dan Derajat Perubahan (Gray, Starke, 1984: 553)

		TINGKAT-TINGKAT PERUBAHAN		
		INDIVIDUAL	KELOMPOK	ORGANISASI
DERAJAT PERUBAHAN	Kecil	Promosi individu-individu	Tambahan karya baru pada kelompok yang ada	Ciptakan departemen staf baru
	Menengah	Program pelatihan untuk	Leburkan kelompok-kelompok	Pengurangan angkatan kerja
	Besar	Ganti C.E.O	Bubarkan kelompok kerja	Restrukturisasi organisasi secara besar-besaran

2) **Perubahan pada Tingkat Individual**

Perubahan-perubahan pada tingkat individual jarang menimbulkan implikasi signifikan, bagi organisasi yang bersangkutan secara total, walaupun terdapat adanya kekecualian tertentu pada saat-saat tertentu. Contoh-contoh tentang perubahan pada tingkat individual adalah misalnya perubahan pada penugasan pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan ke lokasi yang berbeda, atau perubahan pada kondisi kedewasaan individu yang bersangkutan, yang terjadi dengan berlangsungnya waktu.

Menurut teori system sosial, setiap perubahan di dalam suatu system, akan mempengaruhi bagian-bagian lain dari system tersebut, tetapi dampak yang timbul sering kali demikian kurang berarti. Setiap manajer, yang ingin melaksanakan suatu perubahan penting pada tingkat individual, perlu mengingat bahwa perubahan tersebut kiranya akan menimbulkan dampak-dampak di luar individu yang bersangkutan. Misalnya, apabila seorang manajer

memutuskan untuk memindahkan seorang karyawan, maka hal tersebut dapat mengganggu pelaksanaan fungsi sosial kelompok kerja yang ada. (Gray, Starke, 1984).

3) **Perubahan pada Tingkat Kelompok**

Kebanyakan perubahan keorganisasian menimbulkan dampak besar, pada tingkat kelompok. Hal tersebut disebabkan oleh karena kebanyakan kegiatan didalam organisasi-organisasi di organisasi pada basis kelompok. Kelompok yang dimaksud mungkin berupa departemen-departemen, tim-tim proyek, unit-unit fungsional didalam departemen-departemen, atau kelompok-kelompok kerja informal. Perubahan-perubahan pada tingkat ini dapat mempengaruhi arus pekerjaan, desain pekerjaan, organisasi sosial, system-sistem pengaruh dan status, dan pola-pola komunikasi. Dengan demikian, para manajer dalam hal mengimplementasi perubahan, perlu mempertimbangkan factor-faktor kelompok.

Kelompok-kelompok informal dapat menjadi kendala-kendala terhadap perubahan, karena inharen yang dimiliki oleh mereka. Kita tidak perlu jauh-jauh mencari contohnya: dinegara kita seringkali apabila pihak manajemen akan menyelenggarakan perubahan-perubahan penting dalam organisasi mereka, maka dengan cepat tentangan-tentangan muncul dari pihak karyawan dalam bentuk aneka macam demonstrasi protes-protes, dan dimintanya pemerintah untuk “turun tangan” menyelesaikan konflik-konflik yang timbul atau akan timbul karena perubahan tersebut.

Mengingat pengaruh besar, yang dapat ditimbulkan oleh kelompok-kelompok terhadap individu-individu, maka implementasi perubahan secara efektif, pada tingkat kelompok seringkali dapat mengatasi tentangan pada tingkat individual. (Gray, Starke, 1984).

4) **Tingkat Keorganisasian**

Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada

umumnya dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*).

Catatan:

Secara teknis, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, didalam suatu organisasi. Tetapi dalam hal menafsirkan istilah tersebut secara populer ia biasanya dihubungkan dengan program pengembangan organisasi (OD program), yang berupa untuk menimbulkan perubahan-perubahan penting dalam suatu organisasi, walaupun perubahan demikian dapat terjadi pada tingkat individual dan tingkat kelompok. Keputusan-keputusan pada tingkat keorganisasian, biasanya diambil oleh pihak manajemen senior. Keputusan-keputusan demikian kerap kali terjadi dalam jangka panjang, dan mereka memerlukan perencanaan matang dalam pengimplementasiannya.

Adapun contoh-contoh perubahan demikian, berupa: Tindakan reorganisasi struktur dan tanggungjawab organisasi yang bersangkutan, perombakan total system imbalan perusahaan tersebut, atau perubahan-perubahan besar dalam sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan. Hubungan antara ketiga macam tingkatan perubahan digambarkan pada gambar berikut:

		TINGKAT-TINGKAT PERUBAHAN		
		INDIVIDUAL	KELOMPOK	ORGANISASI
DAMPAK	INDIVIDU	-	B	B
	KELOMPOK	M	-	B
	ORGANISASI	K	M	-

Keterangan:

K = Kecil

M = Menengah

B = Besar

Gambar 10. Dampak Interaksi dari Berbagai Macam Tingkatan Perubahan Keorganisasian

Gambar tersebut menunjukkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada sesuatu tingkat memengaruhi tingkat-tingkat lain dimana dampak dominan berlangsung dari tingkat keorganisasian total, ke bawah hingga tingkat individual. Kekuatan dampak tersebut akan bervariasi dengan sumbernya: misalnya perubahan-perubahan keorganisasian cenderung akan menimbulkan perubahan-perubahan besar pada individu-individu, tetapi individu-individu akan menimbulkan dampak minimal atas organisasi-organisasi. Kelompok atau tingkat menengah, cenderung menimbulkan dampak moderat atas individu-individu dan organisasi. (Gray, Starke, 1984).

6.4 Beberapa Dasar dalam Kegiatan Yang Mengubah Organisasi

Sejumlah sumber yang menyebabkan timbulnya perubahan:

- a) Persoalan lingkungan

Perubahan organisasi sering kali distimulasi oleh perubahan-perubahan yang terjadi didalam lingkungannya. Lingkungan umum dimana organisasi-organisasi sebagai system terbuka berada mencakup sisi: teknologikal, ekonomi, hokum, politik, demografik, ekologikal dan factor-faktor yang disebut, terjadi dengan kecepatan yang makin meningkat. Didalam lingkungan umum tersebut, masing-masing organisasi memiliki suatu kelompok factor-faktor yang lebih spesifik (lingkungan tugasnya) yang bersifat relevan bagi proses-proses pengambilan keputusannya. Persaingan jelas merupakan salah satu unsure bagi adanya perubahan. Organisasi-organisasi secara tipikal berupaya mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi, dan menyesuaikan diri dengannya. Peramalan-peramalan ekonomi dan teknologikal disertai riset pasar, lazim dilakukan organisasi-organisasi besar, agar organisasi-organisasi mereka dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan lingkungan.

b) Persoalan tujuan dan nilai

Factor lain yang menimbulkan adanya perubahan muncul dari modifikasi-modifikasi tujuan-tujuan suatu organisasi. Perubahan-perubahan dalam nilai-nilai (hal yang dianggap baik, dan yang didambakan) juga penting, karena mereka menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan dalam tujuan-tujuan (suatu organisasi). adakalanya, tujuan-tujuan tidak berubah, tetapi perubahan-perubahan dalam nilai-nilai dapat menyebabkan timbulnya perubahan dalam hal yang dianggap sebagai perilaku yang “pantas”. Tujuan-tujuan baru dapat dipaksakan karena sumber eksternal, misalnya peraturan-peraturan pemerintah tentang sifat-sifat keamanan suatu produk. Strategi keorganisasian merupakan sebuah fungsi dari sejumlah factor, sebagai peluang-peluang yang muncul dari lingkungan kompetensi internal dan sumber-sumber daya, minat serta keinginan manajerial dan tanggungjawab sosial.

c) Persoalan Teknikal

System teknikal merupakan sebuah sumber jelas bagi perubahan keorganisasian. Metode-metode baru guna memroses bahan-bahan dan atau informasi merupakan contoh-contoh dramatis. Mekanisasi, otomasi serta komputerisasi telah menyebabkan timbulnya pengaruh luas di dalam organisasi-organisasi. perubahan-perubahan demikian telah menyebabkan timbulnya dampak besar atas subsistem-subsistem lainnya, misalnya subsistem structural dan psikososal didalam organisasi-organisasi. perubahan-perubahan teknikal mencakup bentuk dan atau suatu produk (desain produk) atau servis maupun proses transformasi yang digunakan dalam hal menganalisis system yang bersangkutan. Metode-metode yang digunakan dalam hal menganalisis system yang bersangkutan (atau pelaksanaan kegiatan riset) juga dianggap sebagai bagian dari subsistem teknikal. Dewasa ini *forecasting* teknologikal, makin banyak mendapatkan perhatian organisasi-organisasi modern,

dalam rangka upaya menghadapi lingkungan yang serba tidak pasti, serta dinamik.

d) Persoalan Structural

Sumber lain terjadinya perubahan keorganisasian adalah subsistem structural. Jelas kiranya bahwa perubahan-perubahan demikian berkaitan dengan perubahan-perubahan pada subsistem-subsistem lainnya. Tetapi perlu diingatkan bahwa penyesuaian-penyesuaian dalam struktur tepat, apabila semua aspek lainnya bersifat relative stabil. Orang dapat mendesain cara-cara berbeda untuk membagi pekerjaan yang ada, dan atau diciptakannya cara-cara baru untuk melaksanakan kegiatan pengoordinasian, agar suatu organisasi yang ada, dapat menjadi lebih efektif, serta lebih efisien. Adapun perubahan-perubahan tipikal dapat berupa misalnya: membagi-bagi departemen tertentu dalam bagian-bagian lebih kecil, atau menyatukan (mengonsolidasi) tiga unit yang terpisah menjadi sebuah departemen tertentu. Adapun perubahan-perubahan demikian terhadap organisasi formal (permanen) demikian, akan menimbulkan dampak pada seluruh system yang ada. Penciptaan bentuk-bentuk structural baru, misalnya: bentuk konglomerat, perusahaan-perusahaan multinasional, system-sistem transportasi meliputi suatu daerah atau wilayah tertentu, dan distrik-distrik sekolah yang terkonsolidasi biasanya menyebabkan timbulnya proses penyesuaian lebih lanjut. Perubahan-perubahan internal, misalnya pembentukan komite-komite *Ad Hoc*, kelompok-kelompok gugus tugas dan manajemen program merupakan kekuatan yang mendorong adanya perubahan didalam suatu organisasi secara keseluruhan. Begitu pula organisasi formal, misalnya klik-klik, dan kelompok rekan (*peer groups*) juga seringkali merupakan sumber munculnya ide-ide untuk mengadakan perubahan.

e) Persoalan Psikososial

Dorongan untuk adanya perubahan seringkali muncul dari system psikososial. Kita mengetahui, bahwa keberhasilan dalam hal mencapai tujuan-tujuan keorganisasian hingga tingkat tertentu tergantung pada factor-faktor manusia. Tingkat hingga dimana kemampuan manusia “disadap” seringkali menimbulkan perbedaan tentang apakah upaya-upaya keorganisasian mencapai keberhasilan atau tidak. Maka oleh karenanya perlu diingatkan bahwa perubahan-perubahan dalam moral serta motivasi para individu dan atau kelompok-kelompok dapat menimbulkan dampak besar. Dinamika kelompok dapat menunjang kinerja keorganisasian, atau menghalanginya. Kemampuan pihak manajemen untuk mempengaruhi serta memimpin perilaku merupakan pula sebuah factor kritikal. Perubahan-perubahan yang terjadi pada sebagian atau seluruh variable yang dikemukakan, dapat menyebabkan timbulnya perubahan-perubahan nyata dalam kinerja keorganisasian. Adapun peranan system psikososial sangat krusial dalam kaitannya dengan upaya mengimplementasi perubahan yang berasal dari sumber-sumber lain. Andaikata modifikasi perilaku, para individu atau kelompok-kelompok kerja, maka factor-faktor demikian perlu dipertimbangkan (untuk dipengaruhi).

f) Persoalan Manajerial

System manajerial terlibat dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan keorganisasian, melalui sebuah system informasi, keputusan. Adapun peranan manajerial mencakup upaya mempertahankan suatu keseimbangan dinamik antara kebutuhan akan stabilitas keorganisasian dan kontinuitas, serta kebutuhan terhadap penyesuaian-penyesuaian (adaptasi) serta inovasi. Pada kebanyakan organisasi, sang manajer menghadapi kebutuhan untuk mempercepat perubahan baik pada suprasistem lingkungan eksternal, maupun pada subsistem-subsistem keorganisasian internal lainnya, yang menimbulkan pengaruh

atas proses manajerial. Perlu diingat bahwa upaya mempercepat perubahan, juga menimbulkan kekompleksan yang kian meningkat. Sang manajer senantiasa terlibat dalam hal mendiagnosis situasi-situasi dan menemukan serta memahami kontingensi-kontingensi, sewaktu ia merencanakan serta mengontrol kegiatan-kegiatan manajerial.

Perlu ditekankan dalil tersebut:

“Sang manajer merupakan figure sentral dalam perubahan keorganisasian”. Sebagai seorang pembuat keputusan, ia merupakan seorang agen perubahan utama, terlepas dari apakah ia terlibat secara sentral, atau ia sekadar hanya mengoordinasi kegiatan pengkoordinasian. Kiranya jelas, bahwa perubahan dapat timbul karena adanya penyesuaian-penyesuaian dalam perilaku manajerial, gaya kepemimpinan, pendekatan terhadap perencanaan dan control atau tingkat partisipasi dalam pengambil keputusan. Sang manajer dapat memanfaatkan konsultan-konsultan internal atau eksternal guna memfasilitasi perubahan keorganisasian. Para spesialis dalam bidang riset ekonomi dan riset pasar, ahli *operation analysis*, ahli hubungan-hubungan industrial, dan para eksper dalam bidang pengembangan organisasi merupakan contoh-contoh perubahan atau kelompok fasilitator-fasilitator.

6.5 Kekuatan Eksternal yang Menyebabkan Timbulnya Perubahan

1) Pengantar

Lingkungan bisnis dewasa ini (terutama di Negara-negara industrial maju) demikian cepatnya mengalami perubahan, hingga seringkali orang terlambat bereaksi terhadapnya. Ada seorang CEO perusahaan mobil Ford, yang bernama Jacques Nasser, yang mengemukakan pendapat berikut: *“...the pace of change is stunning....we have to reevaluate our strategic assumptions every six months”*. Pada tingkat makroekonomi kita juga melihat, bahwa disebabkan karena perubahan berlangsung demikian cepatnya, terutama pada indikator-indikator ekonomi makro, pemerintah dalam periode-periode waktu tertentu merevisi asumsi-asumsi dalam

APBN. Didalam lingkungan eksternal terdapat banyak kekuatan, tetapi boleh dikatakan bahwa kekuatan-kekuatan utama berupa: teknologi computer, persaingan global dan local, dan factor-faktor demografis.

Didalam lingkungan eksternal terdapat banyak kekuatan, tapi yang utama berupa:

a) Teknologi computer

Teknologi computer merupakan alasan utama, mengapa organisasi-organisasi mengalami perubahan lingkungan yang demikian dramatic, serta cepat.

Secara lebih spesifik, jejaring kerja system, yang menghubungkan computer-komputer didunia, secara dramatikal telah mengurangi waktu, dan jarak sudah tidak terlampau merupakan masalah. Hal tersebut menurut McShane dan Von Glinow berkaitan dengan apa yang dinamakan: Hukum "Telecosm" (*the law of telecosms*). Prinsip tersebut menyatakan, bahwa sewaktu jejaring kerja computer berekspansi, maka jarak-jarak akan menyusut, dan pada saat tertentu, jarak tidak relevan lagi. Teknologi computer mencakup hal-hal yang melampaui pembukaan peluang-peluang bisnis baru.

Ia memaksa para pemimpin korporasi untuk berpikir kembali tentang bagaimana organisasi-organisasi dikonfigurasi dan disamping itu, kompetensi-kompetensi dan ekspansi-ekspansi apa yang perlu dimiliki oleh para karyawan hingga sesuai dengan bentuk-bentuk keorganisasian baru yang muncul. Ia membantu kegiatan *telecommuting* dan membuka hubungan-hubungan kesempatan kerja baru, dengan para karyawan. Ia lebih menekankan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dibandingkan dengan kehadiran secara fisik dan kemampuan untuk memproduksi sebagai pendorong keunggulan kompetitif.

b) Persaingan global dan local

Persaingan global dan local yang makin meningkat

saja, merupakan pula kekuatan dasyat yang mengharuskan adanya perubahan keorganisasian. Munculnya blok-blok perniagaan di Amerika Utara, Eropa dan wilayah Asia Pasifik, dan wilayah-wilayah lainnya, menambahkan dimensi lain dalam konteks kekuatan-kekuatan kompetitif tersebut.

Teknologi telah memainkan peranan penting pula dalam hal meningkatkan persaingan global dan local. Deregulasi oleh pemerintah, serta privatisasi, juga telah merangsang persaingan. Persaingan global dan local seringkali menyebabkan timbulnya restrukturisasi korporat. Agar memperkuat kemampuan bersaing mereka, banyak perusahaan mengurangi lapisan-lapisan manajemen, dan ada pula yang menjual divisi-divisi berupa karyawan-karyawan mereka, dan mereka mengurangi biaya gaji dan upah melalui tindakan perampingan (*downsizing*). Persaingan global juga telah mendorong sejumlah besar merger dan akuisisi-akuisisi pada tahun-tahun belakangan ini.

c) Factor-faktor demografis

Seperti sudah dikatakan, perusahaan-perusahaan menyesuaikan diri mereka terhadap persaingan global, tetapi, disamping itu mereka juga menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam angkatan kerja. Para karyawan dewasa ini, dimana-mana lebih berpendidikan, hingga dengan demikian mereka juga menuntut, keterlibatan lebih intensif dan pekerjaan yang menarik. Dewasa ini dikenal istilah karyawan generasi-X (*X generation-X wonders*). Mereka kurang terintimidasi oleh peraturan-peraturan manajemen dan mereka lebih menekankan bekerja untuk hidup, ketimbang hidup untuk bekerja.

Di Jepang terlihat gejala bahwa para pemimpin korporat harus menyesuaikan diri dengan angkatan kerja yang lebih muda, yang lebih bersifat individualistic. Di Singapore, Negara yang pada masa lampau dianggap sebagai Negara yang sangat menghormati otoritas, dewasa ini menghadapi masalah, dimana para pekerja muda secara terbuka mulai membangkang dan berani berdebat dengan para eksekutif senior.

BAB VII

PERLUNYA MANAJEMEN PERUBAHAN

7.1 Masalah Manajemen Perubahan

Persoalan-persoalan yang terkait dengan kegiatan dengan kegiatan memanager perubahan makin lama makin banyak bermunculan dalam surat kabar, majalah, artikel, dan sebagainya. Dalam kurun waktu puluhan tahun kita menyaksikan banyak perubahan terjadi misalnya perubahan dibidang teknologi, ekonomi, politik, sosial, dan sebagainya.

Bila organisasi menghadapi persoalan perubahan-perubahan tersebut maka tentu saja justru sebaiknya organisasi dapat membaca gejala perubahan yang akan terjadi apakah dibidang teknologi ekonomi, sosial, dan sebagainya. Tentu saja dengan melihat masalah-masalah yang akan terjadi harusnya organisasi menyiapkan strategi apa yang perlu disiapkan, misalnya menyiapkan strategi SDM, keuangan, pemasaran, dan sebagainya.

Dengan demikian maka masalah-masalah yang akan terjadi kaitan dengan perubahan dibidang masing-masing akan tertangani dengan baik.

7.2 Penolakan Perubahan

Salah satu temuan yang paling banyak tercatat didalam

berbagai kajian terhadap perilaku individual dan organisasi adalah bahwa organisasi dan para anggotanya menentang perubahan. Dalam arti tertentu, hal ini positif. Hal ini menunjukkan adanya kadar stabilitas dan prediktabilitas perilaku. Jika tidak ada resistensi, perilaku organisasi akan mengikuti apapun karakteristik yang diperkenalkan. Resistensi terhadap perubahan juga dapat menjadi sumber konflik fungsional. Sebagai contoh, resistensi terhadap sebuah rencana reorganisasi atau perubahan dalam sebuah lini produk dapat merangsang munculnya perdebatan yang sehat tentang manfaat ide tersebut dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Akan tetapi, ada segi negative dari resistensi terhadap perubahan. Resistensi tersebut menghambat penyesuaian dan kemajuan.

Resistensi terhadap perubahan tidak harus muncul dalam cara-cara yang baku. Resistensi dapat terbuka, implisit, segera, atau tertunda. Resistensi yang paling mudah diatasi oleh manajemen adalah bila hal ini bersifat terbuka dan segera. Misalnya, sebuah perubahan diusulkan dan para karyawan serta-merta menanggapi dengan menyampaikan keluhan, memperlambat kerja, mengancam akan mogok, dan sebagainya. Tantangan yang lebih besar adalah mengelola resistensi yang implisit dan tertunda. Upaya-upaya resistensi yang implisit lebih tidak kentara, terkikisnya kesetiaan kepada organisasi, turunnya motivasi kerja, naiknya tingkat kesalahan atau kekeliruan, meningkatnya kemangkiran karena "sakit" dan, dengan demikian, lebih sulit dikenali. Demikian pula, tindakan-tindakan yang tertunda mengaburkan hubungan antara sumber resistensi dan reaksi terhadapnya. Suatu perubahan bisa jadi memunculkan apa yang tampak hanya sebagai reaksi kecil pada saat awalnya, tetapi selanjutnya resistensi itu berkanjang selama berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bahkan bertahun-tahun kemudian. Atau, sebuah perubahan tunggal yang sebenarnya tidak terlalu penting dan berdampak kecil bisa menjadi masalah

besar yang berakibat fatal. Reaksi-reaksi terhadap perubahan berkembang dan selanjutnya meledak dalam bentuk tanggapan yang tampak sangat tidak proporsional dengan perubahan sebelumnya. Resistensi itu, tentu saja, hanya tertunda dan terakumulasi. Apa yang tampak di permukaan adalah tanggapan terhadap akumulasi perubahan-perubahan sebelumnya.

Penolakan perubahan dibagi 2 sumber yaitu:

a) Resistensi Individual (Sumber Individual)

Kebiasaan, untuk menghadapi kompleksitas kehidupan, kita menggunakan kebiasaan atau respons yang telah terprogram. Namun, ketika dihadapkan pada perubahan, kecenderungan untuk merespons sesuai dengan cara kita yang biasa ini menjadi salah satu sumber resistensi.

Rasa aman, orang yang memiliki kebutuhan akan rasa aman yang besar cenderung menolak perubahan karena hal tersebut mengancam rasa aman mereka.

Factor-faktor ekonomi, berbagai perubahan dalam tugas pekerjaan atau rutinitas pekerjaan yang telah pasti bisa menyebabkan munculnya ketakutan ekonomis jika orang khawatir bahwa mereka tidak akan mampu menunaikan pekerjaan atau rutinitas baru mereka seperti standar sebelumnya, khususnya bila upah yang akan mereka terima terkait erat dengan produktivitas.

Takut pada hal yang belum diketahui, perubahan tak ubah seperti ambiguitas dan ketidakpastian mengenai hal yang belum diketahui.

Pemrosesan informasi yang selektif, individu bersalah karena secara selektif memproses informasi guna membuat persepsi mereka tetap utuh. Mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar serta mengabaikan informasi yang mengubah dunia yang sudah mereka ciptakan.

b) Resistensi Organisasional (Sumber Organisasional)

Inersia structural, organisasi memiliki mekanisme tertentu, seperti proses seleksi dan regulasi formal, untuk menciptakan stabilitas. Ketika suatu organisasi dihadapkan pada perubahan, inersia structural bertindak selaku sebuah kekuatan penyeimbang yang mencoba mempertahankan stabilitas.

Focus perubahan yang terbatas, organisasi terbangun dari sejumlah subsistem yang saling bergantung. Satu subsistem tidak bisa diubah tanpa memengaruhi yang lain. Jadi, perubahan terbatas pada beberapa subsistem cenderung dinafikan oleh system yang lebih besar.

Inersia kelompok, bahkan bila individu-individu ingin mengubah perilaku mereka, berbagai norma kelompok bisa bertindak sebagai penghambat.

Ancaman terhadap keahlian, perubahan dalam pola-pola organisasional bisa mengancam kedudukan istimewa suatu kelompok ahli tertentu.

Ancaman terhadap pengalokasian sumber daya yang sudah mapan, kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dalam proporsi yang besar seringkali melihat perubahan sebagai suatu ancaman. Mereka cenderung merasa puas dengan apa yang sudah berjalan.

7.3 Teknik Mengatasi Resistensi

Ada tujuh taktik yang disarankan untuk digunakan oleh para agen perubahan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan. Mari kita ulas ketujuh-tujuhnya secara singkat.

Pendidikan dan Komunikasi. Resistensi dapat dikurangi melalui komunikasi dengan para karyawan untuk membantu mereka melihat logika (alasan) dari suatu perubahan. Komunikasi dapat mengurangi resistensi pada dua tingkat. Pertama, komunikasi menghilangkan efek dari kesalahan informasi dan komunikasi

yang buruk: Jika karyawan menerima fakta yang utuh dan mampu menjernihkan segala kesalahpahaman yang mereka memiliki, resistensi akan menurun. Kedua, komunikasi dapat membantu “menjual” perubahan. Bahkan, riset menunjukkan bahwa cara menyampaikan perlunya perubahan sangat penting, perubahan lebih dimungkinkan bilamana kebutuhan akan hal ini dikemas secara tepat.

Partisipasi. Sulit bagi siapapun melawan keputusan untuk berubah jika mereka ikut terlibat didalamnya. Sebelum melakukan perubahan, mereka yang menentang perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan asumsi bahwa para peserta memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan, keterlibatan mereka dapat mengurangi resistensi, memenangkan komitmen, dan meningkatkan mutu keputusan perubahan. Namun, dibalik hal-hal yang menguntungkan ini, terdapat pula aspek negatifnya: potensi lahirnya solusi yang buruk dan terbuangnya banyak waktu.

Membangun Dukungan dan Komitmen. Para agen perubahan dapat menawarkan upaya-upaya pendukung untuk mengurangi resistensi. Bilamana ketakutan dan kecemasan karyawan tinggi, konseling dan terapi karyawan, pelatihan ketrampilan baru, atau cuti pendek terbayar bisa memudahkan penyesuaian. Riset terhadap para manajer menengah menunjukkan bahwa apabila para manajer atau karyawan memiliki komitmen emosional yang rendah terhadap perubahan, mereka lebih menyukai status quo dan menentang perubahan tersebut. Karenanya, memompa semangat karyawan juga dapat membantu mereka untuk berkomitmen secara emosional terhadap perubahan ketimbang menerima status quo.

Negosiasi. Cara lain bagi agen perubahan untuk mengatasi potensi resistensi terhadap perubahan adalah dengan menawarkan sesuatu yang bernilai demi memperkecil resistensi. Sebagai contoh, jika resistensi muncul dari beberapa individu yang kuat, paket

imbangan tertentu dapat dinegosiasikan agar kebutuhan individu mereka terpenuhi. Negosiasi sebagai taktik mungkin diperlukan bilamana resistensi datang dari sumber yang memegang kuasa. Namun, orang tidak boleh mengabaikan potensi biayanya yang tinggi. Selain itu, cara ini memiliki risiko, yaitu sekali seorang agen perubahan berunding dengan suatu pihak untuk menghindari resistensi, terbuka kemungkinan ia ditekan oleh individu-individu lain yang juga memiliki posisi tawar atau kuasa.

Manipulasi dan Kooptasi. *Manipulasi* mengacu pada upaya-upaya untuk memengaruhi secara tersembunyi. Memelintir dan mendistorsikan fakta agar tampak lebih menarik, menyembunyikan informasi yang tidak diinginkan, dan membuat rumor palsu agar karyawan menerima suatu perubahan adalah beberapa contoh manipulasi. Ketika manajemen perusahaan mengancam akan menutup sebuah pabrik tertentu jika karyawannya tidak mau menerima pemotongan gaji, dan jika ancaman itu sesungguhnya tidak benar, itu artinya manajemen sedang menggunakan manipulasi. *Kooptasi*, disisi lain, adalah bentuk manipulasi sekaligus partisipasi. Kooptasi berusaha “menyogok” para pemimpin kelompok-kelompok resisten dengan member mereka peran kunci dalam keputusan perubahan. Saran dari para pemimpin tersebut diminta, bukan untuk mendapat keputusan yang lebih baik, melainkan untuk mendapatkan dukungan mereka. Baik manipulasi maupun kooptasi merupakan cara yang relative mudah dan tidak mahal untuk mendapatkan dukungan dari pihak yang menentang, tetapi kedua taktik itu dapat menimbulkan efek sebaliknya jika orang yang menjadi sasaran tahu dirinya sedang ditipu atau dimanfaatkan. Sekali ketahuan, kredibilitas agen perubahan tersebut bisa habis sama sekali.

Memilih Orang yang Menerima Perubahan. Riset menunjukkan bahwa kemampuan untuk mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan terkait dengan kepribadian. Tampaknya, orang yang paling mudah menyesuaikan diri dengan

perubahan adalah mereka yang terbuka terhadap pengalaman, memandang positif perubahan, bersedia menerima risiko, dan fleksibel dalam perilaku. Salah satu studi terhadap para manajer di AS, Eropa, dan Asia menemukan bahwa orang yang memiliki konsep diri yang positif dan toleransi yang tinggi terhadap risiko lebih mampu mengatasi perubahan organisasi. Para pelaku studi itu menyarankan agar organisasi memfasilitasi proses perubahan dengan memilih orang yang memiliki banyak dari sifat-sifat ini. Sebuah studi lain menemukan bahwa pemilihan orang berdasarkan skala resistensi terhadap perubahan mampu “menyaring” mereka yang cenderung bereaksi emosional atau bersikap kaku terhadap perubahan agar tidak masuk ke dalam organisasi.

Koersi. Hal terakhir dalam daftar tujuh taktik kita adalah koersi; yakni: penerapan ancaman atau paksaan langsung kepada orang-orang yang menentang. Jika manajemen perusahaan yang disebutkan dalam pembahasan sebelumnya benar-benar bertekad akan menutup sebuah pabrik jika karyawannya tidak menyetujui pemotongan gaji, taktik perubahan ini disebut koersi. Contoh-contoh koersi lainnya mencakup ancaman pemindahan, hangusnya kesempatan promosi, evaluasi kinerja negative, dan surat rekomendasi buruk. Keuntungan dan kerugian koersi kurang lebih sama dengan manipulasi dan kooptasi.

Sebelum kita beralih ke bagian selanjutnya, cermatilah apa yang Anda rasakan terhadap perubahan. Apakah anda rasa anda akan memberikan respons yang baik terhadap perubahan besar dalam hidup ? atau, apakah anda cenderung lebih memilih pekerjaan, beban kuliah anda, kehidupan pribadi anda, dan semacamnya tetap sama ?

BAB VIII

PENDEKATAN KLASIK DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

8.1 Pengantar

Dalam membuat rencana-rencana efektif untuk memanager perubahan mengikuti pandangan bahwa untuk mencapai & melaksanakan perubahan keorganisasian bukan suatu proses satu langkah tetapi diperlukan beberapa langkah.

Fase-fase yang dimaksud sudah pernah disinggung selintas kilas pada Bab I. Ada tiga macam fase yang ditonjolkan oleh Lewin dalam modelnya yang dinyatakan masing-masing sebagai berikut:

1. Fase pencairan (*unfreezing*)
2. Fase merubah (*changing*)
3. Fase pembekuan kembali (*refreezing*).

Fase Pencairan

Fase ini mencakup kegiatan membantu orang-orang memahami bahwa diperlukan adanya suatu perubahan, mengingatkan bahwa situasi yang berlaku tidak kuat (tidak memadai lagi). Perlu diubah sikap dan perilaku yang berlaku, selama fase ini, hingga dengan demikian tentangan terhadap perubahan dapat diminimasi.

Sang manajer yang memimpin dan mengarahkan proses perubahan, perlu melaksanakan tindakan-tindakan guna mempersiapkan karyawannya untuk mengikuti perubahan tersebut,

ia perlu menerangkan bagaimana kiranya perubahan tersebut dapat meningkatkan produktivitas, tetapi disamping itu perlu diyakinkan para karyawan, bahwa kepuasan sosial mereka tidak akan berkurang.

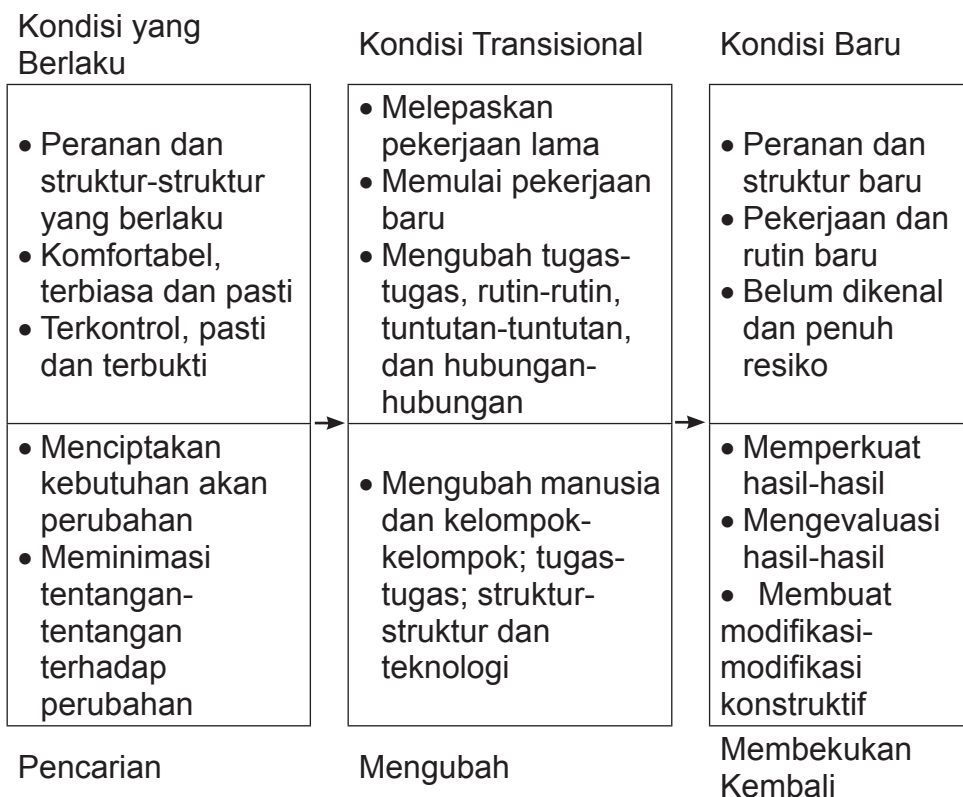
Tujuan sang manajer adalah mengupayakan agar para karyawannya dapat melihat dan merasakan dengan jelasnya kebutuhan akan perubahan, hingga dengan demikian dapat ditingkatkan kesediaan mereka untuk bekerja sama guna mensukseskan perubahan tersebut.

Fase kedua mencakup kegiatan: merubah (*changing*) atau bergerak (*moving*).

Fase ini meliputi tindakan membiasakan para karyawan melepaskan cara-cara lama mereka bekerja dan dibentuknya hubungan-hubungan baru. Hal tersebut cukup sulit, mengingat adanya perasaan khawatir bila dilepaskan cara-cara lama yang sudah dikenal dengan baik untuk diganti dengan cara-cara baru berperilaku, dengan orang-orang baru, dan melaksanakan tugas-tugas mungkin dengan teknologi yang bersifat lebih kompleks.

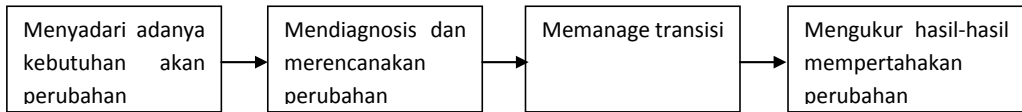
Fase Ketiga: Pembekuan Kembali

Fase ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan, demikian rupa, hingga cara-cara baru berperilaku distabilisasi. Andaikata menurut persepsi orang-orang, bahwa perubahan yang berlangsung bersifat menguntungkan bagi mereka, maka hasil-hasil positif yang dicapai akan bermanfaat sebagai perkuatan (*reinforcement*). Tetapi, andaikata menurut persepsi mereka perubahan yang terjadi, tidak menguntungkan bagi mereka, maka perlu sang manajer menggunakan tenaga-tenaga perkuatan eksternal yang atau bersifat positif, atau negative. (Cumming, Worley, 1993: 63). Adakalanya pada situasi dan kondisi tertentu, mungkin diperlukan suatu pendekatan perkuatannya yang lebih bersifat memaksakan (*more coercive*). Model berikut menyajikan ketiga macam fase perubahan Menurut Kurt Lewin.



Gambar 11. Macam Fase Perubahan yang Direncanakan di Dalam Organisasi-organisasi

Gambar berikut menunjukkan tahapan-tahapan dalam apa yang dinamakan proses perubahan yang direncanakan :

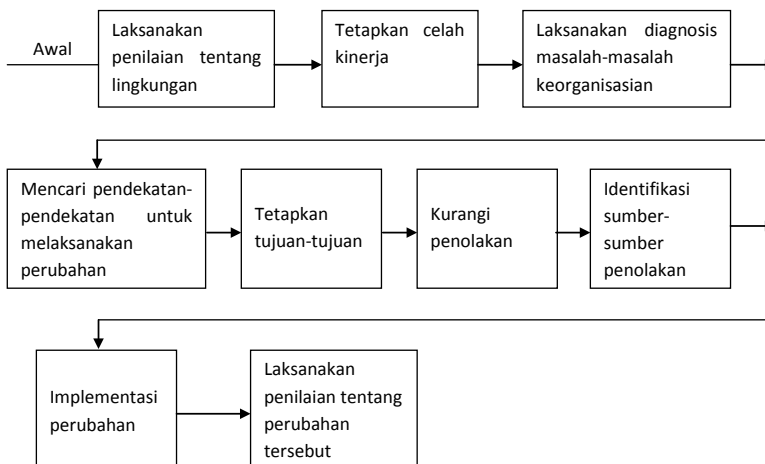


Gambar 12. Proses Perubahan yang Direncanakan

Pembicaraan tentang pendapat Kurt Lewin (1951) diatas termasuk dalam proses perubahan yang direncanakan maka seperti pendapat Hellriegle (1996) dimana perubahan keorganisasian memiliki 2 macam tujuan yaitu:

1. Menyesuaikan organisasi yang bersangkutan dengan lingkungannya dan
2. Mengubah perilaku para karyawan (Kanter et al, 1992).

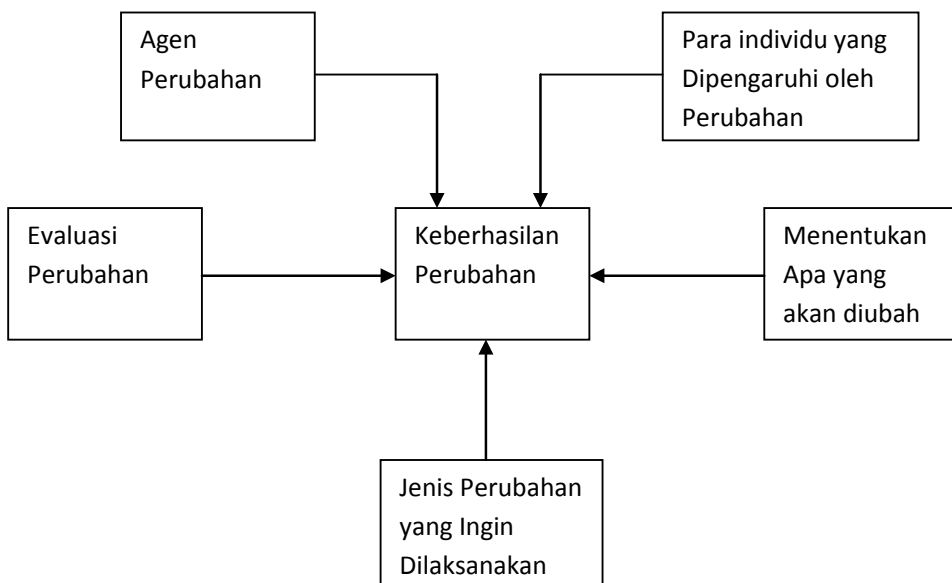
Adapun proses perubahan keorganisasian yang direncanakan mencakup 9 (Sembilan) macam langkah yang disajikan pada model berikut. Walaupun harus diakui, bahwa proses perubahan tidak selalu berlangsung sesuai dengan urutan yang disajikan, langkah-langkah yang dikemukakan tetap merupakan komponen-komponen dasar sekalipun urutannya tidak diikuti.



Bagaimana cara para manajer menghadapi factor-faktor pokok apabila mereka akan mengubah suatu organisasi, hingga tingkat tertentu akan menentukan hingga dimana keberhasilan perubahan keorganisasian tersebut akan dicapai. Adapun faktor-faktor tersebut berupa:

1. Agen perubahan
2. Menetapkan apa yang perlu diubah
3. Jenis perubahan yang akan dilaksanakan
4. Para individu yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut
5. Evaluasi perubahan tersebut.

Gambar berikut menunjukkan bahwa pengaruh kolektif factor-faktor yang dikemukakan akhirnya menentukan keberhasilan suatu perubahan.



Gambar 14. Pengaruh Kolektif dari Lima Macam Faktor Pokok, Atas Keberhasilan Mengubah Sebuah Organisasi

Dalam gambar disajikan terlihat dengan jelas, bahwa apa yang dinamakan agen perubahan (*the change agent*) merupakan

factor yang dominan dalam hal menginisiasi suatu perubahan keorganisasian. Seorang agen perubahan dapat kita nyatakan sebagai seorang individu yang berada didalam atau diluar suatu organisasi, yang berupaya untuk memodifikasi situasi keorganisasian tertentu yang berlaku. Ada serangkaian ketrampilan khusus yang diperlukan bagi keberhasilan seorang agen perubahan, termasuk didalamnya kemampuan untuk mendeterminasi bagaimana suatu perubahan harus dilaksanakan, memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan perubahan dan pemanfaatan peralatan ilmu-ilmu tentang perilaku (*behavioral sciences*) guna memenuhi orang-orang secara tepat sewaktu perubahan tersebut berlangsung.

BAB IX

PENDEKATAN MODEL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Mehahami manajemen dan perubahan merupakan kebutuhan mutlak, namun tidak cukup. Persoalan berikutnya adalah bagaimana perubahan tersebut harus dikelola. Pemahaman tentang manajemen perubahan diperlukan agar kemungkinan keberhasilan suatu upaya perubahan lebih besar.

Terdapat beberapa pendekatan model utama untuk manajemen perubahan. Pendekatan yang digunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi.

MODEL PERUBAHAN LEWIN

Penting artinya untuk menggarisbawahi asumsi yang dipakai dalam model perubahan Lewin ini.

- a). Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, seperti tidak melanjutkan sikap, perilaku, atau praktik organisasional yang masih berlaku sekarang ini.
- b). Perubahan tidak akan terjadi sampai terdapat motivasi untuk berubah. Hal ini merupakan bagian paling sulit dari proses perubahan.
- c). Manusia merupakan pusat dari semua perubahan organisasional. Setiap perubahan baik dalam bentuk struktur,

proses kelompok, sistem penghargaan, atau rancangan kerja, memerlukan individu untuk berubah.

- d). Resistensi untuk berubah dapat ditemukan, bahkan meskipun tujuan perubahan sangat diinginkan.
- e). Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.

KURT LEWIN ada tiga langkah pendekatan klasik dalam manajemen manajemen perubahan antara lain : a. UNFREEZING the status quo ; b. MOVEMENT to the new state ; c. REFREEZING the new change to make it permanent

a. UNFREEZING (PENCAIRAN)

Adalah proses menjelaskan alasan mengapa organisasi membutuhkan untuk melakukan perubahan, sehingga semua dapat menerima dan bersedia melakukan perubahan dengan kata lain pencairan adalah usaha organisasi dalam mempersiapkan SDM untuk mempelajari dan menguasai perilaku (sesuatu) yang baru sebagai perubahan yang akan diwujudkan. Fase ini mencakup kegiatan membantu orang-orang memahami bahwa diperlukan adanya suatu perubahan, mengingat bahwa situasi yang berlaku tidak kuat (tidak memadai lagi). Perlu diubah sikap dan perilaku yang berlaku, selama fase ini hingga dengan demikian tentangan terhadap perubahan dapat diminimasi. Sang manajer yang memimpin dan mengarahkan proses perubahan, perlu melaksanakan tindakan-tindakan guna mempersiapkan karyawannya untuk mengikuti perubahan tersebut, ia perlu menerangkan bagaimana kiranya perubahan tersebut dapat meningkatkan produktivitas, tetapi disamping itu pula diyakinkan para karyawan, bahwa kepuasan sosial mereka tidak akan berkurang.

Tujuan sang manajer adalah mengupayakan agar para karyawannya dapat melihat dan merasakan dengan jelasnya

kebutuhan akan perubahan, hingga dengan demikian dapat ditingkatkan kesediaan mereka untuk bekerja sama guna mensukseskan perubahan tersebut.

b. MOVEMENT (CHANGING)

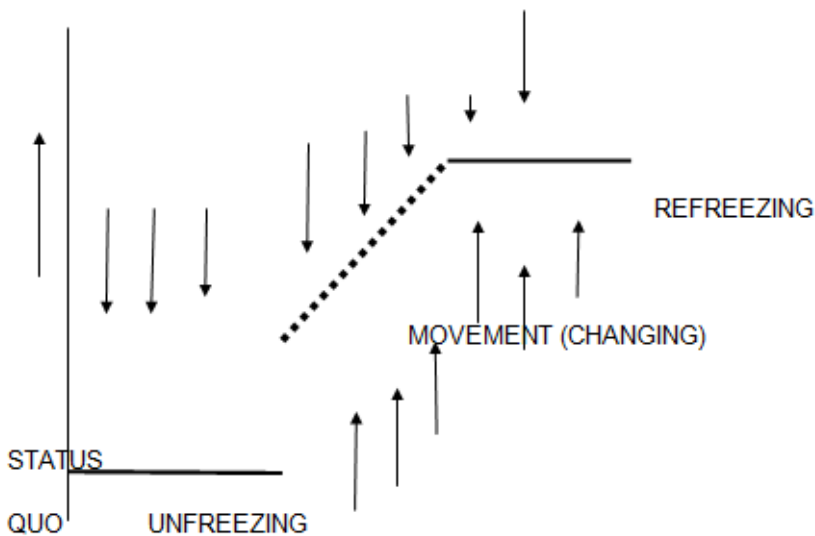
Melakukan perubahan setahap demi setahap (step by step) secara pasti, usahakan agar hasil perubahan dirasakan seluruh anggota organisasi. Selanjutnya akan terlihat jumlah penantang berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Dengan kata lain perubahan adalah proses menemukan dan mengadopsi sikap, nilai dan tingkah laku yang baru bagi semua SDM, melalui proses identifikasi dan internalisasi. Fase ini meliputi tindakan membiasakan para karyawan melepaskan cara-cara lama mereka bekerja dan dibentuknya hubungan-hubungan baru. Hal tersebut cukup sulit mengingat adanya perasaan khawatir bila dilepaskan cara-cara lama yang sudah dikenal dengan baik untuk diganti dengan cara-cara baru berperilaku, dengan orang-orang baru, dan melaksanakan tugas-tugas mungkin dengan teknologi yang bersifat lebih kompleks.

c. REFREEZING (PEMANTAPAN)

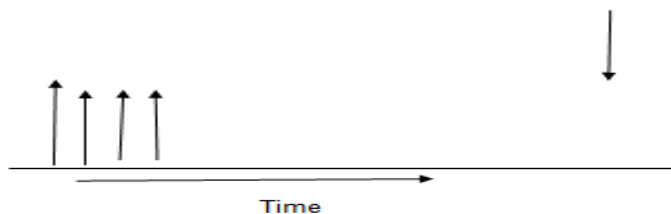
Adalah proses meneguhkan pola tingkah laku baru dengan mekanisme memberikan dukungan atau memperkuat agar menjadi norma baru yang merupakan bagian dari suatu sistem . Dengan kata lain jika kondisi yang diinginkan sebagai perubahan sudah terwujud, stabilkan organisasi dengan menetapkan peraturan-peraturan, sistem kompensasi, pengelolaan organisasi sesuai dengan kondisinya yang baru.

Fase ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan, demikian rupa, hingga cara-cara baru berperilaku distabilisasi. Andaikata menurut persepsi orang-orang, bahwa perubahan yang berlangsung bersifat menguntungkan bagi mereka, maka hasil-hasil positif yang dicapai

akan bermanfaat sebagai kekuatan. Tetapi andaikata menurut persepsi mereka perubahan yang terjadi, tidak menguntungkan bagi mereka, maka perlu sang manajer menggunakan tenaga-tenaga perkuatan eksternal yang atau bersifat positif atau negatif. (Cummings, Worley, 1993 :63). Adakalanya pada situasi dan kondisi tertentu, mungkin diperlukan suatu pendekatan kekuatan yang lebih bersifat memaksakan

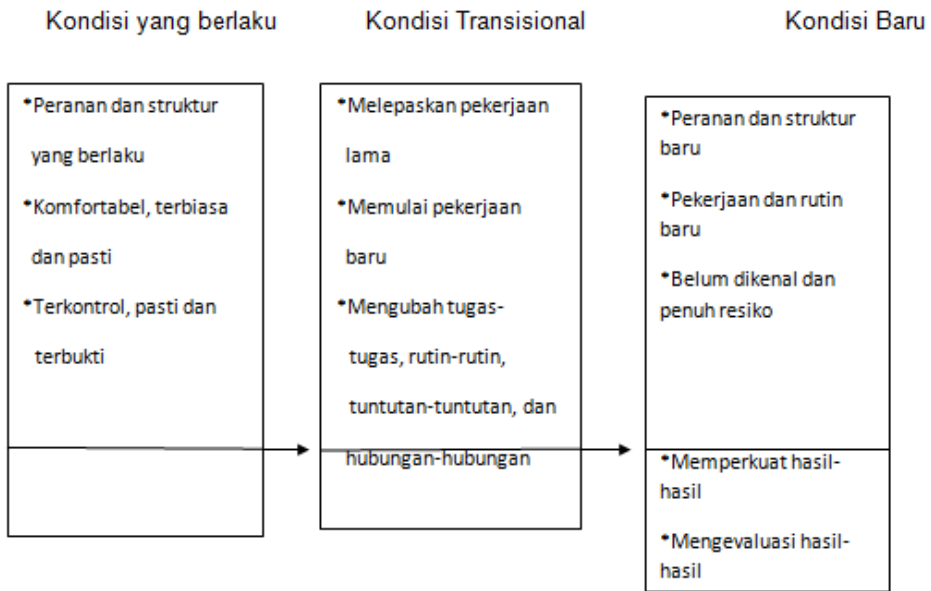


Gambar 15. Pendekatan Klasik (KURT LEWIN)



GAMBAR 16. MACAM FASE PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

DI DALAM ORGANISASI-ORGANISASI (KURT LEWIN)



Kondisi yang berlaku Kondisi Transisional Kondisi Baru

Berdasarkan pendekatan klasik terdapat tiga tipe perubahan :

a. **Perubahan Rutin**

Perubahan ini terjadi dalam proses organisasi sehari-hari, melalui penerimaan saran, pendapat, usul dari anggota oorganisasi, yang ternyata mampu membawa berbagai perbaikan unit kerja atau organisasi

b. **Perubahan Peningkatan**

Perubahan yang dilakukan di lingkungan organisasi yang dapat meningkatkan nilai prestasi organisasi dalam memberikan pelayanan

c. **Perubahan Inovatif**

Perubahan yang menghasilkan sesuatu yang baru dan diterima atau disenangi pihak-pihak terkait, seperti perbaikan/ penyempurnaan produk, produk baru dll

Dimana tahap-tahap perubahan dalam pendekatan klasik dalam manajemen perubahan mencakup :

a. **Tahap Identifikasi Perubahan**

Mengenali perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi. Dengan kata lain pimpinan atau kelompok harus mengenali kebutuhan dan tipe perubahan.

b. **Tahap perencanaan Perubahan**

Pada tahap ini ditetapkan tujuan perubahan, kemudian harus dilakukan analisis diagnostik mengenai situasi teknis, pemilihan strategi umum, pemilihan cara melaksanakan agar tujuan perubahan tercapai

c. **Tahap Implementasi Perubahan**

Melaksanakan perubahan dengan mengikuti tahapan didalam perencanaan

d. **Tahap Evaluasi dan Umpan Balik**

Setelah pelaksanakan berakhir harus dilakukan evaluasi terhadap data, proses dan hasil yang dicapai untuk mengetahui tingkat keberhasilan perubahan dan menghimpun umpan balik (feed back) untuk dijadikan bahan pertimbangan perbaikan manajemen perubahan berikutnya.

PROSES PERUBAHAN PASMORE

Perubahan menurut **Pasmore (1994 : 245)** berlangsung dalam delapan tahapan secara berurutan yaitu sebagai berikut :

a. **Preparation (Persiapan)**

Kegiatan persiapan ditujukan untuk memastikan mengapa usaha perubahan diperlukan. Langkah pertama dalam memahami perlunya perubahan merupakan studi benchmarking dengan mengumpulkan sejumlah orang dan pengetahuan membuat pengukuran di mana sebenarnya organisasi berdiri.

Persiapan juga berarti membantu orang agar siap berpartisipasi dalam proses perubahan. Orang harus memahami mengapa

mereka perlu berubah, bagaimana melakukannya, dan apa yang dapat mereka peroleh dengan mengikuti perubahan. Mempersiapkan orang dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Akan tetapi persiapan memerlukan lebih banyak daripada sekedar kerja otak.

Persiapan juga berarti mempersiapkan stakeholders, seperti juga halnya tingkat manajemen yang lebih tinggi, atau direksi, pelanggan dan rekanan. Persiapan memerlukan banyak waktu, kalau perlu lebih banyak waktu disediakan untuk melakukan persiapan. Jangan lanjutkan tanpa pengetahuan tentang mengapa harus berubah, kesiapan orang untuk berubah, atau tersedianya dukungan yang diperlukan untuk menjalankan usaha berkualitas.

b. Analyzing Strengths and Weaknesses (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)

Aktivitas yang dilakukan meliputi analisis eksternal, analisis internal, menentukan tujuan untuk perbaikan, dan menentukan pengukuran spesifik untuk menaksir perubahan.

Proses perubahan harus membandingkan organisasi dengan beberapa standar eksternal sehingga diperoleh gambaran tentang kekuatan dan kelemahan saat ini. Dan sini ditentukan agenda untuk perbaikan. Analisis internal sangat membantu terutama yang memungkinkan input dari pekerja yang bersangkutan dengan sistem teknis dan organisasional.

Hasil akhir analisis kekuatan dan kelemahan organisasional harus berupa adopsi ukuran spesifik untuk memperkirakan perubahan yang harus dilakukan.

c. Designing New Organizational Sub-units (Mendesain Sub-unit Organisasional Baru)

Aktivitas pada tahap ini meliputi meningkatkan kapabilitas individual, meningkatkan kapabilitas sub-unit, dan meningkatkan integrasi secara sistematis. Gagasan proses perubahan ditingkat

ini adalah menciptakan unit organisasi yang dirancang untuk fleksibilitas dan dapat memenuhi kepentingan pasar kompetitif atau harapan stakeholder eksternal. Kemudian unit yang diciptakan akan mengerjakan rincian detail tentang bagaimana mereka akan berfungsi, berapa orang akan diperlukan dan seterusnya.

d. Designing Projects (Mendesain Proyek)

Sekali desain proyek secara menyeluruh dipakai, individu yang terlibat dalam berbagai proyek dapat membawa bersama-sama sumber daya yang mereka perlukan dari dalam dan luar organisasi untuk merencanakan detail pekerjaan. Berpikir tentang proyek pada tahap ini penting untuk menghindari kecenderungan pemimpin mencari keamanan bagi dirinya dengan menggambar kotak-kotak dalam skema organisasi dan kemudian mengunci diri didalamnya.

Tugas mendesain proyek memerlukan partisipasi anggota tim proyek, kelompok pendukungnya, pelanggan kunci, dan stakeholder eksternal. Ukuran proyek dapat bervariasi. Ukuran proyek tidak memengaruhi kebutuhan tim inti proyek mengambil fokus proyek.

e. designing Work System (Mendesain Sistem Kerja)

Desain sistem kerja dimulai dengan menyempurnakan tugas atau proses inti yang harus diwujudkan. Hal ini terdiri dari identifikasi teknologi yang tepat untuk dimanfaatkan, kegiatan yang harus diwujudkan untuk menjalankan teknologi, dan peranan yang akan dijalankan orang dalam menyelesaikan aktivitas tersebut. Di luar teknologi operasi, desain sistem kerja juga termasuk proses untuk mengukur dan memonitor kinerja, memelihara umpan balik dari pelanggan dan stakeholder lain, mengintegrasikan bagian lain dari sistem kerja dan pembelajaran organisasional.

f. Designing Support Systems (Mendesain Sistem Pendukung)

Sekali sistem kerja inti dirancang dalam unit proyek, keputusan

dapat dibuat tentang pembentukan jasa pendukung yang tersentralisasi yang menawarkan keuntungan skala ekonomi atau menyederhanakan kontak antara organisasi dan kelompok eksternal penting bagi organisasi.

Tim integratif dapat terdiri dari anggota bail proyek maupun fungsi staf sentral dapat membuat rencana, menetapkan tujuan, dan mengusahakan bimbingan pada fungsi sentral. Jika sumber daya tersedia, rotasi dari organisasi proyek melalui fungsi staf sentral dan sebaliknya, membantu mengusahakan pembelajaran penting bagi orang yang bergerak dari dua arah. Jika sumber daya tidak memungkinkan rotasi, usaha harus dilakukan untuk menjaga hubungan antara organisasi sentral dan proyek.

g. Designing Integrative Mechanisms (Mendesain Mekanisme Integratif)

Mendesain mekanisme integratif yang benar-benar mengintegrasikan daripada sekedar mengontrol merupakan tantangan terbesar dan perlu didalam desain organisasional. Membantu orang memahami apa yang terjadi dan bagaimana mereka menyesuaikan diri adalah kepentingan tertinggi dalam memanfaatkan sumber daya secara penuh dan efektif. Membuat mekanisme integrasi menjadi efektif dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1). Perlunya dikumpulkan dan menyebarkan informasi..
Mekanisme integrasi tidak dapat berfungsi tanpa mengetahui apa yang perlu diintegrasikan, dan mereka tidak berguna jika tidak mengusahakan informasi yang membantu orang lain mengarahkan kembali pemikiran dan aktivitasnya.
- 2). Mekanisme integratif harus mampu memengaruhi aktivitas yang dilakukan orang didalam sistem; ia harus memiliki legitimasi dimata mereka yang dipengaruhi oleh keputusan.

h. Implementing Change (Implementasi Perubahan)

Ketidakberhasilan usaha berubahan mayoritas dikarenakan

gagal dalam tahap implementasi. Kegagalan itu terjadi karena mengecilkan arti dari tingkat kesulitan implementasi, resistensi terhadap perubahan di saat-saat terakhir, perubahan dalam kepemimpinan atau sekedar menjadi dibanjiri tekanan agenda yang tidak jelas.

Perencanaan implementasi tidak mencegah kegagalan, tetapi dapat mengurangi resiko kejadian. Jika lebih banyak energi ditempatkan untuk perencanaan implementasi, orang seolah-olah mengenal lebih baik apa yang perlu terjadi dan menjadi lebih memiliki komitmen untuk melakukannya. Perencanaan implementasi mengklarifikasi siapa yang diharapkan mengerjakan apa, kapan dan membantu orang mengambil langkah pertama terhadap fleksibilitas yang lebih besar.

Tahapan ini perlu diikuti sebagai proses untuk menjamin keberhasilan perubahan. Banyak usah perubahan menemui kegagalan karena dilakukan dengan tergesa-gesa dan tidak dilakukan secara bertahap.

BAB X

PENDEKATAN PERUBAHAN TERENCANA DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Untuk mewujudkan masa depan yang baik dari masa sebelumnya dilingkungan suatu organisasi banyak perubahan yang harus dilakukan secara proaktif melalui konsep perubahan yang terencana (planned change).

Menurut Stoner mengatakan perubahan terencana atau yang direncanakan adalah inovasi struktural, kebijakan atau sasaran baru atau perubahan dalam filosofi dan operasional yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan. Perubahan terencana bertujuan untuk menyiapkan seluruh atau sebagian anggota SDM organisasi untuk menyesuaikan diri pada perubahan secara signifikan dalam sasaran dan arah organisasi.

Perubahan Terencana adalah manajemen perubahan proaktif dan bertujuan. Manajemen perubahan dilakukan dengan mengadaptasi manajemen strategis dan perubahan terencana dengan komponen yang terdiri dari :

- a). Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) sebagai manajemen perubahan Jangka Panjang (Negara sebagai organisasi 25 s/d 30 tahun; sedangkan organisasi/perubahan 10 s/d 15 tahun)
- b). Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai manajemen perubahan Jangka Sedang (Negara per 5 tahun,

sedangkan untuk organisasi/perubahan per dua atau tiga tahun)
c). Penyusunan Rencana Tindakan (Action Plan) sebagai manajemen perubahan Jangka Pendek (Rencana Tahunan)

RENSTRA (Rencana Strategis) adalah rencana perubahan jangka panjang dalam manajemen perubahan (untuk negara 25 s/d 30 tahun, organisasi 10 s/d 15 tahun). Manajemen perubahan dilaksanakan secara bertahap dalam beberapa RENOP. Pelaksanaan renstra sebagai manajemen perubahan dilakukan dengan menetapkan : 1). VISI adalah capaian perubahan yang terakhir sebagai perubahan akhir yang akan dicapai sebagai jangka panjang. Capaiannya adalah kondisi organisasi yang terbaik setelah melakukan Misi yang terurai didalam semua Renop; 2). MISI adalah kegiatan untuk menghasilkan perubahan jangka panjang agar visi dapat diwujudkan; 3). TUJUAN STRATEGIS adalah penjabaran dari pencapaian kondisi terbaik didalam Visi berupa hasil yang kongrit yang akan dicapai dari perubahan jangka panjang.

RENOP (Rencana Operasional) adalah bagian dari rencana strategis sebagai tahapan didalam Manajemen Perubahan. Dalam satu RESTRA terdapat beberapa RENOP.

Setiap RENOP harus menetapkan :

1). Sasaran sebagai perubahan yang akan dicapai dalam jangka waktu sedang (misalnya selama 3 tahun) 2). Kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai sasaran terdiri dari program kerja, proyek-proyek, kegiatan rutin.

ACTION PLAN (Rencana Tindakan) adalah rencana pelaksanaan program kerja, untuk negara disebut APBN dan APBD. Penetapan tersebut sangat tergantung pada dan yang tersedia atau dapat disediakan.

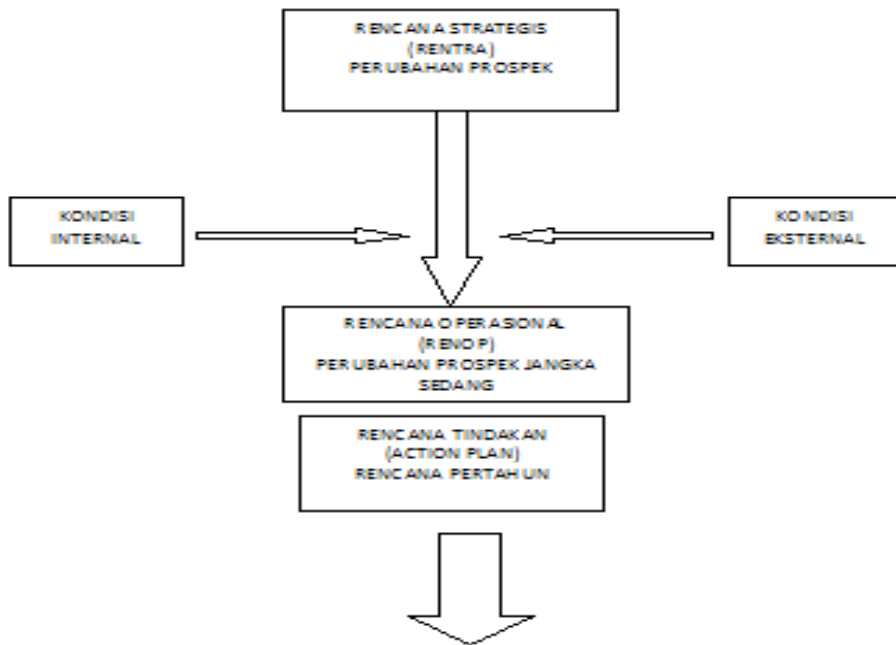
Setiap akan menyusun satu RENOP harus dilakukan

EVALUASI DIRI untuk mengetahui kondisi organisasi sekarang (saat akan merencanakan) agar menjadi dasar untuk menetapkan perubahan yang akan dicapai dalam setiap tahapan rencana tindakan, Renop dan akhirnya Visi dan Tujuan Strategis. Evaluasi diri dilakukan dengan analisis SWOT untuk mengetahui Kekuatan (Streng), Kelemahan (Weekness), Kesempatan/Peluang (Opportunites) dan Hambatan (Threats) yang dihadapi organisasi setiap akan memulai setiap Renop.

SWOT antara lain harus dilakukan pada kondisi SDM, Sasaran kerja, Teknologi, Dana, Peraturan Pemerintah, Manajemen Organisasi dll

KEKUATAN (STRENG)	KELEMAHAN (WEEKNESS)
PELUANG (OPPORTU-NITES)	HAMBATAN (TFREATS)

Gambar 17. Matrik Analisis SWOT Kondisi MSDM



Gambar 18. Komponen Perubahan Terencana Sebagai Manajemen Perubahan

Menurut BULLOCK dan BATTEN (Burnes, 2000:272) ada dua pendekatan utama adalah PLANNED CHANGE dan EMERGENT CHANGE

a. PLANNED CHANGE

Bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu :

1). Exploration Phase

Tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan; mencari bantuan

eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan; dan melakukan kontrak dengan konsultan yang mendefinisikan tanggung jawab masing-masing pihak.

2). Planning Phase

Pada phase perencanaan, proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat serta membujuk pengambil keputusan kunci dan mendukung perubahan yang diusulkan.

3). Action Phase

Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan melalui proses perubahan. Proses perubahan menyangkut desain untuk mengerakan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan yang akan datang yang diharapkan dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpukan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.

4). Integration Phase

Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah dengan sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Proses perubahan menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk

memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.

Pendapat lain mengenai perubahan terencana dalam manajemen perubahan mengatakan : “Perubahan harus direncanakan dan dikelola (Managing Planned Change) dalam pengembangan organisasi/perusahaan”.

Dalam pelaksanaan manajemen perubahan ada tiga tahap perubahan terencana sebagai berikut :

1). Persiapan Perubahan

Mulai dari kegiatan mengevaluasi mengenai kondisi internal dan eksternal. Untuk itu sering diperlukan peran konsultan sebagai agen perubahan yang dapat melihat perseolan secara obyektif untuk menentukan bentuk, strtegis dan kerangka perubahan.

2). Implementasi.

Pelaksanaan perubahan yang harus disertai kemantapan dan kecepatan untuk mendorong dimulainya aktivitas perubahan. Implementasi perubahan memerlukan komitmen yang tinggi karena sering kali hasil perubahan tidak jelas. Implementasi perubahan perlu dilaksanakan dalam jangka waktu yang tepat, karena jika berlangsung dalam jangka waktu yang lama, maka hasilnya akan tidak sesuai lagi untuk kondisi dan situasi yang dihadapi. Sebaliknya perubahan yang terlalu banyak dalam waktu yang terlalu singkat akan menimbulkan kekakauan arah bagi para pelaksana perubahan.

3). Pengelolaan Hasil Perubahan

Fase ini merupakan tantangan yang tidak ringan karena menyangkut kemampuan mempersiapkan SDM yang mampu mempertahankan dan mengembangkan pelaksanaannya

Dalam manajemen Perubahan ada tiga kaidah (hukum) perubahan yaitu :

1). Law of Native

Perubahan harus melibatkan seluruh organisasi untuk mewujudkan visi organisasi sebagai segenap impian masa depan, meresap dalam sanubari seluruh anggota yang membuahkan komitmen

2). Law of Chaos

Setiap anggota harus menyadari bahwa awal dari perubahan cenderung untuk menimbulkan kekacauan. Fakta itu harus diterima, namun organisasi harus memiliki strategi (cara) yang tepat untuk mengelola kondisi itu.

3). Law of Eden

Pelaksanaan perubahan membutuhkan peranan teladan positif, kompetensi dan komitmen tinggi

b. EMERGENT APPROACH

Emergent Approach memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan yaitu:

1). Organizational structure

Struktur organisasi adalah perubahan struktur menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar.

Salah satu aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan dengan struktur yang mencerminkan sehingga tanggap terhadap pasar yang berbeda daripada perbedaan fungsi. Tanggapan pelanggan menempatkan tekanan lebih besar pada proses horizontal yang efektif dan mewujudkan

konsep bahwa setiap orang adalah pelanggan.

2). Organizational culture

Budaya organisasi adalah suatu upaya untuk mempengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja. Tidak hanya dalam konsep budaya organisasi bersegi jamak, tetapi juga tidak selalu persis jelas bagaimana budaya dan perubahan berhubungan dan kalau demikian ke arah mana.

3). Organizational learning

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan sistem dan prosedur sekarang

4). Managerial Behaviour

Pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan dan mengawasi staf, sumber daya dan informasi. Akan tetapi pendekatan emergent change memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan pelatih yang melalui kemampuan meredam hambatan hierarki, fungsi dan organisasi, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

5). Power and politics

Meskipun advokasi terhadap emergent change cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda,

mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif.

Argumen sentralnya adalah bahwa penting sekali artinya berusaha dan mendapatkan dukungan dari manajemen senior, manajemen lokal, serikat pekerja dan pekerja.

Ada empat langkah yang perlu dilakukan untuk mengelola dinamika politik perubahan : (a) memastikan atau mengembangkan dukungan kelompok kekuasaan kunci; (b) menggunakan perilaku pemimpin untuk membangkitkan dukungan untuk perubahan yang diusulkan; (c) menggunakan simbol dan bahasa untuk memperkuat dan menunjukkan dukungan terhadap perubahan; (d) membangun stabilitas dengan menggunakan kekuasaan untuk memastikan bahwa segala sesuatu tetap sama.

Menurut PETTIGREW dan WHIPP (**Burnes, 2000,294**). Mengusulkan model emergent change untuk mengelola perubahan strategis dan operasional dengan melibatkan lima faktor yang saling berkaitan yaitu :

1). Environmental Assesment (Penelusuran Lingkungan)

Organisasi pada semua tingkat perlu mengembangkan kemampuan untuk mengumpulkan dan memanfaatkan informasi tentang lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal mereka. Lingkungan dimana organisasi berada sangat berpengaruh pada jalannya proses perubahan organisasi

2). Leading Change (Memimpin Perubahan)

Untuk memimpin perubahan, diperlukan penciptaan iklim yang positif bagi berlangsungnya proses perubahan. Untuk itu diperlukan identifikasi untuk menentukan arah masa depan yang hendak dituju dan menghubungkan tindakan orang di semua tingkatan dalam organisasi

3). Linking Strategic and Operational Change (Menghubungkan

Perubahan Strategis dan Operasional)

Linking Strategic and operational change merupakan proses dua arah untuk memastikan bahwa keputusan strategis mengarah pada perubahan operasional dan bahwa perubahan operasional memengaruhi keputusan strategis. Terdapat hubungan timbal balik antara perubahan strategis dan operasional. Untuk itu keduanya perlu dikelola secara sinergis

4). Human Resources sebagai Assets dan Liabilities (Sumber Daya Manusia sebagai kekuatan dan Beban)

Sumber Daya Manusia sebagai sumber pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki oleh organisasi merupakan sumber kekuatan untuk keberhasilan perubahan. Namun sebaliknya, sumber daya manusia dapat berbalik menjadi tantangan bagi keberhasilan organisasi jika kombinasinya tidak tepat atau dikelola dengan buruk. Persoalan bagi manajer adalah bagaimana mengubah SDM dari sifatnya sebagai beban menjadi kekuatan organisasi.

5). Coherence of Purpose (Pertalian Maksud)

Berkepentingan dengan kebutuhan untuk memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang mengalir dari empat faktor diatas, pengukuran lingkungan, memimpin perubahan, hubungan perubahan strategis dan operasional, dan SDM, bersifat saling melengkapi dan memperkuat.

Pada dasarnya, emergent change tidak menginginkan kelima faktor tersebut berjalan sendiri-sendiri, tetapi memerlukan kerja sama secara sinergis dari semuanya.

PERSOALAN PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

Karena kita sudah berbicara tentang persoalan perubahan, maka timbullah pertanyaan : “Apakah yang kiranya dimaksud

dengan tindakan mengubah suatu organisasi?”. Ada berbagai macam definisi untuknya, tetapi salah satu definisi yang cukup mencerminkan makna adalah “mengubah suatu organisasi merupakan suatu proses, dimana kita memodifikasikan sebuah organisasi yang ada, guna meningkatkan efektifitas keorganisaian”.

Dari kata memodifikasi sebuah organisasi, sudah jelas terlihat maksudnya yaitu mengubah suatu organisasi. Bahwa tindakan tersebut merupakan sebuah proses, kiranya jelas, karena perubahan tidak mungkin terjadi secara langsung atau secara instan.

Meningkatkan efektivitas keorganisasian berarti lagi bahwa sebelumnya organisasi yang bersangkutan, belum menunjukkan kondisi efektivitas tersebut. Seperti sudah dinyatakan, tujuan atau sasaran tindakan modifikasi keorganisasian adalah untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian. Hal tersebut dimaksud, tingkat atau derajat hingga dimana organisasi tersebut mencapai sasaran-sasarannya. Modifikasi-modifikasi tersebut dapat mencakup semua segmen organisasian, dan secara tipikal ia mengandung arti mengubah garis-garis otoritas keorganisian, tingkat-tingkat tanggung jawab para anggota organisasi, dan garis-garis komunikasi keorganisasian yang telah ditetapkan sebelumnya. Kebanyakan manajer sependapat dengan pandangan berikut: apabila suatu organisasi ingin mencapai keberhasilan, maka organisasi tersebut harus terus-menerus mengadakan perubahan, sebagai reaksi atas perkembangan-perkembangan penting seperti misalnya : kebutuhan para pelanggan, penemuan-penemuan teknologikal baru, dan peraturan-peraturan pemerintah (**certo, 1994 : 292**).

Studi tentang perubahan keorganisasian sangat penting disebabkan oleh karena semua manajer pada emuatingkatan keorganisasian dalam pelaksanaan karir mereka senantiasa menghadapi tugas mengubah organisasi-organisasi mereka. Para manajer yang menetapkan perubahan-perubahan yang tepat untuk

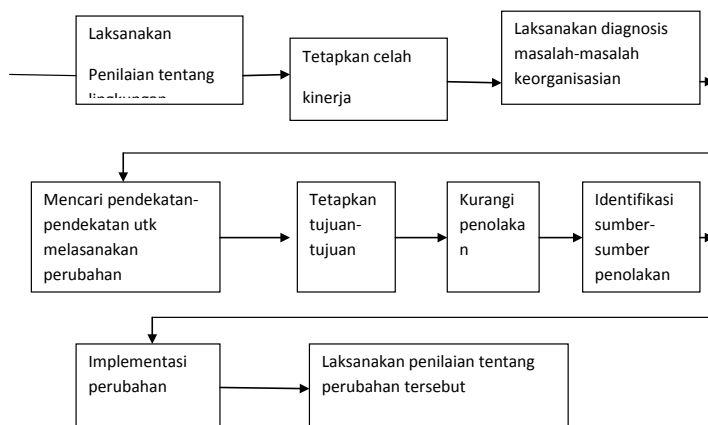
dilaksanakan di dalam organisasi-organisasi mereka, dan kemudian meimplementasi perubahan-perubahan tersebut, memungkinkan organisasi mereka menjadi fleksibel dan lebih inovatif. Banyak manajer menganggap persoalan perubahan demikian penting bagi keberhasilan suatu organisasi, hingga mereka mendorong para karyawan mereka terus menerus mencari bidang-bidang, di mana dapat diterapkan perubahan keorganisasian yang menguntungkan.

PROSES PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN (PLANNED CHANGE)

Perubahan keorganisasian memiliki dua macam tujuan yaitu:

1. Menyesuaikan keorganisasian yang bersangkutan dengan lingkungannya dan
2. Mengubah perilaku para karyawan (Kanter et alm 1992)

Adpun proses perubahan keorganisasian yang direncanakan mencakup sembilan macam langkah yang disajikan pada model berikut : Walaupun harus diakui, bahwa proses perubahan tidak selalu berlangsung sesuai dengan urutan yang disajikan. Langkah-langkah yang dikemukakan tetap merupakan komponen-komponen dasar sekalipun urutannya tidak diikuti.



Gambar 19. Proses Perubahan Keorganisasian yang Direncanakan

BAB IX

PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN KEORGANISIAN

Istilah pengembangan keorganisasian yang dalam literatur bahasa Inggris dinyatakan sebagai *organizational development*, kadang-kadang oleh penulis buku ajar tertentu dinyatakan juga sebagai pengembangan organisasi atau *organization development*. Selintas kilas tidak ada perbedaan yang prinsipil antara kedua macam istilah tersebut. Karena pengembangan keorganisasian jelas mencakup pada pengembangan organisasi.

Pengembangan keorganisasian inheren dengan proses perubahan, dari situasi atau kondisi yang berlaku, yang biasanya syarat dengan masalah-masalah berupa deviasi antara kondisi yang diinginkan dan kondisi yang berlaku kini, melalui perubahan-perubahan yang diperlukan menuju ke kondisi yang diinginkan.

Dengan perkataan lain, proses perubahan (*the change process*) dari kondisi *das sollen* menuju ke kondisi *das sollen* melalui suatu fase transisi atau transformasi yang dapat kita nyatakan sebagai fase “*die ubergang*” jelas kiranya bahwa pada fase transisi tersebut dilaksanakan kegiatan ala Kurt Lewin yakni fase :

- Pencairan (*unfreezing*)
- Fase mengubah (*changing*) dan yang kemudian diikuti oleh fase pembekuan kembali (*refreezing*)

Bahwa dalam proses yang dikemukakan akan terjadi aneka macam konflik, juga jelas, dan hal tersebut memang perkembangan yang bersifat wajar serta alamiah. Untuk menelusuri konsep pengembangan keorganisasian atau pengembangan organisasi, marilah kita bandingkan sejumlah definisi tentang konsep tersebut secara komparatif.

SEJUMLAH DEFINISI TENTANG PENGEMBANGAN ORGANISASI ATAU PENGEMBANGAN KEORGANISASIAN

Pengembangan organisasi (Organizational Development) merupakan sebuah pendekatan komprehensif, terhadap perubahan yang direncanakan, yang didesain untuk memperbaiki efektifitas organisasi-organisasi secara menyeluruh.

Pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (behavioral science knowledge) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya (**Warner, 1987 dan Cummings, 1989**).

Definisi yang dikemukakan pada intinya menyatakan bahwa pengembangan organisasi senantiasa berkaitan dengan perubahan yang direncanakan . (tindakan perencanaan, guna menciptakan perubahan-perubahan tertentu yang diinginkan di dalam suatu organisasi). Ia mempunyai sasaran pokok berupa meningkatkan efektifitas keorganisasian (dan sudah tentu pula efisiensi keorganisasian). Aneka macam disiplin dalam ilmu-ilmu tentang perilaku diperlukan untuk menunjang kegiatan pengembangan organisasi tersebut.

Definisi berikut disajikan oleh Hellriegel dan kawan-kawannya (**Hellriegel, et al, 1998 : 591**). Pengembangan organisasi merupakan sebuah proses perubahan keorganisasian yang sistematis, serta

yang direncanakan, yang berlandaskan riset ilmu dan teori tentang perilaku. Adapun tujuan dari pengembangan organisasi adalah menciptakan organisasi-organisasi adaptif, yang mampu untuk berulang-ulang mentransformasi dan merinventing diri mereka sendiri, sesuai dengan kebutuhan, agar upaya mereka tetap dapat bersifat efektif.

Disamping itu menurut Hellriegel CS, pengembangan organisasi juga banyak memanfaatkan informasi dari teori kepribadian (*personality theory*), teori pembelajaran (*learning theory*) dan teori motivasi (*motivation theory*) dan pada hasil hasil riset tentang dinamika kelompok, kekuasaan kepemimpinan dan desain organisasi.

Dengan demikian dapat kita mengatakan bahwa pengembangan organisasi bukanlah merupakan sebuah teknik tunggal, tetapi ia merupakan sebuah kumpulan teknik-teknik yang memiliki persamaan-persamaan sehubungan dengan falsafat dan sebuah kumpulan pengetahuan. Adapun pandangan-pandangan dasar yang membedakan pendekatan pengembangan organisasi dengan pendekatan-pendekatan perubahan keorganisasian lainnya adalah :

- * Pengembangan organisasi berupaya untuk menciptakan perubahan yang diarahkan sendiri, terhadap apa orang-orang merasa adanya keterikatan. Masalah-masalah serta isu-isu yang akan dipecahkan, diidentifikasi oleh para anggota-anggota organisasi, yang secara langsung berkepentingan dan dipengaruhi olehnya.
- * Pengembangan organisasi merupakan sebuah upaya perubahan yang melingkupi seluruh organisasi. Adalah tidak mungkin untuk mengubah bagian tertentu dari organisasi yang bersangkutan, tanpa mengubah seluruh organisasi dalam arti tertentu.
- * Pengembangan organisasi secara tipikal sekaligus

memberikan perhatian terhadap upaya memecahkan problem-problem yang sudah ada, tetapi disamping itu pula ia juga sangat berkepentingan dengan upaya mengembangkan sebuah organisasi adaptif jangka panjang. Program perubahan yang paling efektif adalah program yang bukan saja memecahkan problem-problem yang ada sekarang, tetapi yang juga mempersiapkan para individu untuk memecahkan masalah-masalah masa mendatang.

- * Pengembangan organisasi lebih menekankan suatu proses kolaboratif, berupa pengumpulan data-diagnosis-dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai pemecahan-pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi (dibandingkan dengan pendekatan-pendekatan lain).
- * Pengembangan organisasi menekankan dua perhatian pada efektifitas keorganisasian dan perhatian terhadap manusia melalui pengalaman kerja (Beer, 1980 : 10) Adapun sebuah proses perubahan primer, yang digunakan orang pada kebanyakan program-program pengembangan organisasi adalah “riset kegiatan-kegiatan” (action research). Action research dapat kita nyatakan sebagai sebuah proses pemecahan masalah yang berlandaskan data, sehubungan dengan perubahan keorganisasian, yang sangat erat berkaitan dengan metode ilmiah (French, Bell, 1990 :98-111). Ia merupakan sebuah pendekatan kuat terhadap perubahan keorganisasian, dan ia terdiri dari tiga macam langkah pokok sebagai berikut :
 - * Mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah-hal-hal yang perlu diperhatikan-dan perubahan-perubahan yang diperlukan dari para anggota organisasi yang bersangkutan.
 - * Mengorganisasi informasi tersebut dengan cara tertentu yang bermakna, dan kemudian membagiannya kepada

semua pihak yang terlibat dalam upaya perubahan tersebut

- * Melaksanakan perencanaan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus guna memperbaiki masalah-masalah yang teridentifikasi.

Adapun kekuatan dari action research terletak pada hal-hal berikut :

- * Diagnosisnya yang cermat tentang situasi yang sedang berlaku di dalam organisasi yang bersangkutan dan,
- * Keterlibatan para karyawan dalam proses pada perubahan tersebut.

Dengan perkataan lain : perubahan kelompok atau perubahan keorganisasian secara efektif, hanya dapat terjadi, apabila mereka yang terlibat dalam proses perubahan tersebut, memahami secara mendalam situasi yang sedang berlaku, termasuk didalamnya, tugas-tugas mana dilaksanakan dengan baik, dan tugas-tugas mana perlu diperbaiki pelaksanaannya. Disamping itu keterlibatan para karyawan dapat mendorong dan memperlancar proses perubahan karena dua macam alasan penting sebagai berikut :

Pertama : orang-orang cenderung mengimplementasikan dan membantu perubahan tertentu yang diciptakan oleh mereka sendiri

Kedua : setelah para manajer dan para karyawan telah mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dan mereka telah menyebarkan informasi tersebut secara luas, maka sulit bagi mereka untuk mengabaikan perubahan tersebut.

SIFAT DARI PENGEMBANGAN KEORGANISIAN

Pengembangan keorganisasian yang mencakup suatu varietas luas intervensi-intervensi perubahan yang direncanakan, yang didasarkan atas nilai-nilai partisipatif, yang berupaya untuk

memperbaiki efektifitas keorganisasian dan kesejahteraan para karyawan. Efektifitas keorganisasian mencakup produktivitas (efisiensi, efektifitas) kepuasan orang-orang dengan kualitas kehidupan kerja mereka, dan kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk merevitalisasi dan mengembangkan dirinya dengan berlangsungnya waktu.

Pengembangan keorganisasian dapat didiferensiasi dari perubahan dengan cara-cara berikut (**Cook et al, 1997 : 547-548**)

- * Pada umumnya pengembangan keorganisasian memusatkan perhatian pada upaya mengubah sebuah sistem secara keseluruhan, hal mana berbeda dibandingkan dengan upaya mengubah hanya sebuah atau beberapa buah komponen saja (sebuah sistem dapat mencakup sebuah kelompok, sebuah departemen, sebuah divisi, sebuah organisasi, atau bahkan suatu kelompok organisasi-organisasi).
- * Pengembangan keorganisasian mencakup penerapan dari pengetahuan dari ilmu tentang perilaku dan teknik-tekniknya, hal mana berbeda dibandingkan dengan kegiatan operations research, engineering industrial, atau disiplin-disiplin deterministik lainnya.
- * Pengembangan keorganisasian memusatkan perhatian pada upaya membantu orang-orang dan organisasi-organisasi untuk belajar, bagaimana cara mendiagnosis serta memecahkan masalah-masalah mereka sendiri, dan bukan mengandalkan diri pada pihak lain guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.
- * Pengembangan keorganisasian sering kali lebih bersifat adaptif, dan ia kurang begitu kaku dibandingkan dengan pendekatan-pendekatan mekanistik-terstruktur. Walaupun ia tidak mencakup sebuah komponen perencanaan formal, pengembangan keorganisasian merupakan sebuah proses yang bersifat fleksibel, dan ia mencakup kegiatan

mendiagnosis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan unsur manusia yang dapat berubah, dengan adanya penemuan-penemuan dan perkembangan-perkembangan baru.

PROSES-PROSES PENGEMBANGAN KEORGANISASIAN

Proses-proses pengembangan keorganisasian telah muncul dari empat macam sumber premiere, yang berasal dari Amerika Serikat dan Eropa. Dewasa ini mereka telah dikombinasikan dalam wujud sebuah pendekatan efektif yang berkisar sekitar model yang dinamakan action research model, berdasarkan uraian-uraian berikut :

Sumber-sumbernya :

Sumber pertama adalah pengembangan “Kelompok-kelompok pelatihan kepekaan” (sensitivity training groups) yang dilaksanakan oleh “the national training laboratories (NTL) sebagai cara untuk memberikan feedback kepada individu-individu tentang diri mereka sendiri dalam situasi-situasi yang tidak terstruktur. Dengan berlangsungnya waktu, orang berhasil mengembangkan pendekatan-pendekatan yang lebih terstruktur yang berkembang menjadi apa yang dewasa ini kita kenal istilah “pembentukan tim” (team building).

Sumber kedua adalah pengembangan riset survei (survey research) dan feedback. Inti pendekatan ini adalah bahwa dilakukan survei terhadap orang-orang pada berbagai macam tingkatan didalam suatu organisasi, guna mengetahui bagaimana sikap mereka terhadap pekerjaan, supervisi, kondisi-kondisi kerja, upah gaji dan imbalan-imbalan lainnya, dan faktor lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Kemudian hasil-hasil yang dicapai di feedback kepada para manajer. Sering kali pula data survei diberikan pula kepada para supervisor dan para karyawan, yang memanfaatkannya

guna memutuskan bagaimana cara bekerja lebih efektif. Munculnya pengembangan keorganisasian dapat dikaitkan dengan fokus perhatian baru, tentang produktivitas dan kualitas kehidupan kerja. Salah satu kontributor penting bagi pandangan baru tersebut adalah the Tavistock Institute of human relations di London.

Professor Eric Trist dan kawan-kawannya mengembangkan apa yang dikenal sebagai sebuah pendekatan “sistem sosioteknikal” terhadap pengembangan keorganisasian. Pendekatan ini mengombinasikan perhatian yang berlaku tentang kepuasan manusia dalam pekerjaannya, dengan aspek-aspek teknis, yang meningkatkan efisiensi dan produktivitas-sebagai contoh : sistem imbalan, arus pekerjaan. Lingkungan kerja fisik dan gaya-gaya manajemen.

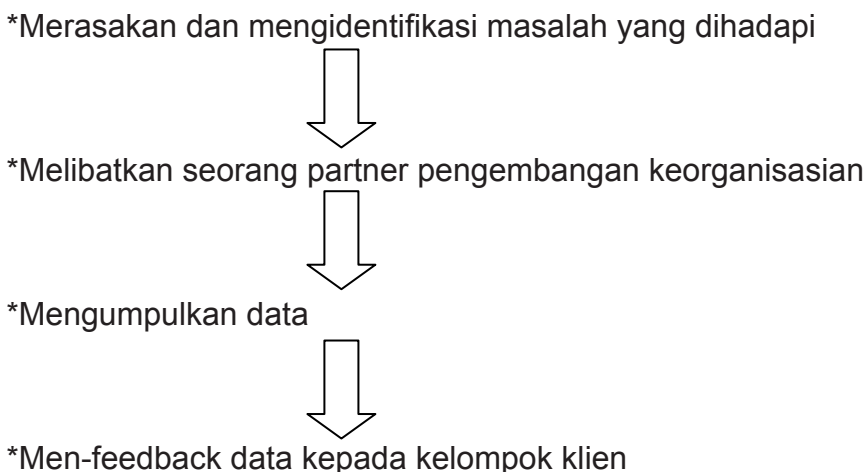
Sumber keempat pengembangan keorganisasian adalah action research yang mengkombinasikan hasil-hasil riset dengan aplikasi kegiatan guna membantu para anggota keorganisasian berubah, hingga mereka menjadi lebih efektif. Action research menekankan kerjasama para ilmuwan sosial dan para anggota keorganisasian dalam hal mendesain dan mengukur upaya-upaya mereka dalam rangka upaya memperbaiki efektivitas keorganisasian.


Dewasa ini para pemraktik pengembangan keorganisasian memanfaatkan dua macam strategi dasar, guna mencapai sasaran-sasaran mereka, sehubungan dengan upaya membantu meningkatkan efektivitas keorganisasian dan memajukan kesejahteraan para anggota keorganisasian yang dikenal dengan pendekatan proses manusia dan pendekatan teknostruktural. Pendekatan proses manusia menitikberatkan kebutuhan dan nilai-nilai manusia, dan diupayakan olehnya perbaikan hubungan-hubungan dan proses-proses antarperorangan, kelompok-kelompok dan antar kelompok.

Pendekatan teknostruktral menekankan efesiensi dan produktivitas dan terutama mencurahkan perhatiannya pada arus

pekerjaan dan proses-proses, truktur organisasi, integrasi teknologi dan manusia dan kinerja. Kebanyakan pempraktik pengembangan keorganisasian bekerja dengan kedua macam pendekatan yang disebut. Mereka sangat terampil dalam hal membantu para manajer mengubah struktur keorganisasian dan kultur, yang memerlukan suatu pemahaman tentang strategi pemahaman organisasi klien mereka, teknologi, nilai-nilai keorganisasian dan bisnis dimana organisasi tersebut berkecimpung.

Inti dari proses pengembangan keorganisasian menurut Cook et al, adalah action research. Sebelum seorang agenperubahan melaksanakan kegiatan intervensi, maka sebuah sistem klien sedikitnya secara simtomatis telah merasakan adanya sesuatu masalah tertentu. Adalah penting bagi sang agen perubahan untuk secara mendalam mediagnosis serta menganalisis masalah-masalah yang ada, sehingga data dapat di feedback kepada pada partisipan. Kemudian secara bekerja sama mereka dapat tersebut dimplementasi, maka hasil-hasil yang dicapai dievaluasi guna menentukan apakah kiranya tindakan-tindakan lanjut diperlukan atau tidak. Model action research merupakan sebuah perluasan dari proses perubahan yang direncanakan, dan ia disajikan pada model berikut :



- 
- * Diagnosis masalah secara bersama
 - * Mengimplementasikan rencana kegiatan (action plan)
 - * Mengevaluasi hasil-hasil dan memutuskan langkah-langkah apa akan diterapkan

Gambar 20. Metode *Action Research*

FILSAFAT NILAI PENGEMBANGAN KEORGANISASIAN

Pengembangan keorganisasian merupakan sebuah proses yang didorong oleh nilai-nilai (a value driven process). Pengembangan keorganisasian menekankan pertumbuhan manusia dan keorganisasian, proses-proses kerja sama dan partisipatif, dan jiwa penelitian. Nilai-nilai meta (meta value) yang mendasari pengembangan keorganisasian mencakup hal-hal berikut :

- * Respek terhadap manusia
Manusia perlu diperlakukan sesuai dengan harkat manusia, dan dengan respek, karena mereka dipersepsi sebagai makhluk yang bertanggung jawab, konsentius, dan yang memiliki perhatian
- * Kepercayaan dan bantuan
Organisasi-organisasi efektif, memiliki iklim-iklim interaksi yang bersifat regeneratif. Mereka dicirikan oleh kepercayaan, otentitas, keterbukaan dan bantuan.
- * Ekuialisasi kekuatan
Ganua mencapai kerja sama atau kolaborasi terbaik, maka organisasi organisasi perlu menitikberatkan partisipasi egalitarian, dan tidak lagi menekankan hierarki-hierarki otoritas

dan kontrol

* Konfrontasi

Masalah-masalah perlu dihadapi dan dikonfrontasi bersama sehingga mereka dapat dihadapi secara terbuka oleh semua pihak berkepentingan dengannya.

* Partisipasi

Mereka yang akan “hidup” dengan perubahan, harus dilibatkan dalam kegiatan perencanaan dan implementasinya. Apabila mereka memahaminya dan turut berpartisipasi dalam hal merencanakannya, maka mereka akan lebih terikat dalam hal implementasinya.

ANEKA MACAM SIFAT PENGEMBANGAN KEORGANISASIAN

Dalam literatur tentang pengembangan keorganisasian terdapat puluhan definisi tentang konsep yang dikemukakan oleh berbagai penulis. Pengembangan keorganisasian meliputi serangkaian tindakan manajemen puncak suatu organisasi, dengan partisipasi para anggota keorganisasian, guna melaksanakan proses perubahan dan pengembangan dalam organisasi yang bersangkutan, hingga dari kondisi yang sedang berlaku sekarang, melalui proses yang berlangsung dalam waktu, dapat dilaksanakan aneka macam perubahan, hingga pada akhirnya dicapai kondisi yang lebih memuaskan dan lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan. Dalam hal melaksanakan pengembangan dan perubahan tersebut, banyak dimanfaatkan temuan-temuan dari bidang ilmu behavioral, dan disamping itu upaya dari manajemen puncak diperlukan guna menciptakan sinergi antara faktor-faktor lingkungan (environment) nilai-nilai/sistem nilai (value and values syatem) dan sumber-sumber daya (resources) secara sinergistik yang dapat membawa organisasi yang bersangkutan kearah keberhasilan keorganisasian yang didambakan.

Pengembangan Keorganisasian Mencakup Perubahan yang Mendalam

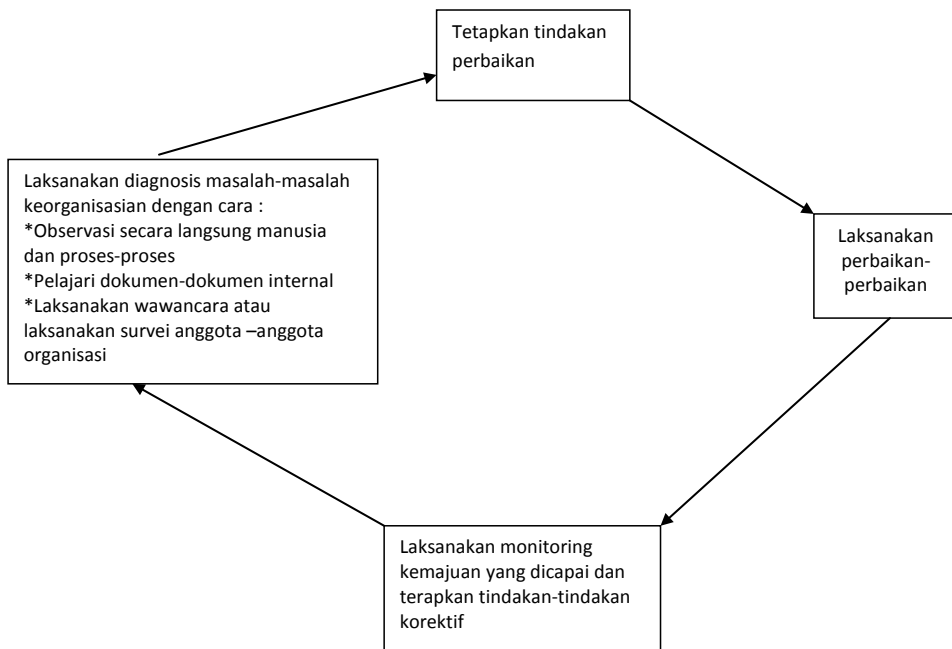
Para agen perubahan yang menggunakan pengembangan keorganisasian, pada umumnya menghendaki perubahan yang mendalam, dan yang bertahan lama. Ada seorang konsultan pengembangan keorganisasian yang bernama Warner Burke, yang mengatakan, yang dimaksud dengan perubahan fundamental, yang berbeda halnya dengan menyelesaikan sesuatu masalah atau memperbaiki sebuah prosedur tertentu, saya berpendapat bahwa aspek-aspek penting tertentu dari kultur suatu organisasi tidak akan tidaka akan pernah sama (**Burke, 1987 : 9**). Kami berpendapat bahwa pernyataan yang dikemukakan tidak jelas sama sekali, karena tidak akan pernah sama dapat berarti menuju ke arah positif atau kearah negatif.

Pengembangan Keorganisasian Bersifat Sarat Nilai (Value Laden)

Mengingat fakta bahwa pengembangan keorganisasian berakar secara mendalam pada psikologi humanistik, maka dalam kenyataan banyak konsultan pengembangan keorganisasian, membawa serta nilai-nilai tertentu, atau bias-bias, kedalam organisasi klien mereka. Mereka lebih senang kerjasama (koorperasi) dibandingkan dengan konflik, mereka mempreferensi kontrol diri, dibandingkan dengan kontrol kelembagaan dan mereka lebih menyukai manajemen demokratik, serta partisipatif dibandingkan dengan manajemen otokratik. (Hal tersebut memang bersifat manusiawi dan alamiah). Tidaklah mengherankan bahwa nilai-nilai tersebut tidak terlampaui disukai oleh para manajer yang menerapkan pandangan teori X sehubungan dengan para karyawan.

Pengembangan Keorganisasian Merupakan Sebuah Siklus Diagnosis/Preskripsi (A Diagnosis/Prescription Cycles)

Para teoretisi dan para pempraktik pengembangan keorganisasian sejak lama menganut model medikal tentang organisasi-organisasi. Seperti halnya para dokter medik, para konsultan pengembangan keorganisasian internal dan eksternal, mengapproach organisasi “sakit” kemudian mereka mendiagnosis penyakit yang ada setelah mana mereka menerapkan dan melaksanakan pengobatan tertentu (terapi) setelah mana mereka memonitor kemajuan yang dicapai. Ada empat macam peralatan diagnostik yang mencakup kegiatan : observasi langsung; studi tentang dokumen-dokumen internal; wawancara-wawancara; dan survei-survei.



Gambar 21. Pengembangan Keorganisasian sebagai Siklus Diagnosis/Preskripsi

Pengembangan Keorganisasian Berorientasi Pada Proses

Secara ideal, para konsultan pengembangan keorganisasian memusatkan perhatian mereka pada bentuk, dan bukan pada isi

dari persoalan-persoalan behavioral dan administratif. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa para insinyur desain produk, dan para periset pasar, mungkin diajarkan cara-cara bagaimana mereka dapat berkomunikasi secara lebih efektif satu sama lain, tanpa sang konsultan yang bersangkutan memahami detail-detail teknikal dari percakapan-percakapan mereka. Disamping kegiatan komunikasi, para spesialis pengembangan keorganisasian memusatkan perhatian mereka pada proses-proses lain, termasuk pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penanganan konflik, kepercayaan, berbagi kekuasaan, dan pengembangan karier.

BAB XII

PENDEKATAN ORGANISASI PEMBELAJARAN (LEARNING ORGANIZATION)

12.1 Pengertian Organisasi Pembelajaran

Organisasi Pembelajaran tidak dapat dipisahkan dengan manajemen perubahan karena pada dasarnya bermakna organisasi melalui anggotanya (SDM) harus terus menerus belajar untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan melakukan perubahan untuk menciptakan masa depan yang lebih baik (**Peter M Sange dan Art Klener**)

Organisasi Belajar adalah proses perbaikan (perubahan) tindakan melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan SDM sebagai anggota sebuah organisasi (**C.marine Fiol dan Marjorie A Lyies**).

Organisasi Belajar adalah pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan tranfer ilmu pengetahuan yang mampu memperbaiki (merubah) perilaku sebagai pengejawantahan wawasan dan ilmu pengetahuan baru (**David A Garrin**)

Organisasi Belajar adalah organisasi yang melalui anggotanya (SDM) secara terus menerus meningkatkan kapasitas kerjanya untuk mencapai/menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan dan pola-pola berpikir yang baru serta tetap maju secara terarah dan aspirirasi bersama diberi ruang yang bebas, dan para anggotanya

(SDM) secara terus menerus mempelajari bagaimana cara bekerja kelompok (**Peter M Sange dan Art Klener**)

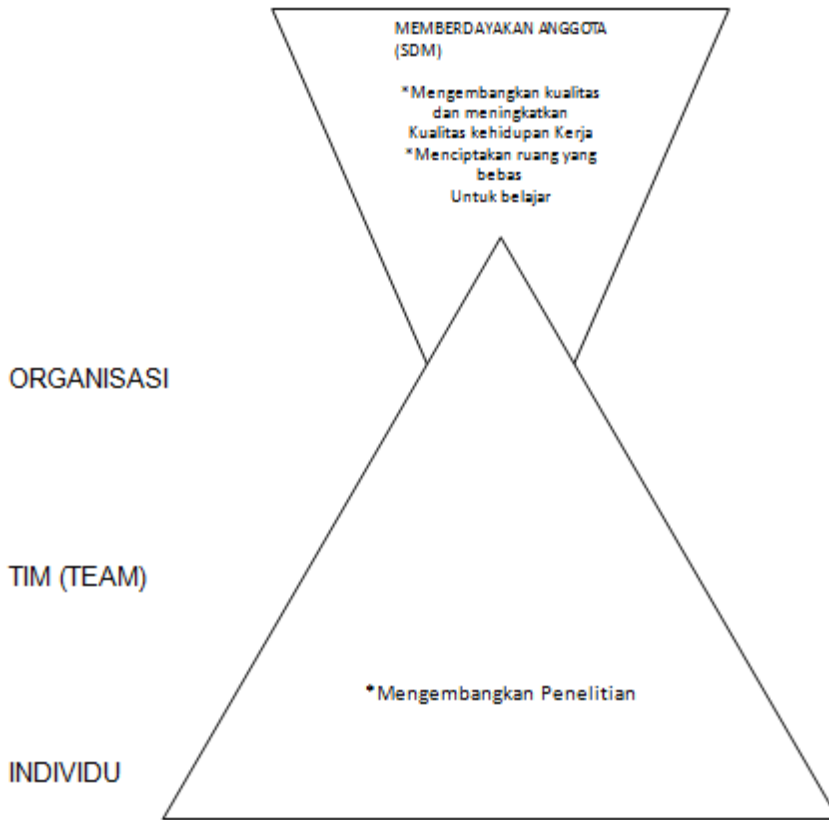
Organisasi Belajar adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kapasitasnya untuk melakukan perubahan (**Karen Watkins dan Victoria Marsick**)

Organisasi Belajar adalah organisasi yang memberikan fasilitas pembelajaran dan pengembangan dengan itu pribadi pada semua anggotanya, dan pada saat yang sama organisasi itu secara terus menerus mengubah dirinya sendirinya (**Michael Marquardt dan Angus Reymond**).

Organisasi Belajar adalah sebuah sistem dan tindakan-tindakan para aktor pelaku, simbol-simbol dan proses-proses yang mengubah informasi-informasi menjadi proses perjalanan panjang dari penyesuaian diri.

baru, menyempurnakan pengetahuan yang ada, dan mentranfer pengetahuan serta memodifikasinya menjadi perilaku yang merefleksi pengetahuan dan pemahaman baru tersebut. Dihubungkan dengan konsep perubahan terdapat empat aktivitas yang harus dilakukan sebagai berikut :

- a. Perubahan merupakan pemecahan masalah-masalah secara sistematis
- b. Perubahan dilakukan melalui eksperimen dengan pendekatan baru
- c. Perubahan dapat menggunakan pengalaman dan dengan belajar dari pengalaman diri sendiri, pengalaman orang lain dan dari sejarah masa lalu.
- d. Perubahan dapat dilakukan dengan mentranfer pengetahuan secara cepat dan meningkatkan efisiensi koordinasi dalam organisasi



Gambar 22. Tugas Pokok Organisasi Belajar

Kiat Organisasi Belajar adalah :

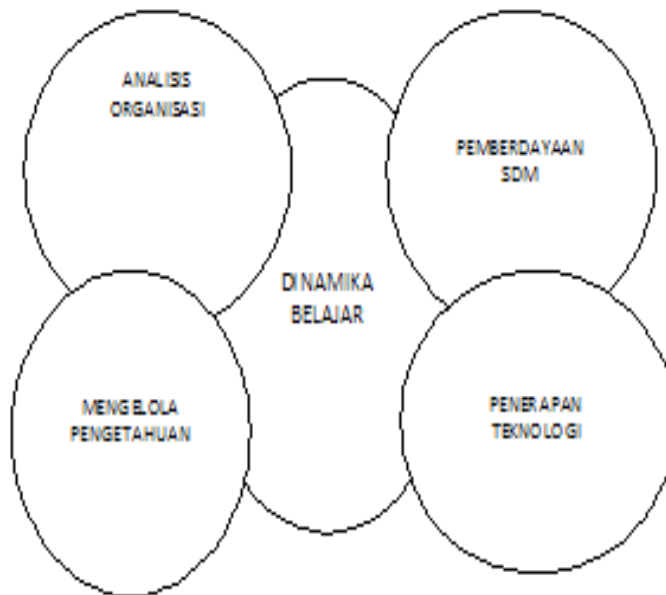
1. Semua anggota organisasi harus memahami Visi organisasi, terpanggil untuk mencapai tujuan-tujuan, dan mampu melaksanakan aktivitas-t-aktivitas kerja yang terarah pada tercapainya tujuan dan terwujudnya visi tersebut
2. Organisasi harus mengakui dan menerima pentingnya membeikan kesempatan pada individu untuk dapat mengakses informasi yang dibutuhkan di bidang kerja masing-masing
3. Setiap anggota organisasi (SDM) harus diberi kesempatan belajar dari anggota yang lain dalam mengambil keputusan

sesuai dengan jenjang jabatan dan jenis kegiatannya masing-masing.

Melaksanakan proses belajar untuk memberikan manfaat bagi SDM dan organisasi dapat dilakukan sebagai berikut:

*Belajar sesuatu yang sudah diketahui SDM lain agar dapat berpartisipasi dalam bekerja (maintenance learning) yang dapat menghasilkan perbaikan perilaku kerja.

*Belajar diikuti kemauan dan keberanian bertanya untuk menemukan sesuatu yang baru (innovative learning) yang akan berhasil jika didukung iklim kerja keterbukaan untuk menghasilkan perubahan sikap dan perilaku kerja berupa kemampuan bersaing secara sehat dalam berprestasi.



Gambar 23. Organisasi Belajar Sebagai Suatu Sistem

Mengelola Pembelajaran

Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh seorang manajer untuk menjadikan organisasinya menjadi suatu learning organization, diantaranya adalah dengan langkah-langkah berikut :

a. Menciptakan Strategi

Penciptaan strategi dilakukan agar manajemen bersedia membuat komitmen secara eksplisit terhadap perubahan, melakukan inovasi, dan perbaikan terus menerus.

b. Merancang Ulang Struktur Organisasi

Perancangan ulang terhadap struktur organisasi dilakukan dengan meratakan struktur, membatasi, atau mengombinasi departemen, dan meningkatkan penggunaan tim lintas fungsi, saling ketergantungan diperkuat dan batas-batas di antara orang dapat dikurangi

c. Membentuk Kembali Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibentuk kembali sehingga sebagai sebuah learning organization mempunyai karakteristik suka mengambil resiko, memperlihatkan keterbukaan, dan pertumbuhan

Manajer perlu mempertontonkan tindakan dalam pengambilan resiko dan memberi peluang untuk kegagalan merupakan sifat yang diinginkan. Artinya menghargai orang yang mengambil kesempatan dan membuat kesalahan. Manajemen perlu mendorong konflik fungsional.

Langkah Pembelajaran

Ada empat langkah pembelajaran yang perlu dilalui untuk menjadi learning organization yaitu sebagai berikut :

a. *Knowledge acquisition* (penguasaan pengetahuan)

Ini merupakan proses yang dilakukan organisasi dengan menghimpun keahlian dari pekerjanya untuk menciptakan cadangan sumber pengetahuan yang suatu saat dapat diambil apabila diperlukan.

- b. *Information distribution* (distribusi informasi)
Karena informasi dipergunakan sebagai basis untuk perubahan, harus didistribusi kepada dan dipahami oleh mereka yang memerlukannya.
- c. *Information interpretation* (interpretasi informasi)
Karena pembelajaran membawa perubahan secara efektif, pengetahuan tidak hanya harus dikumpulkan, tetapi secara akurat juga harus diinterpretasikan.
- d. *Organizational memorization* (ingatan organisasional)
Hal ini mencerminkan perlunya wadah di mana pengetahuan dari sejarah organisasi disimpan sehingga dapat ditarik sebagai pelajaran apabila diperlukan untuk memulai perubahan. Jika orang meninggalkan organisasi, akan membawa sejumlah pelajaran penting berupa sejarah dan pengetahuan yang mungkin perlu bagi orang lain (**Greenberg dan Baron, 1997 : 548**).

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2001 : 676) mendefinisikan learning organization sebagai organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan yang mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru.

12.2 KARAKTERISTIK ORGANISASI PEMBELAJARAN

Organisasi pembelajaran atau learning organization memiliki tiga karakteristik. **Pertama**, gagasan baru merupakan persyaratan bagi learning organization. Learning organization secara aktif berusaha menginfus organisasi dengan gagasan dan informasi baru. Hal tersebut dilakukan dengan secara tetap menyaring lingkungan eksternalnya, menyewa tenaga ahli apabila diperlukan, dan menggunakan sumber daya yang penting dengan melatih dan mengembangkan pekerjaannya. **Kedua**, pengetahuan baru harus ditransfer keseluruh organisasi. Learning organization berusaha

keras mengurangi struktur, proses, dan hambatan interpersonal terhadap berbagai informasi, gagasan dan pengetahuan di antara anggota organisasi. **Ketiga**, perilaku harus berubah sebagai hasil pengetahuan baru. Learning organization berorientasi pada hasil. Lingkungan diperkuat dimana pekerja didorong menggunakan perilaku dan proses operasional baru untuk mencapai tujuan korporasi.

Cara Pembelajaran

Terdapat enam learning organization mode atau cara pembelajaran yang dominan yaitu sebagai berikut :

a. *Analytic Learning* (Pembelajaran Analitis)

Pembelajaran terjadi melalui penyatuan secara sistematis informasi internal dan eksternal. Informasi cenderung kuantitatif dan analisis melalui sistem formal. Tekanannya pada penggunaan logika deduktif untuk secara numerik menganalisis data objektif.

b. *Synthetic Learning* (Pembelajaran Sintesis)

Pembelajaran ini lebih intuitif dan generik daripada analytic mode. Di dalamnya mengandung sejumlah besar informasi yang kompleks dengan menggunakan pemikian sistem. Dengan demikian, pekerja berusaha mengidentifikasi hubungan antara isu, masalah dan peluang.

c. *Experimental Learning* (Pembelajaran Eksperimental)

Cara ini menggunakan pendekatan metodologi rasional yang didasarkan pada menjalankan eksperimen dan memonitor hasilnya. Peserta pembelajaran melakukan eksperimen untuk melakukan pengujian.

d. *Interactive Learning* (Pembelajaran Interaktif)

Cara ini menyangkut *learning by doing* atau pembelajaran dengan cara melakukan. Daripada menggunakan prosedur metodologi sistematis, pembelajaran terjadi terutama melalui

pertukaran informasi. Pembelajaran lebih bersifat intuitif dan induktif.

e. *Structural Learning* (Pembelajaran struktural)

Cara ini menggunakan pendekatan metodologis yang didasarkan pada penggunaan rutinitas organisasional. Rutinitas organisasional merupakan proses dan prosedur standar yang memerinci bagaimana menjalankan tugas dan peran. Orang belajar dari rutinitas sebab hal tersebut mengarahkan perhatian, melembagakan standar, dan menciptakan perbendaharaan kata secara konsisten.

f. *Intitutional Learning* (Pembelajaran Institusional)

Cara ini mencerminkan proses induktif dengan mana organisasi menyumbangkan dan memodelkan nilai-nilai, kepercayaan dan praktik baik dari lingkungan eksternal atau eksekutif senior. Sosialisasi dan monitoring memainkan peran penting dalam institutional learning.

Resistensi Pembelajaran

Anda dapat saja heran, mengapa setiap orang atau organisasi yang rasional akan menolak pembelajaran. Sama sekali tidak masuk akal. Organisasi tidak secara sadar menolak pembelajaran. Mereka melakukan hal tersebut karena tiga masalah fundamental (Kreitner dan Kinicki, 2001 : 681), untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pergeseran fundamental tentang bagaimana kita memandang dunia.

a. Memfokus pada Fragmentasi daripada Sistem

Fragmentasi menyangkut kecenderungan memecah masalah, proyek atau proses menjadi bagian-bagian lebih kecil. Di dalam organisasi, fragmentasi menciptakan tembok fungsional yang memisahkan orang menjadi kelompok independen. Pada gilirannya menghasilkan spesialis yang bekerja dalam daerah fungsional tertentu. Hal tersebut

juga membangkitkan kebanggaan internal yang memerangi kekuasaan, sumber-sumber, dan pengawasan. Pembelajaran, sharing, kerja sama, dan kolaborasi menjadi hilang.

b. Menekankan Kompetisi diatas Kerja Sama.

Kompetisi merupakan paradigma dominan di bidang sosial dan manajemen. Paradigma merupakan cara yang pada umumnya diteima dalam melihat sesuatu. Meskipun tidak ada yang salah dengan kompetisi, paradigma ini berakibat pada pekerja dalam bersaing dengan berbagai orang dengan siapa mereka perlu berkolaborasi untuk mendapatkan sukses.

Selanjutnya, kompetisi menimbulkan tekanan berlebihan dalam melihat kebaikan daripada menjadi baik, yang mencegah pembelajaran sebab orang menjadi enggan mengakui bila tidak tahu sesuatu. Hal ini sepenuhnya benar bagi leader. Pada gilirannya, pekerja menolak untuk menerima tugas atau penempatan yang tidak mereka kuasai.

Akhirnya, kompetisi menghasilkan pendapat atas hasil terukur jangka pendek daripada solusi jangka panjang atas akar masalah.

c. Menjadi Reaktif daripada Keatif dan Proaktif

Orang hanya terbiasa dengan perubahan jika merasa perlu sebab hidup kurang menimbulkan strees dan frustasi jika kita berada di dalam zona yang nyaman. Dorongan untuk belajar didorong oleh kepentingan pribadi, keyakinan, aspirasi, imajinasi, eksperimentasi dan pengambilan resiko. Persoalannya adalah bahwa kita semua telah dikondisikan untuk merespons dan bereaksi terhadap arah dan persetujuan orang lain. Hal ini merusak dorongan intrinsik untuk belajar. Kecenderungan ini akan menjadi dua kali lipat dengan management by fear, intimidasi, dan krisis, orang tidak hanya menolak belajar, mereka akan menjadi takut untuk mengambil resiko.

DAFTAR PUSTAKA

Alamsyah, Kamal. 2004. *Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan*. Pustaka Raja. Yogyakarta

Arsyad, Azhar. 2003. *Pokok Pokok Manajemen*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Afonso, Antonio and Santos Mariana, 2004, "*Public Tertiary Education Expenditure in Portugal: a Non-Parametric Efficiency Analysis*", Research Center on the Portuguese Economy, R. Miguel Lupi and Economic Research and Forecasting Departement, Ministry of Finance, R.Da Alfandega, Lisbon, Portugal.

Danang Sunyoto & Burhanudin. 2011. "*Perilaku Organisasional*". Yogyakarta: CAPS

French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. 2000. *Organization Development and Transformation: Managing Effective*

Change McGraw-Hill

Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding and Delivering Results Harvard Business School Press Boston. Massachusetts. Hitt, M. A. 2000.

Heinrich, Caroline J, 2002, "*Outcomes-Based Performance Management in The Public sector: Implications for Governments Accountability and Effectiveness*", Public Administration Review, November/Desember Vol.62, No. 6, 712-725

Halim, Abdul, 2002, *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Halim, Abdul, 2006, "Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintahan Daerah (Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi)". *Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Vol. 2, No. 1 Mei ,60.

Ivancevich, John M. Dan Matteson, Michael T. 2002. Organization behavior and management. Ulrich, D. 1997.

.Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail Harvard Business Review, March-April. 59-67. _____ 1998.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. Perilaku organisasi. Jakarta: salemba empat

KKD PPE-UGM, 2005, "Dokumentasi Proses Pengembangan Analisis Standar Belanja (ASB) Propinsi DIY", *Laporan Akhir*, Kerjasama Antara Biro Organisasi Setda Provinsi DIY dengan KKD PPE-UGM, Yogyakarta.

- Mudrak, Peter E & E Sharon Mason (1996), Individual ethical beliefs and perceived organizational interes, *Journal of Businee Ethics*, 15, 851 - 861
- Newman, K. L. 2000. Organization Transformation During Institutional Upheaval. *Academy of Management Review*. 25(3). 602-619. Ulrich, D. 1997.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. PT Toko Gunung Agung. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat Administrasi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 1997. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. PT Toko Gunung Agung. Jakarta
- Suganda, Dann. 1986. *Manajemen Administrasi*. Sinar Baru. Bandung
- Saks Alan M, Mudrack Peter E, Ashforth Blake E. 1996. The Relationship Between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees, *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 13 (3), 226-236.
- Schein, E. H. 1970. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall.
- Sherkat, D.E & C.G. Ellison. 1999. Recent developments and current controversies in the sociology of religion, *Annual Review of Sociologi*, 25, 363-394
- Simmons, E.S.,.2005. Religiosity and work related attitudes among paraprofesional and profesional staff in assisted living, *Journal*

- of Religion, Spirituality and Aging. 18 (1). 65 -82.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press.
- Stoner, James A.F. and Freeman Edward R Gilbert. 1996. *Manajemen*, Jakarta: PT. Prehallindo.
- O’Roark, J, and Buchanan, James. M, 2000, “ *Performance-Based Budgeting: An Emperical Analysis at the State Level*”, Center for Political Economy George Mason University, Virgia.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., and Massarik, F.1961. *Leadership and Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*, Penerbit UMM Malang.
- Weaver, G.R & Agle, B.R.2002. Religiosity and ethical behavior in organizations: a symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 27, 77 -97.
- Weber, M. 1958. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York: Charles Scribner’s Sons.
- Walker, J.W. 1988. Managing Human Resource in Flat, Lean and Flexible Organization: Trends for the 1990’s. *Human Resource Planning*. 11(2). 125-132
- Yousef A Darwis. 2000. Organizational Commitment As A Mediator of The Relationship Between Islamic Work Ethic And Attitudes Toward Organizational Change. *Human Relation*, Apr, 53,4, pg 513.
- _____. 2000. Organizational Commitment : A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non Western Country. *Journal of managerial Psychology*. Vo.15. No. 1.pp6-20
- _____. 2001. Islamic Work Ethic: A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross Cultural Contex. *Personnel Review*. Vol. 30. No.2. pp 152-169