

MANAJEMEN PERUBAHAN



PENULIS :

**LILIK INDAYANI
(NIDN: 0706036301)
SUMARTIK, SE. MM
(NIDN: 0701038103)**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

2019

MANAJEMEN PERUBAHAN

**PENULIS :
LILIK INDAYANI
SUMARTIK, SE. MM**

Diterbitkan oleh



**Diterbitkan oleh
UMSIDA PRESS**

Tahun 2019

BUKU AJAR
MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis :

LILIK INDAYANI
SUMARTIK, SE. MM

ISBN :

978-602-5914-70-6

Editor :

Septi Budi Sartika, M.Pd

M. Tanzil Multazam , S.H., M.Kn.

Copy Editor :

Fika Megawati, S.Pd., M.Pd.

Design Sampul dan Tata Letak :

Mochamad Nashrullah, S.Pd

Penerbit :

UMSIDA Press

Redaksi :

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit No 666B
Sidoarjo, Jawa TImur

Cetakan pertama, Agustus 2019

© Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu apapun
tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, dengan kesempatan ini kami dapat menyelesaikan penulisan buku manajemen perubahan.

Buku Manajemen Perubahan ini terdiri atas 12 bab, yang membahas tentang dasar dasar manajemen perubahan, model manajemen perubahan, teori perubahan, dimensi manusia dalam perubahan organisasi, lingkungan organisasi, perubahan budaya organisasi, reformasi administrasi, perubahan birokrasi pelayanan publik, perubahan strategis bisnis, kepemimpinan, konsep komunikasi organisasi, perubahan organisasi.

Akhirnya saya berharap semoga buku ini dapat memberikan manfaat, besar harapan penulis agar pembaca dapat menjadikan buku perilaku organisasi ini sebagai referensi dalam proses pembelajaran. Saran dan kritik yang membangun kami harapkan untuk perbaikan buku ini kedepannya.

Penulis

2019

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, dengan kesempatan ini kami dapat menyelesaikan penulisan buku manajemen perubahan.

Buku Manajemen Perubahan ini terdiri atas 12 bab, yang membahas tentang dasar dasar manajemen perubahan, model manajemen perubahan, teori perubahan, dimensi manusia dalam perubahan organisasi, lingkungan organisasi, perubahan budaya organisasi, reformasi administrasi, perubahan birokrasi pelayanan publik, perubahan strategis bisnis, kepemimpinan, konsep komunikasi organisasi, perubahan organisasi.

Akhirnya saya berharap semoga buku ini dapat memberikan manfaat, besar harapan penulis agar pembaca dapat menjadikan buku perilaku organisasi ini sebagai referensi dalam proses pembelajaran. Saran dan kritik yang membangun kami harapkan untuk perbaikan buku ini kedepannya.

Penulis

2019

BATANG TUBUH

BAB 1

Dasar – dasar manajemen perubahan

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami pengertian dan ruang lingkup Manajemen perubahan
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Peranan manajemen dalam perubahan
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan Komitmen manajemen dalam perubahan

BAB 2

Model Manajemen Perubahan

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat mendeskripsikan dan menjelaskan pengertian Pemikiran tentang manajemen perubahan
- B. Mahasiswa dapat menguraikan dan menjelaskan Mazhab manajemen perubahan
- C. Mahasiswa dapat menguraikan dan menjelaskan Model perubahan

BAB 3

Teori Manajemen Perubahan

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan konsep Konsep teori manajemen perubahan
- B. Mahasiswa dapat memahami tentang Teori motivasi
- C. Mahasiswa dapat memahami tentang Teori kerjasama

BAB 4

Dimensi manusia dalam perubahan organisasi

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat mendeskripsikan dan menjelaskan konsep Perilaku manusia dalam perubahan
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Aktivitas manusia dalam organisasi
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Manusia pengendali perubahan organisasi

BAB 5

Lingkungan Pendorong Perubahan Organisasi

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Konsep Lingkungan Organisasi
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Organisasi, Manajemen dan Lingkungan
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Lingkungan Eksternal dan Internal

BAB 6

Perubahan Budaya Organisasi

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat mendefinisikan Konsep perubahan budaya organisasi
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Karakteristik Budaya Organisasi
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan Dampak perubahan budaya organisasi

BAB 7

Reformasi Administrasi

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Konsep dasar reformasi administrasi
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan Tujuan reformasi administrasi
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang sasaran reformasi administrasi
- D. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Alternatif strategi reformasi administrasi

BAB 8

Perubahan birokrasi Pelayanan Publik

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat menjelaskan Organisasi Pelayanan Publik
- B. Mahasiswa dan menjelaskan tentang Pendekatan Reformasi Birokrasi

BAB 9

Perubahan strategi bisnis

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Konsep strategi inovasi bisnis
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan dan mendiskripsikan Konsep strategi inovasi bisnis

BAB 10

Kepemimpinan

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Konsep kepemimpinan
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan dan mendiskripsikan Teori kepemimpinan
- C. Mahasiswa dapat mendeskripsikan dan menjelaskan Tinjauan kepemimpinan perubahan dalam organisasi

BAB 11

Capaian Pembelajaran (CP):

Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

- A. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Konsep Konsep komunikasi organisasi
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan dan mendiskripsikan Konsep Proses komunikasi dalam organisasi

- C. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Media Perubahan Organisasi
- D. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Peran Media Perubahan Organisasi

BAB 12

Capaian Pembelajaran (CP):

Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

- A. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Konsep pengembangan organisasi
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan dan mendiskripsikan Pendekatan perubahan dan pengembangan organisasi
- C. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Organisasi pembelajaran
- D. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Karakteristik organisasi pembelajaran
- E. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Kendala dan solusi organisasi pembelajaran

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

BAB 1

Dasar – dasar manajemen perubahan

- A. Pengertian dan ruang lingkup Manajemen perubahan 1
- B. Peranan manajemen dalam perubahan 5
- C. Komitmen manajemen dalam perubahan 8

BAB 2

Model Manajemen Perubahan

- A. Pengertian Pemikiran tentang manajemen perubahan 12
- B. Mazhab manajemen perubahan 23
- C. Model perubahan 30

BAB 3

Teori Manajemen Perubahan

- A. Konsep teori manajemen perubahan 35
- B. Teori motivasi 38
- C. Teori kerjasama 42

BAB 4

Dimensi manusia dalam perubahan organisasi

- A. Perilaku manusia dalam perubahan 47
- B. Aktivitas manusia dalam organisasi 59
- C. Manusia pengendali perubahan organisasi 60

BAB 5

Lingkungan Pendorong Perubahan Organisasi

- D. Konsep Lingkungan Organisasi 66
- E. Organisasi, Manajemen dan Lingkungan 87
- F. Lingkungan Eksternal dan Internal 92

BAB 6

Perubahan Budaya Organisasi

- D. Konsep perubahan budaya organisasi 97
- E. Karakteristik Budaya Organisasi 107
- F. Dampak perubahan budaya organisasi 112

BAB 7

Reformasi Administrasi

- A. Konsep dasar reformasi administrasi 114
- B. Tujuan reformasi administrasi 115
- C. Sasaran reformasi administrasi 115
- D. Alternatif strategi reformasi administrasi 116

BAB 8

Perubahan birokrasi Pelayanan Publik

- C. Organisasi Pelayanan Publik 118
- D. Pendekatan Reformasi Birokrasi 123

BAB 9

Perubahan strategi bisnis

- A. Konsep strategi inovasi bisnis 135
- B. Perubahan paradigma Produksi dan strategi bisnis 137

BAB 10

Kepemimpinan

- A. Konsep kepemimpinan 180
- B. Teori kepemimpinan 181
- C. Tinjauan kepemimpinan perubahan dalam organisasi 188

BAB 11

Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

- A. Konsep komunikasi organisasi 200
- B. Proses komunikasi dalam organisasi 202
- C. Media Perubahan Organisasi 208
- D. Peran Media Perubahan Organisasi 215

BAB 12

Perubahan organisasi dan organisasi pembelajaran

- A. Konsep pengembangan organisasi 221
- B. Pendekatan perubahan dan pengembangan organisasi 229
- C. Organisasi pembelajaran 242
- D. Karakteristik organisasi pembelajaran 266
- E. Kendala dan solusi organisasi pembelajaran 268

BAB 1

Dasar – Dasar Manajemen Perubahan

D. Pengertian Dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Dalam lingkup organisasi, perubahan didalamnya dapat menentukan kelangsungan organisasi tersebut. Menurut mindtools.com fokus dari manajemen ini adalah pada dampak yang lebih luas dari perubahan, secara khusus pada orang-orang yang terlibat untuk bergerak ke arah yang baru. Perubahan

tersebut bisa saja dari perubahan proses yang sederhana atau perubahan besar dalam kebijakan dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Manajemen perubahan, merupakan bidang yang sangat luas, dan pendekatan untuk mengelola perubahan bervariasi. Banyak organisasi dan konsultan menggunakan metodologi formal manajemen perubahan. Karena memberikan alat bantu, daftar periksa dan garis besar rencana apa yang perlu dilakukan untuk mengelola perubahan dengan sukses.

1. Tugas Manajemen Perubahan

Pertanyaan pertama yang perlu dipertimbangkan bagi seorang manajer perubahan adalah seberapa penting manajemen perubahan pada situasi saat itu. Untuk tahu jawabannya kita harus menggali lebih lanjut mengenai tugas spesifik dari manajemen perubahan. Tugas tersebut biasanya meliputi:

- a. **Sponsorship** : artinya memastikan ada sponsor aktif yang tertarik atas perubahan karena bertujuan mencapai hasil yang diinginkan bersama.
- b. **Inverstasi** : Manajemen perubahan juga bertugas untuk mendapatkan investasi dari mereka yang terlibat dan terpengaruh, langsung atau tidak langsung dari perubahan.

- c. **Keterlibatan** : Tugas lainnya adalah melibatkan orang yang tepat dalam desain dan pelaksanaan perubahan, untuk memastikan perubahan yang dibuat adalah perubahan yang tepat.
- d. **Dampak** : Manajemen perubahan juga harus bisa menilai dan mengatasi bagaimana perubahan akan mempengaruhi orang-orang.
- e. **Komunikasi** : Manajer juga bertanggung jawab untuk memberitahu semua orang yang terkena dampak dari perubahan.
- f. **Mempersiapkan** : Tugas manajemen perubahan juga menyiapkan semua orang untuk beradaptasi dengan perubahan, dengan memastikan mereka memiliki informasi yang tepat, pelatihan dan bantuan.

2. 3 Tingkatan Manajemen Perubahan

a. *Manajemen Perubahan Individu*

Secara alami manusia itu menolak perubahan, kita sulit sekali untuk bisa berubah. Tapi jika bisa berjuang dari waktu ke waktu, kita bisa menjadi luar biasa adaptif dan sukses. Nah manajemen perubahan individu membutuhkan pemahaman bagaimana orang mengalami perubahan dan apa yang mereka butuhkan untuk berhasil berubah. Hal ini juga memerlukan pengetahuan tentang apa yang akan membantu orang tersebut membuat

transisi yang sukses. Seperti, kapan waktu yang optimal untuk mengajarkan seseorang keterampilan baru, bagaimana orang berlatih untuk menunjukkan perilaku baru, dan apa yang membuat perubahan tersebut bisa “menempel”. Manajemen perubahan individu mengacu pada disiplin ilmu seperti psikologi dan neuroscience untuk menerapkan kerangka kerja yang diperlukan bagi perubahan individu.

b. Manajemen Perubahan Organisasi / Inisiatif

Dalam lingkup organisasi kita perlu menggunakan cara yang berbeda dengan individu. Nah manajemen perubahan pada tingkat organisasi atau inisiatif ini memberikan kita langkah-langkah dan tindakan yang tepat untuk diambil agar bisa mendukung ratusan atau ribuan individu yang terkena dampak proyek. Manajemen perubahan organisasi berisi tentang identifikasi kelompok dan orang-orang yang perlu berubah agar sesuai hasil dari proyek, dan dalam cara apa mereka harus berubah. Setelah itu manajemen membuat rencana yang disesuaikan untuk memastikan karyawan tersebut menerima apa yang mereka butuhkan untuk berhasil.

Manajemen perubahan organisasi ini melengkapi tugas dari manajemen proyek. Jika manajemen proyek memastikan solusi proyek kita dirancang, dikembangkan dan disampaikan,

maka manajemen perubahan bertugas memastikan solusi proyek tadi bekerja secara efektif.

c. *Manajemen Perubahan Kemampuan Perusahaan*

Tingkatan terakhir adalah manajemen perubahan perusahaan. Pada tingkat ini manajemen merupakan kompetensi inti organisasi yang membuat perusahaan secara efektif beradaptasi dengan dunia yang terus berubah. Manajemen perubahan kemampuan perusahaan berarti, manajemen perubahan yang efektif tertanam ke dalam segala aspek dalam perusahaan. Proses perubahan manajemen secara konsisten dan efektif diterapkan untuk para inisiatif. Para pemimpin memiliki keterampilan untuk memandu tim mereka melalui perubahan, dan karyawan tahu apa yang diperlukan agar sukses. Kemampuan ini tidak terjadi secara kebetulan, namun, dan membutuhkan pendekatan strategis untuk manajemen perubahan menanamkan seluruh organisasi.

E. Peranan Manajemen Dalam Perubahan

Tuntutan perubahan terjadi pada berbagai bidang kehidupan, termasuk perubahan pendidikan tinggi. Sumber utama pemicu perubahan pada dasarnya berasal faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Secara rinci Drucker (1985) menyebutkan beberapa sumber

pembaruan suatu organisasi dapat berasal dari : the unexpected, the incongruity, innovation based on process need, changes in industry structure or market structure, demographics, changes in perception mood and meaning, and new knowledge. Dari sumber utama tuntutan pembaruan organisasi menurut Drucker tersebut, maka sumber perubahan lembaga pendidikan tinggi dapat berasal dari kondisi yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana dan makna serta pengetahuan baru.

Selain itu Menurut Hussey, faktor pendorong terjadinya perubahan adalah perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan stakeholders minta lebih banyak nilai. Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menyebutkan kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang mencakup demographics characteristics, technological advancements, market changes, social and political pressures dan kekuatan internal yang meliputi human resources problems/prospects, managerial behavior/decisions. Dari sumber terjadinya perubahan organisasi sebagaimana dikatakan oleh Drucker, tuntutan perubahan baik dari faktor internal dan eksternal organisasi sebagaimana dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki, dan dorongan perubahan yang diungkapkan oleh Hussey, maka mau tidak mau, suka atau tidak suka, maka lembaga pendidikan tinggi harus mengadakan perubahan sebagaimana dorongan dan tuntutan perubahan tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat kita pahami mengapa perubahan itu perlu dimanajemen, yaitu sesuai pengertian manajemen itu sendiri yang dirumuskan oleh Jones adalah The Planning, organizing, leading and controlling of resources to achieve organizational goals effectively and efeciently. (Yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien).

a. Sikap Terhadap Perubahan

Terkait adanya kondisi yang menuntut kita memahami sebuah manajemen perubahan, ada empat sikap yang bisa dipilih terhadap kondisi ini. Empat sikap yang terkait dengan perubahan tersebut di antaranya adalah :

1. Menjadi motor penggerak terhadap perubahan

Di sini, kita memiliki posisi di garda terdepan terhadap proses perubahan yang terjadi. Kita dituntut memiliki pengetahuan tentang konsep dan alasan perlunya sebuah perubahan harus dilakukan. Dengan demikian, kita bisa mempengaruhi serta meyakinkan pihak lain bahwa kondisi yang ada pada saat ini perlu diubah. Untuk berada pada posisi ini, diperlukan lebih dari sekadar kecerdasan, namun juga keberanian. Sebab, untuk menjadi pelopor perubahan biasanya akan berhadapan dengan sebuah tantangan dari pihak yang sudah nyaman dengan kondisi yang ada, sehingga enggan terhadap perubahan.

2. Mendiamkan perubahan

Posisi ini merupakan posisi yang paling banyak dipilih oleh mereka yang ingin mengambil posisi aman terhadap kondisi yang ada. Mereka tidak berada di posisi sebagai pelopor perubahan, namun juga tidak menolak atas perubahan yang terjadi. Biasanya, orang-orang seperti ini tergolong sebagai kaum oportunistis. Dimana ketika perubahan itu akan membawa keuntungan bagi mereka, maka perubahan itu akan mereka dukung. Sebaliknya jika mereka melihat perubahan itu tidak membawa keuntungan serta proses perubahan tersebut cenderung gagal, mereka memilih posisi aman dengan diam pada posisi yang ada pada saat ini.

3. Melawan perubahan

Posisi ini biasanya dilakukan oleh pihak yang sudah merasa nyaman dan memiliki keuntungan atas sebuah kondisi yang ada. Sehingga, mereka akan berusaha menolak semua usaha yang bertujuan untuk menggantikan posisi yang sudah ada sebelumnya. Biasanya, penolakan ini dilakukan karena pertimbangan materi dan kedudukan.

4. Berubah karena perubahan

Posisi diambil oleh mereka yang melihat bahwa perubahan yang terjadi membawa sebuah perbaikan. Sehingga mereka merasa perlu untuk mengikuti perubahan yang terjadi tersebut secara rasional, dan bukan atas dasar

keinginan untuk mendapatkan keuntungan. Namun lebih pada kesadaran bahwa perubahan tersebut memang perlu dilakukan serta membawa ke arah kebaikan. resistansi tersebut.

F. Komitmen Manajemen Dalam Perubahan

Komitmen Manajemen adalah hal yang paling mendasar dari sistem manajemen yang akan dan sedang dibangun atau diimplementasikan.

1. Menetapkan Kebijakan Mutu

Kebijakan Mutu adalah landasan yang kuat bagi permulaan sistem manajemen yang di bangun kebijakan mutu harus ditetapkan oleh top manajemen sekaligus mereka menandatangani sekaligus bertanggung jawab dalam memsosialisasikan terhadap seluruh karyawan di lingkungan Organisasi. Bila kita lihat kembali isi dari kebijakan mutu ini adalah bahwa perusahaan berkomitmen untuk menyediakan produk atau jasa yang terbaik bagi customernya, tentu saja top manajemen sangat paham apa saja yang dapat memenuhi harapan pelanggan terkait dengan produk dan service yang diberikan, jadi sangat wajar kiranya bila harapan dari top manajemen terkait dengan best produk dan service yang akan diberikan ke customer dituangkan di dalam kebijakan, sehingga pada akhirnya semua karyawan bergerak ke arah yang sama.

2. Membuat Sasaran Mutu

Sasaran mutu sudah sering saya bahas di artikel artikel saya sebelumnya, ya adalah menjadi tanggung jawab manajemen untuk menetapkan sasaran mutu di dalam organisasinya, sasaran mutu ini adalah guide yang lebih spesifik terkait dengan kebijakan mutu, lingkungan atau K3, apa, siapa yang akan melakukan, bagaimana melakukan, kapan dilakukan, di bagian apa, dan kenapa menetapkan target tersebut (5W, 1H), dan ini adalah salah satu tools bagi top manajemen untuk men drive semua departemen atau bagian, sekaligus memberikan ketegasan bahwa ini adalah yang penting dilakukan pada periode ini jadi pastikan semua yang telah ditetapkan dalam sasaran ini bisa dicapai. Bagi karyawan di organisasi aka menjadi arah yang jelas kemana departemen nya akan bergerak, sehingga mereka bisa mensupport, agar sasaran ini bisa dicapai.

3. Menyediakan sumber daya, Sumber daya yang diperlukan organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan, atau untuk mengurangi pencemaran lingkungan atau untuk menurunkan kecelakaan kerja, harus disediakan oleh top manajemen, baik itu berupa modal/ uang / alat yang dibutuhkan untuk merealisasikan produk/ jasa ataupun sumber daya manusia yang dibutuhkan, harus di pastikan jumlah dan kompetensinya, karena kedua hal diatas sangat mempengaruhi hasil kerja baik dari segi kualitas, pencemaran lingkungan maupun keselamatan kerjanya, jadi apabila ada kekurangan sumber daya di dalam organisasi yang semaksimal mungkin top manajemen harus berkomitmen untuk menyediakannya.

BAB 2

Model Manajemen Perubahan

A. Pengertian Pemikiran Tentang Manajemen Perubahan

1. Definisi Manajemen Perubahan

Suatu upaya yg dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/ bekerjasama dengan intervensi/ konsultan. Agar organisasi tersebut tetap survive dan bahkan mencapai puncak perkembangannya.

2. Tujuan dan Manfaat manajemen Perubahan

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas

3. Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;

- b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

Macam-macam Perubahan :

- 1. Perubahan tidak berencana
- 2. Perubahan berencana

Perubahan tidak berencana :

- 1. Perubahan karena perkembangan (Developmental Change)
- 2. Perubahan secara tiba-tiba (Accidental Change)

Perubahan berencana :

- a. Perubahan yang disengaja/ bahkan direkayasa oleh pihak manajemen
- b. Penerapan pengetahuan tentang manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud melakukan tindakan yg berarti (Bennis, Benne dan Chin).

- c. Usaha untuk mengumpulkan, menggunakan data dan informasi guna memecahkan persoalan sosial (Kurt Lewin).
- d. Perubahan yg dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri.

4 **Perubahan untuk mencapai Sukses**

Tujuan perubahan adalah ke arah sukses organisasi. Dapat diperhatikan orang-orang sukses di sekitar kita, pastilah kesuksesan mereka dicapai dengan melakukan perubahan. **Henry Ford, Mahatma Gandhi, Bill Gates** merupakan contoh orang-orang sukses yang meraih prestasi gemilang dengan melakukan perubahan.

Ford melakukan perubahan dengan menyederhanakan proses produksi mobil dan menurunkan biaya produksi dengan signifikan. Mahatma Gandhi mengubah perjuangan yang penuh kl, menjekerasan menjadi perjuangan dengan tanpa kekerasan. Bill Gates merevolusi penggunaan komputer dari komputer main frame yang besar, berat, dan mahaadi komputer personal yang lebih ramping, lebih mudah digunakan, dan lebih murah.

5 **Perlunya Manajemen Perubahan**

Tema tentang “Change Management” telah menjadi topik yang populer di bahas dekade terakhir ini. Kebutuhan untuk berubah dimotori lagi oleh revolusi di

bidang teknologi informasi. Di era digital ini, seorang pebisnis ataupun sebuah perusahaan tidak lagi cukup untuk memenangkan “satu pertandingan” dalam arena persaingan. Untuk sukses, yang diperlukan adalah kemenangan yang berkelanjutan. Jadi, kita tidak bisa lagi merasa puas karena telah meraih satu prestasi. Kita dituntut untuk terus menerus meraih prestasi. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan yang terus menerus.

Dengan semakin banyaknya orang yang masuk ke bursa kerja, makin ketat persaingan kita untuk mendapat pekerjaan. Misalkan dalam sebuah Job Fair yang menawarkan sekitar 3000 pekerjaan dibanjiri oleh sekitar 10.000 orang yang mencari kerja. Persaingan di dalam negeri saja sudah cukup sulit, apalagi jika ditambah dengan dipermudahnya para pekerja asing untuk ikut masuk bursa tenaga kerja di dalam negeri. Otomatis persaingan menjadi semakin sengit.

Biasanya hanya orang-orang yang bisa menawarkan perubahan yang mungkin terpilih. Dan dari mereka yang telah terpilih, hanya orang-orang yang memiliki kemampuan melakukan perubahanlah yang akan tetap dipertahankan dalam dunia kerja. Manusia secara alami juga mengalami perubahan fisik dari bayi, menjadi anak-anak, remaja, dewasa, dan menjadi tua. Di tiap tahap perkembangan harus ada perubahan. (Bayangkan saja seorang yang berusia 40 tahun tetapi masuk memiliki tingkah laku dan pengetahuan seorang bayi). Jika tidak mengalami perubahan, pasti orang tersebut akan mengalami kesulitan, disorientasi, stress, bahkan mungkin akan tidak bisa bertahan hidup. Jadi,

perubahan bukan lagi merupakan sebuah kebutuhan ataupun pilihan, melainkan sudah menjadi keharusan. Tanpa perubahan tak ada daya juang untuk terus hidup.

6. Alasan Tidak Melakukan Perubahan

Walaupun perubahan merupakan suatu keharusan, kita sering merasa ragu atau bahkan enggan untuk melakukannya karena tiga alasan berikut.

- a. ***Alasan yang sering kita ungkapkan adalah rasa takut.*** Rasa ini muncul karena karena kita tidak tahu pasti apa yang menanti di depan kita. Banyak dari kita yang beranggapan bahwa melakukan perubahan itu ibarat melangkah memasuki kegelapan. Kita tidak tau apa yang ada di depan kita: lubang, batu, ataupun benda-benda tajam yang mungkin bisa melukai kita. Bandingkan dengan melangkah dalam ruang yang terang. Walaupun benda-benda yang sama berada di tempat ini, kita lebih yakin untuk melangkah karena kita tahu kemana harus berjalan untuk menghindari bahaya.
- b. ***Resiko merupakan alasan berikut yang sering terdengar.*** Resiko memang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perubahan. Untuk mengubah nasib dari seorang pengangguran menjadi seorang yang memiliki penghasilan, kita perlu melakukan perubahan, misalnya dengan memulai usaha sendiri, ataupun melamar untuk bekerja di perusahaan orang lain. Jika kita memutuskan untuk membuka usaha sendiri, resiko yang kita hadapi adalah kerugian, bahkan kegagalan dalam berbisnis. Sedangkan untuk pilihan melamar pekerjaan, resikonya adalah penolakan perusahaan terhadap lamaran kita. Untuk

melangkah ke jenjang karir yang lebih tinggi, kita sering dituntut untuk mempersembahkan prestasi bagi perusahaan. Prestasi ini tentunya perlu dimulai dari ide perubahan yang kita sampaikan pada pimpinan. Resiko yang mungkin muncul adalah penolakan pimpinan terhadap ide tersebut. Semua resiko— penolakan, kegagalan, dan kerugian—memang menyakitkan. Tidak heran jika banyak dari kita yang sudah merasa nyaman dengan kondisi kita, enggan melakukan perubahan.

c. ***Perubahan seringkali diikuti dengan kesulitan.***

Kesulitan mencari modal, memilih lokasi usaha, mengurus perizinan yang diperlukan, memproduksi barang, dan memasarkan produk akan mengikuti seorang yang memutuskan untuk mencoba memulai usaha baru. Kesulitan mencari waktu untuk belajar ditengah kesibukan bekerja, mengasah otak untuk memahami konsep-konsep baru dari buku teks yang dipelajari, mempersiapkan diri untuk ikut ujian akhir, menyelesaikan kasus-kasus, dan membuat lima makalah dalam seminggu merupakan kesulitan yang perlu dihadapi seorang pekerja yang ingin meraih nilai tambah dengan meneruskan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi sambil bekerja.

Menurut John Taylor, salah seorang petinggi di perusahaan otomotif raksasa General Motors, perubahan tidaklah mudah untuk dilakukan. Dalam melakukan perubahan akan banyak kesulitan, kegagalan, dan masalah yang dihadapi. Semua ini memang merupakan bagian dari perubahan. Untuk itu, menurut Taylor (seperti yang dikutip oleh Anna Muoio dalam artikelnya di fastcompany.com) dalam

melakukan perubahan diperlukan keberanian, imajinasi, dan komitmen. Tanpa ketiga hal ini, perubahan akan kandas di tengah jalan sebelum berubah wujud menjadi sukses gemilang.

1. Keberanian diperlukan untuk mengambil keputusan sulit untuk mengatasi ketidakpastian, ketakutan, dan segala resiko yang bisa mencegah seseorang untuk mengambil keputusan untuk melakukan perubahan.
2. Imajinasi diperlukan untuk melihat kearah mana perubahan harus dilakukan.
3. Komitmen diperlukan untuk tetap fokus pada usaha untuk meraih sukses walaupun harus menghadapi berbagai kesulitan, hambatan, ataupun masalah.

Emily Lawson dan Colin Price dalam artikel mereka “The Psychology of Change Management” yang muncul dalam edisi khusus dari The McKinsey Quarterly 2003 mengatakan bahwa untuk melakukan perubahan diperlukan perubahan dalam cara berpikir (mindset transformation). Kedua pengarang ini menganjurkan pada pimpinan perusahaan yang akan membawa perubahan dalam organisasi yang mereka pimpin untuk memprioritaskan perubahan mindset para karyawan mereka.

Menurut Lawson dan Price, motor dari perubahan adalah orang-orang yang melakukan perubahan tersebut. Untuk membuat orang-orang ini mau melaksanakannya, diperlukan usaha untuk mengubah cara berpikir mereka, misalnya melalui

training, coaching, dan contoh konkret dari tingkah laku para pemimpin di perusahaan tersebut.

Dennis Hope dalam artikelnya “Darwin Did It” yang muncul di majalah Inggris “The Reviews” edisi February 2001 mengutip pendapat George Binney dan Colin Williams yang menggaris bawahi perlunya “sense of urgency” dan Visi yang jelas yang dapat digunakan sebagai tuntunan arah perubahan yang akan dilakukan.

Sense of urgency bisa muncul dari krisis, kegagalan, masalah, ancaman bangkrut, ataupun kebingungan yang dialami seseorang ataupun sebuah perusahaan, sedangkan visi yang jelas bisa diformulasikan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh jajaran yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan agar bisa saling mendukung kearah tujuan yang sama.

7. Cara Melakukan Manajemen Perubahan

Ada banyak cara yang bisa dilakukan untuk melakukan perubahan. Namun, yang berikut ini adalah cara-cara yang telah sukses dilakukan oleh pebisnis kondang, maupun cara yang diusulkan oleh konsultan bisnis. Jack Welch, dari General Electrics, menawarkan dua cara ampuh yang telah membantunya mengubah GE menjadi perusahaan raksasa kelas dunia.

- a. Cara pertama adalah “Destroy Your Business” (DYB). Ketika Jack Welch memimpin GE, ia tidak menerapkan Strategic Planning seperti yang biasa dilakukan oleh para pimpinan perusahaan lain. Ia menerapkan DYB

untuk menimbulkan “sense of urgency” pada para jajarannya untuk melakukan perubahan. Melalui DYB, Jack Welch mengajak karyawan GE untuk mengidentifikasi kelemahan GE dan faktor-faktor lain yang bisa menghancurkan usaha GE di masa depan.

- b. Setelah kelemahan dan masalah berhasil diidentifikasi, cara kedua yang diterapkan adalah “Grow Your Business” (GYB) untuk memacu jajaran GE untuk memikirkan strategi ampuh mengatasi kelemahan dan tantangan yang dihadapi, dan memacu pertumbuhan GE agar tidak hanya tetap eksis, tetapi juga menjadi lebih baik dari kondisi yang sekarang relatif terhadap para pesaingnya baik yang besar ataupun yang kecil.

Cara-cara berikut ini disampaikan oleh Nicholas Morgan dalam artikelnya yang muncul di fastcompany.com edisi November 1996.

1. Cara pertama adalah membuka pikiran kita terhadap berbagai ide yang ada di sekeliling kita. Ide-ide ini bisa kita jadikan masukan yang berharga untuk melakukan perubahan. Misalnya kita ingin memulai usaha baru, kita perlu mensurvey (misalnya: di buku-buku, majalah, internet, forum diskusi, interview, pengamatan) ide-ide mengenai usaha baru yang diminati, atau startegi-strategi yang telah dilakukan oleh pengusaha-pengusaha yang telah sukses.
2. Cara kedua adalah melakukan networking seluas-luasnya untuk mendapat ide-ide perubahan yang sebanyak-banyaknya. Dari ide-ide ini bisa kita pilih yang terbaik, atau bisa kita kombinasikan menjadi ide baru. Ed Schein, pakar dibidang manajemen perubahan menekankan perlunya mengalokasikan waktu untuk pengetahuan dan

keampilan yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Jika kita ingin meraih kesempatan untuk mendapat promosi ke jenjang karir yang lebih tinggi, kita perlu melengkapi diri kita tentang persyaratan, tugas dan tanggung jawab orang yang berada pada posisi yang kita targetkan. Dengan demikian, ketika kesempatan promosi ada di depan mata, kita bisa menunjukkan bahwa kita sudah siap untuk itu. Sedangkan ditingkat perusahaan, pimpinan perusahaan perlu menyiapkan sumber daya manusianya dengan ketrampilan dan informasi yang diperlukan untuk melakukan perubahan dari perusahaan yang hanya menjejakan kaki pada bisnis dunia nyata, menjadi perusahaan yang melengkapi usaha dunia nyata dengan meraih juga kesempatan berbisnis di dunia maya.

Dori DiGenti, pimpinan perusahaan konsultan Learning Mastery menyebutkan perlunya menyusun rencana implementasi dari perubahan yang akan dilakukan dengan memasukan etape-etape ataupun pos-pos sukses kecil yang mungkin diraih sebelum mencapai sukses besar. Untuk itu, perlu tujuan sukses perlu di “breakdown” menjadi sukses-sukses kecil yang bisa memacu motivasi untuk melaju ke langkah selanjutnya menuju arah perubahan yang telah dipetakan.

8. Pihak-pihak yang Terlibat dalam Perubahan

Hal selanjutnya yang perlu dipikirkan adalah mengenai profil orang – orang yang terlibat dalam perubahan. Profil orang-orang tersebut seharusnya dapat mengorganisasi informasi dari semua orang terlibat dalam upaya perubahan. Setiap orang akan mempunyai prioritas dan minat yang berbeda, berdasarkan fungsi mereka.

Kebijaksanaan dan diplomasi harus digunakan ketika mempresentasikan tujuan perubahan kepada kelompok. Pesan yang sama harus disampaikan kepada semua orang, bagaimanapun pentingnya, perlu dicermati hal-hal khusus yang banyak relevansinya kepada kelompok.

Penyesuaian pesan dengan minat orang-orang ini membawa kita untuk bekerja lebih efektif dengan kebutuhan yang berbeda-beda bagi setiap individu atau kelompok. Dengan memahami perbedaan akan meningkatkan kemungkinan menghargai pengalaman teman sejawat. Dengan memahami konsentrasi dan minat setiap orang, akan meningkatkan kinerja kepemimpinan. Contoh: Untuk memonitor tingkat infeksi semua staf di klinik, termasuk para dokter, perawat, bidan, petugas kebersihan, petugas yang menyediakan sabun dan tissue, para pasien.

8. Tahapan Dalam Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- a. **Tahap 1**, yang merupakan ***tahap identifikasi perubahan***, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

- b. **Tahap 2**, adalah ***tahap perencanaan perubahan***. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai ***diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan***. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c. **Tahap 3**, merupakan ***tahap implementasi perubahan*** dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- d. **Tahap 4**, adalah ***tahap evaluasi dan umpan balik***. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan ***pengumpulan data dan evaluasi data*** tersebut.

B. Mazhab Manajemen Perubahan

Mazhab Teori Manajemen Perubahan

Pada tahun 1940 hingga 1980-an, wacana tentang manajemen perubahan sangat diwarnai oleh pendekatan Perubahan Terencana, yang dasar-dasarnya telah dirintis oleh Kurt Lewin. Namun setelah kematiannya, pendekatan ini diambil alih dan menjadi fokus sentral gerakan Pengembangan Organisasi (Organization Development), khususnya di negara-negara Barat. Dalam bentuk awalnya, Pengembangan Organisasi adalah pendekatan perubahan yang memfokuskan perhatiannya pada peningkatan kinerja kelompok di mana pimpinan organisasi atau manajer, para karyawan atau pekerja bekerja sama dengan agen perubahan, biasanya seorang atau lembaga konsultan.

Melalui proses pembelajaran, mereka mengupayakan wawasan baru terhadap situasi yang mereka hadapi dengan harapan mereka mampu mengidentifikasi dan memperoleh cara-cara kerja sama yang lebih efektif. Para pendukung gerakan ini, khususnya pada masa-masa awal, meyakini bahwa pembelajaran kelompok dan pengembangan individu setidaknya sama pentingnya dari proses perubahan itu sendiri. Hal ini memang konsekuensi dari nilai-nilai humanisme dan demokrasi yang mendasari Perubahan Terencana, yang kalau dilacak sumbernya berasal dari keyakinan dan latar belakang pendirinya, Kurt Lewin.

Namun, dalam perkembangannya kemudian pengaruh nilai-nilai ini makin melonggar. Itulah yang membedakan pendekatan para perintis yang banyak bertumpu pada pendekatan analitis dengan pendekatan yang lebih bersifat preskriptif pada era-era berikutnya, khususnya dari para proponent gerakan Pengembangan Organisasi yang saat itu telah berkembang menjadi industri konsultasi tersendiri. Namun, semenjak tahun 1980-an, pendekatan Perubahan Terencana menuai banyak kritik terutama karena ketidakmampuannya dalam menangani situasi perubahan yang lebih radikal dan koersif atau di mana kekuasaan dan politik organisasi sangat dominan.

Mungkin karena wacana yang berkembang setelah itu, sebuah pendekatan baru semakin memperoleh perhatian dan pengikut pada tahun-tahun belakangan ini. Meskipun aspek-aspeknya kerap mendapat label yang berbeda-beda, seperti *continuous improvement* atau pembelajaran, pendekatan ini lebih kerap diklasifikasikan dalam Pendekatan Emergent. Pendekatan ini lebih

mendukung perubahan yang digerakkan dari bawah ke atas ketimbang top-down serta lebih menekankan pada proses berkesinambungan yang open ended dalam beradaptasi terhadap kecepatan dan intensitas perubahan yang makin menjurus ke arah turbulensi. Lebih dari sekedar metode perubahan struktur dan praktek-praktek organisasi, pendekatan ini juga lebih memerikan proses perubahan sebagai proses pembelajaran.

Manajemen perubahan bukanlah suatu disiplin ilmu terpisah dengan batasan-batasan kaku yang terdefiniskan dengan jelas. Namun, teori dan praktek manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu-ilmu sosial. Misalnya, teori pendidikan dan pembelajaran manajemen, yang membantu kita untuk memahami perilaku mereka yang mengelola perubahan, tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa kita mengacu ilmu psikologi. Permasalahan ini juga tak bisa dibicarakan tanpa menyentuh epistemologi.

Maka, tantangannya adalah bagaimana menjangkau rentang yang cukup luas agar kita dapat mencakup dasar-dasar teoritis manajemen perubahan, tanpa tersesat terlalu jauh dalam disiplin-disiplin terkait sehingga menyebabkan hilangnya fokus serta pemahaman. Demi mencapai keseimbangan pelik ini, peninjauan ini akan dibatasi pada tiga mazhab pemikiran sebagai pembentuk fondasi di mana teori-teori manajemen perubahan bersandar, yaitu masing-masing mazhab Perspektif Individual, mazhab Dinamika Kelompok dan mazhab Sistem Terbuka.

1. Mazhab Perspektif Individual

Pendukung mazhab ini dibagi menjadi dua kelompok: para psikolog Behavioris dan Gestalt-Field. Para psikolog Behavioris memandang perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya. Psikolog Gestalt-Field meyakini bahwa itu baru menjelaskan sebagian konsep secara utuh. Mereka menyatakan bahwa perilaku seseorang merupakan produk lingkungan dan penalaran.

Bagi Behavioris, semua perilaku dipelajari (learned); individu hanyalah penerima pasif data eksternal dan obyektif. Salah satu prinsip dasar Behavioris adalah bahwa tindakan manusia dikondisikan oleh konsekuensi yang diharapkan. Perilaku yang mendapat imbalan cenderung akan diulangi lagi, dan perilaku yang diacuhkan cenderung tidak diulangi. Alhasil, untuk mengubah perilaku, diperlukan perubahan pada kondisi-kondisi yang menyebabkannya.

Dalam prakteknya, modifikasi perilaku mencakup manipulasi memperkuat stimuli sebagai imbalan dari aktifitas yang diharapkan. Tujuannya adalah untuk segera memberi imbalan pada setiap contoh perilaku yang diharapkan, namun untuk mengacuhkan semua perilaku yang tidak diinginkan (karena bahkan pengakuan negatif sekalipun dapat bersifat menguatkan). Suatu perilaku tertentu akhirnya akan berhenti jika tidak mendapat imbalan (reward positif maupun negatif). Pendekatan Behavioris merefleksikan pendekatan Mazhab Klasik, di mana manusia digambarkan sebagai sekedar gir penggerak pada mesin yang terbatas hanya merespon stimuli eksternal saja.

Bagi teoritikus Gestalt-Field, pembelajaran merupakan suatu proses perolehan atau perubahan wawasan, pandangan, ekspekatasi atau pola pemikiran. Untuk menjelaskan perilaku seseorang, kelompok ini tidak hanya mempertimbangkan tindakan seseorang dan respon yang dimunculkan, namun juga interpretasi yang dibuat seseorang. Maka, dari sudut pandang Gestalt-Field, perilaku tidak sekedar produk dari stimuli eksternal, namun lebih bisa dijelaskan dari cara individu memakai penalarannya untuk menginterpretasikan stimuli. Dalam rangka itulah, para pendukung Gestalt-Field berupaya membantu para anggota organisasi dengan cara mengubah pemahaman atas diri mereka sendiri dan situasi terkait, yang mereka yakini akan mendorong perubahan perilaku (Smith dkk., 1982). Namun di sisi lain, para pendukung Behavioris berupaya mewujudkan perubahan organisasi dengan cara mengubah stimuli eksternal yang mampu mempengaruhi individu.

Kedua kelompok dalam mazhab Perspektif Individual telah terbukti sangat berpengaruh dalam literatur manajemen perubahan; bahkan sejumlah penulis menyarankan penggunaan kedua teori ini bersama-sama. Misalnya, mazhab Cultural-Excellence yang menyarankan penggunaan kedua insentif individual ini (stimuli eksternal) dan diskusi, keterlibatan dan debat (refleksi internal) dalam rangka mendorong perubahan organisasi.

2. Mazhab Dinamika Kelompok

Sebagai salah satu unsur teori perubahan, mazhab ini memiliki sejarah sangat panjang. Mazhab ini menekankan pada pencapaian perubahan organisasi melalui tim atau kelompok kerja, ketimbang pada individu.

Pemikiran dasarnya sebagaimana disuarakan Kurt Lewin, adalah bahwa orang-orang dalam organisasi bekerja dalam kelompok, maka perilaku individual harus dipandang, bisa dimodifikasi atau diubah dalam rangka praktek-praktek dan norma kelompok yang berlaku.

Lewin (1947) menyatakan bahwa perilaku kelompok merupakan seperangkat rumit interaksi simbolik dan daya-daya kekuatan yang tidak hanya mempengaruhi struktur kelompok, namun juga mampu mengubah perilaku individu. Karenanya, perilaku individu merupakan fungsi dari lingkungan kelompok atau medan (field), di mana tercipta kekuatan dan ketegangan yang bersumber dari tekanan kelompok pada setiap anggotanya. Menurut Lewin, perilaku seseorang pada saat tertentu dipengaruhi oleh intensitas dan valensi (baik kekuatan positif ataupun negatif) dari pelbagai daya kekuatan yang berdampak pada individu tersebut. Lantaran itu menurut mazhab Dinamika Kelompok, untuk mendorong perubahan, tidak ada gunanya kita berkonsentrasi pada perubahan perilaku individu. Individu secara sendiri-sendiri mendapat tekanan dari kelompok yang menyebabkannya harus beradaptasi. Maka, fokus perubahan mesti dipusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk mempengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok (French dan Bell, 1984).

Meskipun fokusnya terbatas, mazhab Dinamika Kelompok terbukti cukup berpengaruh dalam mengembangkan teori dan praktek manajemen perubahan. Hal ini tercermin pada kelaziman bagi organisasi untuk melihat organisasi mereka sebagai satuan yang terdiri dari kelompok dan tim, dan bukan sekedar

kumpulan individu-individu (Mullins, 1989). Dalam proses itu, norma, peran, dan nilai-nilai diuji, ditantang, dan jika perlu, diubah. Namun demikian, meski banyak penulis fokus pada kelompok dalam organisasi, sejumlah pakar lainnya lebih menekankan pendekatan yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan sebagai pendekatan yang lebih tepat.

3. Mazhab Sistem Terbuka

Setelah membahas pelbagai pendekatan terhadap perubahan yang menekankan pentingnya kelompok dan individu, kita sekarang sampai pada satu pendekatan yang acuan utamanya adalah organisasi secara keseluruhan. Menurut mazhab Sistem Terbuka, organisasi terdiri dari pelbagai sub sistem yang saling berkaitan, di mana perubahan pada salah satu bagian sistemnya akan berdampak pada bagian-bagian lain dalam sistem, lalu akhirnya pada kinerja keseluruhan (Scott, 1987). Pendekatan terhadap perubahan mazhab Sistem Terbuka didasarkan pada metoda deskripsi dan evaluasi pelbagai sub-sistem ini, agar kemudian dapat ditentukan bagaimana cara mengubahnya sehingga mampu memperbaiki cara keseluruhan organisasi berfungsi. Mazhab Sistem Terbuka lebih mementingkan pemahaman organisasi secara keseluruhan; karenanya, sistem ini berupaya menerapkan perspektif holistik ketimbang partikularistik.

Namun, perspektif Sistem Terbuka ini bukannya tidak dikritisi dalam hal kelemahan-kelemahannya. Walau banyak dikritik, namun banyak pula dukungan terhadap pendekatan ini. Itulah mengapa, pendekatan ini kini semakin berpengaruh.

C. Model Perubahan

Model perubahan Kurt Lewin

Model unfreeze-change-refreeze dari Kurt Lewin sering disebut-sebut karena Lewinlah yang paling awal memelopori teori ini. Model Lewin ini juga banyak menginspirasi model manajemen yang dikembangkan kemudian. Kurt Lewin mengajukan teori tiga tahap perubahan dan sering disebut sebagai pencairan (unfreeze), perubahan (change) dan pembekuan kembali (freeze or refreeze). Meski teori tersebut sering dikritik karena dianggap terlalu sederhana, namun model Kurt Lewin masih sangat relevan dan banyak model perubahan lebih modern lainnya masih mendasari pandangan-pandangannya pada model Kurt Lewin.

1. Tahap 1: Pencairan (unfreezing)

Tahap unfreezing mungkin merupakan salah satu tahap yang paling penting dalam memahami model perubahan hingga saat ini. Tahap ini membahas tentang persiapan untuk berubah. Atau suatu kesadaran dan pemahaman bahwa perubahan mulai diperlukan, serta bersiap-siap untuk mulai menjauh dari zona kenyamanan yang ada saat ini. Tahap pertama ini sering disebut sebagai tahap persiapan diri baik secara individual maupun tim kerja, sebelum suatu perubahan dilakukan, atau menciptakan situasi yang kondusif bagi terjadinya suatu perubahan. Semakin kita merasa bahwa suatu perubahan mendesak diperlukan, maka kita akan semakin termotivasi untuk secepatnya membuat perubahan. Lambat atau cepatnya proses pencairan menuju perubahan ini akan bergantung pada sejauhmana

perimbangan kekuatan antara orang yang 'pro' dan 'kontra' dengan ide perubahan. Oleh karena itu Kurt Lewin mengembangkan teori tentang analisis medan kekuatan (force field analysis). Dalam hal ini bahwa banyak faktor kekuatan yang berbeda-beda baik yang menentang maupun yang mendukung perubahan yang perlu dianalisis. Jika faktor dukungan untuk melakukan perubahan ternyata lebih besar ketimbang faktor yang menentang, maka kita dapat mulai membuat suatu perubahan. Sebaliknya, jika ide suatu perubahan ternyata banyak menemui tantangan, maka mungkin suatu perubahan dapat dilokalisir di suatu unit atau departemen organisasi tertentu yang lebih siap menerima suatu perubahan. Dengan demikian Force Field Analysis sangat berguna dalam memahami dinamika perilaku proses perubahan dan akan memberikan masukan tentang bagaimana suatu perubahan dapat dilakukan dengan baik.

2. Tahap 2: Perubahan (change) – atau fase transisi

Kurt Lewin menyadari bahwa perubahan bukanlah suatu sensasi spektakuler sesaat, melainkan sebuah proses yang ia sebut sebagai proses transisional. Banyak orang yang mengatakan bahwa fase ini merupakan tahap yang paling sulit karena seringkali orang tidak yakin atau bahkan takut dengan ketidakpastian dari arah perubahan. Seumpama orang yang melakukan terjun payung, ketika masih di dalam pesawat mungkin seseorang telah berhasil membulatkan keberanian untuk melakukan penerjunan, dan sudah meyakini manfaatnya. Namun ketika sejenak dalam detik-detik yang menegangkan tiba saatnya giliran kita untuk melompat, yaitu pada saat berada di

bibir pintu dan pandangan kita diarahkan kebawah, maka rasa ketakutan dan was-was bisa menyerang kita kembali. Tetapi ketika akhirnya kita melakukan lompatan, pada gilirannya kita banyak belajar tentang diri kita sendiri. Tentu saja hal ini bukanlah fase yang mudah, karena seseorang butuh waktu untuk belajar dan memahami perubahan serta bekerjasama dengan orang lain dalam menempuh suatu perubahan. Oleh karena itu suatu dukungan sangat dibutuhkan, baik berupa pelatihan, pembinaan, umpan-balik yang kesemuanya merupakan bagian dari suatu proses. Menggunakan model simulasi atau role-playing akan menggugah orang untuk mengembangkan solusi atau resolusi mereka sendiri untuk membantu membuat perubahan. Begitu juga memberikan gambaran yang jelas tentang perubahan dan tetap mengkomunikasikan tentang perubahan akan sangat bermanfaat bagi setiap orang, sehingga mereka tidak melupakan arah perubahan yang dituju.

3. Tahap 3: Pembekuan (freezing or refreezing)

Sebagaimana tersirat dalam pengertian freezing atau refreezing maka tahap ini adalah tentang membangun stabilitas kembali setelah perubahan dibuat. Demikian pula halnya bahwa perubahan yang telah terjadi mulai diterima sebagai norma baru. Demikian pula selanjutnya setiap orang akan membentuk hubungan baru dan menjadi nyaman dengan rutinitas mereka, yang kesemuanya berjalan dalam waktu. Namun dalam dunia saat ini, perubahan baru berikutnya bisa terjadi dalam beberapa minggu atau kurang, sehingga adanya fase pembekuan mulai menuai kritik, mengingat tidak adanya cukup waktu

untuk memulihkan keadaan pada kondisi rutinitas yang nyaman. Sehingga adanya tahap pembekuan dianggap tidak sesuai dengan pemikiran modern tentang adanya perubahan yang terus menerus, dan kadang-kadang terjadi dalam proses yang kacau sehingga fleksibilitas yang besar sangat dituntut. Dengan kata lain, pemikiran populer saat ini mulai mempertanyakan tentang konsep pembekuan. Sebaliknya, kita harus berpikir dan menyikapi tahap akhir ini secara lebih fleksibel, seperti kita memikirkan adonan “milkshake” atau es krim yang lembut dengan rasa favorit saat ini, bukan lagi berfikir tentang es balok yang beku dan kaku. Dengan pola pikir yang fleksibel ini akan lebih memudahkan kita dalam melakukan langkah ‘unfreezing’ berikutnya. Namun demikian jauh hari Kurt Lewin telah menulis, bahwa sebuah perubahan menuju tingkat yang lebih tinggi seringkali berumur pendek, dan biasanya kinerja tim kerja akan segera kembali ke tingkat sebelumnya. Kurt Lewin juga mengingatkan bahwa perubahan yang dilakukan perlu diperkuat, guna memastikan bahwa perubahan yang diinginkan dapat diterima dan dipertahankan di masa depan. Kurt Lewin pun berpendapat agar pembekuan yang dilakukan dapat mendukung perubahan lebih lanjut dan perlu dipastikan bahwa perubahan tersebut tidak menguap begitu saja. Model ADKAR adalah model yang lebih modern tentang perubahan yang secara eksplisit menganjurkan tentang langkah penguatan sebagai salah satu fase yang perlu dilakukan. Disamping itu suatu pembekuan perlu dikunci sebagai langkah terakhir. Selama ini kita selalu berfikir, bahwa bicara mengenai perubahan merupakan sebuah perjalanan

yang memiliki awal, tengah, dan akhir. Namun ada baiknya sekarang kita berpikir dan menerima kenyataan bahwa perjalanan tersebut tidak memiliki akhir. Perlu beristirahat dan berhenti sejenak masih dimungkinkan! Namun perlu disadari bahwa saat ini kita tengah menempuh suatu perjalanan perubahan yang tiada akhir. Karenanya perlu berhati-hati dalam berpikir seolah proses perubahan memiliki akhir yang pasti, dan nampaknya model manajemen perubahan dari Kurt Lewin seolah-olah menyarankan hal demikian. Namun, model Kurt Lewin tetap berguna dalam membingkai suatu proses perubahan yang lebih mudah dimengerti. Tentu saja setiap tahap dapat diperluas untuk membantu pemahaman yang lebih baik tentang proses perubahan. Memahami konsep unfreezing sekaligus menguasai analisis medan kekuatan, tentunya akan menambah wawasan dan membantu kita agar lebih memahami tentang bagaimana kita berurusan dengan suatu perubahan.

BAB 3

Teori Manajemen Perubahan

A. Konsep teori manajemen perubahan

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan mulai disadari menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi diawali sekitar 40 tahun yang lalu. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari

pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berdasarkan Buku Change Management karangan Jeff Davidson bahwa Manajemen Perubahan (Change Management) merupakan sebuah proses penyejajaran (alignment) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para pesaingnya. Dimana Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu **customer**, **competition**, dan **change**. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan **perubahan menjadi konstan**. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Teori-teori yang mendasari Change Management adalah teori-teori yang berspesialisasi pada isu-isu kualitas organisasi dan mengangkat perubahan sebagai bagian dari teori mereka, teori tersebut adalah sebagai berikut:

- a. W. Edwards Deming, Ph.D (1900-1993) mengemukakan bahwa kualitas bukanlah sesuatu

yang perlu didefinisikan dalam pengertian kongkrit dan kualitas hanya dapat didefinisikan oleh pelanggan serta mengusulkan agar para manajer secara agresif menciptakan dan memimpin perubahan-perubahan secara alamiah.

- b. Joseph Juran (1979) mengemukakan bahwa peralihan keseimbangan di antara upaya dan waktu yang difokuskan untuk mengembangkan ciri-ciri khusus sebuah produk versus upaya untuk menghilangkan seluruh kekurangan dari sebuah produk. Permulaan perubahan yang alamiah yang merupakan sebuah elemen tak terpisahkan dari manajemen kualitas total.
- c. Philip B. Crosby (*Quality is free*, 1979, *Quality without Tears*, 1984 dan *Leading*, 1999) mengemukakan kualitas sebagai sebuah keselarasan terhadap persyaratan dan kualitas bisa ada atau tidak, tiada tingkatan-tingkatan langsungnya. Para manajer harus mengukur kualitas dengan secara rutin menghitung biaya akibat terciptanya kesalahan-kesalahan. Ia menekankan penghapusan perubahan-perubahan yang merusak lewat pencegahan kesalahan-kesalahan yang membawa pada perubahan-perubahan tersebut.
- d. Kurt Lewin (1890-1947) yang merupakan psikolog yang mempelajari perilaku kelompok-kelompok sosial dan terkenal sebagai Pendiri psikologi Sosial Modern. Lewin berpendapat bahwa seluruh data atau informasi di dunia tidaklah bermanfaat kecuali diterjemahkan menjadi tindakan yang tepat, yang merupakan apa yang perlu dilakukan para manajer perubahan. Ia mengembangkan analisis medan gaya sebagai sebuah alat bagi perubahan lewat pencegahan yang digunakan untuk menentukan kekuatan-kekuatan

mana yang mendorong atau menahan sebuah perubahan tertentu.

- e. Robert Blake, Ph.D dan Jene Mouton, telah menciptakan sebuah model untuk menggambarkan gaya-gaya kepemimpinan lewat pembuatan grafik watak-watak manajerial pada sebuah kisi. Kisi manajerial Blake and Mouton menunjukkan kepada para Manajer perubahan jenis-jenis pemimpin apa sebenarnya mereka, sebagai kebalikan dari jenis-jenis pemimpin yang mereka sangkakan atas diri mereka.

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

1. **Tahap 1**, yang merupakan ***tahap identifikasi perubahan***, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
2. **Tahap 2**, adalah ***tahap perencanaan perubahan***. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
3. **Tahap 3**, merupakan ***tahap implementasi perubahan*** dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan

sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

4. **Tahap 4**, adalah **tahap evaluasi dan umpan balik**. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

B. Teori Motivasi

Beberapa Teori Motivasi yang sering digunakan diantaranya adalah :

1. Teori Hierarki Maslow

Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah :

- a. **Kebutuhan Fisiologis** (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.

- b. **Kebutuhan Keamanan** (*Safety needs*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
- c. **Kebutuhan Sosial** (*Social needs*), yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial, Setiap orang yang hidup di dunia memerlukan keluarga dan teman.
- d. **Kebutuhan Penghargaan** (*Esteem needs*), Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan Fisiologis, Keamanan dan Sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.
- e. **Kebutuhan Aktualisasi diri** (*Self-Actualization*), Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan Aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

2. Teori ERG Alderfer

Pada tahun 1969, Clayton Alderfer mempublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul "*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*". Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hirarki Maslow. Teori ini mengemukakan Tiga kebutuhan Manusia yaitu :

- a. **Kebutuhan Eksistensi** (*Existence needs*) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.

- b. **Kebutuhan Hubungan** (*Relatedness needs*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
- c. **Kebutuhan Pertumbuhan** (*Growth needs*) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existence*, *Relatedness* dan *Growth*.

3. Teori Kebutuhan McClelland

Seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Teori Kebutuhan McClelland diantaranya adalah :

- a. **Kebutuhan akan Pencapaian** (*need for achievement*)
- b. **Kebutuhan akan Afiliasi** (*need for affiliation*)
- c. **Kebutuhan akan kekuasaan** (*need for power*)

4. Teori Motivator-Hygiene Herzberg

Frederick Herzberg adalah seorang Psikolog Amerika Serikat yang mengemukakan Teori Motivator-Hygiene Herzberg. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area Pittsburgh, Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Teori

Motivator-Hygiene Herzberg juga dikenal dengan Teori Dua Faktor.

- a. **Kepuasan bekerja**, yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan *Faktor Motivator*.
- b. **Ketidakpuasan bekerja**, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan *Faktor Hygiene*.

5. Teori Harapan Vroom

Seorang professor Kanada yang bernama Victor Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" mengemukakan sebuah Teori Motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Teori Harapan atau *Expectancy Theory*.

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :

- a. **Harapan (*Expectancy*)**, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. *Effort* (Usaha) → *Performance* (Kinerja).
- b. **Instrumentally**, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. *Performance* (Kinerja) → *Outcome* (Hasil)

- c. **Valensi** (Valence), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.

C. Teori Kerjasama

1. Pengertian Kerjasama

Secara etimologi kerjasama berasal dari bahasa Inggris "*Cooperation*" yang memiliki arti kerjasama. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kerjasama di artikan sebagai kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama.

2. Teori Kerjasama

Kerjasama adalah pekerjaan yang dilakukan dua orang atau lebih dengan melibatkan interaksi antar individu untuk bekerja bersama-sama sampai terwujud tujuan yang dinamis. Lebih lanjut dia berpendapat bahwa unsur utama kerjasama ada tiga yakni adanya individu individu, adanya interaksi dan adanya tujuan yang sama.

- a. **Charles H. Cooley**, berpendapat bahwa kerjasama akan timbul jika orang menyadari bahwa mereka memiliki kepentingan yang sama dan sekaligus memiliki pengetahuan yang cukup serta kesadaran atas diri sendiri untuk memenuhi kepentingan kepentingan tersebut.
- b. **Thomson dan perry**, kerjasama merupakan kegiatan yang mempunyai tingkatan berbeda dimulai dari tahapan koordinasi juga kooperasi sampai terjadinya kolaborasi dalam suatu kegiatan kerjasama.

- c. **Perkap nomor 12 tahun 2014 tentang panduan menyusun kerjasama Kepolisian Negara Republik Indonesia**, menjelaskan bahwa kerjasama adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan lembaga negara, lembaga pemerintah maupun lembaga nonpemerintah, lembaga organisasi internasional, lembaga organisasi nonpemerintah/swadaya masyarakat baik yang berada di dalam maupun di luar negeri, yang dibuat secara tertulis dalam naskah kerja sama dengan bentuk-bentuk tertentu yang menimbulkan hak dan kewajiban.
- d. **Implementasi Kerjasama dalam tugas-tugas Polri**
Dari uraian pengertian kerjasama oleh para ahli dan penjelasan Perkap no 12 tahun 2014 penulis menyimpulkan bahwa kerjasama dalam sudut pandang tugas-tugas Kepolisian diartikan : Kerjasama merupakan implementasi hubungan sinergis yang mempunyai tingkatan berbeda dimulai dari level **komunikasi, koordinasi dan kolaborasi** untuk mencapai tujuan secara bersama. Adapun penjelasannya sebagai berikut:
Komunikasi: Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan sebagai pengiriman dan penerimaan pesan atau berita dari dua orang atau lebih agar pesan yang dimaksud dapat dipahami
Koordinasi: G.R Terry mengartikan sebagai suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Kolaborasi: Kildow dan singleton mengartikan kolaborasi sebagai upaya memadukan mekanisme kelembagaan dalam berbagi tanggungjawab untuk pengelolaan sumberdaya alam antara pemerintah dengan masyarakat.

e. **Penyelenggaraan Kerjasama**

Dalam penyelenggaraannya, Kepolisian negara Republik Indonesia menjalankan kerjasama di dalam negeri dan kerjasama di luar negeri menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Adapun bidang kerjasama tersebut meliputi:

1. Kerjasama tugas operasional kepolisian.
2. Kerjasama tekhnis.
3. Kerjasama pendidikan.
4. Kerjasama pelatihan.
5. Kerjasama pembinaan dan pengawasan sumber daya.
6. Kerjasama pengembangan sistem dan methode.

3. **Bentuk Kerjasama Organisasi**

a. ***Kerjasama Induk***

Kerjasama ini dilakukan pada tingkat Mabes Polri dengan pihak lain, yang selanjutnya hasil kerjasama berlaku untuk seluruh jajaran Polri. Apakah Kepolisian daerah (Polda) di beri kewenangan menjalankan kerjasama induk? Polda diberikan kewenangan menyelenggarakan kerjasama induk dengan ketentuan kerjasama yang dilakukan belum pernah di lakukan pada tingkat Mabes Polri dan tidak dilakukan dengan pihak luar

negeri. Produk administrasi kerjasama Induk selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk MOU (*memory of understanding*) dan perundang-undangan yang berlaku mengikat di seluruh jajaran Polri.

b. ***Kerjasama Tekhnis***

Jenis kerjasama ini merupakan penjabaran dari kerjasama induk yang bersifat tekhnis. Produk administrasi kerjasama tekhnis berupa pedoman kerja, pedoman pelaksanaan, SOP (standar operasional prosedur), atau bentuk lain yang telah disepakati.

c. **Bentuk Kerjasama Individu**

Dalam menjalankan tugas pokok sebagai anggota Polisi, kerjasama di butuhkan untuk dapat mengoptimalkan tugas dan tanggung jawabnya individu sebagai anggota Polri, antara lain:

1. ***Komunikasi intensif***, yaitu komunikasi dua arah yang dilakukan secara terus-menerus antara petugas Polisi dengan masyarakat/komunitas melalui pertemuan langsung maupun tidak langsung dalam rangka membahas masalah keamanan dan ketertiban.
2. ***Kemitraan***, yaitu kerja sama yang konstruktif antara petugas Polri dengan masyarakat/komunitas dalam rangka pemecahan masalah sosial.
3. ***Hubungan personal***, yaitu pendekatan Polri kepada komunitas yang lebih mengutamakan hubungan pribadi daripada hubungan

formal/birokratis dengan tetap berpedoman pada etika profesi Polri.

BAB 4

Dimensi Manusia dalam Perubahan Organisasi

A. Konsep Perilaku manusia dalam perubahan

1. Pengertian Perilaku

Dari sudut biologis, perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan, yang dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme (mahluk hidup) yang bersangkutan. Oleh sebab itu, dari sudut pandang biologis semua makhluk hidup mulai dari

tumbuh-tumbuhan, binatang sampai dengan manusia itu berperilaku, karena mereka mempunyai aktifitas masing – masing.

Secara operasional, perilaku dapat diartikan sebagai suatu respons organisme atau seseorang terhadap rangsangan dari luar subjek tersebut (Soekidjo,1993). Ensiklopedi Amerika, perilaku diartikan sebagai sebagai suatu aksi-reaksi organisme terhadap lingkungannya. Perilaku baru terjadi apabila ada sesuatu yang diperlukan untuk menimbulkan reaksi, yakni yang disebut rangsangan. Berarti rangsangan tertentu akan menghasilkan reaksi atau perilaku tertentu (Notoatmodjo,1997). Robert Kwick (1974), perilaku adalah tindakan suatu organisme yang dapat diamati dan bahkan dapat dipelajari. Secara Umum, perilaku manusia pada hakikatnya adalah proses interaksi individu dengan lingkungannya sebagai manifestasi hayati dari bahwa dia adalah makhluk hidup (Kusmiyati & Desminiarni, 1990).

Drs. Leonard F. Polhaupessy, Psi. dalam sebuah buku yang berjudul “Perilaku Manusia”, menguraikan perilaku adalah sebuah gerakan yang dapat diamati dari luar, seperti orang berjalan, naik sepeda, dan mengendarai motor atau mobil. Untuk aktifitas ini mereka harus berbuat sesuatu, misalnya kaki yang satu harus diletakkan pada kaki yang lain. Jelas, ini sebuah bentuk perilaku. Cerita ini dari satu segi. Jika seseorang duduk diam dengan sebuah buku ditangannya, ia dikatakan sedang berperilaku. Ia sedang membaca. Sekalipun pengamatan dari luar

sangat minimal, sebenarnya perilaku ada dibalik tirai tubuh, di dalam tubuh manusia.

Skinner (1938) seorang ahli psikologi, merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus (rangsangan dari luar). Oleh karena perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme, dan kemudian organisme tersebut merespon, maka teori Skinner disebut teori "S-O-R" atau Stimulus – Organisme – Respon.

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2003).

Skinner membedakan adanya dua proses, yaitu:

- a. Respondent respon atau reflexive, yakni respon yang ditimbulkan oleh rangsangan-rangsangan (stimulus) tertentu. Stimulus semacam ini disebut electing stimulation karena menimbulkan respon – respon yang relative tetap. Misalnya : makanan yang lezat menimbulkan keinginan untuk makan, cahaya terang menyebabkan mata tertutup, dan sebagainya. Respondent respon ini juga mencakup perilaku emosional misalnya mendengar berita musibah menjadi sedih atau menangis, lulus ujian meluapkan kegembiraannya dengan mengadakan pesta, dan sebagainya.

- b. Operant respon atau instrumental respon, yakni respon yang timbul dan berkembang kemudian diikuti oleh stimulus atau perangsang tertentu. Perangsang ini disebut reinforcing stimulation atau reinforce, karena memperkuat respon. Misalnya apabila seorang petugas kesehatan melaksanakan tugasnya dengan baik (respon terhadap uraian tugasnya atau job skripsi) kemudian memperoleh penghargaan dari atasannya (stimulus baru), maka petugas kesehatan tersebut akan lebih baik lagi dalam melaksanakan tugasnya.

2. Bentuk-Bentuk Perilaku

Dilihat dari bentuk respon terhadap stimulus ini, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua (Notoatmodjo, 2003):

- a. Perilaku tertutup (*covert behavior*)

Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*covert*). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.

- b. Perilaku terbuka (*overt behavior*)

Perilaku terbuka adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktek (*practice*), yang dengan mudah dapat diamati atau dilihat oleh orang lain.

3. Jenis Perilaku

a. Perilaku Refleksif

Perilaku refleksif adalah perilaku yang terjadi atas reaksi secara spontan terhadap stimulus yang mengenai organisme tersebut. Misalnya kedip mata bila kena sinar; gerak lutut bila kena sentuhan palu; menarik tangan apabila menyentuh api dan lain sebagainya.

Perilaku refleksif terjadi dengan sendirinya, secara otomatis. Stimulus yang diterima organisme tidak sampai ke pusat susunan syaraf atau otak sebagai pusat kesadaran yang mengendalikan perilaku manusia. Dalam perilaku yang refleksif, respons langsung timbul begitu menerima stimulus. Dengan kata lain, begitu stimulus diterima oleh reseptor, begitu langsung respons timbul melalui afektor, tanpa melalui pusat kesadaran atau otak.

Perilaku ini pada dasarnya tidak dapat dikendalikan. Hal ini karena perilaku refleksif merupakan perilaku yang alami, bukan perilaku yang dibentuk oleh pribadi yang bersangkutan.

b. Perilaku Non-Refleksif

Perilaku non-refleksif adalah perilaku yang dikendalikan atau diatur oleh pusat kesadaran/otak. Dalam kaitan ini, stimulus setelah diterima oleh reseptor langsung diteruskan ke otak sebagai pusat syaraf, pusat kesadaran, dan kemudian terjadi respons melalui afektor.

Proses yang terjadi didalam otak atau pusat kesadaran inilah yang disebut proses psikologis. Perilaku atau aktivitas atas dasar proses psikologis inilah yang disebut aktivitas psikologis atau perilaku psikologis (Branca, 1964). Pada perilaku manusia, perilaku psikologis inilah yang dominan, merupakan perilaku yang dominan dalam pribadi manusia. Perilaku ini dapat dibentuk, dapat dikendalikan. Karena itu dapat berubah dari waktu ke waktu, sebagai hasil proses belajar.

4. Perilaku Kesehatan

Perilaku kesehatan menurut Notoatmodjo (2003) adalah suatu respon seseorang (organisme) terhadap stimulus atau objek yang berkaitan dengan sakit atau penyakit, sistim pelayanan kesehatan, makanan, dan minuman, serta lingkungan.

Dari batasan ini, perilaku kesehatan dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok :

a. **Perilaku pemeliharaan kesehatan (*health maintenance*).**

Adalah perilaku atau usaha-usaha seseorang untuk memelihara atau menjaga kesehatan agar tidak sakit dan usaha untuk penyembuhan bilamana sakit.

b. **Perilaku pencarian pengobatan (*health seeking behavior*)** atau perilaku penggunaan sistem atau fasilitas kesehatan.

Perilaku ini adalah menyangkut upaya atau tindakan seseorang pada saat menderita penyakit dan atau kecelakaan untuk mencari

dan memanfaatkan sarana dan prasarana kesehatan yang tersedia.

- c. **Perilaku kesehatan lingkungan**
- d. Adalah apabila seseorang merespon lingkungan, baik lingkungan fisik maupun sosial budaya, dan sebagainya.

5. **Metode Pembentukan Perilaku**

Seperti telah dipaparkan diatas, bahwa sebagian besar perilaku manusia merupakan perilaku yang dibentuk, perilaku yang dipelajari. Berkaitan dengan hal tersebut, maka salah satu persoalan ialah bagaimana cara membentuk perilaku sesuai yang diharapkan.

a. **Conditioning (kebiasaan)**

Dengan cara membiasakan diri untuk berperilaku seperti yang diharapkan, akhirnya akan terbentuklah perilaku tersebut. Cara ini didasarkan atas teori belajar kondisioning oleh Pavlov, Thorndike dan Skinner (Hergenhahn, 1976). Contohnya anak dibiasakan bangun pagi dan gosok gigi. Ini akan menjadi perilakunya sehari-hari.

b. **Insight (pengertian)**

Teori ini berdasarkan atas teori belajar kognitif yang dikemukakan oleh Kohler, yaitu belajar dengan disertai pengertian. Contohnya bila naik motor harus memakai helm karena helm tersebut untuk keamanan diri.

c. **Model (contoh)**

Cara ini didasarkan atas teori belajar sosial (social learning theory) atau observational learning theory yang dikemukakan oleh Bandura (1977). Contohnya kalau orang berbicara bahwa orang tua adalah panutan bagi anak-anaknya. Hal ini menunjukkan pembentukan perilaku yang menggunakan model.

6. **Proses Pembentukan Perilaku**

Penelitian Rogers (1974) mengungkapkan bahwa sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru), didalam diri orang tersebut terjadi proses yang berurutan, yakni:

- a. **Awareness (kesadaran)**, yakni orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui stimulus (objek) terlebih dahulu.
- b. **Interest (ketertarikan)**, yakni orang mulai tertarik kepada stimulus.
- c. **Evaluation (evaluasi)**, menimbang – nimbang baik dan tidaknya stimulus bagi dirinya. Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik lagi.
- d. **Trial (mencoba)**, dimana orang telah mulai mencoba perilaku baru.
- e. **Adoption (menerima)**, dimana subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus.

Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses seperti ini didasari oleh pengetahuan, kesadaran, dan sikap

yang positif maka perilaku tersebut akan menjadi kebiasaan atau bersifat langgeng (long lasting) (Notoatmodjo, 2003)

7. **Perubahan Perilaku**

Dalam perkembangannya, perilaku seseorang dapat berubah-ubah sesuai dengan hal-hal yang memungkinkan perubahan itu terjadi. Dalam perkembangannya di kehidupan, perilaku manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor intern dan ekstern yang memungkinkan suatu perilaku mengalami perubahan. Berikut diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan perilaku pada manusia.

a. **Faktor Internal**

Tingkah laku manusia adalah corak kegiatan yang sangat dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam dirinya. Faktor-faktor intern yang dimaksud antara lain jenis ras/keturunan, jenis kelamin, sifat fisik, kepribadian, bakat, dan intelegensia. Faktor-faktor tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci seperti di bawah ini.

1. **Jenis Ras/ Keturunan**

Setiap ras yang ada di dunia memperlihatkan tingkah laku yang khas. Tingkah laku khas ini berbeda pada setiap ras, karena memiliki ciri-ciri tersendiri. Ciri perilaku ras Negroid antara lain bertemperamen keras, tahan menderita, menonjol dalam kegiatan olah raga. Ras Mongolid mempunyai ciri ramah, senang

bergotong royong, agak tertutup/pemalu dan sering mengadakan upacara ritual. Demikian pula beberapa ras lain memiliki ciri perilaku yang berbeda pula.

2. **Jenis Kelamin**

Perbedaan perilaku berdasarkan jenis kelamin antara lain cara berpakaian, melakukan pekerjaan sehari-hari, dan pembagian tugas pekerjaan. Perbedaan ini bisa dimungkinkan karena faktor hormonal, struktur fisik maupun norma pembagian tugas. Wanita seringkali berperilaku berdasarkan perasaan, sedangkan orang laki-laki cenderung berperilaku atau bertindak atas pertimbangan rasional.

3. **Sifat Fisik**

Kretschmer Sheldon membuat tipologi perilaku seseorang berdasarkan tipe fisiknya. Misalnya, orang yang pendek, bulat, gendut, wajah berlemak adalah tipe piknis. Orang dengan ciri demikian dikatakan senang bergaul, humoris, ramah dan banyak teman.

4. **Kepribadian**

Kepribadian adalah segala corak kebiasaan manusia yang terhimpun dalam dirinya yang digunakan untuk bereaksi serta menyesuaikan diri terhadap segala rangsang baik yang datang dari dalam dirinya maupun dari lingkungannya, sehingga corak dan

kebiasaan itu merupakan suatu kesatuan fungsional yang khas untuk manusia itu. Dari pengertian tersebut, kepribadian seseorang jelas sangat berpengaruh terhadap perilaku sehari-harinya.

5. **Intelegensia**

Intelegensia adalah keseluruhan kemampuan individu untuk berpikir dan bertindak secara terarah dan efektif. Bertitik tolak dari pengertian tersebut, tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh intelegensia. Tingkah laku yang dipengaruhi oleh intelegensia adalah tingkah laku intelegen di mana seseorang dapat bertindak secara cepat, tepat, dan mudah terutama dalam mengambil keputusan.

6. **Bakat**

Bakat adalah suatu kondisi pada seseorang yang memungkinkannya dengan suatu latihan khusus mencapai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus, misalnya berupa kemampuan memainkan musik, melukis, olah raga, dan sebagainya.

b. **Faktor Eksternal**

1. **Pendidikan**

Inti dari kegiatan pendidikan adalah proses belajar mengajar. Hasil dari proses

belajar mengajar adalah seperangkat perubahan perilaku. Dengan demikian pendidikan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku seseorang. Seseorang yang berpendidikan tinggi akan berbeda perilakunya dengan orang yang berpendidikan rendah.

2. **Agama**

Agama akan menjadikan individu bertingkah laku sesuai dengan norma dan nilai yang diajarkan oleh agama yang diyakininya.

3. **Kebudayaan**

Kebudayaan diartikan sebagai kesenian, adat istiadat atau peradaban manusia. Tingkah laku seseorang dalam kebudayaan tertentu akan berbeda dengan orang yang hidup pada kebudayaan lainnya, misalnya tingkah laku orang Jawa dengan tingkah laku orang Papua.

4. **Lingkungan**

Lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar individu, baik lingkungan fisik, biologis, maupun sosial. Lingkungan berpengaruh untuk mengubah sifat dan perilaku individu karena lingkungan itu dapat merupakan lawan atau tantangan bagi individu untuk mengatasinya. Individu terus berusaha menaklukkan lingkungan sehingga menjadi jinak dan dapat dikuasainya.

5. **Sosial Ekonomi**

Status sosial ekonomi seseorang akan menentukan tersedianya suatu fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan tertentu, sehingga status sosial ekonomi ini akan mempengaruhi perilaku seseorang.

B. Aktivitas Manusia Dalam Organisasi

Perilaku organisasi pada dasarnya adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang (manusia) bertindak di dalam organisasi. Selain itu juga merupakan bidang telaah pribadi yang mempelajari dinamika kelompok dengan memperhatikan sifat dari organisasi, yaitu: interaksi individu, SDM. Perilaku organisasi dilakukan baik ketika berkomunikasi, diskusi, berpendapat maupun perbuatan-perbuatan yang diterapkan kepada orang lain.

Perilaku organisasi juga menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara efektif. Hakekat manusia itu terdiri dari perbedaan individu, orang seutuhnya, perilaku yang termotivasi, nilai orang (martabat manusia). Sedangkan pada hakekat organisasi terdiri dari sistem sosial dan kepentingan bersama. Hakekat manusia dan hakekat organisasi merupakan suatu kesatuan yang sangat melekat, karena manusia tidak mungkin bisa hidup tanpa

interaksi/berorganisasi sehingga hakekat manusia tidak bisa terlepas dari hakekat organisasi.

Pendekatan perilaku organisasi meliputi antardisiplin, sumber daya manusia, kontingensi, produktivitas, dan sistem. Antardisiplin yang merupakan perpaduan banyak disiplin, pada sumber daya manusia yakni dukungan pertumbuhan atau perkembangan pegawai untuk mencapai keefektifan, pada kontingensi yang merupakan peluang adanya perilaku yang berbeda-beda yang diperlukan oleh berbagai lingkungan yang berlainan untuk mencapai keefektifan, produktivitas yaitu rasio yang membandingkan berberbagai unit keluaran dengan unit masukan, serta sistem yang merupakan interaksi semua bagian organisasi dalam hubungan yang rumit. Dengan demikian perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksi dan menjelaskan berbagai peristiwa/peranan dalam perkembangan organisasi.

C. Manusia Pengendali Perubahan Organisasi

1. Target Perubahan

a. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi.

Pada akhirnya, suatu organisasi mengkhususkan kompetensi berdasarkan pada keahlian dan kemampuan dari pegawainya. Karena keahlian dan kemampuan ini memberikan organisasi keuntungan dalam berkompetisi, organisasi harus terus menerus mengawasi strukturnya untuk mencari

cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengorganisir sumber daya manusia untuk memperoleh dan menggunakan keahlian mereka.

2. *Sumber Daya Fungsional*

Suatu organisasi dapat meningkatkan nilai dengan merubah struktur, budaya dan teknologi. Perubahan dari fungsional ke sebuah produk sebagai contoh, mempercepat proses pengembangan produk baru. Perubahan di dalam struktur fungsional dapat membantu menyediakan suatu pengaturan di mana orang-orang termotivasi untuk melaksanakannya.

3. *Kemampuan Teknologi*

Kemampuan teknologi memberi sebuah organisasi suatu kapasitas yang besar untuk merubah dengan sendirinya dengan tujuan memanfaatkan peluang pasar. Pada tingkat organisasi, sebuah organisasi harus menyediakan konteks yang memungkinkan untuk menerjemahkan kompetensi teknologinya menjadi nilai bagi para stakeholder.

4. *Kemampuan Organisasi*

Melalui struktur organisasi dan budaya, sebuah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan

fungsional untuk memanfaatkan peluang teknologi. Perubahan organisasi sering kali melibatkan hubungan antara manusia dan fungsi-fungsi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai.

2. Tuntutan untuk Perubahan Organisasi

Jaman akan terus menerus berubah secara konstan, dan suatu organisasi harus menyesuaikan dengan segala perubahan untuk dapat bertahan.

a. *Kekuatan Persaingan (Competitive Forces)*

Setiap organisasi berusaha keras untuk mencapai keuntungan dari persaingan. Persaingan menjadi pemicu untuk melakukan perubahan dikarenakan apabila organisasi tersebut tidak dapat melebihi pesaingnya dalam efisiensi, kualitas atau kemampuan untuk melakukan inovasi pada produk dan jasa, maka organisasi tersebut tidak akan bertahan.

b. *Ekonomi, Politik, dan Kekuatan Global*

Ekonomi, politik, dan kekuatan global secara terus menerus mempengaruhi organisasi dan memaksa mereka untuk bagaimana dan di mana harus menghasilkan barang dan jasa. Perserikatan ekonomi dan politik antar

negara menjadi suatu kekuatan yang penting untuk perubahan. Tidak ada suatu organisasi yang mampu mengabaikan dampak dari ekonomi global dan kekuatan politik terhadap aktivitasnya.

c. *Kekuatan Demografi dan Sosial (Demography and Social Forces)*

Perubahan dalam komposisi dari kekuatan pekerja dan terus meningkatnya keaneka ragaman karyawan, hal ini mengenalkan pada organisasi banyaknya peluang dan tantangan. Perubahan dalam karakteristik demografis dari kekuatan pekerja memaksa para manajer untuk merubah gaya mereka dalam mengatur karyawan dan belajar bagaimana cara memahami, mengawasi dan memotivasi dengan setiap anggota yang berbeda secara efektif. Banyak perusahaan membantu para pekerja mereka untuk memahami akan adanya perubahan teknologi yang terus berkembang dengan menyediakan dukungan dalam mengedepankan pelatihan dan pendidikan.

d. *Kekuatan Etika (Ethical Forces)*

Sama pentingnya bagi suatu organisasi dalam mengambil tindakan untuk berubah sebagai tanggapan atas tuntutan dalam perubahan demografis dan sosial

untuk kearah perilaku perusahaan yang lebih jujur dan bertanggung jawab.

Banyak organisasi membutuhkan perubahan untuk mengizinkan para manajer dan para pekerja di semua tingkatan untuk melaporkan perilaku yang tidak pantas, sehingga suatu organisasi dapat dengan segera menyingkirkan perilaku seperti itu dan melindungi kepentingan umum bagi para pelanggan dan anggotanya.

3. **Strategi untuk Pelaksanaan Perubahan**

Implementasi bagian yang terpenting dari proses perubahan, dan juga merupakan hal yang sulit untuk dilakukan. Perubahan seringkali dirasakan mengganggu dan tidak nyaman untuk para manajer begitu juga dengan para karyawan. Perubahan merupakan hal yang kompleks dan implementasinya dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan gigih.

4. **Kepemimpinan untuk Perubahan**

Kebutuhan akan perubahan dalam organisasi dan perlunya pemimpin yang dapat berhasil mengelola perubahan terus tumbuh. Salah satu gaya kepemimpinan, disebut *transformational leadership*, khususnya sangat sesuai untuk membawa perubahan. Pemimpin yang

menggunakan gaya kepemimpinan *transformational* meningkatkan inovasi organisasi secara langsung, dengan menciptakan visi, dan secara tidak langsung, menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi, eksperimen, berani mengambil resiko, dan berbagi ide. Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila karyawan bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta bertahan terhadap kemungkinan akan stres dan kesulitan. Pemimpin juga membangun komitmen organisasi dengan merangkul karyawan melalui tiga tahapan proses komitmen perubahan. Pada tahap pertama, *persiapan*, karyawan mendengar mengenai perubahan melalui memo, rapat, atau pidato dan menjadi sadar akan perubahan tersebut dan hasil yang positif dari perubahan. Pada tahap kedua, *penerimaan*, pemimpin harus membantu karyawan mengembangkan pemahaman terhadap dampak menyeluruh dari perubahan dan hasil yang positif dari perubahan. Ketika karyawan menerima perubahan secara positif, maka keputusan untuk melakukan implementasi dibuat. Pada tahap ketiga, yaitu tahap komitmen melibatkan langkah-langkah instalasi dan institusionalisasi. Instalasi adalah proses percobaan untuk perubahan, dimana memberikan kesempatan pada pemimpin untuk mendiskusikan masalah dan keprihatinan karyawan dan membangun komitmen untuk

bertindak. Pada langkah terakhir, institusionalisasi, karyawan tidak memandang perubahan sebagai sesuatu yang baru melainkan sebagai hal yang normal dan bagian integral dari kegiatan operasi organisasi.

BAB 5

Lingkungan Pendorong Perubahan Organisasi

A. Konsep Lingkungan Organisasi

1. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung. Contoh lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung adalah organisasi pesaing, pemasok komunitas lokal, konsumen, NGO dan lainnya.

Sedangkan untuk contoh lingkungan eksternal yang tidak berpengaruh langsung adalah kondisi politik, ekonomi dan sosial. Lingkungan secara umum yang harus dianalisis kekuatannya oleh manajer karena mempengaruhi pembuat keputusan dan perencanaan adalah kekuatan teknologi, ekonomi, demografi, sosial budaya serta politik dan hukum.

Kekuatan teknologi adalah kombinasi dari kemampuan dan peralatan yang digunakan manajer dalam desain, produksi dan distribusi barang dan jasa. Perubahan teknologi informasi juga mempengaruhi kerja alami organisasi termasuk kerja manajer didalamnya.

Kekuatan ekonomi mempengaruhi kebaikan dari suatu negara termasuk suku bunga, inflasi, pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Kekuatan ekonomi memberikan banyak peluang serta hambatan untuk manajer dan memberikan perubahan bagi seluruh organisasi.

Kekuatan demografis adalah hasil dari perubahan sikap karakteristik dari populasi seperti umur, jenis kelamin, etnis, ras, orientasi seksual, dan kelas sosial. Perubahan ini menyarankan organisasi untuk menemukan cara untuk memotivasi dan memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai.

Kekuatan politik dan hukum adalah hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi seperti deregulasi industri, privatisasi organisasi dan peningkatantekanan dalam perlindungan lingkungan. Dari sini, manajer mengambil keuntungan dari kesempatan yang diciptakan

dari perubahan politik, ekonomi dan hukum secara global sebagai tantangan utama.

Kekuatan sosial budaya adalah tekanan yang berasal dari struktur sosial dalam masyarakat di suatu negara. Struktur sosial adalah pengaturan hubungan antara individual dan grup dalam masyarakat. Masyarakat berbeda secara substansi dalam struktur sosial karena terdapat derajat tinggi dan rendah.

Karena berbagai kekuatan dalam lingkungan umum tersebut, manajer individual dan organisasi harus responsif dalam perubahan dan perbedaan diantara struktur sosial dan budaya nasional dalam semua negara dimana mereka beroperasi.

Terdapat kompleksitas dan ketidakmungkinan untuk diprediksi. Kompleksitas yang mengacu kepada kekuatan yang mempengaruhi organisasi misalnya jumlah kompetitor. Ketidakmungkinan diprediksi adalah tingkat ketidakpastian kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi. Terdapat empat tipe lingkungan yakni lingkungan tenang, lingkungan bervariasi, lingkungan badai lokal dan lingkungan bergolak.

Alasan mengapa kita menganalisis lingkungan yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang terjadi besok, menyadari dan mengantisipasi resiko dari tindakan yang dilakukan organisasi, untuk menganalisis faktor politik, sosial, ekonomi

lingkungan eksternal (external environment) adalah segala sesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya. Lingkungan internal (Internal

environment) adalah faktor-faktor atau kondisi umum yang berada di dalam suatu organisasi.

2. Mengelola Organisasi

Untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien sangat berkaitan erat dengan usaha pengkoordinasian berbagai kegiatan yang paling berbeda kemudian diarahkan kepada fokus tujuan yang telah disepakati. Terdapat dua hal yang harus diperhatikan agar pengelolaan organisasi dapat berhasil. Kedua hal ini merupakan hal yang prinsip dalam mengelola organisasi; Pertama, prinsip pengelolaan (prinsip manajemen) yaitu bagaimana memimpin orang-orang, serta Kedua, prinsip mengorganisasi kegiatan yang menyangkut orang-orang yang dipimpin tersebut (prinsip organisasi). Kedua prinsip tersebut saling memperkuat dan mempunyai dasar yang sama dalam pengelolaan kerja kelompok individu yang terlibat dalam suatu organisasi.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam membawa organisasi mencapai tujuan diperlukan prinsip - prinsip kepemimpinan. Banyak para ahli terdahulu yang mencoba untuk memformulasikan bagaimana prinsip - prinsip dasar yang harus dilakukan agar suatu organisasi dapat berjalan sesuai dengan keinginan. Diantara prinsip-prinsip tersebut yang merupakan sumbangan abadi hingga saat ini adalah yang diungkapkan oleh seorang Prancis bernama Hendry Fayol. Hendry Fayol yang berangkat dari praktisi sebagai manajer sebuah perusahaan batu bara besar.

Menurut Fayol tidak diperlukan aturan yang kaku dalam kegiatan kerja, karena kelayakan dalam suatu prinsip pada situasi tertentu merupakan seni (Art) dari manajemen. Prinsip - prinsip yang dikemukakan Fayol adalah hasil dari pengalamannya selama bekerja. Pada tahun 1929, Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen yang diangkat dari pengalamannya sendiri dimana akan menuntun para manajer dalam mengelola organisasi. Dan 14 prinsip menurut Fayol ialah sebagai berikut :

a. Pembagian Kerja (Division of Work)

Setiap pekerjaan sebaiknya dibagi dan dibagi lagi kedalam elemen paling kecil untuk memperoleh keunggulan dari spesialisasi.

b. Keseimbangan Wewenang dan Tanggungjawab (Authortty and Responsibihty)

Setiap pegawai tetap (reguler employee) sebaiknya diberi delegasi wewenang yang cukup untuk melaksanakan berbagai tanggung jawab penugasan pekerjaan.

c. Disiplin Karyawan (Discipline)

Seharusnya mematuhi apapun perjanjian yang ada, yang dinyatakan secara jelas diantara mereka dan organisasi, manajer sebaiknya memberi sanksi yang adil atas seluruh kejadian pelanggaran disiplin.

d. Kesatuan Perintah (Unity of Command)

Karyawan sebaiknya menerima perintah dari dan bertanggung jawab hanya kepada satu atasan.

e. Kesatuan Arah (Unity of Direction)

Aktivitas-aktivitas yang memiliki tujuan sama sebaiknya dikelompokkan bersama dan beroperasi dibawah rencana yang sama.

f. Mengebawahkan Kepentingan Individu Terhadap Kepentingan umum

Kepentingan organisasi Lebih Diutamakan Diatas Kepentingan Individu (Subordination Of Individual Interest To The Common Goal)

g. Pembayaran Gaji (Remuneration)

Pembayaran gaji yang adil, pembayaran seharusnya didasarkan pada pencapaian sasaran penugasan pekerjaan.

h. Sentralisasi (Centralization)

Wewenang seharusnya didelegasikan seimbang dengan tanggung jawab.

i. Rantai Skalar (The Hierarchy)

Sebuah rantai perintah yang tidak terputus - putus seharusnya ada melalui semua pengarahan dan aliran komunikasi.

j. Perintah (Order)

Setiap pekerjaan seharusnya didefinisikan dengan jelas sehingga pegawai tetap (reguler employee) memahami perintah tersebut dan hubungannya dengan pekerjaan lain.

k. Kesamaan Perlakuan (Equity)

Peraturan dan perjanjian yang dibuat harus diselenggarakan secara terbuka.

l. Stabilitas Personalialia (Stability of Staff)

Tingkat perputaran tenaga kerja (labor turnover) tidak menguntungkan organisasi, dan mereka seharusnya mempunyai komitmen yang lama.

m. Inisiatif (Initiative)

Karyawan sebaiknya didorong untuk berani membuat keputusan didalam batas – batas wewenang yang dideligsasikan kepadanya, walaupun beberapa esalahan mungkin akan terjadi.

n. Semangat Korp (Esprit de corps)

Karyawan sebaiknya didorong untuk mendefinisikan kepentingannya dengan kepentingan organisasi dan dengan demikian mencapai kesatuan kekuatan yang tercermin dari “persatuan adalah kekuatan organisasi”.

3. Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Lingkungan Organisasi

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak

langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen, yakni berikut ini.

b. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (stakeholder), seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kreditor.

c. Lingkungan Umum

Lingkungan umum meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari atas unsur-unsur yang berada diluar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan eksternal mikro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, para pesaing, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal makro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, social dan lain sebagainya (Handoko, 2012).

Lingkungan eksternal adalah semua stakeholder yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan ini sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer. Dalam operasionalnya, organisasi memperoleh masukan-masukan dari lingkungan eksternal seperti bahan baku, tenaga kerja, modal dan sumber daya lainnya dari lingkungan eksternal. Selanjutnya masukan tersebut di dikelola manajer untuk menghasilkan produk dan jasa. Kemudian produk dan jasa tersebut dijual ke konsumen yang merupakan salah satu unsure lingkungan eksternal (Anton, 2011).

1. Lingkungan Eksternal Mikro (Khusus)

Menurut Anton (2011), lingkungan eksternal mikro adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (competitors), penyedia (suppliers) , langganan (customers), lembaga keuangan (financial institutions), pasar tenaga kerja (labour supply) , dan perwakilan-perwakilan pemerintah.

a. Para Pesaing

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya sehingga organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

b. Para Langgan

Situasi pasar dan langganan sangat memengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijaksanaan dan taktik pemasaran. Untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran, perusahaan harus menganalisis profil langganan pada masa sekarang dan masa yang akan datang serta kondisi pasar. Perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang bila ia dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Pasar Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan mitra strategis perusahaan karena dengan memiliki tenaga kerja yang terampil perusahaan dapat melaksanakan aktifitas perusahaan dengan efisien dan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil.

d. Lembaga Keuangan

Untuk memperluas usahanya perusahaan memerlukan adanya tambahan modal dari pihak lain yaitu lembaga-lembaga keuangan seperti perbankan, perusahaan investasi, asuransi dan pasar modal.

e. Para Suplier

Untuk memproduksi barang dan jasa perusahaan sangat memerlukan peran suplier yaitu untuk menyediakan bahan baku, bahan penolong, energi, peralatan dan input lain yang mendukung proses produksi.

f. Instansi Pemerintah

Kebijakan instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan dalam banyak hal, seperti peraturan-peraturan, syarat-syarat berdirinya perusahaan, perizinan, perpajakan, pemberian pinjaman dari bank-bank pemerintah dan

pembatasan-pembatasan terhadap perusahaan untuk melindungi masyarakat dan lingkungan.

2. Lingkungan Eksternal Makro (Umum)

Lingkungan umum pada lingkungan organisasi merupakan kondisi eksternal yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal makro meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi. Perubahan lingkungan umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan khusus, namun demikian manajer harus memperhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengendalikan aktivitas organisasi bisnis.

a. Kondisi Ekonomi

Tingkat inflasi, masalah pengangguran, tingkat pertumbuhan pendapatan nasional, keadaan neraca pembayaran, kondisi pasar saham serta fluktuasi kurs valuta asing dan suku bunga, secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi praktik manajemen dalam aktivitas bisnis. Terdapat

hubungan timbal balik antara keadaan perekonomian dan aktivitas bisnis atau dunia usaha. Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan mendorong perkembangan dunia usaha, dan sebaliknya perkembangan dunia usaha akan mewujudkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

b. Kondisi politik dan hukum

Terdapatnya kestabilan politik dan kebijakan pemerintah yang sesuai dapat menciptakan suasana kondusif untuk mengembangkan aktivitas organisasi bisnis di berbagai bidang. Pertimbangan hukum juga perlu diperhatikan perusahaan, antara lain adanya peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajerial, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

c. Kondisi sosial budaya

Para manajer perlu memperhatikan adanya perubahan sosial budaya masyarakat khususnya pola dan tren pasar yang dituju. Manajer perlu menyesuaikan strategi bisnis terutama pemasarannya dengan kondisi nilai-nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Sebagai contoh saat ini tren nilai dan selera masyarakat perkotaan adalah kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan

strategi pemasarannya, misal dengan membuat produk yang alami tanpa bahan pengawet.

d. Kondisi demografi

Kondisi demografi mencakup kebiasaan yang berlaku dalam karakteristik fisik dari populasi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, konsumsi keluarga. Perubahan pada karakteristik-karakteristik ini dapat berpengaruh pada kebijakan manajemen perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol organisasi bisnisnya.

e. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan manajer terutama dalam hal pengembangan produk. Sebagai contoh, saat ini dinamika industry ponsel sedang berkembang pesat, kita selalu mendapat informasi adanya tawaran produk ponsel dengan berbagai fitur dan manfaat baru dalam waktu yang sangat cepat. Hal ini karena terkait dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Dahulu kita hanya mengenal ponsel digunakan untuk menelepon saja, namun dalam waktu beberapa tahun belakangan ini dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kita sudah dapat menemukan ponsel dengan tambahan fitur kamera, video kamera atau bahkan komputer.

f. Globalisasi

Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi organisasi bisnis. Manajer dari perusahaan besar maupun kecil yang ada di dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

3. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik. Menurut Margareta (2012), lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi ; pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham. Penjelasanannya adalah sebagai berikut :

a. Pekerja/karyawan

Pekerja merupakan orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.

b. Dewan komisaris

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham dimana dewan komisaris memantau

kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan. Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

c. Pemegang saham

Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka sertakan.

4. Hubungan Lingkungan dan Organisasi

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana dia berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah.

Hubungan lingkungan dan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Model berdasarkan James D. Thomson masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Ketidakpastian

tinggi jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. Ketidakpastian moderat jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan mempengaruhi lingkungan langsung.

a. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas. Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya. Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi. Keragaman tersebut adalah sebagai berikut :

1. Ketidakpastian rendah: Elemen lingkungan sedikit, elemen lingkungan berubah perlahan.
2. Ketidakpastian agak rendah: Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah perlahan.
3. Ketidakpastian agak tinggi: Elemen lingkungan berjumlah sedikit, elemen lingkungan berubah dinamis.
4. Ketidakpastian tinggi: Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah dinamis.

b. Lingkungan dan kompleksitas

Ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan kompleksitas artinya ketidakpastian lingkungan yang tinggi cenderung mengakibatkan kompleksitas yang lebih besar. Agar dapat menghadapi lingkungan yang lebih dinamis dan kompleks organisasi menjadi lebih diferensiasi. Organisasi yang menghadapi ketidakpastian lingkungan perlu memantau lingkungan secara lebih ketat dibandingkan lingkungan yang stabil. Biasanya hal tersebut dilaksanakan dengan menciptakan unit-unit diferensiasi. Sama halnya lingkungan yang kompleks mengharuskan organisasi tersebut membentengi dirinya dengan sejumlah department dan spesialis yang lebih besar.

c. Lingkungan dan formalisasi

Lingkungan yang stabil seharusnya mengakibatkan formalisasi yang tinggi karena lingkungan yang stabil menciptakan kebutuhan minimal untuk memberi tanggapan yang cepat dan memungkinkan organisasi melakukan penghematan dengan jalan menstandarisasi aktivitas mereka. Tetapi perlu juga berhati-hati bahwa lingkungan yang dinamis pasti mengakibatkan formalisasi yang rendah bagi seluruh organisasi.

d. Lingkungan dan Sentralisasi

Kompleks lingkungannya, maka makin didesentralisasi pula strukturnya. Diluar dimensi yang stabil dan dinami, jika sejumlah bersa daktor dan komponen yang tidak sama terdapat pada lingkungan, maka organisasi sebaiknya menghadapi ketidakpastian tersebut melalui desentralisasi. Disparitas atau perbedaan dalam lingkungan ditanggapi

melalui desentralisasi, jika tanggapan tersebut dibutuhkan bagi sub-sub lingkungan yang berbeda, organisasi tersebut akan menciptakan sub-sub unit yang didesentralisasi untuk menghadapinya.

e. **Tekstur Lingkungan**

Berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Dadang dan Sylvana (2007), ada 4 tekstur lingkungan, yaitu :

1. Lingkungan tenang acak: Lingkungan paling sederhana, karena perubahan secara perlahan dan bersifat acak. Misalnya toko sepatu, tas.
2. Lingkungan tenang mengelompok: Termasuk lingkungan cukup stabil, namun lebih kompleks dibanding lingkungan sebelumnya. Misalnya industri perkayuan. Cenderung stabil, namun jika terkena dampak isu perusahaan lingkungan, dapat memngganggu kelangsungan usaha perusahaan.
3. Lingkungan terganggu bereaksi: Perubahan tidaklah bersifat acak, namun mengikuti pola tertentu. Misalnya sepeda motor Honda dengan Yamaha saling bereaksi satu sama lain dengan memunculkan produk terbaru, apabila muncul produk baru oleh merk yang satu.
4. Lingkungan kacau: Memiliki kompleksitas tinggi, dengan perubahan sangat dinamis dan saling berkaitan. Globalisasi, dan perkembangan teknologi, berperan dalam hal ini. Misalnya industri telekomunikasi yang berkembang sangat pesat.

f. **Strategi mengendalikan lingkungan**

Untuk itu perlu ada strategi mengendalikan lingkungan. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen utama yang berpengaruh, meliputi:
 - a. Integrasi atau Penggabungan: berusaha mengintegrasikan organisasi lain yang merupakan sumber ketidakpastian, menggabungkannya menjadi bagian dari organisasi kita sendiri. Integrasi merupakan cara penciptaan hubungan yang paling baik, karena dapat menghilangkan ketergantungan organisasi terhadap elemen-elemen lingkungannya.
 - b. Kontak atau Joint Venture (usaha patungan): usaha patungan mengurangi ketidakpastian melalui ikatan yang bersifat formal dengan organisasi lainnya. Dalam sebuah usaha patungan, resiko maupun ongkos yang diperlukan untuk suatu kegiatan dapat ditanggung bersama oleh organisasi yang terlibat.
 - c. Kooptasi dan interlocking Directorates: kooptasi adalah usaha untuk mengadopsi seseorang yang dianggap penting dari lingkungan, untuk masuk menjadi anggota organisasi. Contoh yang sering terlihat dari kooptasi adalah banyaknya pejabat pemerintah yang duduk sebagai komisaris perusahaan swasta. Interlocking directorate pada dasarnya sama dengan kooptasi. Seseorang yang mempunyai kedudukan penting pada beberapa organisasi lain diaopsi oleh suatu organisasi, sehingga orang tersebut bisa menjadi saluran komunikasi antar organisasi.
 - d. Pengangkatan Eksekutif: salah satu cara untuk mengembangkan hubungan yang baik dengan lingkungan. Seseorang yang memiliki kedudukan penting

ataupun berpengaruh dalam lingkungan, diadopsi oleh organisasi.

- e. Iklan dan hubungan Masyarakat: cara tradisional untuk mengembangkan hubungan baik dengan lingkungan dilakukan melalui iklan, yang tujuannya adalah untuk mempengaruhi selera ataupun pandangan konsumen. Hubungan masyarakat pada dasarnya serupa dengan pemasangan iklan, tetapi dilakukan tanpa mengeluarkan biaya dan ditujukan terutama untuk mempengaruhi pandangan masyarakat mengenai perusahaan ataupun organisasi. Hubungan masyarakat mengusahakan agar organisasi memiliki gambaran tertentu di mata konsumen, leveransir maupun pihak pemerintah
2. Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya:
 - a. Mengubah bidang kegiatan: organisasi dapat mengubah bidang kegiatan untuk mendapatkan suasana lingkungan yang lebih baik. Organisasi bisa memilih segmen lingkungan yang pesaingannya tidak terlalu berat.
 - b. Kegiatan politik: melalui kegiatan politik, organisasi seringkali bisa mempengaruhi bentuk peraturan-peraturan pemerintah, sehingga tidak berbahaya bagi organisasi. Organisasi melakukan hal itu melalui lobbying dengan pihak legislative. Dalam bentuk lain, seringkali terlihat himpunan pengusaha yang sengaja mengikuti suatu aliran politik tertentu agar dapat memperoleh prioritas sebagai rekanan pemerintah.
 - c. Asosiasi pengusaha sejenis: seringkali, usaha untuk mempengaruhi lingkungan terlalu berat apabila dilaksanakan oleh suatu organisasi. Karena itu,

muncul asosiasi pengusaha sejenis yang merupakan persatuan dari beberapa organisasi yang bertujuan sama. Adanya persatuan itu memungkinkan terkumpulnya kekuatan maupun sumber daya yang cukup besar untuk mempengaruhi lingkungan.

B. Organisasi, Manajemen dan Lingkungan

1. Hubungan Organisasi dengan Lingkungan.

Organisasi memiliki hubungan dengan lingkungan. Setiap organisasi menghadapi lingkungan yang berbeda-beda, dan memiliki ketidakpastian lingkungan yang berbeda-beda.

2. Ketidakpastian lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas. Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya. Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi. Keragaman tersebut adalah sebagai berikut :

a. Ketidakpastian rendah

Elemen lingkungan sedikit, elemen lingkungan berubah perlahan.

b. Ketidakpastian agak rendah.

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah perlahan.

c. Ketidakpastian agak tinggi.

Elemen lingkungan berjumlah sedikit, elemen lingkungan berubah dinamis.

- d. Ketidakpastian tinggi.

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah dinamis.

3. Tekstur Lingkungan

Berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana (2007), ada 4 tekstur lingkungan, yaitu :

- a. Lingkungan tenang acak.

Lingkungan paling sederhana, karena perubahan secara perlahan dan bersifat acak. Misalnya toko sepatu, tas.

- b. Lingkungan tenang mengelompok.

Termasuk lingkungan cukup stabil, namun lebih kompleks dibanding lingkungan sebelumnya. Misalnya industri perikanan. Cenderung stabil, namun jika terkena dampak isu perusakan lingkungan, dapat mengganggu kelangsungan usaha perusahaan.

- c. Lingkungan terganggu bereaksi.

Perubahan tidaklah bersifat acak, namun mengikuti pola tertentu. Misalnya sepeda motor Honda dengan Yamaha saling bereaksi satu sama lain dengan memunculkan produk terbaru, apabila muncul produk baru oleh merk yang satu.

- d. Lingkungan kacau.

Memiliki kompleksitas tinggi, dengan perubahan sangat dinamis dan saling berkaitan. Globalisasi, dan perkembangan teknologi, berperan dalam hal ini. Misalnya industri telekomunikasi yang berkembang sangat pesat.

4. Strategi Mengendalikan Lingkungan

Untuk itu perlu ada strategi mengendalikan lingkungan. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen utama yang berpengaruh, meliputi :
 - a. Integrasi dengan perusahaan lain.
 - b. Kontrak jangka panjang.
 - c. Pengangkatan eksekutif.
 - d. Iklan dan Humas.
2. Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya.
 - a. Merubah bidang usaha
 - b. Bergabung dengan asosiasi sejenis.
 - c. Aktivitas politik : mempengaruhi perundang-undangan.
3. Lingkungan Global

Yaitu lingkungan yang berskala internasional yaitu antar negara dan cenderung semakin tidak memiliki batas-batas wilayah. Ada beberapa hal yang perlu diketahui mengenai lingkungan global, yaitu :

- a. Proses Globalisasi

Proses globalisasi dilakukan melalui 4 tahap, yaitu :

1. Tahap Domestik

Potensi pasar masih di negara asal.

2. Tahap Internasional.

Adanya peningkatan ekspor

3. Tahap Multinasional.

Memiliki fasilitas produksi dan pemasaran di banyak negara. Seperti dari penjualan berasal dari luar negeri asal.

4. Tahap Global.

Melakukan globalisasi secara penuh, di mana sumberdaya maupun penjualan dapat dilakukan di negara mana saja yang memiliki biaya terendah

b. Lingkungan bisnis internasional

1. Ekonomi.

Merupakan kondisi ekonomi di negara organisasi internasional beroperasi.

2. Hukum dan politik

Adanya resiko dan instabilitas politik suatu negara.

3. Lingkungan sosial budaya.

Adalah budaya suatu bangsa yaitu berupa pengetahuan, keyakinan, nilai-nilai, serta model umum perilaku dan cara berpikir yang dianut bersama.

- c. Cara-cara memasuki lingkungan internasional :
 1. Outsourcing.

Adalah pembagian tenaga kerja secara internasional.

- 2. Ekspor.

Adalah memasarkan produknya di negara lain dengan biaya sumberdaya yang relatif rendah.

- 3. Lisensi.

Dengan lisensi, perusahaan pemberi lisensi di suatu negara dapat memastikan sumberdaya tertentu tersedia untuk perusahaan di negara lain (penerima lisensi).

- 4. Investasi langsung.

Perusahaan terlibat dalam fasilitas manufaktur di negara lain, berupa pengelolaan aktiva-aktiva produktif.

C. **Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal**

- 1. Lingkungan Organisasi

- a. Lingkungan

Lingkungan organisasi adalah elemen-elemen yang berada di luar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan dapat dibagi 2 yaitu :

1. lingkungan eksternal
2. lingkungan internal

Lingkungan eksternal adalah seluruh kekuatan luar yang mempengaruhi organisasi. Sedangkan lingkungan internal adalah suatu kejadian atau kecenderungan di dalam suatu organisasi yang mempengaruhi aktifitas organisasi tersebut. Lingkungan eksternal sendiri dapat dibagi 2 yaitu elemen aksi langsung dan elemen aksi tidak langsung. Elemen aksi langsung disebut stake holder atau pihak-pihak berkepentingan seperti konsumen, pemasok, pemerintah, serikat pekerja, pesaing, dengan penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut :

a. Konsumen

Adalah elemen lingkungan eksternal elemen aksi langsung yang memiliki kedudukan sangat penting dalam organisasi. Hal ini karena konsumen adalah pengguna utama dari produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi.

b. Pemasok

Adalah pihak yang menyediakan bahan baku atau input/masukan bagi suatu organisasi yang akan menghasilkan jasa atau produk sebagai suatu output atau keluaran.

c. Pemerintah

Berperan sebagai pengawas, regulator, dan pendorong dunia usaha. Dalam doktrin *laissez-faire*, peran campur tangan pemerintah diminta dibatasi yaitu hanya dalam hal regulator atau perumus perundang-undangan, agar iklim pasar bebas dapat terbentuk secara alami.

d. Serikat pekerja

Adalah elemen yang berfungsi menampung aspirasi para karyawan. Adanya serikat pekerja membuat posisi tawar karyawan terhadap perusahaan semakin kuat.

e. Pesaing

Pesaing atau kompetitor adalah organisasi lain yang juga menawarkan produk atau jasa yang sama atau berlainan kepada para pelanggan. Produk atau jasa tersebut dapat saja berlainan dengan produk organisasi kita. Namun apabila memiliki pengaruh menarik minat membeli daripada para pelanggan kita, maka organisasi tersebut dapat digolongkan sebagai pesaing.

Elemen tidak langsung di antaranya adalah teknologi, ekonomi, politik, sosial budaya, demografi. Penjelasan dari masing-masing adalah sebagai berikut :

a. Teknologi

Teknologi adalah pendorong utama perubahan. Kemajuan teknologi akan menghemat dari sisi waktu, biaya, tenaga.

b. Ekonomi

Kondisi ekonomi secara nasional dapat berpengaruh ke organisasi. Inflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, pengangguran, upah, dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

c. Politik

Lingkungan politik juga berpengaruh ke dalam dunia usaha. Pembahasan pencemaran lingkungan, undang-undang anti monopoli, pengaturan tentang merger, dan lain-lain dibahas lewat parlemen melalui proses politik. Di dalamnya sedikit banyak terdapat kepentingan antara suatu kelompok terhadap kelompok lainnya.

d. Demografi

Adalah hal-hal yang meliputi beberapa variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pendapatan, agama, dan lain-lain.

Sedangkan yang termasuk dalam lingkungan internal adalah budaya, karyawan, pemegang saham, dan dewan direksi. Penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut :

a. Budaya

Dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersamaan oleh anggota suatu organisasi.

b. Karyawan

SDM adalah salah satu faktor penting dalam penunjang keberhasilan organisasi.

Oleh karena itu proses rekrutmen yang ketat, disertai pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan karyawan, adalah penting agar tercapai peningkatan kualitas SDM untuk kemajuan perusahaan. Manfaat pengembangan lain dari sisi karyawan adalah adanya peningkatan motivasi kerja karyawan. Jika motivasi menurun, dapat menimbulkan keinginan pindah kerja atau perputaran karyawan / turn over. Hal ini dapat merugikan perusahaan karena kesinambungan proses pekerjaan sedikit banyak terganggu karena harus melatih karyawan baru.

c. Pemegang Saham

Adalah orang yang memiliki saham di perusahaan dan oleh karena itu berhak mempengaruhi sebuah keputusan lewat rapat umum pemegang saham.

d. Dewan Direksi

Adalah pihak yang bertanggungjawab menentukan tujuan organisasi, menentukan strategi mencapai tujuan, dan lain-lain.

Disamping lingkungan eksternal dan internal, beberapa ahli juga membagi lingkungan berdasar lingkungan khusus dan umum, serta lingkungan aktual dan lingkungan yang dipersepsikan. Lingkungan khusus adalah elemen dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun, lingkungan khusus ini merupakan elemen lingkungan yang menjadi perhatian besar karena

terdiri dari faktor-faktor yang secara positif atau negatif mempengaruhi efektifitas organisasi. Misalnya asosiasi pedagang. Sedangkan lingkungan umum adalah lingkungan yang berdampak ke organisasi, tetapi tidak begitu jelas relevansinya. Misalnya rekayasa genetika di perusahaan farmasi. Lingkungan aktual dan lingkungan yang dipersepsikan maksudnya adalah tiap orang memiliki cara pandang lingkungan yang berbeda-beda dalam mempersepsikan lingkungannya. Ada yang mempersepsikan sebagai lingkungan umum, ada yang sebagai lingkungan khusus.

BAB 6

Perubahan Budaya Organisasi

A. Konsep Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya Organisasi adalah suatu keadaan dalam organisasi yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan keadaan masa sekarang dan masa

ingin membangun secara dinamis pada tataran organisasi. Meski telah disadari bahwa budaya organisasi bersifat dinamik dan pluralistic, perdebatan tentang apakah budaya organisasi dapat di-*manage* dan dikendalikan masih terjadi. Pandangan ini terpecah menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu pendapat bahwa perubahan budaya organisasi sangat bergantung kemauan para eksekutif dan pendapat yang mengatakan bahwa perubahan hanya mungkin dilakukan jika memenuhi syarat-syarat tertentu, misalnya kondisi-kondisi yang memungkinkan terjadinya perubahan budaya organisasi. Sebagai upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Secara umum ada dua jenis perubahan dalam organisasi.

1. Perubahan Terencana. Perubahan terencana adalah perubahan yang dirancang dan diimplementasikan secara berurutan dan tepat waktu sebagai antisipasi dari peristiwa di masa mendatang.
2. Perubahan Reaktif Perubahan reaktif adalah suatu respon bertahap terhadap peristiwa ketika muncul.

Manfaat dari perubahan budaya sendiri antara lain adalah:

1. Untuk kelangsungan hidup suatu organisasi tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama.
2. Agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi
3. Peran pimpinan dalam organisasi memantau sejauh mana budaya organisasi masih dapat berfungsi atau

perlu dilakukan perubahan. Upaya ini penting untuk dilakukan karena tujuan membangun budaya organisasi bukan sekedar membedakan budayanya dengan budaya organisasi lain, juga bukan sekedar budaya yang dimiliki lemah atau kuat, tetapi lebih bertujuan agar dengan budaya yang dimiliki mampu membawa organisasi pada kinerja yang lebih baik. Oleh sebab itu manakala budaya organisasi tidak berfungsi dengan baik maka pihak manajemen harus segera turun tangan untuk mengatasi persoalan tersebut. Pimpinan dituntut kemampuannya untuk menerjemahkan perubahan dalam lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi, menjadi nilai-nilai utama bagi anggotanya. Proses perubahan ini akan sukses apabila pimpinan mampu melakukan perubahan secara terencana, sehingga semua anggota mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya untuk beradaptasi dengan perubahan.

Contoh Perubahan Budaya Organisasi:

1. Revolusi industri di Inggris

Revolusi Industri di Inggris pada antara tahun 1750-1850 di mana terjadinya perubahan secara besar-besaran di bidang pertanian, manufaktur, pertambangan, transportasi, dan teknologi serta memiliki dampak yang mendalam terhadap kondisi sosial, ekonomi di dunia. Revolusi Industri menandai terjadinya titik balik besar

dalam sejarah dunia, hampir setiap aspek kehidupan sehari-hari dipengaruhi oleh Revolusi Industri, khususnya dalam hal peningkatan pertumbuhan penduduk dan pendapatan rata-rata yang berkelanjutan dan belum pernah terjadi sebelumnya. Selama dua abad setelah Revolusi Industri, rata-rata pendapatan perkapita negara-negara di dunia meningkat lebih dari enam kali lipat. Seperti yang dinyatakan oleh pemenang **Hadiah Nobel, Robert Emerson Lucas**, bahwa:

"Untuk pertama kalinya dalam sejarah, standar hidup rakyat biasa mengalami pertumbuhan yang berkelanjutan. Perilaku ekonomi yang seperti ini tidak pernah terjadi sebelumnya".

Revolusi Industri di Inggris dimana terjadinya peralihan dalam penggunaan tenaga kerja di Inggris yang sebelumnya menggunakan tenaga hewan dan manusia digantikan oleh penggunaan mesin yang berbasis manufaktur. Mekanisasi terhadap industri tekstil, pengembangan teknik pembuatan besi, peningkatan penggunaan batubara, dan ekspansi perdagangan.

2. **Pemerintahan Indonesia Otoriter ke Demokrasi**
Pemerintahan otoriter Orde Baru yang menekan dan membelenggu masyarakat menimbulkan kejenuhan dalam benak. Kejenuhan masyarakat terhadap pemerintahan Orde Baru telah memunculkan berbagai gerakan-gerakan politik

masyarakat terutama kalangan mahasiswa. Gerakan-gerakan politik yang terus mendesak pemerintahan otoritarian Soeharto akhirnya berujung pada kejatuhan rezim Orba. Kejatuhan rezim Orba merupakan *starting point* bagi NKRI dalam merubah haluan sistem pemerintahan dari Otoriter yang diterapkan Soeharto menjadi negara demokrasi. Pada zaman soeharto muncul penekanan terhadap keinginan untuk bebas mengemukakan pandangan/ pendapat dan masyarakat lebih pasif dalam bidang perpolitikan. Sedangkan di zaman demokrasi lebih Menjamin kendal i warga Negara terhadap kekuasaan politik dan Membuat warga Negara tidak tergantung pada politisi yang memiliki kepentingan sempit

3. **Perubahan budaya perusahaan otomotif “Ford”**

Ford Motor Company, pertama kali merambah dunia otomotif pada tanggal 16 Juni 1903, saat Henry Ford dan 11 rekanan bisnisnya menandatangani perjanjian kerja sama. Dengan modal 28,000 USD, mereka merupakan pendiri perusahaan yang kini menjadi salah satu perusahaan terbesar di dunia. Hanya sedikit perusahaan yang tumbuh bersama berkembangnya industri otomotif pada abad ke-20 ini seperti Ford Motor Company. Dari tahun 1920an, ketika Ford mulai kehilangan dominasinya di pasar AS akibat lambat dapat memperbaharui Model T, hingga tahun 2000an, ketika menghamburkan miliaran dolar untuk

mengembangkan kendaraan jenis SUV, perusahaan terjebak dalam beberapa strategi terlalu lama dan tidak menaruh perhatian yang cukup kepada lainnya. Alan Mulally, figur yang menggantikan Bill Ford sebagai CEO empat tahun lalu, telah mengubah Ford menjadi perusahaan yang lebih sederhana, gesit dan siap untuk bereaksi terhadap perubahan lebih cepat. Akhirnya Ford dibawah kepemimpinan Mulally berhasil menghindari kebangkrutan tanpa menerima bantuan dari pemerintah. **Efisiensi dan inovasi** adalah strategi utama dalam menyukseskan Ford.

4. **Perubahan, Pengembangan dan Inovasi Organisasi**

Perubahan Organisasi merupakan modifikasi substantif pada beberapa bagian organisasi. Perubahan itu dapat melibatkan hampir semua aspek dari organisasi, seperti jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi, rentang manajemen, mesin-mesin, rancangan organisasi, dan sebagainya.

5. **Dorongan untuk Berubah**

Alasan mendasar organisasi memerlukan perubahan adalah karena sesuatu yang relevan bagi organisasi telah berubah, atau akan berubah. Oleh sebab itu, organisasi tidak punya pilihan lain kecuali berubah juga. Perubahan ini terjadi karena adanya dorongan untuk berubah, yang berasal dari:

1. Dorongan Eksternal

Dorongan eksternal yang mendorong organisasi untuk mengadakan perubahan berasal dari lingkungan umum organisasi. Adanya aturan baru dalam produksi dan persaingan, politik, hukum baru, keputusan pengadilan, dan sebagainya akan mempengaruhi organisasi. Disamping itu, berbagai dimensi seperti teknologi, ekonomi dan sosiokultural juga mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan.

2. Dorongan Internal

Pada dasarnya dorongan internal berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Adanya revisi strategi organisasi oleh manajemen puncak, akan menghasilkan perubahan organisasi. Dorongan internal lainnya mungkin direfleksikan oleh dorongan eksternal. Misalnya, sikap pekerja terhadap pekerjaannya akan bergeser, seiring bergesernya nilai sosiokultural. Akibatnya mereka menuntut suatu perubahan dalam jam kerja, atau perubahan kondisi kerja.

Dua Jenis Perubahan

Secara umum ada dua jenis perubahan dalam organisasi.

a. Perubahan Terencana

Perubahan terencana adalah perubahan yang dirancang dan diimplementasikan secara berurutan dan tepat waktu sebagai antisipasi dari peristiwa di masa mendatang.

b. Perubahan Reaktif

Perubahan reaktif adalah suatu respon bertahap terhadap peristiwa ketika muncul.

Langkah-langkah komprehensif dalam proses perubahan

Ada tujuh langkah komprehensif yang ditempuh dalam proses perubahan organisasi. Langkah-langkah tersebut yaitu:

- a. Mengenali kebutuhan akan perubahan
- b. Menetapkan tujuan perubahan
- c. Mendiagnosis apa yang menyebabkan perlunya dilakukan perubahan
- d. Memilih teknik perubahan yang sesuai untuk mencapai tujuan
- e. Merencanakan implementasi untuk perubahan
- f. Mengimplementasikan perencanaan perubahan
- g. Mengevaluasi perubahan dan tindak lanjut

Penolakan terhadap Perubahan

Sebuah manajemen perubahan yang efektif harus mampu memahami penolakan yang sering kali mengikuti perubahan. Ada beberapa hal yang menjadi alasan terjadinya penolakan terhadap perubahan organisasi, yaitu:

1. Ketidakpastian
2. Kepentingan pribadi yang terancam
3. Perbedaan persepsi
4. Rasa kehilangan

Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan

Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi, setidaknya ada beberapa teknik yang bisa diterapkan, yaitu:

1. Partisipasi
2. Pendidikan dan komunikasi
3. Fasilitasi
4. Analisis bidang kekuatan

Bidang-bidang Perubahan Organisasi

Perubahan yang terjadi dalam organisasi, setidaknya meliputi tiga bidang umum, yaitu:

1. Struktur dan rancangan organisasi. Yang termasuk ke dalam bidang ini adalah rancangan pekerjaan, departementalisasi, hubungan pelaporan, distribusi otoritas, mekanisme koordinasi, struktur lini-staf, rancangan keseluruhan, budaya, manajemen sumber daya manusia
2. Teknologi dan Operasi, meliputi teknologi informasi, peralatan, proses pekerjaan, urutan pekerjaan, sistem pengendalian
3. Orang. Dalam hal ini yang dipengaruhi adalah kemampuan dan keterampilan, kinerja, persepsi, ekspektasi, sikap dan nilai.

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah Suatu usaha terencana yang berskala organisasi, dikelola dari puncak, dan dimaksudkan untuk

meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang terencana dalam proses organisasi yang menggunakan pengetahuan perilaku

Teknik Pengembangan Organisasi

Ada beberapa teknik /jenis intervensi atau aktivitas secara umum yang dianggap sebagai bagian dari pengembangan organisasi, yaitu:

1. Aktivitas Diagnostik
2. Membangun Tim
3. Timbal Balik Survey
4. Pendidikan
5. Aktivitas Antar Kelompok
6. Penyelesaian Melalui Pihak Ketiga
7. Aktivitas Teknostruktural
8. Konsultasi Proses
9. Perencanaan Hidup dan Karier
10. Bimbingan dan konseling
11. Perencanaan dan Penetapan Tujuan

Inovasi Organisasional

Inovasi adalah Usaha yang terkelola dari suatu organisasi untuk mengembangkan produk atau jasa baru, atau kegunaan baru dari produk dan jasa yang ada

Proses Inovasi

Proses inovasi organisasi terdiri dari:

1. Pengembangan inovasi
2. Aplikasi Inovasi
3. Peluncuran Aplikasi

4. Pertumbuhan Aplikasi
5. Kematangan Inovasi
6. Penurunan Inovasi

Bentuk Inovasi

Setiap ide kreatif yang dikembangkan oleh suatu organisasi memiliki suatu tantangan yang berbeda bagi proses inovasi. Inovasi dapat bersifat:

1. Inovasi Radikal vs Inovasi bertahap
2. Inovasi Teknikal vs Inovasi Manajerial
3. Inovasi Produk vs Inovasi Proses

Kegagalan Berinovasi

Ada beberapa hal yang menjadi alasan suatu organisasi mungkin gagal dalam berinovasi, yaitu:

1. Kurangnya sumber daya
2. Kegagalan untuk mengenali kesempatan
3. Penolakan akan perubahan
4. Mendorong Inovasi dalam Organisasi

Tiga cara spesifik untuk mendorong inovasi dalam organisasi yaitu:

1. Sistem penghargaan
2. Budaya Organisasi
3. Intrapreneurship dalam organisasi yang lebih besar.

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Ada banyak, pendapat untuk mencirikan budaya suatu organisasi. Robbins (2003) mengemukakan tujuh karakteristik primer atau utama yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat

dari suatu budaya organisasi. Ketujuh karakteristik primer tersebut meliputi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (innovation and risk taking).
Sejauhmana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.
2. Perhatian terhadap detail (attention to detail).
Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi ada hasil (outcome orientation).
Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (people orientation).
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi pada tim (team orientation).
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Agresivitas (aggressiveness). Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai santai.
7. Kemantapan (stability). Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari rendah ke tinggi. Oleh karenanya dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan mengenai organisasi

berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi karyawan mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku, bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins, 2003).

Sedangkan Jakarta Consulting Group menggunakan sepuluh macam karakteristik budaya organisasi (Susanto A.B, 1997), yang meliputi:

1. Inisiatif Individu Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.
2. Toleransi Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
3. Pengarahan Kejelasan organisasi dalam menentukan tujuan dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.
4. Integrasi Bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dalam

pelaksanaan tugas. Seberapa dalam interdependensi antar sumber daya manusia.

5. Dukungan Manajemen Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
6. Pengawasan Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
7. Identitas Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi.
8. Sistem Penghargaan Alokasi reward yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
9. Toleransi Terhadap Konflik Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya perusahaan yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah sesuatu yang wajar. Tetapi dalam perusahaan yang toleransi konfliknya rendah, SDM akan menghindari perdebatan dan menggerutu.
10. Pola Komunikasi

Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Selanjutnya, Susanto A.B (1997) memperkenalkan 2 macam budaya dalam suatu perusahaan atau organisasi, yaitu budaya

entrepreneur dan budaya administratif. Perusahaan yang memiliki budaya entrepreneur dalam setiap aktivitasnya selalu memfokuskan pada peluang-peluang baru. Tercermin dalam jiwa kewiraswastaan yang selalu menganggap bahwa dengan menemukan dan memanfaatkan peluang-peluang baru tersebut perusahaan akan selalu survive dan terdorong untuk selalu berusaha mencapai sasaran yang berbeda-beda dari suatu periode ke periode berikutnya. Oleh karenanya kegiatan operasional di dalam perusahaan tipe ini cukup dinamis dan membutuhkan sumber daya manusia yang cukup cepat di dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi baik dari sisi internal maupun eksternal. Di samping itu perusahaan akan berusaha memenuhi sarana yang dibutuhkan untuk merealisasikan kegiatannya di dalam meraih keberhasilan dari peluang baru tersebut.

Sedangkan perusahaan yang memiliki budaya administratif sangat bertolak belakang dari budaya entrepreneur, terlihat pada budaya administratif seluruh aktivitas yang dilakukan lebih memfokuskan pada peluang-peluang yang sudah ada. Sabah budaya ini memandang bahwa peluang yang diperoleh harus terus dipertahankan karena usaha untuk mendapatkan pekerjaan tersebut telah diinvestasikan dana yang cukup besar. Oleh karenanya dibutuhkan prosedur pengendalian yang cukup ketat untuk mempertahankan peluang yang sudah diperoleh. Dalam kegiatan pada budaya administratif ini, tingkat dinamika yang terjadi tidak terlalu tinggi seperti pada budaya entrepreneur.

Dalam artikelnya, Deshpande et al. (1993:25) memperkenalkan atribut budaya sebagai budaya Kompetitif (Competitive), Inovasi (innovative), Birokratis (Bureaucratic) dan Komunitas (community). Ukuran-ukuran budaya yang dikembangkan ini cukup ringkas, dapat diterapkan dan diterima praktisi serta respondent friendly. Bila

dilihat lebih lanjut keempat atribut budaya tersebut memiliki kesamaan, dengan karakteristik yang disampaikan oleh Robbin (2003).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang ada di dalam hierarki organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Lebih spesifik lagi, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi sekaligus menyajikan pedoman perilaku kerja.

C. Dampak perubahan budaya organisasi

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki, budaya organisasi dapat dapat memberikan dampak sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa dampak budaya organisasi dalam (Sikuyagora 2010) yaitu:

1. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

2. Budaya organisasi membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya,
3. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya,
4. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu, Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil. Keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

BAB 7

Reformasi Administrasi

A. Konsep dasar reformasi administrasi

Pada dasarnya reformasi menyangkut empat aspek, yaitu pertalian adanya inovasi dan transformasi, membutuhkan perubahan yang sistematis dan dalam kerangka yang luas serta perubahan tersebut harus dengan cara hati-hati dan direncanakan, tujuannya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas serta harus dapat menanggulangi perubahan-perubahan lingkungan.

Dalam melaksanakan reformasi pada umumnya diterapkan berbagai strategi, yaitu global reform, Island of excellence, desentralisasi, public service reform, strategi

fiskal, strategi struktural, strategi, program dan strategi budaya.

Caiden mengklasifikasikan empat pendekatan reformasi administrasi di Negara berkembang, yaitu :

1. Negara yang tidak menganut paham reformasi administrasi dan lebih menyukai status quo
2. Negara dengan pendekatan pragmatis murni terhadap reformasi administrasi, artinya melakukan pembaruan dengan ala kadarnya saja, serta tidak ada perangkat institusional untuk mengimplementasikannya
3. Negara-negara yang sangat keranjingan terhadap reformasi administrasi dan melengkapinya dengan seperangkat perabot formal untuk isian dan evaluasinya
4. Negara – negara yang telah mengalami pembaruan yang diperoleh dari luar.

B. Tujuan reformasi administrasi

- 4 faktor yang mendorong reformasi administrasi di negara-negara berkembang, yaitu sebagai berikut.
 1. Ketidakpuasan kepada pemerintah, yang bersumber pada terlalu besarnya organisasi pemerintah sehingga cenderung mengkonsumsi seluruh sumber daya yang ada, pemerintah terlalu campur tangan dan melakukan kegiatan-kegiatan yang sebenarnya bisa dilakukan oleh swasta dan masyarakat sendiri, pemerintah dipandang menggunakan cara-cara usang dalam menerapkan manajemen baru.
 2. Munculnya teori-teori ekonomi baru.

3. Globalisasi dan perdagangan bebas.
4. Perkembangan teknologi.

Tujuan reformasi dapat diklasifikasikan dalam tujuan eksternal dan internal. Tujuan internal meliputi efisiensi administrasi, penghapusan penyakit administrasi, penggalakan merit sistem. Sedangkan tujuan eksternal meliputi menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat, mengubah pembagian pekerjaan antara sistem administrasi dan sistem politik serta mengubah hubungan antara sistem administrasi dengan masyarakat.

C. sasaran reformasi administrasi

Penyusunan Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi bertujuan untuk memberikan gambaran secara komprehensif pelaksanaan reformasi birokrasi, baik capaian program dan kegiatan maupun permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selanjutnya penyusunan Laporan ini bertujuan untuk menjadi bahan acuan dan feed back guna peningkatan kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Kabinet.

Sedangkan sasaran penyusunan Laporan Pelaksanaan reformasi birokrasi adalah:

- a. Teridentifikasinya capaian sasaran dan program pelaksanaan reformasi birokrasi
- b. Teridentifikasinya hal-hal yang perlu diperbaiki dan upaya perbaikannya dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Kabinet tahap berikutnya

- c. Teridentifikasinya dokumen pendukung sebagai bukti (evidence) pelaksanaan reformasi birokrasi.

D. Alternatif strategi reformasi administrasi

Sistematika Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ,sebagai berikut:

1. Kata Pengantar
2. Daftar Isi
3. Bab I Pendahuluan;
Bab ini menguraikan secara ringkas latar belakang; dasar hukum; tujuan dan sasaran penyusunan Laporan Reformasi Birokrasi dan sistematika Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
4. Bab II Rencana Kerja (Work Plan) Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
Dalam bab ini menguraikan secara umum mengenai Sekretariat Kabinet dan gambaran rencana kerja (work plan) pelaksanaan reformasi birokrasi
5. Bab III Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
Bab ini menguraikan tentang pelaksanaan reformasi birokrasi Sekretariat yang menggambarkan pencapaian atas komponen pengungkit dan komponen hasil, evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi serta tanggapan Sekretariat Kabinet terhadap saran penyempurnaan dalam Area of Improvement hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

6. Bab IV Penutup; Dalam bab penutup ini berisi simpulan dan rekomendasi yang akan dilaksanakan oleh Sekretariat Kabinet dalam rangka meningkatkan pelaksanaan reformasi birokrasi periode berikutnya.

BAB 8

Perubahan birokrasi Pelayanan Publik

- A. Mahasiswa dapat menjelaskan Organisasi Pelayanan Publik

1. Organisasi Privat (Bisnis)

Bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar efficiency pemanfaatan input untuk meraih

keuntungan itu dan seberapa besar effectivity process yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

a. Pengertian

Istilah privat berasal dari bahasa Latin "set apart" (yang terpisah). Sasaran organisasi publik ditujukan pada hal – hal yang 'terpisah' dari masyarakat secara umum. Organisasi privat atau bisnis adalah organisasi yang ditujukan untuk menyediakan barang dan jasa kepada konsumen, yang dibedakan dari kemampuannya membayar barang dan jasa tersebut sesuai dengan hukum pasar.

b. Lingkungan Organisasi

Lingkungan dalam organisasi privat :

Lingkungan otorisasi, misal dewan komisaris atau rapat umum pemegang saham yang menentukan pendanaan dan batas – batas wewenang perusahaan. Akan tetapi, tentu saja lingkungan otorisasi pada organisasi privat tidak sekompleks organisasi publik.

Proses penciptaan nilai dalam organisasi privat, menitikberatkan proses pengambilan keputusan pada naik-turunnya permintaan pasar, sehingga pengambilan keputusan biasanya berlangsung lebih cepat.

c. Ciri-Ciri Organisasi

Seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, dan secara lebih rinci organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal,

2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan kegiatan,
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa; pemikiran, tenaga, dan lain-lain,
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan,
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

d. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya A.M. Williams yang mengemukakan pendapatnya cukup lengkap dalam bukunya "Organization of Canadian Government Administration" (1965), bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi :

1. Organisasi Harus Mempunyai Tujuan yang Jelas

Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dengan demikian tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan. Misalnya, organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit dan puskesmas sebagai suatu organisasi, mempunyai tujuan yang ingin dicapai antara lain, memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan lain lain.

2. Prinsip Skala Hirarkhi

Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga dapat mempertegas dalam

pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan akan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.

3. Prinsip Kesatuan Perintah

Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi.

5. Prinsip Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan tugasnya setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.

6. Prinsip Pembagian Pekerjaan

Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya, melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar

kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi.

7. Prinsip Rentang Pengendalian

Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, semakin besar suatu organisasi dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, semakin kompleks rentang pengendaliannya.

8. Prinsip Fungsional

Bahwa seorang pegawai dalam suatu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

9. Prinsip Pemisahan

Bahwa beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.

10. Prinsip Keseimbangan

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tersebut akan diwujudkan melalui aktivitas/ kegiatan yang akan dilakukan. Organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks) contoh 'koperasi di suatu desa terpencil', struktur organisasinya akan berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar seperti di Jakarta, Bandung, atau Surabaya.

11. Prinsip Fleksibilitas

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (internal factor) dan juga karena adanya pengaruh di luar organisasi (external factor), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

12. Prinsip Kepemimpinan.

Dalam organisasi apapun bentuknya diperlukan adanya kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakan oleh pemimpin organisasi tersebut.

B. Mahasiswa dan menjelaskan tentang Pendekatan Reformasi Birokrasi

1. Pengertian Birokrasi

Jika kita mendengar kata birokrasi maka langsung yang ada dipikiran kita adalah bahwasannya kita berhadapan dengan suatu prosedur yang berbelit-belit, dari meja ke suatu meja yang lain, yang ujung-ujungnya adalah biaya yang serba mahal.

Pengertian Birokrasi menurut para ahli:

1. Menurut Max Weber, Pengertian Birokrasi adalah suatu bentuk organisasi yang penerapannya berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Birokrasi ini dimaksudkan sebagai suatu sistem otorita yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai macam peraturan. Birokrasi ini dimaksudkan untuk mengorganisasi secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang banyak.
2. Dari definisi birokrasi menurut Blaudan Page menunjukkan bahwa birokrasi tidak hanya dikenal dalam organisasi pemerintah, akan tetapi juga pada semua organisasi besar, seperti organisasi militer dan organisasi-organisasi niaga. Dengan demikian, birokrasi dapat dilihat pada setiap bentuk organisasi modern yang dihasilkan oleh proses rasionalisasi.
3. Menurut Fritz Morstein Marx, Pengertian Birokrasi adalah suatu tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang bersifat spesialis, dilaksanakan dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparatur pemerintah.

2. Karakteristik birokrasi

Karakteristik birokrasi yang umum diacu adalah yang diajukan oleh Max Weber. Menurut Weber, paling tidak terdapat 8 karakteristik birokrasi, yaitu:

1. Organisasi yang disusun secara hirarkis
2. Setiap bagian memiliki wilayah kerja khusus.
3. Pelayanan publik (civil servants) terdiri atas orang-orang yang diangkat, bukan dipilih, di mana pengangkatan tersebut didasarkan kepada kualifikasi kemampuan, jenjang pendidikan, atau pengujian (examination).
4. Seorang pelayan publik menerima gaji pokok berdasarkan posisi.
5. Pekerjaan sekaligus merupakan jenjang karir.
6. Para pejabat/pekerja tidak memiliki sendiri kantor mereka.
7. Setiap pekerja dikontrol dan harus disiplin.
8. Promosi yang ada didasarkan atas penilaian atasan (superior's judgments).

Ditinjau secara politik, karakteristik birokrasi menurut Weber hanya menyebut hal-hal yang ideal. Artinya, terkadang pola pengangkatan pegawai di dalam birokrasi yang seharusnya didasarkan atas jenjang pendidikan atau hasil ujian, kerap tidak terlaksana. Ini diakibatkan masih berlangsungnya pola pengangkatan pegawai berdasarkan kepentingan pemerintah.

3. Tipe ideal birokrasi

Weber mengemukakan tipe ideal birokrasi sebagai berikut:

1. Pemerintahan yang bersih atau memiliki aturan kegiatannya atau aktivitasnya dilakukan secara khusus atau spesialisasi staf administrasi (tidak sama seperti bentuk tradisional dimana penyerahan tugas-tugas dilakukan oleh pemimpin dan dapat dirubah kapan saja).
 2. Organisasi mengikuti prinsip hirarki, sub-ordinat taat terhadap tata tertib atau kekuasaan, tetapi memiliki hak untuk mengeluarkan pendapat (berbeda dengan otoritas dalam struktur tradisional).
 3. Maksud (intensial), keputusan yang mengatur aturan yang abstrak, tindakan, dan keputusan selalu stabil, mendalam, dan dapat dipahami. Ketetapanannya terarsipkan secara permanen (di dalam bentuk tradisional hukum bersifat kurang tegas atau tidak direkam secara tertulis).
 4. Pengertian produksi atau administrasi adalah sebagai aktifitas perkantoran. Kepemilikan pribadi terpisah dari kepemilikan kantor (dinas).
 5. Pegawai diseleksi berdasarkan tehnik kualifikasi bukan dipilih begitu saja tanpa spesialisasi yang jelas. Mereka diberi kompensasi berupa imbalan dan penalti sesuai aturan.
 6. Jabatan pada organisasi merupakan suatu karier yang permanen. Pegawai merupakan pekerja full-time dan berpandangan ke depan kepada suatu kehidupan karier yang panjang. Sesudah beberapa periode mereka mendapatkan kenaikan atau promosi jabatan dan dilindungi dari pemecatan yang sewenang-wenang.
4. Pelaksanaan etika birokrasi

Dari paparan tersebut di atas maka dapat pula dikatakan bahwa etika sangat diperlukan dalam praktek administrasi

publik untuk dapat dijadikan pedoman, referensi, petunjuk tentang apa yang harus dilakukan oleh administrasi publik. Disamping itu perilaku birokrasi tadi akan mempengaruhi bukan hanya dirinya sendiri, tetapi juga masyarakat yang dilayani. Seperangkat nilai dalam etika birokrasi yang dapat digunakan sebagai acuan, referensi, penuntun bagi birokrasi publik dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya antara lain adalah:

1. *efisiensi*, artinya tidak boros, sikap, perilaku dan perbuatan birokrasi publik dikatakan baik jika mereka efisien.
2. *membedakan milik pribadi dengan milik kantor*, artinya milik kantor tidak digunakan untuk kepentingan pribadi
3. *impersonal*, maksudnya dalam melaksanakan hubungan kerjasama antara orang yang satu dengan lainnya secara kolektif diwadahi oleh organisasi, dilakukan secara formal, maksudnya hubungan impersonal perlu ditegakkan untuk menghindari urusan perasaan dari pada unsur rasio dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan peraturan yang ada dalam organisasi
4. *merit system*, nilai ini berkaitan dengan rekrutmen dan promosi pegawai, artinya dalam penerimaan pegawai atau promosi pegawai tidak di dasarkan atas kekerabatan, namun berdasarkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), kemampuan (*capable*), dan pengalaman (*experience*).
5. *accountable*, nilai ini merupakan tanggung jawab yang bersifat obyektif, sebab birokrasi dikatakan akuntabel bilamana mereka dinilai obyektif oleh masyarakat karena dapat mempertanggungjawabkan segala macam perbuatan dan sikap

6. *responsiveness*, artinya birokrasi publik memiliki daya tanggap terhadap keluhan, masalah dan aspirasi masyarakat dengan cepat dipahami dan berusaha memenuhi, tidak suka menunda-nunda waktu atau memperpanjang alur pelayanan.

5. Pelayanan publik

Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan,perundang-undangan.

Pengertian berdasarkan UU Pelayanan Publik Dalam Undang-Undang Pelayanan Publik terdapat pengertian Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan public

6. Penyelenggaraan pelayanan publik

Penyelenggara Pelayanan Publik adalah instansi pemerintah yang terbagi ke dalam unit-unit pelayanan yang secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ukuran keberhasilan pelayanan akan tergambar pada indeks kepuasan masyarakat yang diterima oleh para penerima

pelayanan berdasarkan harapan dan kebutuhan mereka yang sebenarnya. Namun sebenarnya pelayanan publik dapat bekerja sama dengan pihak swasta atau diserahkan kepada swasta apabila memang dipandang lebih efektif dan sepanjang mampu memberikan kepuasan maksimal kepada masyarakat.

Setiap pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang harus dimiliki dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan penerima pelayanan.

Standar pelayanan publik sekurang-kurangnya meliputi :

a. Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. Prosedur pelayanan harus dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan publik, termasuk pengaduan sehingga tidak terjadi permasalahan dikemudian hari. Prosedur pelayanan harus ditetapkan melalui standar pelayanan minimal, sehingga pihak penerima pelayanan dapat memahami mekanismenya.

b. Waktu Penyelesaian

Waktu penyelesaian merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. Waktu penyelesaian yang

ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan. Semakin cepat waktu penyelesaian pelayanan, maka akan semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat akan pelayanan yang diberikan.

c. Produk Pelayanan

Produk pelayanan merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. Hasil pelayanan akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan harus dipahami secara baik, sehingga memang membutuhkan sosialisasi kepada masyarakat.

d. Biaya Pelayanan

Biaya pelayanan merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. Biaya pelayanan termasuk rinciannya harus ditentukan secara konsisten dan tidak boleh ada diskriminasi, sebab akan menimbulkan ketidakpercayaan penerima pelayanan kepada pemberi pelayanan. Biaya pelayanan ini harus jelas pada setiap jasa pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat, sehingga tidak menimbulkan kecemasan, khususnya kepada pihak atau masyarakat yang kurang mampu.

e. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara

pelayanan publik sangat menentukan dan menunjang keberhasilan penyelenggaraan pelayanan.

f. Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan agar pelayanan yang diberikan bermutu.

7. Undang-undang pelayanan public

Undang-Undang Pelayanan Publik (secara resmi bernama Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik) adalah undang-undang yang mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri. pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan atau koporasi yang efektif dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik.

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan

yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik, sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas, sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan public.

8. Fungsi Birokrasi Sebagai Pelayanan

Menurut Kumorotomo (1996) indikator untuk menilai kinerja organisasi publik, antara lain, yaitu : efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tanggap. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi sangat bervariasi. Secara garis besar, berbagai parameter yang dipergunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan yang pertama melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pemberi layanan dan pendekatan kedua dari perspektif pengguna jasa.

a. *Akuntabilitas*

Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan

dengan ukuran-ukuran atau nilai-nilai dalam atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholders*.

Rendahnya tingkat akuntabilitas aparat birokrasi dalam pemberian pelayanan publik erat kaitannya dengan pula dengan persoalan struktur birokrasi yang diwarisi semenjak masa orde baru berkuasa. Prinsip loyalitas kepada atasan lebih dikenalkan daripada prinsip loyal kepada publik. Birokrasi di Indonesia tidak pernah diajarkan untuk mempunyai pemikiran bahwa kedaulatan berada pada publik, artinya bahwa eksistensi pelayanan birokrasi akan sangat ditentukan oleh pertanggungjawaban birokrasi terhadap publik.

b. *Responsivitas*

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa responsivitas ini mengukur daya tanggap birokrasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan pengguna jasa. Responsivitas sangat dibutuhkan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (Dilulio, 1994). Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek juga (Osborne dan Plastrik, 1997).

c. *Orientasi pada Pelayanan*

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Idealnya, segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparat birokrasi hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumber daya dari aparat birokrasi sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai.

d. *Efisiensi Pelayanan*

Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dapat menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Demikian pula dalam sisi output pelayanan, birokrasi, birokrasi secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan. Efisiensi pada sisi input dipergunakan untuk melihat seberapa jauh kemudahan akses publik yang ditawarkan. Akses publik terhadap pelayanan dipandang efisien apabila publik memiliki jaminan atau kepastian menyangkut biaya pelayanan.

BAB 9

Perubahan strategi bisnis

A. Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Inovasi Bisnis

Dunia bisnis yang sangat dinamis disertai dengan tingkat persaingan yang ketat, menuntut pebisnis untuk berusaha lebih keras dan memiliki kreativitas yang tinggi. Kreativitas dalam hal inovasi bisnis ini mutlak dilakukan pada semua skala usaha. Inovasi adalah senjata utama dalam menjalankan roda usaha demi mendapatkan produk yang ‘berharga’ di mata konsumen. Tidak heran jika saat ini hampir semua perusahaan, memiliki divisi khusus yang menangani masalah kreasi dan inovasi. Dalam divisi tersebut mereka harus menemukan inovasi-inovasi baru yang

nantinya diwujudkan dalam bentuk produk yang bisa menembus pasar.

Namun, seringkali inovasi bisnis yang dilakukan justru tidak memberikan hasil yang memuaskan. Mengapa? Karena inovasi tersebut tidak memiliki kualitas yang bagus. Padahal kualitas inovasi memiliki andil yang sangat besar bagi perkembangan usaha. Berikut beberapa strategi Inovasi Bisnis:

1. Jangan terjebak konsep inovasi
Tim kreatif atau divisi inovasi seringkali terjebak dalam konsep jika mereka harus menciptakan sesuatu yang baru. Pandangan tersebut kurang tepat. Dalam hal ini inovasi bukan berarti anda membuat sesuatu yang baru. Tapi anda dapat melakukan hal seperti yang dilakukan sebelumnya, namun dengan lebih tepat dan terarah. Berikan sentuhan yang unik sehingga inovasi anda berbeda dan dapat menarik pasar.
2. Terbuka pada input
Menjadi owner sebuah usaha, bukan berarti anda dapat berbuat semaunya. Anda harus bersedia dan terbuka untuk mendengarkan pendapat atau input dari rekan, kolega, termasuk karyawan anda sebelum menjalankan rencana inovasi. Sebelum memutuskan untuk membuat inovasi, anda bisa melakukan survey pasar untuk mendapatkan masukan apa yang diinginkan oleh konsumen anda. Semakin banyak data dan informasi yang anda dapatkan, maka akan memperkaya ide-ide anda sehingga anda bisa membuat inovasi yang tepat.
3. Terencana dengan baik

Langkah selanjutnya setelah memiliki ide inovasi adalah membuat perencanaan eksekusi dengan cermat. Hindari sikap terburu-buru dalam mengeksekusi ide tersebut. Tentukan waktu yang tepat untuk menjalankannya. Inovasi memiliki peran yang sangat besar dalam laju perkembangan usaha sehingga harus terencana dengan matang. Buatlah tim yang terdiri dari orang-orang yang handal di bidangnya. Jangan melupakan kalkulasi anggaran untuk melakukan inovasi dan membuat target penghasilan yang didapat dari hasil inovasi tersebut.

4. Terlibat langsung

Saat memasuki tahap eksekusi, anda selaku owner harus turut mengawasi dan terlibat langsung dalam proses tersebut. Dengan melibatkan diri secara langsung anda akan mengetahui detil proses eksekusi tersebut dan mengetahui kendala yang dihadapi. Selain itu keterlibatan anda akan memotivasi tim untuk melakukan tugasnya dengan baik.

5. Evaluasi

Setelah melalui berbagai tahapan dalam proses inovasi, tahap terakhir yang wajib anda lakukan adalah melakukan evaluasi. Jadwalkan evaluasi ini secara periodik. Melalui evaluasi ini anda akan mengetahui berbagai poin yang harus diperbaiki agar inovasi yang dilakukan tepat sasaran dan efektif. Melakukan tindak lanjut hasil evaluasi akan memperkuat konsep inovasi anda menjadi lebih terarah.

B. Konsep Strategi Inovasi Bisnis

1. Knowledge Creating Company

Pengelolaan Berbasis Pengetahuan (Knowledge creating Management) yaitu mengelola korporasi pengetahuan melalui cara sistematis dan organisasional ditentukan proses untuk memperoleh, mengorganisasikan, mempertahankan, menerapkan, berbagi dan memperbaharui baik tacit dan eksplisit pengetahuan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai. Manajemen berbasis Pengetahuan adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujudkan dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari MP adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan.

a. Konsep

1. Membuat pengetahuan terkait pengembangan produk dan jasa menjadi tersedia dalam bentuk eksplisit
2. Mencapai siklus pengembangan produk baru yang lebih cepat
3. Memfasilitasi dan mengelola inovasi dan pembelajaran organisasi
4. Mendedaya-ungkit keahlian orang-orang di seluruh penjuru organisasi
5. Meningkatkan keterhubungan jejaring antara pribadi internal dan juga eksternal
6. Mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan terkait pekerjaan mereka

7. Mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja

b. Pelaksanaan

Pengelolaan pengetahuan itu pada umumnya diarahkan pada tujuan-tujuan organisasional seperti peningkatan kinerja, memacu inovasi, mempertahankan atau mengembangkan keuntungan komparatif, serta berbagi informasi dan pengetahuan dalam organisasi. Intinya adalah bahwa jika pengetahuan orang-orang dalam organisasi, baik secara perseorangan maupun bersama-sama merupakan modal suatu organisasi, maka sebaiknya pengetahuan itu dikelola dengan sebaik-baiknya.

c. Contoh Penerapan

PT. Wing Indonesia, sebuah perusahaan yang dimiliki secara penuh oleh Jepang, namun mempunyai karyawan seluruhnya orang Indonesia telah menerapkan sebuah konsep manajemen "The Knowledge Creating" dalam keseharian manajemennya. Penerapan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi produktivitas kerja perusahaan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dan pada akhirnya kesejahteraan karyawannya. Konsep yang mengutamakan bentuk partisipatif karyawan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan telah berhasil dengan baik dilakukan pada PT. Wing Indonesia. "East Wing Production "The Knowledge Creating", yang meliputi proses konversi pengetahuan, adaptasi manajemen

"middle-up-down", interaksi komunikasi yang berlangsung, fungsionalisasi organisasi hypertext dan jaringan kerja yang dimiliki. Selain itu penelitian ini juga menggunakan data pendukung yaitu berupa data produksi yang dihasilkan dan umpan balik dari konsumen.

Penerapan konsep manajemen knowledge creating company pada PT. Wing Indonesia berjalan baik. Dari beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini, secara keseluruhan menunjukkan tingkat pencapaian penerapan yang baik. Salah satu hal yang dapat dilihat secara nyata adalah tingkat produksi inovasi molding yang semakin meningkat dan tingkat kesalahan serta keluhan dari konsumen yang semakin menipis (mendekati angka nol). Dalam era yang lebih kompetitif dan trend globalisasi yang berlangsung, PT. Wing Indonesia telah mempersiapkan sumber daya manusianya melalui proses pembelajaran dan sosialisasi kultur etos kerja yang positif, inovasi-inovasi produk telah berjalan.

2. Knowledge Management

a. Pengertian

Pengelolaan pengetahuan adalah upaya yang sadar dan sengaja untuk mengelola informasi dan pengetahuan sebagai aset lembaga, menjaga keberadaan pengetahuan dalam lembaga, termasuk didalamnya upaya mengembangkan dan menangkap pengetahuan, pembelajaran dan pengalihan pengetahuan serta pemanfaatan pengetahuan.

b. Pengertian Menurut Ahli

Menurut Laudon, knowledge management berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. Knowledge Management adalah serangkaian

proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut.

Menurut Honeycutt, Knowledge management adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola. Sistem knowledge management memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat. Knowledge management mengubah pengalaman dan informasi menjadi hasil.

c. Konsep Knowledge Management

Knowledge Management secara konsep adalah sesuatu yang sudah sangat kuno, tetapi Knowledge Management digunakan sebagai suatu filosofi dalam organisasi bisnis adalah hal yang baru. Tujuan dari Knowledge Management adalah mengidentifikasi, mengambil, menyimpan, memelihara dan membagikan pengetahuan, yang pasti memiliki manfaat bagi orang lain yang membutuhkannya, kapanpun dan dimanapun, dalam suatu organisasi.

Inti dari Knowledge Management adalah, mengambil dan/atau menciptakan knowledge, menyimpannya, dan membagikan lagi kepada orang lain dengan cara yang sistematis dan efisien. Jadi Knowledge Management adalah tentang berbagi dan bekerjasama dalam suatu organisasi. Knowledge Management sangat berpotensi untuk melakukan perubahan dramatis dalam berbagi keahlian, membuat keputusan, dan menjalankan bisnis. Knowledge Management adalah disiplin ilmu yang luas dan didefinisikan dalam bagian berikut.

d. Pelaksanaan Knowledge Management

1. Mengidentifikasi Masalah Bisnis
2. Mempersiapkan untuk Perubahan
3. Membuat Team
4. Melakukan Audit Pengetahuan
5. Menentukan Fitur Utama
6. Membangun batas-batas untuk Knowledge Management
7. Linking Knowledge kepada People

e. Contoh Penerapan

Penerapan Knowledge Management di PT Unilever. PT Unilever menerapkan knowledge management dengan berbagai cara, antara lain :

1. Komunikasi Pemasaran yang Bersifat One-Voice.

Maksudnya adalah, walaupun elemen komunikasi pemasaran yang digunakan berbeda-beda dalam meraih konsumen namun semua itu harus dapat dikordinasi dengan cara yang tepat oleh berbagai organisasi dan agensi yang bekerja pada elemen-elemen yang berbeda tersebut. Komunikasi disini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan brand awareness atau pencitraan produk yang baik saja, namun juga harus dapat menimbulkan hasil penjualan yang baik.

2. Pengembangan SDM

Karyawan merupakan aset berharga bagi ULI, karena itu mereka membuat strategi dan sistem human capital yang komprehensif. Beberapa hal yang dilakukan antara lain Performance Development Program (PDP) yaitu rencana pengembangan setiap karyawan sesuai dengan pekerjaan

masing-masing. setiap pertengahan tahun PDP dimonitor melalui Continuous Improvement Discussion (CID) untuk membahas hal-hal yang perlu dilakukan untuk pengembangan karyawan.

3. Budaya Coaching

Budaya coaching disini dilakukan dengan menempatkan senior manager untuk menjadi coach suatu department. Sebelum menjadi coach, mereka dibekali dengan pelatihan dan teknik coaching. Untuk budaya coaching ini diberi nama Building Leaders as Generative Coaches.

4. Budaya Sharing Knowledge

ULI menuntuk senior manager menjadi learning champion yang dengan sukarela membagi pengetahuan karena mereka adalah ahli dalam bidangnya. Hal-hal yang dilakukan ULI adalah:

- a. Learning award bagi management dan karyawan yang berkontribusi aktif dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman.
- b. Retrospect berupa program penulisan tacit yang diperoleh dari pengalaman para karyawan, dan bagi yang dianggap baik akan dipublikasikan di situs departemen mereka.
- c. SOLAR (Share of Learning and Discussion) ajang dimana pimpinan luar ULI datang sebagai narasumber
- d. Good idea merupakan inisiatif yang memfasilitasi karyawan (dengan berbagai level) untuk

menyampaikan ide sederhana (dalam bentuk apapun) yang memiliki dampak besar bagi organisasi.

3. Learning Organization

a. Pengertian

Organisasi belajar atau organisasi pembelajaran adalah suatu [konsep](#) dimana [organisasi](#) dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri, sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

b. Pengertian Menurut Ahli

Menurut Pedler, Boydell dan Burgoyne, organisasi pembelajaran adalah Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri.

Menurut Sandra Kerka yang paling konseptual dari learning organization adalah asumsi bahwa 'belajar itu penting', berkelanjutan, dan lebih efektif ketika dibagikan dan bahwa setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar.

c. Konsep Learning Organization

Peter Senge (1999) mengemukakan bahwa di dalam learning organization yang efektif diperlukan 5

dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:

1. Personal Mastery adalah Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.
2. Mental Model, Suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul. Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.
3. Shared Vision Komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.
4. Team Learning, Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team. Kemampuan organisasi untuk

mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah diuraikan di atas.

5. System Thinking, Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

d. Pelaksanaan Learning Organization

1. Berorientasi pada produk yang meliputi perbandingan karakteristik, kegunaan dan kinerja produk.
2. Berorientasi pada efisiensi dalam menghasilkan produk.
3. Berorientasi pada proses-proses bisnis tertentu yang menjadi sasaran analisis.
4. Berorientasi pada perubahan yang mendasar dengan mengadaptasi strategi-strategi sukses.
5. Berorientasi pada perbedaan-perbedaan budaya serta proses perencanaan strategis.

e. Contoh Penerapan

Sebagai operator seluler yang melayani banyak pengguna telepon seluler di Indonesia, pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan menjadi hal yang sangat penting. PT XL Axiata menerapkan budaya kerja yang tinggi dimana tak ada apresiasi setengah hati bagi mereka yang berkontribusi maksimal. XL selalu mendukung penuh setiap pribadi yang ingin berprestasi untuk kemajuan bersama. XL memperhatikan banyak hal yang bagi kebanyakan mata terlewat untuk dicermati. XL memiliki sistem yang terbukti memberikan ruang dan pendorong bagi pertumbuhan karir untuk masa depan karyawannya. Berdasarkan laporan tahunan PT XL Axiata tahun 2010. XL menerapkan enam elemen yang membedakan XL dari para kompetitornya yaitu :

- a. Selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik. XL secara konsisten meminta karyawannya untuk memberikan hasil yang lebih baik dan lebih efisien
- b. Diarahkan dengan budaya sesuai contoh. Para pimpinan tingkat tinggi XL menunjukkan komitmen terhadap nilai XL, hal ini merupakan contoh bagi semua karyawan
- c. Kolaborasi antar bagian tidak ada halangan yang membatasi kerjasama antar bagian, direktorat dan karyawan
- d. Penghargaan terhadap yang berprestasi dan mengeluarkan yang tidak berprestasi. Setiap karyawan mendapatkan penghargaan secara adil sesuai dengan hasil kerja dan kontribusinya
- e. Mengutamakan hasil. Suatu ide hanya akan dihargai apabila dijalankan dan membawa hasil yang baik
- f. Mengembangkan bakat dari internal dan eksternal. Selalu mencari orang-orang terbaik untuk menjalankan usaha.

4. Benchmarking

a. Pengertian

Benchmarking adalah pendekatan yang secara terus menerus mengukur dan membandingkan produk barang dan jasa, dan proses-proses dan praktik-praktiknya terhadap standar ketat yang ditetapkan oleh para pesaing atau mereka yang dianggap unggul dalam bidang tersebut. Dengan melakukan atau melalui benchmarking, suatu organisasi dapat mengetahui telah seberapa jauh mereka dibandingkan dengan yang terbaiknya.

b. Pengertian Menurut Ahli

Menurut Robert camp, Benchmarking adalah proses pengukuran yang kontinyu menyangkut produk, jasa dan praktek-praktek perusahaan terhadap kompetitor terbaik. Menurut David Kearns, Benchmarking adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.

c. Konsep Benchmarking

1. Mengidentifikasi proses yang akan dipatok duga
2. Proses yang akan dipatok duga dari Gustinaria Sianturi adalah “sifat pemaaf dan mudah bersosialisasi” sedangkan yang akan dipatok duga dari Marthalena Ginting adalah “sifat tegas dan bertanggung jawab”.
3. Mencari perusahaan atau pesaing sukses

4. Dalam hal ini perusahaan yang dimaksud adalah pribadi masing-masing yang dilihat dari sifat-sifat yang baik pada pesaing atau kompetitor.
5. Menentukan jenis data dan metode pengumpulan data
6. Jenis data yang akan diamati adalah sifat dan karakter. Metode pengumpulan data adalah dengan pengamatan langsung pada pribadi masing-masing.

d. Pelaksanaan

1. Merencanakan proses benchmarking dan karakteristik target yang akan di-benchmarking
2. Pengumpulan dan analisis data internal
3. Pengumpulan dan analisis data eksternal
4. Peningkatan kinerja target benchmarking
5. Peningkatan secara berkelanjutan

e. Contoh Penerapan

PT JNE terhadap PT POS Indonesia. Proses yang menjadi target, batas-batasnya, operasi-operasi yang dicakup dan urutannya, dan masukan (input) serta keluarannya (output). Mulai dari SDM, kinerja dan produk.

Dalam tahap ini PT JNE membandingkan dari 4 benchmarking yaitu :

1. Benchmarking Intern (Internal Benchmarking) yaitu berhubungan dengan perbandingan yang dibuat dalam organisasi yang sama, misalnya diantara anak perusahaan, dan cabang-cabang seperti benchmark yang dilakukan oleh PT. JNE di daerah yang berbeda atau benchmarking yang

dilakukan oleh Divisi Marketing dalam sistem kinerja pegawai dalam perusahaan sejenis.

2. Benchmarking Kompetitif (Kompetitive Benchmarking) yaitu berhubungan dengan membuat pebandingan dengan kegiatan yang sama di tempat lain, seperti dengan pesaing dan rekan di daerah lain namun dalam instansi yang berbeda. Misalnya benchmark yang dilakukan oleh PT. JNE dengan PT.Telkomsel dengan objek benchmark customer service gerai.
3. Benchmarking Fungsional (Functional Benchmarking) adalah kategori yang paling menarik, hal ini dikarenakan proses benchmarking pada kategori ini dilakukan dengan membandingkan antara fungsi dan proses yang sama dalam industri yang berbeda. Contohnya adalah benchmarking yang dilakukan antara PT.JNE dengan PT.Garuda Airline yaitu dengan melakukan benchmark pada sistem pengiriman meskipun untuk objek yang berbeda.
4. Benchmarking Umum (Generic Benchmarking) membandingkan dimana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa mempedulikan ketidakserupaan atau ketidaksejenan di antara suatu organisasi, misalnya dari segi pelayanan. Contohnya adalah benchmarking yang dilakukan antara PT.JNE dengan Pembayaran Pajak Samsat yaitu dengan melakukan benchmark pada sistem pelayanan dengan menyediakan layanan mobil untuk mempermudah pelanggan.
5. Downsizing
 - a. Pengertian

Downsizing juga merupakan konsep atau metode alternatif untuk mengadakan pengurangan, seperti

pengurangan jam kerja, pekerjaan, pemborosan, dan penggambaran ulang.

b. Pengertian

Menurut Indrajit rekayasa ulang adalah pemikiran dasar dan rancangan proses bisnis yang radikal untuk mencapai peningkatan yang dramatis dalam kondisi kritis, seperti biaya, kualitas, kecepatan pelayanan.

Menurut Hammer dan Champy usiness downsizing adalah pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses bisnis untuk mencapai perbaikan-perbaikan dramatis dalam ukuran kritis dari performance, seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan.

c. Konsep

1. Rekayasa ulang bisnis tidak sama dengan automation, karena automation sekedar berarti menggunakan peralatan yang lebih canggih yang digerakkan oleh komputer, menggantikan cara kerja yang sudah kuno yang digerakkan oleh tenaga manusia.
2. Rekayasa ulang bisnis tidak sama dengan downsizing, karena downsizing sekedar pengurangan kapasitas karena dipaksa oleh pasar atau permintaan. Downsizing adalah melakukan hal yang lebih sedikit dengan peralatan atau organisasi yang lebih sedikit (doing less with less).
3. Rekayasa ulang bisnis tidak sama dengan reorganizing, karena ini hanya mengenai pengaturan kembali organisasi, pengelompokan kembali pekerjaan, dan penataan kembali rentang kendali.

4. Rekayasa ulang bisnis tidak sama dengan Total Quality Management (TQM).

d. Pelaksanaan

Dengan adanya downsizing diterapkan semata-mata melalui hitungan terbesar organisasi atau kombinasi atau lebih strategi lain yang mengurangi banyaknya pekerjaan yang dilakukan.

e. Contoh Penerapan

Pengurangan karyawan oleh PT Chevron Indonesia. Dampak anjloknya harga minyak dunia hingga menyentuh level US\$ 20-an per barel pada awal tahun ini, telah memukul perusahaan minyak dan gas bumi (migas) di seluruh dunia. Berbagai upaya dilakukan untuk mempertahankan usahanya, mulai dari mengerem ekspansi bisnis, efisiensi operasional hingga pengurangan jumlah karyawan. Pola seperti ini juga mulai diterapkan perusahaan migas multinasional yang beroperasi di Indonesia.

Salah seorang petinggi perusahaan migas multinasional di Indonesia mengabarkan, Chevron Indonesia berencana melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap sekitar 1.500 orang karyawannya. Kebijakan tersebut akan mulai dilakukan pada Maret mendatang. Berdasarkan informasi yang diperoleh, manajemen Chevron di Indonesia memang tengah mempersiapkan program efisiensi usaha akibat dampak anjloknya harga minyak dunia. Program itu meliputi pensiun dini dengan skema golden shake hand terhadap 25 persen dari total

karyawannya. Berdasarkan laman situs Chevron, perusahaan migas asal Amerika Serikat tersebut memiliki sekitar 6.300 karyawan dan 30 ribu karyawan mitra kerja di Indonesia.

Tak cuma melakukan PHK, Chevron juga berencana menjalankan program efisiensi terhadap tenaga kerja kontraktor dan efisiensi kegiatan jasa penunjang bisnisnya di Indonesia. Bahkan, sebelumnya Chevron sudah melakukan sejumlah efisiensi berupa pengurangan kegiatan dan fasilitas para karyawan. Antara lain, menutup fasilitas kesehatan seperti rumahsakit dan klinik, menghilangkan bantuan pendidikan dan sewa rumah bagi karyawannya, hingga penghapusan kegiatan family gathering. Selain itu, mengurangi penggunaan tenaga kerja lepas dan memperketat kriteria kenaikan gaji berdasarkan prestasi (merit increase).

7. Outsourcing

a. Pengertian

Outsourcing adalah pemindahan pekerjaan (operasi) dari satu [perusahaan](#) ke perusahaan lain

b. Pengertian

Maurice Greaver, Outsourcing adalah tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (outside provider), dimana tindakan ini terikat dalam suatu kontrak kerjasama. **Muzni Tambusai**, Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial Departemen Tenaga Kerja dan

Transmigrasi, mendefinisikan pengertian outsourcing sebagai memborongkan satu bagian atau beberapa bagian kegiatan perusahaan yang tadinya dikelola sendiri kepada perusahaan lain yang kemudian disebut sebagai penerima pekerjaan.

c. Konsep

Outsourcing adalah aktivitas yang dilakukan untuk, suatu perusahaan oleh orang-orang selain para karyawan yang bekerja penuh-waktu). Outsourcing merupakan kontrak kerja dengan penyedia/pemasok luar untuk mengerjakan bagian-bagian tertentu dari nilai rantai aktivitas-aktivitas normal perusahaan. Rantai nilai merupakan aktivitas-aktivitas primer total dan pendukung tambahan nilai di mana perusahaan menghasilkan, mendistribusikan dan memasarkan suatu produk).

d. Pelaksanaan

Menurut pasal 65 ayat 2 UUK No.13/2003 pekerjaan yang akan di-outsource-kan harus memenuhi syarat-syarat yaitu:

1. dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama
2. dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan
3. merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan
4. tidak menghambat proses produksi secara langsung

e. Contoh

Penerapan Outsourcing Sistem Informasi di PT. Pertamina

Sebagai salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang bergerak dalam bidang pengolahan minyak dan gas bumi, PT. Pertamina meningkatkan daya saing bisnisnya dengan menggunakan suatu sistem informasi yang mengintegrasikan seluruh aktifitas bisnis perusahaan yang disebut dengan *Enterprise Resource Planning* atau ERP. Sistem informasi ini merupakan kunci dari segala aktifitas dan kegiatan yang dilakukan oleh PT. Pertamina mulai dari absen pegawai, komunikasi, transaksi perusahaan, hingga cuti dan gaji pegawai terintegrasi oleh sistem ini. Kurangnya sumber daya PT. Pertamina dalam pengadaan sistem ERP membuat perusahaan tersebut melakukan *outsourcing* sistem informasi ERP. Dalam penerapan *outsourcing* tersebut PT. Pertamina menggunakan software MySAP sebagai program ERP mereka.

MySAP merupakan salah satu aplikasi praktis ERP yang terbesar di dunia. Saat ini penggunaan sistem ERP dengan label MySAP di terapkan hampir disemua perusahaan negara di Indonesia. MySAP dipilih oleh PT. Pertamina sebagai *outsourcing* sistem informasi berupa ERP karena kemudahan dan kepraktisan penggunaannya bagi karyawan PT. Pertamina.

Kebijakan PT. Pertamina dalam melakukan outsourcing sistem informasi ERP berupa MySAP dilakukan dengan pembayaran loyalti untuk *subscribe* atau berlangganan software MySAP yang dihitung berdasarkan pada jumlah akun setiap tahunnya. Jumlah akun tersebut merupakan jumlah total karyawan PT. Pertamina yang terkait dengan aktifitas internal dan eksternal perusahaan, sehingga PT. Pertamina harus menyediakan anggaran dana

yang cukup besar setiap tahunnya untuk membayar loyalti sistem informasi ERP tersebut.

Keterbatasan kemampuan dan sumber daya PT. Pertamina dalam pengadaan sistem informasi ERP tersebut membuat PT. Pertamina bergantung kepada software MySAP sebagai tulang punggung segala aktifitas transaksi perusahaan. Untuk itu PT. Pertamina dengan divisi khusus IT-nya yang dikenal dengan CSS atau *Cosporate Shared Service* terus mengembangkan berbagai metode sistem ERP pribadi perusahaan sehingga kedepannya didapat sistem ERP yang paling cocok dengan kegiatan PT. Pertamina tanpa harus berlangganan dan membayar loyalti, namun rencana tersebut masih sebatas tingkat pengembangan.

Untuk meminimalkan biaya berlangganan MySAP, PT. Pertamina melalui divisi CSSnya mengupayakan sistem ID internet. Dengan sistem tersebut satu akun dalam MySAP dapat digunakan oleh beberapa karyawan dalam satu divisi, sehingga anggaran biaya berlangganan MySAP tahunan yang dikeluarkan PT. Pertamina dapat diminimalkan.

8. Reorganisasi

a. Pengertian

Reorganisasi adalah perubahan garis kewenangan, struktur [organisasi](#), struktur keuangan dan perubahan lainnya yang ditujukan untuk memperbaiki struktur manajemen dan [keuangan](#) suatu organisasi.

b. Pengertian

Menurut Drs. A. Abdurrachman, reorganisasi, pada umumnya, adalah pengaturan atau perbaikan mengenai susunan kapital suatu perseroan, biasanya yang meliputi penarikan kembali semua efek yang belum diselesaikan, dan penggantinya dengan efek yang baru. Menurut Soekanto, reintegrasi atau reorganisasi adalah proses pembentukan kembali norma-norma dan nilai-nilai baru untuk menyesuaikan diri dengan lembaga-lembaga kemasyarakatan yang mengalami perubahan.

c. Konsep

1. Menghitung nilai perusahaan
2. Menghitung tingkat kapitalisasi atau tingkat multiple dan nilai perusahaan
3. Menentukan Struktur Modal yang Baru

d. Pelaksanaan

Rencana reorganisasi didasarkan pada prinsip keadilan dan kelayakan. Prinsip keadilan berarti semua pihak harus diperlakukan secara adil (*fair*). Prinsip kelayakan berarti rencana tersebut harus layak (bisa) dilakukan. Sebagai contoh, jika perusahaan mempunyai beban hutang terlalu tinggi sedangkan kemampuan penjualan sangat kecil, maka reorganisasi tidak layak dilakukan.

Langkah-langkah reorganisasi:

1. Menentukan Nilai Perusahaan

Penilaian yang sering digunakan, dan yang termasuk sederhana, adalah menghitung nilai perusahaan berdasarkan tingkat kapitalisasi.

2. Menentukan Struktur Modal yang Baru

Struktur modal tersebut bertujuan mengurangi beban tetap (bunga) agar perusahaan bisa beroperasi dengan lebih fleksibel. Untuk mengurangi beban tetap tersebut, total hutang biasanya akan dikurangi. Jika tidak ada lagi harapan bahwa operasi perusahaan akan berhasil, maka likuidasi merupakan alternatif satu-satunya yang mungkin dilakukan oleh perusahaan.

Likuidasi adalah proses dimana sebuah perusahaan sebagai suatu badan hukum berhenti beroperasi dengan cara mengakhiri hidup perusahaan tersebut. Proses demikian dapat dimulai atas permintaan para kreditor karena perusahaan dianggap telah bangkrut. Orang yang ditunjuk sebagai likuidator menjual seluruh aset perusahaan seharga nilai realisasinya nanti. Hasil dari perjanjian tersebut digunakan untuk membayar kewajiban-kewajiban utama pada para kreditor. Jika dana hasil penjualan aktiva tidak mencukupi untuk membayar kreditor, para kreditor istimewa akan dibayar lebih dahulu baru kemudian para pemberi pinjaman biasa dibayar dengan cara pembagian yang merata. Jika terdapat dana sisa ini akan dibagikan secara merata diantara para pemegang saham perusahaan.

e. Contoh penerapan

Seperti yang terjadi pada Dinas Perhubungan Informasi dan Komunikasi kabupaten sijunjung, berdasarkan Perda nomor 16 Tahun 2004 dimana Dinas

Perhubungan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi. Sedangkan menurut Perda Nomor 5 Tahun 2008 Dinas Perhubungan Informasi dan Komunikasi mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah di bidang Perhubungan, informasi dan komunikasi berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan. Dengan adanya Reorganisasi perangkat daerah Dinas perhubungan informasi dan komunikasi yang merupakan penggabungan dari 2 (dua) SKPD tersebut, agar masalah pokok tersebut dapat terkupas dan teranalisa dengan baik dan terarah. Implikasi reorganisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Sijunjung meliputi berbagai aspek antara lain efisiensi Satuan Kerja Perangkat Daerah dimana tidak adanya struktur organisasi yang berlebihan/ tidak diperlukan, efisiensi Anggaran Daerah, serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

9. Restrukturisasi

a. Pengertian

Restrukturisasi adalah kegiatan merubah struktur perusahaan, dalam hal ini bisa berarti membesar atau makin kecil. Kegiatan akuisisi dan merger yang dibicarakan pada bab sebelumnya adalah termasuk restrukturisasi yang semakin membesar, karena dalam kegiatan ini perusahaan bisa melakukan integrasi vertikal untuk mengamankan bahan bakunya dan atau distribusi hasil produksinya

Menurut David F (1997) Restrukturisasi, sering disebut sebagai downsizing atau delayering, melibatkan pengurangan perusahaan di bidang tenaga kerja, unit kerja atau divisi, ataupun pengurangan tingkat jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Pengurangan skala perusahaan ini diperlukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas.

Menurut Bramantyo (2004)

Strategi restrukturisasi digunakan untuk mencari jalan keluar bagi perusahaan yang tidak berkembang, sakit atau adanya ancaman bagi organisasi, atau industri diambang pintu perubahan yang signifikan. Pemilik umumnya melakukan perubahan dalam tim unit manajemen, perubahan strategi, atau masuknya teknologi baru dalam perusahaan. Selanjutnya sering diikuti oleh akuisisi untuk membangun bagian yang kritis, menjual bagian yang tidak perlu, guna mengurangi biaya akuisisi secara efektif. Hasilnya adalah perusahaan yang kuat, atau merupakan transformasi industri.

b. Konsep

1. Kompleksitas

Semakin banyak ragam atau diferensiasi dalam tugas, kedudukan dan kegiatan, akan semakin kompleks organisasinya. Diferensiasi itu berwujud jenis spesialisasi, tata pembagian kerja, jumlah peringkat (level/eselon) pada hierarki dan bahkan branches di berbagai tempat.

2. Formalisasi

banyaknya aturan-aturan (rules) atau regulasi dan prosedur untuk mengatur dan mengarahkan perilaku pegawai. Makin banyak peraturan, makin tinggi tingkat formalitasnya.

3. Sentralisasi

Menyangkut lokasi pada satu pusat pengambilan keputusan. Dibalik itu terdapat pula organisasi yang didesentralisasi, bahkan memberi otonomi kepada unit-unit yang berada jauh dari pusat. Tingkat sentralisasi menentukan tipe struktur organisasi. Makin banyak pelimpahan wewenang akan menghasilkan struktur organisasi yang melebar. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua bentuk ekstrim sistem pengambilan keputusan organisasional.

c. Pelaksanaan

Sell off, perusahaan yang mempunyai unit kegiatan yang beraneka ragam, pada suatu ketika dianggap unit-unit tersebut dianggap tidak ekonomis lagi. Kondisi ini disebabkan kemungkinan karena tingkat kegiatannya terlalu rendah sehingga sulit mencapai economic of scale.

Spin Off, dilakukan apabila unit kegiatan yang dimiliki suatu perusahaan dipisahkan dan berdiri sendiri menjadi perusahaan baru. Dengan demikian perusahaan baru yang terpisah tersebut memiliki manajemen sendiri yang independen dalam mengambil keputusan.

Mengurangi beban-beban yang menghimpit perusahaan yaitu dengan :

Extension. Melalui perpanjangan, kreditor bersedia memperpanjang masa jatuh tempo hutangnya. Sebagai contoh, hutang yang pada mulanya jatuh tempo dalam lima tahun, sekarang diperpanjang menjadi sepuluh tahun.

Komposisi (Composition). Komposisi dilakukan melalui perubahan nilai hutang lama. Sebagai contoh, hutang lama sebesar Rp 100 diturunkan nilainya menjadi Rp 60. Meskipun nilai hutang turun, kreditor masih bisa menerimanya karena nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai hutang jika perusahaan dilikuidasi.

Going Private, perusahaan menarik diri untuk tidak terdaftar lagi di Pasar Modal, hal ini bisa dilakukan dengan membeli saham-saham yang sudah dipublish (bisa dibeli oleh direksi atau dengan teman-temannya).

Leverage buy out, perusahaan menarik diri untuk tidak terdaftar lagi di Pasar Modal (going private) yang dilakukan dengan menggunakan dana pihak ketiga.

d. Contoh penerapan

PT Semen Indonesia Tbk (SMGR) dalam melaksanakan restrukturisasi perusahaan-perusahaan semen nasional menjadi satu grup perusahaan yang kuat. Semen Indonesia telah menjadi contoh restrukturisasi BUMN. Karena berhasil membuktikan betapa mudahnya pembangunan dilakukan dengan bersatunya pabrik semen-pabrik semen tersebut ke dalam Semen Indonesia Semen Indonesia telah menjadi holding perusahaan semen nasional yang terdiri dari PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, PT Semen Gresik dan Semen Tanglong di Vietnam.

Keberhasilan restrukturisasi tersebut dibuktikan dengan terus berlanjutnya pembangunan grup perusahaan semen nasional ini menjadi perusahaan semen berskala internasional yang mampu bersaing dengan perusahaan sejenisnya di seluruh dunia. Betapa suksesnya pola restrukturisasi ini bahkan Semen Indonesia memiliki pabrik semen di luar negeri yaitu Semen Tanglong Vietnam bahkan ada tawaran lagi di sana (Vietnam). Ini membuktikan perusahaan kita tidak cuma jago kandang. Dan ini harusnya menjadi contoh BUMN-BUMN yang lain dalam melakukan restrukturisasi.

9. Revitalisasi

a. Arti

Revitalisasi adalah suatu proses atau cara dan perbuatan untuk menghidupkan kembali suatu hal yang sebelumnya terberdaya sehingga revitalisasi berarti menjadikan sesuatu atau perbuatan untuk menjadi vital, sedangkan kata vital mempunyai arti sangat penting atau sangat diperlukan sekali untuk kehidupan dan sebagainya.

b. Pengertian

Menurut Gouillart dan Kelly, Revitalisasi adalah upaya mendorong pertumbuhan dengan mengaitkan organisasi kepada lingkungannya. Menurut Asbhy, Revitalisasi adalah mencakup perubahan yang dilaksanakan secara Quantum Leap, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap atau incremental,

melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi.

c. Konsep

Beberapa prinsip dasar revitalisasi yang harus dipakai:

1. Objek revitalisasi (tempat atau masalah yang akan diberdayakan) jauh dalam rentang waktu sebelumnya sudah pernah menjadi vital (sudah pernah terberdaya).
2. Disaat akan melakukan revitalisasi, tempat atau masalah yang menjadi objek dimaksud dalam kondisi menurun atau kurang terberdaya lagi.
3. Target dilakukannya revitalisasi adalah untuk memulihkan kembali kondisi suatu tempat atau masalah, minimal sama dengan vitalitas yang pernah dicapai sebelumnya, tambah bagus apabila lebih baik lagi.

d. Pelaksanaan

Dalam frame ini secara utuh menggambarkan bahwa motif pentingnya melakukan revitalisasi, adalah karena banyak hal:

1. Penurunan Vitalitas Ekonomi Kawasan Perkotaan
 - a. Ekonomi kawasan tidak stabil
 - b. Pertumbuhan kawasan yang menurun
 - c. Produktifitas Kawasan Menurun
 - d. Dis-ekonomi Kawasan
 - e. Nilai Properti Negatif (Rendah)
2. Meluasnya Kantong-Kantong Kumuh Yang Terisolir
 - a. Tidak terjangkau secara spasial
 - b. Pelayanan prasarana sarana yang terputus
 - c. Kegiatan ekonomi, sosial dan budaya yang terisolir
3. Prasarana Dan Sarana Tidak Memadai

- a. Penurunan kondisi dan pelayanan prasarana (jalan/jembatan, air bersih, drainase sanitasi, persampahan)
 - b. Penurunan kondisi dan pelayanan sarana (pasar, ruang untuk industri, ruang ekonomi formal dan informal, fasilitas budaya dan sosial, sarana transportasi)
 - 4. Degradasi Kualitas Lingkungan
 - a. Kerusakan ekologi perkotaan
 - b. Kerusakan amenitas kawasan
 - 5. Kerusakan Bentuk Dan Ruang Kota Tradisi Lokal
 - a. Destruksi diri-sendiri
 - b. Destruksi akibat Kreasi Baru
 - 6. Pudarnya Tradisi Sosial Dan Budaya Setempat Dan Kesadaran Publik
 - a. Pudarnya tradisi
 - 7. Lemahnya kesadaran publik
- d. Contoh perusahaan

Konsep Revitalisasi yang dilakukan oleh Kota Banjarmasin Konsep revitalisasi dibagi menjadi 2 yaitu Konsep Makro dan Mikro. Konsep Makro disusun dengan skala cakupan wilayah penelitian secara keseluruhan. Sedangkan Konsep Mikro dirumuskan pada setiap tipologi kemunduran. Konsep dirumuskan dengan cara melakukan komparasi kondisi eksisting, hasil analisa sebelumnya, teori dan best practice yang relevan dan dijabarkan secara deskriptif. Salah satu konsep pada faktor menurunnya kondisi fisik, sarana dan prasarana yaitu “Konsep Ornamentasi Bangunan Dua Sisi, Ruang Terbuka dan Pedestrian Promenade”.

Konsep pada faktor menurunnya aktivitas angkutan sungai yaitu “Optimalisasi angkutan sungai dengan Transportation

Demand Management (TDM) dan Integrasi Moda Sungai, Darat serta Pedestrian Ways”. Konsep revitalisasi mikro dirumuskan pada setiap tipologi kemunduran sebagai penjabaran dari konsep makro, konsep mikro pada tipologi kemunduran sangat berat diantaranya “Pemugaran dengan pendekatan orientasi “Dua Sisi” dan arsitektur hybrid pada Bangunan Pertokoan Sudimampir dan Simpang Hasanuddin”. Pada tipologi kemunduran berat diantaranya “Konsep Peningkatan visibilitas dan aksesibilitas melalui penempatan street furniture pada Dermaga Pasar Baru, Pasar Lima dan Pasar Ujung Murung”. Sedangkan konsep pada tipologi kemunduran sedang diantaranya “Konsep Preservasi Arsitektur Banjar dengan penyusunan RTBL Kampung Tradisional Sungai Baru”. Konsep pada kemunduran ringan diantaranya “Penyediaan Ruang Terbuka Hijau dengan konsep Green Wall dan Roof Garden pada bangunan-bangunan komersial pada koridor jalan Lambung Mangkurat”.

10. Human Resources Development

a. pengertian

Human Resources Development (Sumber Daya Manusia/SDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan

orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

b. Pengertian

Menurut Weather dan Davis (1996), memberikan pengertian sumber daya manusia sebagai pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan, bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Menurut M.T.E. Hariandja (2002, h 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

c. Konsep

Developing People yaitu pengembangan kemampuan pegawai dalam potensi kerja. dapat menyelesaikan masalah dengan 4 tahapan yaitu :

- a. Observasi
- b. Empati
- c. Berdialog
- d. Introspeksi

Meningkatkan kecerdasan, dimana kepala HRD selain dalam mengembangkan potensi pegawai ia wajib meningkatkan kecerdasan pegawai yang ia miliki. Dalam HRD, pengembangannya lebih terpaku dalam mengembangkan

intangibles dibandingkan tangibles. Karena intangibles adalah aset yang tidak pernah habis dan dapat selalu dikembangkan kapanpun, dimanapun dan bagaimanapun. Dan dalam intangibles juga dapat dilakukan pengembangan secara keseluruhan dari basic hingga kemampuan yang telah handal.

d. Pelaksanaan

Tahapan pelaksanaan sumber daya manusia tahapan pelaksanaan sumber daya manusia sebaiknya dimulai dengan step mula-mula, ialah identifikasi kepentingan pengembangan. Dalam tahapan ini, kita sejatinya hendak menggali proses pengembangan apakah yang paling sesuai bagi individu tertentu. Dalam proses ini kita laksanakan asesmen berkaitan strengths serta areas for development dari tiap individu (karyawan). Asesmen bisa dilakukan dengan lewat pola assessment center atau pun lewat observasi serta evaluasi dari atasan masing-masing (trick ini lebih praktis dibanding mesti memakai assessment center).

Dari hasil asesmen tersebut kita setelah itu sanggup merumuskan acara pengembangan apakah yang serasi bagi karyawan yang bersangkutan. Sebaiknya perumusan acara pengembangan hasil asesmen ini tak cuma didasarkan kepada kelemahan karyawan, tapi justru mesti lebih bertumpu kepada kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut (pendekatan semacam ini disebut sbg strength-based development). Menurut riset, pendekatan semacam ini lebih efektif dibanding pendekatan yang bertumpu terhadap kelemahan individu.

e. Contoh Penerapan

Pada awal mula pada tahun 2004, pemilik yang masih berusia muda ini merintis sendiri usahanya dari nol. Pemilik mulai membangun perusahaan PT.Jaya Mas Mandiri Plus yang bergerak di bidang manufaktur yaitu barang setengah jadi menjadi barang jadi. Pada tahun 2004, PT.Jaya Mas Mandiri Plus hanya memiliki jumlah karyawan sekitar 15 orang. Tetapi sekarang jumlah perusahaan memiliki karyawan sekitar 180 orang, yang terdiri atas beberapa bidang, antara lain produksi, pemasaran, keuangan dan HRD. Perusahaan ini berlokasi di JL. Raya Margomulyo 44, Komplek Pergudangan Suri Mulia HH-19, Surabaya, Jawa Timur. Segmen pasar yang digunakan oleh perusahaan dalam marketing adalah AGORA Vol. 1, No. 3, (2013) relationship. Dengan adanya relationship ini, perusahaan terus berkembang dan berkembang. Dalam perkembangannya awal mula perusahaan tidak semua pasar bisa dimasuki karena terhalangnya modal yang menentukan kapasitas produksi

Tahap Training and Development ,PT.Jaya Mas Mandiri Plus mempunyai cara sendiri untuk mengembangkan karyawannya seperti adanya visi perusahaan, pemahaman teori, maupun training and development. Perusahaan melakukan proses training and development sebanyak 1 (satu) tahun sekali dan dilakukan pada bulan awal tahun, tetapi jika perusahaan mempunyai mesin baru, jelas perusahaan akan melakukan training pada karyawan yang bergerak di bidang produksi. Jadi, karyawan yang paling sering melakukan training adalah karyawan yang bekerja di bidang produksi. Ada karyawan tertentu yang mendapatkan training yang dilakukan perusahaan yaitu karyawan yang dinilai oleh perusahaan tidak mencapai

target perusahaan, tetapi jika perusahaan mempunyai mesin baru, bukan hanya karyawan tertentu saja yang akan dilatih, melainkan semua karyawan di bidang produksi.

Training and development ini merupakan suatu kegiatan yang penting bagi perusahaannya, karena mengukur wawasan para karyawan yang bekerja dan melatih karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya, meningkatkan moral dan karir karyawan, menjawab kebutuhan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan, efisiensi dan pencapaian perusahaan, meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas, dan perusahaan dapat berkembang. Training adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi, jadi jika suatu perusahaan terus meningkat atau berkembang, maka training and development juga akan terus ada.

11. Reinventing Government

a. Arti

Reinventing adalah upaya untuk menemukan kembali wawasan, nilai dan strategi baru.

b. Pengertian

Menurut David Osborne dan Peter Plastrik (1997) dalam bukunya "Memangkas Birokrasi", Reinventing Government adalah "transformasi system dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektifitas, efisiensi, dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi.

c. Konsep

Salah satu model pemerintahan di era NPM adalah model pemerintahan yang diajukan oleh Osborne dan Gaebler (1992) dalam Mardiasmo (2002), yang tertuang dalam pandangannya yang dikenal dengan konsep 'reinventing government". Perspektif baru pemerintah menurut Osborne dan Gaebler tersebut adalah :

1. Pemerintahan katalis
2. Pemerintahan milik masyarakat
3. Pemerintah yang kompetitif
4. Pemerintah yang digerakkan oleh misi;
5. Pemerintah yang berorientasi hasil
6. Pemerintah berorientasi pada pelanggan
7. Pemerintahan wirausaha;
8. Pemerintah antisipatif;
9. Pemerintah desentralisasi;
10. Pemerintah berorientasi pada mekanisme pasar;

d. Pelaksanaan

Menurut Callahan (2003) dalam Muhammad (2008), kinerja organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh suatu organisasi mencapai hasil setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu (previous performance), dengan organisasi lain (benchmarking), dan sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan. Oleh karena Pemerintah tergolong dalam organisasi publik, maka kinerjanya dapat dinilai dari sampai seberapa jauh ia memenuhi tuntutan publik melalui pemberian public goods. Kinerja Pemerintah juga menunjukkan sampai seberapa jauh Pemerintah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana dijanjikan kepada publik. Berdasarkan teori-teori dan studi tentang kinerja, dapat diidentifikasi faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi atau berperan terhadap kinerja pemerintah.

Faktor-faktor tersebut adalah kapasitas manajemen, kebijakan, lingkungan, budaya organisasi, kepemimpinan, faktor endowment, karakteristik pihak yang dilayani, karakteristik tugas, struktur organisasi, dan teknologi (Muhammad, 2008). Muhammad (2008) menyatakan, bahwa apabila dikaitkan dengan konteks otonomi daerah di Indonesia saat ini, maka dapat disimpulkan empat faktor yang sangat menentukan dinamika kerja pemerintah daerah. Faktor-faktor tersebut adalah kapasitas manajemen, budaya organisasi, lingkungan yang bersifat makro (dorongan atau hambatan dari luar daerah), dan lingkungan yang bersifat mikro (dorongan atau hambatan dari lingkungan lokal).

e. Contoh Penerapan

Implementasi Reinventing Government pada Departemen Kelautan dan Perikanan :

1. Kapasitas Manajemen Kewirausahaan

Pengembangan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan merupakan prasyarat untuk meningkatkan kinerja Pemerintah. Hal penting yang telah dilakukan adalah reformasi birokrasi pemerintah daerah. Pembenahan pertama adalah meningkatkan kinerja pegawai negeri dengan memberikan insentif melalui tunjangan kinerja daerah. Birokrasi pemerintah menghadapi masalah klasik yaitu motivasi. Mereka tidak merasa penting untuk mengembangkan prestasi karena sistem remunerasi yang tidak mengapresiasi pegawai berprestasi.

2. Faktor Lingkungan Makro

Faktor lingkungan makro yang pernah dijumpai berupa kekakuan dari instansi pusat yang mengakibatkan daerah tidak mampu memanfaatkan potensi dan peluang bisnis di daerah, yaitu dalam

hal adanya larangan ekspor sapi dari Gorontalo. Beliau menghadapi hal ini dengan inovasi sampai akhirnya Gorontalo diizinkan melakukan ekspor sapi.

3. Faktor Budaya Organisasi

Terobosan dan inovasi penting yang dilakukan adalah mengubah mentalitas nelayan dengan memperkenalkan budaya kewirausahaan. Nelayan di Gorontalo cenderung mencari ikan ketika sudah tidak mempunyai uang, sedangkan bila uang cukup, mereka akan menikmati hasil sampai uang tersebut habis. Kebiasaan seperti ini tidak mampu meningkatkan kualitas hidup mereka. Terobosan yang dilakukan adalah mengadopsi kebiasaan petani ke kehidupan nelayan. Nelayan diperkenalkan sistem perikanan budidaya yang bersifat cepat menghasilkan yaitu dengan memperkenalkan budidaya rumput laut. Budidaya rumput laut menjadikan nelayan mempunyai keterikatan seperti petani dengan sawahnya. Para nelayan mulai belajar berorganisasi dalam lingkup yang lebih besar.

4. Faktor Endowment

Daerah Faktor endowment daerah berkenaan dengan modal fisik dan modal sosial. Modal fisik berkaitan dengan sumberdaya alam dan infrastruktur daerah, sementara modal sosial berkenaan dengan penduduk, sumberdaya aparatur, nilai budaya yang berkembang dalam masyarakat, sektor swasta, perguruan tinggi, partai politik, dan pers lokal. Terobosan yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan faktor endowment daerah untuk meningkatkan produksi pertanian, yaitu dengan memanfaatkan hasil inovasi teknologi pengairan untuk memperluas jangkauan irigasi pertanian lahan kering.

12. Performance Appraisal

a. Arti

Performance Appraisal dapat diartikan sebagai penilai prestasi ataupun penilaian kinerja terhadap suatu karyawan.

b. Pengertian

Menurut Mondy dan Noe, Performance Appraisal adalah Sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari dua hal, yaitu hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang), dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Menurut Lawler, Penilaian kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif.

<http://rokokdankorek.blogspot.co.id/2012/12/penilaian-kerja-performance-appraisal.html>

c. Konsep

Prinsip-prinsip psikologi dalam penilaian kerja

1. Penciptaan alat ukur yang obyektif (Human Errors Anticipation).
 2. Memotivasi karyawan untuk bekerja dengan optimal.
 3. Konseling pekerjaan.
 4. Observasi pekerjaan karyawan.
 5. Mediator antara keinginan karyawan dengan keinginan perusahaan.
- ### d. Pelaksanaan

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Skala peringkat (Rating Scale)

Daftar pertanyaan (Checklist)

Metode dengan pilihan terarah (Forced Choice Methode)

Metode peristiwa krisis (Critical Incident Methode)

Metode catatan prestasi

Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (Behavior Anchored Rating Scale)

Metode peninjauan lapangan (Field Review Methode)

Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test and Observation)

Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach)

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)

Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)

Penilaian secara psikologis

Pusat penilaian (Assessment Center)

13. Service Excellent

1. Arti

adalah suatu pelayanan yang terbaik dan memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan / masyarakat .

2. Pengertian

Menurut Elthainammy (1990), Pelayanan Prima (excellence service) adalah suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa pelanggan/penerima layanan merupakan faktor penting dalam unsur Pelayanan Prima.

3. Konsep

1. Kemampuan (Ability)
2. Sikap (Attitude)
3. Penampilan (Appearance)
4. Perhatian (Attention)
5. Tindakan (Action)
6. Tanggung jawab (Accountability)

4. Pelaksanaan

Aplikasi pelayanan prima juga tidak berarti hanya meningkatkan keprimaan pelayanan, tetapi merupakan proses pembaharuan pelayanan yang harus terus menerus dilakukan, agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang terus meningkat. Tahap memulai proses pelayanan prima di komunitas yaitu pembaharuan desain, sosialisasi dan koordinasi, penyusunan standar pelayanan, persiapan penyelenggaraan, penyelenggaraan dan evaluasi.

5. Contoh Penerapan

Pelayanan prima yang diberikan oleh pegawai Alfamart.
ini saja, Pak/Bu? Isi pulsanya sekalian Pak/Bu?

Itulah beberapa sapaan khas pramuniaga retail Indonesia, Alfamart. Bagi Anda pelanggan minimarket Alfamart, pasti sudah tidak asing dengan sapaan-sapaan ramah tersebut. Menurut saya, sapaan (greeting) tersebut tak hanya sekedar formalitas yang telah menjadi aturan dari perusahaan, namun lebih dari itu, greeting tersebut juga mempunyai maksud untuk menjalin interaksi dan komunikasi yang baik antara pelanggan dan pramuniaga (kasir).

Tak hanya itu, bila ditilik dari sudut pandang manajerial, greeting-greeting ramah tersebut juga merupakan salah satu bentuk pelayanan prima sebuah organisasi (dalam hal ini perusahaan) kepada para pelanggannya. Vincent Gespersz, seorang ahli manajemen produksi, menyatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi beberapa dimensi dan salah satunya adalah kualitas pelayanan yang berkaitan dengan kesopanan dan keramahan para pelaku bisnis. Dan inilah yang diterapkan oleh perusahaan Alfamart sebagai salah satu perusahaan retail terbesar di Indonesia.

Dan memang, dalam praktiknya ada beberapa pihak yang kurang menyukai "ritual" semacam ini. Dan bahkan ada pendapat yang menganggap hal tersebut menjadikan para kasir seperti robot. Buat saya malah sebaliknya, meski kata-kata yang diucapkan cenderung sama, namun bila sang pramuniaga (kasir) dapat sedikit berimprovisasi dengan greeting-greeting tersebut tanpa mengurangi makna esensialnya, maka hal ini justru akan menjadikan nilai plus di mata pelanggan. Apalagi bila ditambah dengan senyuman dengan cara merapatkan telapak tangan di depan dada sembari mengucapkan terima kasih kepada semua pelanggan.

14. Good Government

1. Arti

Good government adalah suatu kesepakatan menyangkut pengaturan negara yang diciptakan bersama oleh pemerintah, masyarakatmadani, danswasta. Menurut Kooiman Good governance adalah proses interaksi politik antara pemerintah dan rakyat di berbagai bidang yang membahas tentang kepentingan masyarakat luas dan tindakan pemerintah atas kepentingan tersebut. Menurut World bank Good governance merupakan penyelenggaraan tata pembangunan yang sesuai dengan prinsip demokrasi, bertanggung jawab, bebas dari unsure korupsi dan menerapkan disiplin meumutuskan anggaran.

2. Konsep

- a. Transparansi (transparency)
- b. Akuntabilitas (accountability)
- c. Pertanggungjawaban (responsibility)
- d. Independensi (independency)
- e. Kesetaraan dan kewajaran (fairness)

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan good government yang benar-benar jadi tantangan dari Kabinet Persatuan Nasional ini ialah dengan otonomi Daerah. Bagaimana refunctioning kewenangan-kewenangan pusat daerah. Kemudian reposisi dari para pegawai ke daerah-daerah. Diplot sesuai dengan kemampuan pendanaan daerah baik dari taxing power dan dari tax share.

4. Contoh penerapan

Penerapan good government pernah terjadi di Indonesia yaitu saat pemerintahan Kabinet Persatuan Nasional Gus Dur –Mega baik dalam pembentukan maupun dalam pelaksanaannya ada pengaruh besar dari pemikiran good government.

15. Good Corporate Government

a. Pengertian

Corporate governance merupakan seperangkat tata hubungan diantara manajemen perseroan, direksi, komisaris, pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya. Corporate governance sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders yang lain.

b. Konsep

pertama, internal balance antar organ perusahaan RUPS, komisaris, dan direksi dalam hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional ketiga perusahaan tersebut. Kedua, external balance yaitu pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat dan stakeholders.

c. Pelaksanaan

- a. Good governance akan terwujud apabila kekuatan yang ada dapat saling mendukung yaitu :
- b. Warga dan pihak swasta yang bertanggungjawab aktif dan memiliki kesadaran, bersama dengan

- c. Pemerintah yang terbuka, tanggap, mau mendengar dan mau melibatkan warga, serta
- d. Adanya kontrol yang berjalan dengan baik.

BAB 10

Kepemimpinan

- A. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang Konsep kepemimpinan

Konsep kepemimpinan dapat di golongkan antara lain:

- 1. **Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok**

Keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam mengontrol proses dari gejala-gejala sosial. Melihat kepemimpinan sebagai sentralisasi usaha dalam diri seseorang sebagai cerminan kekuasaan dari keseluruhan. Kecenderungan pemikiran dari definisi-definisi di atas sangat berpengaruh di dalam mengarahkan perhatian terhadap pentingnya struktur kelompok.

2. **Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya**

Pemimpin adalah seorang individu yang memiliki sifat dan karakter yang diinginkan oleh rakyatnya. Teori kepribadian cenderung memandang kepemimpinan sebagai akibat pengaruh satu arah. Mengingat bahwa pimpinan mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan para pengikutnya, maka biasanya ahli teori pribadi lupa menyinggung karakteristik timbal balik atau *reciprocal* dan interaksi dari atau dalam situasi kepemimpinan.

3. **Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku**

Tingkah laku kepemimpinan sebagai tingkah laku yang akan menghasilkan tindakan orang lain searah dengan keinginannya dan tingkah laku seorang individu dapat mengarahkan aktivitas kelompok.

4. **Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi**

Kepemimpinan adalah pengelolaan manusia melalui persuasi dan inspirasi daripada melalui pemaksaan langsung. Hal ini melibatkan penerapan pengetahuan mengenai faktor manusia dalam memecahkan masalah yang konkrit.

5. **Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan**

Proses menciptakan situasi sehingga para anggota kelompok, termasuk pemimpin dapat mencapai tujuan bersama dengan hasil maksimal dalam waktu dan kerja yang singkat.

B. Mahasiswa dapat menjelaskan dan mendiskripsikan Teori kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target (goal) organisasi yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua (kepala) dalam sistem di sebuah organisasi/ perusahaan.

Dalam berbagai aspek, pengertian kepemimpinan dalam organisasi menjadi hal yang krusial. Dua orang konsultan pengembangan diri, Jack Zenger dan Joseph Folkman menerbitkan hasil sebuah penelitian yang mereka hubungkan dengan skill yang wajib dimiliki oleh pemimpin. Skill ini nantinya yang akan membuat para leader sukses dalam semua bidang organisasi, termasuk bisnis.

Pengertian kepemimpinan dalam hal ini bisa bermacam-macam. Umumnya kita cenderung menginginkan seorang leader yang karismatik.

Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli :

Beberapa ahli, baik ahli dari Indonesia maupun dari luar negeri, pernah menjelaskan mengenai definisi kepemimpinan, diantaranya adalah:

1. Wahjosumidjo (1987)

Menurut Wahjosumidjo pengertian kepemimpinan adalah kemampuan yang ada pada diri seorang leader yang berupa sifat-sifat tertentu, seperti:

- a. Kepribadian (personality)
- b. Kemampuan (ability)
- c. Kesanggupan (capability)

Kepemimpinan merupakan rangkaian aktivitas pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan, gaya dan perilaku pemimpin tersebut, serta interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi.

2. Sutarto (1998)

Menurut Sutarto arti kepemimpinan adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. S. P. Siagian

Menurut S. P. Siagian pengertian kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menjabat sebagai pimpinan dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahannya agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga dapat memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Moejiono (2002)

Menurut Moejiono pengertian kepemimpinan adalah kemampuan dalam memberikan pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki beberapa kualitas tertentu yang membuatnya berbeda dengan pengikutnya.

5. George R. Terry (1972)

Menurut George R. Terry pengertian kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk diarahkan mewujudkan tujuan organisasi.

6. Stoner

Menurut Stoner pengertian kepemimpinan adalah sebuah proses mengarahkan dan usaha dalam mempengaruhi kegiatan yang berkaitan dengan anggota kelompok atau organisasi.

7. Jacobs dan Jacques (1990)

Menurut Jacobs dan Jacques arti kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti terhadap usaha kolektif, sehingga ada kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai tujuan.

8. Hemhiel dan Coons (1957)

Menurut Hemhiel dan Coons pengertian kepemimpinan adalah perilaku seseorang individu dalam memimpin berbagai aktivitas sebuah organisasi

atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama (shared goal).

9. Ralph M. Stogdill

Menurut Ralph M. Stogdill definisi kepemimpinan adalah suatu proses memberikan pengaruh terhadap berbagai kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai target.

10. Rauch dan Behling (1984)

Menurut Rauch dan Behling, arti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi berbagai aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

11. Wexley dan Yuki (1977)

Menurut Wexley dan Yuki pengertian kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk lebih berupaya dalam mengarahkan tenaga dalam tugasnya, atau mengubah perilaku mereka.

2. Tujuan Kepemimpinan Dalam Organisasi

Setelah memahami pengertian kepemimpinan, tentunya kita juga perlu mengetahui apa tujuan kepemimpinan tersebut. Berikut penjelasannya:

1. Sarana untuk Mencapai Tujuan

Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Dengan memperhatikan apakah tujuan

tercapai atau tidak dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, maka kita bisa mengetahui jiwa kepemimpinan dari seseorang.

2. Memotivasi Orang Lain

Tujuan kepemimpinan yang lain adalah untuk membantu orang lain menjadi termotivasi, mempertahankan serta meningkatkan motivasi di dalam diri mereka. Dengan kata lain, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memotivasi pengikut/ bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Fungsi Kepemimpinan

Setelah memahami tujuan kepemimpinan, kita juga harus mengerti apa fungsi kepemimpinan di dalam sebuah organisasi. Pemimpin memiliki fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi, baik untuk keberadaan dan juga kemajuan organisasi tersebut.

Pada dasarnya, fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu:

1. Fungsi Administratif

Yang dimaksud dengan fungsi Administratif adalah pengadaan formula kebijakan administrasi di dalam suatu organisasi dan menyediakan segala fasilitasnya.

2. Fungsi sebagai Top Manajemen

Fungsi sebagai Top Manajemen adalah fungsi pemimpin dalam proses aktivitas pembuatan Planning,

Organizing, Staffing, Directing, Commanding, dan Controlling.

3. Fungsi Kepemimpinan Menurut Hadari Nawawi

Beberapa fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi adalah:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Pemimpin dapat melimpahkan wewenangnya kepada orang lain, misalnya membuat dan menetapkan

keputusan. Fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab.

e. Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

C. Mahasiswa dapat mendeskripsikan dan menjelaskan Tinjauan kepemimpinan perubahan dalam organisasi

1. **Pandangan umum terhadap perubahan dan pengaruhnya terhadap organisasi**

Pada umumnya organisasi “lama” dipemerintahan, dibentuk dengan pengaruh budaya lokal sehingga karakteristik organisasi cenderung dekat dengan masyarakat local. Demikian pula organisasi swasta dan bisnis yang menggerakkan perekonomian daerah maupun Negara , sebelumnya menggunakan manajemen yang terbatas dan tradisional. Konglomerasi usaha yang dikembangkan masih dalam lingkup kekerabatan dan ikatan inklusif terbatas. Tidak salah memang, dalam mengelola organisasi yang lebih pada pendekatan social dan kekeluargaan, namun dalam era globalisasi yang serba dinamis ini menuntut manajemen organisasi pemerintahan maupun bisnis untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka profesionalisme dan kompetitif usaha yang

dikombinasikan dengan pendekatan social dan leadership (kepemimpinan).

2. **Karakteristik resistensi terhadap perubahan organisasi**

Perubahan biasanya menguntungkan beberapa orang, fungsi atau bagian pada biaya dari yang lain. Ketika perubahan menyebabkan perubahan dan konflik organisasi, suatu organisasi mungkin mempertahankannya. Definisi ini mengakui adanya kesadaran (persepsi), oposisi, kelangkaan, dan halangan. Sebuah buku menggambarkan sebagai "Perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk beroposisi terhadap anggota yang lain."

Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengannya. Ada tidaknya sebuah konflik merupakan sebuah persepsi. Jika tidak ada yang merasakan adanya konflik, pada umumnya konflik dianggap tidak ada. Perbedaan diantara definisi-definisi cenderung berpusat pada maksud dan apakah konflik adalah sebuah istilah yang hanya terbatas pada tindakan terbuka saja. Masalah maksud merupakan perdebatan mengenai apakah perilaku yang menghalangi harus merupakan tindakan yang ditentukan atau apakah maksud itu terjadi sebagai suatu akibat dari keadaan yang kebetulan saja.

Sejumlah faktor berbeda dapat menimbulkan konflik organisasi. Antara lain faktor kepribadian yang tidak cocok bersifat psikologis. Artinya konflik tersebut berkaitan erat dengan karakteristik perseorangan para karyawan. Yang memiliki arti bahwa ada orang yang memiliki kesulitan

untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan itu tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Namun yang menjadi perhatian kita adalah konflik yang disebabkan oleh masalah struktural. Antara lain:

a. Saling ketergantungan pekerjaan

Merujuk pada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif. Misalnya interaksi antar kelompok yang akan membuat perencanaan dan yang membuat analisis pemasaran pada sebuah stasiun radio FM yang besar. Mereka bergantung satu sama lain untuk menyeimbangkan format musik mereka.

b. Ketergantungan pekerjaan satu arah

Ketergantungan pekerjaan satu arah bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan memiliki dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada dibawahnya.

c. Deferensiasi horizontal yang tinggi

Makin besar perbedaan yang terdapat diantara unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika unit-unit dalam organisasi amat dideferensiasi, maka tugas yang dilakukan oleh masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama. Hal ini,

pada gilirannya akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar diantar unit-unit.

d. Formalisasi yang rendah

Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat.

e. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka

Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pola sumber yang langka seperti peralatan, dana operasi atau jasa-jasa staf yang didesentralisasikan.

f. Perbedaan pada kriteria evaluasi dan sistem imbalan

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah ketimbang secara gabungan, makin besar pula konfliknya.

g. Pengambilan keputusan yang partisipatif

Proses partisipatif memberikan kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan ketidaksepakatan.

h. Keanekaragaman anggota

Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketidaksamaan individu seperti latar belakang, pendidikan, umur dan lain-lain akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antara pribadi antar wakil-wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing unit.

i. Ketidaksesuaian status

Konflik terstimulasi jika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam herarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimansi status.

j. Ketidakpuasan peran

Ketidakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satunya adalah ketidakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapat promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketidakpuasan peran maupun ketidaksesuaian status yang dipersepsikan.

k. Distorsi komunikasi

Distorsi komunikasi terjadi pada komunikasi vertikal dan horizontal. Kesukaran semantik seringkali menjadi masalah dalam organisasi. Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama diantara unit-unit. Kesukaran ini dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-beda.

3. Sikap organisasi menghadapi gelombang perubahan

Dalam sebuah manajemen sebuah organisasi terdapat kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi terjadinya perubahan.

1. Kekuatan Kompetitif

Kompetisi (persaingan) adalah keadaan di mana ada beberapa pihak atau organisasi yang memiliki tujuan atau spesifikasi sejenis dalam satu situasi yang bersaing untuk mencapai tujuannya secara maksimal. Kompetisi merupakan suatu kekuatan untuk merubah, karena jika suatu organisasi tidak sesuai, kurang atau melebihi pesaingnya dalam efisiensi, kualitas, atau kemampuan untuk inovasi baru atau pengembangan barang dan jasa maka dia tidak akan bisa bertahan dalam kondisi persaingan tersebut. Hal tersebut dapat menyebabkan suatu organisasi kolaps, sehingga dengan kekuatan ini organisasi akan terus melakukan perubahan agar tetap bisa bertahan dalam persaingan tersebut.

2. Kekuatan Ekonomi

Kondisi perekonomian, baik itu secara lokal, nasional, maupun global sangat mempengaruhi keadaan suatu organisasi dalam mengambil keputusan dalam mengelola organisasi tersebut untuk tetap dalam jalur yang direncanakan semula atau melakukan perubahan untuk mengimbangi keadaan perekonomian. Perekonomian yang menyebabkan perubahan adalah keadaan yang cenderung labil (tidak tetap). Keadaan ini bisa berupa perubahan sistem, ideologi perekonomian, moneter, dsb.

3. Kekuatan Politik

Baik secara langsung maupun tidak tanpa disadari politik menjadi salah satu pemicu banyak perubahan karena politik akan banyak mengintervensi berbagai bidang. Pergantian sistem politik, dominasi politik oleh pihak tertentu, dan keadaan politik yang tidak stabil bisa turut mengubah kondisi masyarakat. Maka organisasi harus melihat dengan teliti politik seperti apa yang sedang berjalan dan peluang atau perubahan apa yang perlu dilakukan.

4. Kekuatan Global

Kekuatan global sangat kompleks dan besar pengaruhnya bagi organisasi. Kekuatan global yang semakin menguasai banyak segi kehidupan memicu munculnya banyak perubahan, yang bahkan mungkin menuntut organisasi merombak banyak bagian, mulai

dari struktur sampai sistem. Bentuk keleluasaan global seperti ekspansi pasar asing, perdagangan bebas menuntut kebutuhan untuk beradaptasi lebih baik terhadap kebudayaan nasional dan nilai politik, ekonomi, sosial, dan busaya ni negara mana organisasi itu berada.

5. Kekuatan Demografi dan Sosial

Konsep ini berkaitan dengan kondisi kependudukan, masyarakat, orang per orang, karyawan, atau anggota organisasi yang terkait dengan kondisi sosial. Untuk mengatur orang-orang yang berbeda dalam organisasi harus ada cara yang efektif untuk memahami, mengendalikan, mengawasi, dan memotivasi orang-orang tersebut. Sehingga keadaan ini mau tidak mau mendorong organisasi untuk berubah mengikuti perkembangan.

6. Kekuatan Etis

Organisasi juga penting untuk mengambil langkah untuk meningkatkan tingkah laku etis untuk menghadapi pemerintahan yang meningkat, kebutuhan sosial, dan politik agar lebih bertanggung jawab dan tingkah laku kerja sama yang jujur. Banyak organisasi perlu membuat perubahan yang memungkinkan manajer dan pekerja pada semua tingkat untuk melaporkan tindakan tidak etis sehingga suatu organisasi bisa lebih cepat menghilangkan suatu tingkah laku kurang etsi dan melindungi minat umum dari anggota dan pelanggannya.

7. Perbedaan dalam orientasi fungsional

Perbedaan fungsi dan pembagian sering melihat sumber inersia organisasi, karena mereka melihat suatu isu atau problem secara mendasar dari titik pandang mereka sendiri. Organisasi harus menghabiskan waktu dan usaha untuk menyelamatkan perjanjian tentang sumber suatu masalah, sebelumnya bahkan bisa memepertimbangkan bagaimana organisasi perlu merubah untuk merespon suatu masalah.

4. Struktur mekanisme budaya organisasi

Nilai dan norma dalam suatu budaya organisasi bisa menjadi sumber lain dalam ketahanan untuk berubah. Jika perubahan organisasi mengganggu yang diambil untuk nilai dan norma yang tergantung dan kekuatan orang untuk berubah atas apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya suatu budaya organisasi akan menyebabkan ketahanan untuk berubah. Organisasi memiliki kepribadian seperti halnya individu. Kita menyebut kepribadian tersebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau system pengertian yang diterima secara bersama.

Karakteristik utamanya adalah inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi. Organisasi

memiliki budaya-budaya yang dominan dan sub-sub budaya. Yang pertama mengutarakan nilai inti yang dirasakan bersama oleh mayoritas anggota organisasi, meskipun organisasi besar memiliki nilai-nilai tambahan yang diutarakan dalam sub-sub budaya. Budaya yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai yang dianut dengan kuat, ditata dengan jelas, dan dirasakan bersama secara luas. Budaya yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Oleh karena itu, budaya seperti ini dapat berfungsi sebagai pengganti formalisasi.

Sumber budaya organisasi adalah para pendirinya . budaya organisasi dipertahankan melalui proses seleksi dan sosialisasi organisasi serta tindakan manajemen puncak. Budaya organisasi disebarluaskan melalui ceritera, ritual, simbol material, dan bahasa.

5. Peran kepemimpinan menjadi sentral dalam melakukan manajemen perubahan dalam organisasi

Dari pandangan Daff bahwa pengaruh adalah hubungan timbal balik bukan satu arah antara pemimpin dengan pengikut dengan maksud dan harapan terjadi perubahan yang berarti sebagai hasil dari tujuan bersama. dapat dipahami bahwa pengaruh tidak dikaitkan dengan unsur kekuasaan maupun paksaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan.

Pemimpin mempengaruhi bawahan dan juga bawahan dapat mempengaruhi pemimpin, malahan menurut Daff pengikut yang baik bukanlah “Yes people” kadang-kadang pemimpin yang efektif sama dengan dengan pengikut yang efektif, hanya berbeda dalam memainkan perannya.

Kemudian unsur tanggung jawab pribadi dan integritas (personal responsibility and integrity) menunjukkan adanya tanggung jawab antara pimpinan dan orang-orang yang ada dalam organisasi harus sama-sama mempunyai tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan.

Sedangkan unsur perubahan (change) merupakan hasil dari pimpinan dan pengikut yang menjadi harapan masa depan dan mereka sama-sama menciptakan perubahan, bukan memelihara status quo. Atau dengan kata lain perubahan adalah gambaran dari tujuan bersama (shared purpose). Jika dicermati ketujuh elemen kepemimpinan yang dikemukakan oleh Daff, terkandung makna penting, bahwa antara pimpinan dan pengikut tidak terdapat perbedaan yang nyata dalam memberikan pengaruh dan tanggung jawab untuk mencapai perubahan. Yang berbeda adalah peran antara pemimpin dan pengikut.

Kurt Lewin dan Schein mereka berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti empat langkah,

1. keinginan untuk berubah (desire of change), sebelum perubahan terjadi setiap individu harus merasakan suatu kebutuhan, dapat berupa kekurangan-kekurangan dan ketidakpuasan selama ini serta adanya keinginan untuk meningkatkan
2. pencairan (unfreezing), yang meliputi memberikan dorongan, membujuk melalui pendekatan-pendekatan dengan mengurangi ancaman-ancaman maupun penolakan sehingga setiap individu siap untuk berubah,

3. merubah (changing) yang meliputi pemberian perubahan pada setiap individu melalui pembelajaran baru pada sikap mereka, dalam hal ini pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, dan cara baru dalam melihat sesuatu sehingga pekerja belajar dengan sikap baru. dan
4. memantapkan (refreezing) perubahan baru untuk membuat jadi permanen. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Burt pada dasarnya pemimpin yang dapat menganalisa pemanfaatan teknologi merupakan unsur yang amat penting (urgent) dalam kepemimpinan perubahan dan harus diperhitungkan.

BAB 11

Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

A. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Konsep-Konsep Komunikasi Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana. Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup

organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut: fungsi perintah; fungsi relasional; fungsi manajemen ambigu.

1. Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara. Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona

yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.

3. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

B. Mahasiswa Dapat Menjelaskan Dan Mendiskripsikan Konsep Proses Komunikasi Dalam Organisasi

Pengaruh Komunikasi terhadap Perilaku Organisasi.

Sebagai komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan penyampaian pesannya kepada peranannya yang sedang dilakukannya. Dalam hubungan ini, Henry Mintzberg seorang profesor manajemen pada McGill University di Montreal-Kanada, menyatakan wewenang formal

seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan: peranan antarpersona; peranan informasi; dan peranan memutuskan.

1. Peranan antarpersona seorang manajer meliputi tiga hal:
 - a. Peranan tokoh. Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan, dll.
 - b. Peranan pemimpin. Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

- c. Peranan penghubung. Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.
2. Peranan informasi. Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi. Ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional meliputi peranan-peranan sebagai berikut:
 - a. Peranan monitor. Dalam melakukan perannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontak pribadinya yang selalu dibinanya.
 - b. Peranan penyebar. Dalam peranannya sebagai penyebar ia menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarkan kepada bawahannya
 - c. Peranan juru bicara. Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia memberikan informasi dalam rangka pengembangan

organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peraturan sebagaimana harusnya.

3. Peranan memutuskan. Seorang manajer memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini:
 - a. Peranan wiraswasta. Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang iawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.
 - b. Peranan pengendali gangguan. Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang, dsb.
 - c. Peranan penentu sumber. Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang

berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.

- d. Peranan perunding. Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan. Bagi manajer, perundingan merupakan gaya hidup karena hanya ialah yang mempunyai wewenang untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat, dan hanya ialah yang merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

Dimensi-Dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi

1. Komunikasi internal.

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nir massa). Komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan

kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dll kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dsb. kepada pimpinan.

- b. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antarbagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

2. Komunikasi eksternal.

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat dari pada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja. Komunikasi eksternal terdiri dari jalur secara timbal balik:

- a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan,

setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi; *press release*; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; *leaflet*; poster; konferensi pers.

- b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

C. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Media Perubahan Organisasi

Menurut Ruben (1992) media merupakan alat-alat teknologi yang meningkatkan kemampuan alamiah manusia untuk menciptakan, mentransmisikan, menerima dan memproses pesan-pesan komunikasi baik secara visual, terdengar, tercium, tersentuh atau terasa. Dewasa ini, manusia hampir tidak dapat lepas dari media komunikasi. Dukungan infrastruktur di setiap daerah memfasilitasi komunikasi melalui alat-alat elektronik. Media komunikasi merupakan jantungnya komunikasi massa. Tidak ada yang dapat menghubungkan atau menjalankan komunikasi massa tanpa bantuan media komunikasi.

EVOLUSI

Dua puluh ribu tahun sebelum masehi, manusia pertama mengukir simbol-simbol pada dinding gua menggunakan batang kayu, dan batu, membunyikan genderang, menyalakan api, membuat asap untuk memberikan isyarat pada orang lain. Sampai 1000 tahun sebelum masehi muncul hieroglif dan

gambar pictografis menjadi awal terbentuknya sistem penulisan. Hasil karya tertua yang dicetak adalah *sutra* oleh kora sekitar 750 AD. Persia dan Romawi telah memiliki sistem pos yang dikirim oleh kurir. Lalu hadir mesin pencetak dengan mesin tik tahun 1500. Kemudian berkembang telegraf nirkabel oleh Markoni (1895) yaitu radio dengan kabel. Tahun 1950-an muncullah televisi lalu alat-alat elektronik lainnya seperti transistor mini, bioskop, mesin fotocopy, hingga lahir masa hibrida pada tahun 1990-an.

KLASIFIKASI

Berdasarkan teknologi yang digunakan, Schramm (1964) membedakan media komunikasi menjadi 4 generasi berikut :

1. Media generasi pertama : Meliputi peta, tulisan-tulisan, gambar-gambar, dan media lain yang tidak dihubungkan dengan arus listrik.
2. Media generasi kedua : Media yang muncul setelah ditemukannya mesin pencetak oleh Johann Guttenberg.
3. Media generasi ketiga : Media yang dikenal setelah ditemukan teknologi audio visual seperti film, radio dan televisi.
4. Media generasi keempat : Proses komunikasinya bergantung pada komunikasi antar manusia dengan komputer.

Berdasarkan kemampuan media dalam memperluas kemampuan atau kapasitas pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, Ruben (1992) membagi dalam 4 kategori yaitu :

1. Media intrapersonal yaitu alat-alat yang digunakan untuk memperluas kemampuan komunikasi intrapersonal.
2. Media antarpribadi yaitu alat-alat yang digunakan untuk memperluas kemampuan komunikasi antarpribadi
3. Media kelompok atau organisasi yaitu alat-alat yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dalam organisasi

4. Media massa yaitu teknologi yang mampu memperbanyak, menggandakan atau menguatkan pesan-pesan untuk didistribusikan ke khalayak.

KARAKTERISTIK KOMUNIKASI

Ruben (1992) mengemukakan empat karakteristik media komunikasi khususnya dilihat dari derajat sinkronitas, interaktivitas, presensi sosial dan sifatnya. Empat karakteristik tersebut juga menandai perbedaan antara komunikasi antar pribadi dan komunikasi massa.

FUNGSI MEDIA KOMUNIKASI

Menurut Ruben (1992), peranan media memperluas komunikasi manusia karena kemampuannya dalam meningkatkan produksi dan distribusi pesan serta penerimaan, penyimpanan, dan pemanggilan kembali informasi.

1. Produksi dan distribusi

Produksi melibatkan pembuatan pesan-pesan menggunakan media komunikasi. Sedangkan distribusi meliputi transmisi yaitu memindahkan pesan-pesan, reproduksi dan penguatan amplikasi yakni menggandakan pesan-pesan dan mempertunjukkan pesan –pesan secara fisik begitu sampai di tujuan.

Kategori media dalam memproduksi dan mendistribusi pesan berdasar pada indera sasaran yaitu media terdenagr, media sentuhan, media visual dan media audio visual.

2. Penerimaan, penyimpanan dan pemanggilan

Media yang membantu dalam proses produksi dan distribusi pesan ikut berperan pula dalam penerimaan pesan. Contohnya alat bantu dengar, stetoskop sebagai media penerimaan terdengar. Kacamata, cermin, lensa kontak dapat dikategorikan dalam media penerimaan visual, dokumen

tertulis, komputer, catatan harian, kalender pertemuan termasuk media penyimpanan dan pemanggilan. Serta banyak alat-alat lain yang dapat digolongkan dalam media komunikasi. Dampak media dalam kehidupan sehari-hari

3. Terjadi peningkatan jumlah pesan dan media. Fenomena yang terjadi justru timbul masalah *information overload* yakni situasi dimana ketersediaan jumlah pesan jauh lebih banyak dibanding penggunaannya secara efektif
4. Peningkatan kapasitas penyimpanan dan pemanggilan kembali informasi

Khususnya komputer dan peralatan elektronik lain mempunyai kemampuan untuk menyeleksi, mengorganisir, dan memanggil kembali suatu informasi secara efisien.

5. Mensubstitusi komunikasi untuk transportasi

Dengan teknologi media hibrida, pergerakan pesan-pesan melintasi waktu dan ruang menjadi lebih efektif, efisien serta lebih ekonomis ketimbang menggerakkan orang.

6. Membedakan konsep-konsep di kantor atau di rumah

Dengan adanya *e-commerce*, pekerjaan tidak lagi berorientasi pada tempat tapi justru berorientasi pada aktivitas.

PERAN MEDIA KOMUNIKASI TRADISIONAL

Definisi media tradisional yaitu bentuk-bentuk komunikasi verbal, gerakan, lisan, dan visual yang dikenal rakyat, diterima oleh mereka dan diperdengarkan atau dipertunjukkan dengan maksud menghibur, memberi tahu, menjelaskan, mengajar ataupun mendidik. Menurut Ranganath, sebenarnya media tradisional memiliki potensi yang besar untuk melakukan komunikasi persuasif, tatap muka dan umpan balik yang bersifat segera, serta dapat dipercaya sebagai pembawa

pesan-pesan modern. Namun, penggunaannya dalam proses komunikasi kini menurun.

KETERBATASAN DAN KEUNGGULAN KOMUNIKASI BERMEDIA

Komunikasi bermedia adalah komunikasi yang berlangsung ketika dimediasi oleh media yang berupa alat-alat antar sumber-sumber pesan dan penerima-penerima pesan. Komunikasi bermedia ini memperluas kapasitas dasar komunikasi manusia dalam artian positif. Tapi, ibarat ungu logam, komunikasi bermedia memiliki sisi negatif karena membatasi pengalaman manusia. Setidaknya ada 4 hal yang membatasi komunikasi ini yaitu ;

1. Moda-moda komunikasi yang terbatas. Keterbatasan komunikasi bermedia adalah tereduksinya potensi moda-moda visual, terdengar, tersentuh, tercium atau entusiasme. Dengan adanya media, moda yang tersedia hanyalah audio dan visual.
2. Menurunkan kontrol. Dari perspektif sumber, komunikasi bermedia lebih mampu mengontrol daripada komunikasi tatap muka yang tidak memiliki kesempatan untuk pengulangan kembali, penulisan kembali, editing, alih suara.
3. Anonim dan depersoanalisasi
4. Menurunkan tanggung jawab dan akuntabilitas
- 5.

KOMUNIKASI MASSA

Komunikasi massa adalah suatu proses komunikasi yang tergolong dimediasi oleh media massa dimana produk-produk informasi diciptakan dan didistribusikan oleh suatu organisasi komunikasi massa untuk dikonsumsi khalayak. Menurut

Wright, khalayak yang dituju itu bersifat luas, heterogen dan anonim. Luas mencakup wilayah geografis dan sejumlah besar populasi. Heterogen dalam hal karakteristik sosial, serta anonim berarti bahwa anggota tidak dikenal oleh komunikatornya.

FUNGSI-FUNGSI KOMUNIKASI MASSA

Wright mengembangkan pendapat Laswell dalam menentukan fungsi-fungsi komunikasi massa, yaitu :

1. Fungsi pengawasan : bisa memperingatkan akan bahaya-bahaya yang terjadi.
2. Korelasi : menghubungkan peristiwa-peristiwa yang terpisah ke dalam suatu pola umum yang dapat menandai suatu perubahan kompleks dalam masyarakat
3. Transmisi budaya : mensosialisasikan individu-individu untuk berpartisipasi dalam masyarakat. Transmisi budaya berfokus pada komunikasi pengetahuan, nilai-nilai dan norma-norma sosial dari generasi ke generasi.
4. Hiburan

Selain itu, Ruben mengusulkan 2 fungsi komunikasi massa yaitu:

1. Kontak sosial dan perasaan masyarakat
Berperan sebagai pengganti bagi kontak antar orang, yang membantu individu-individu terhindar dari isolasi dan kesepian.
2. Penentraman hati dan konfirmasi

MODEL – MODEL KOMUNIKASI MASSA

Ruben (1992) menyajikan pendapat Ruben tentang model komunikasi massa yang melibatkan tiga komponen.

Production Information Consumption

1. Model jarum suntik (Hypodermic needle model) (Katz 1963) : intinya model dua tahap dimana media massa membawa pesan kepada khalayak dan menimbulkan pengaruh langsung, segera dan sangat kuat pada khalayak. Model ini menggambarkan media massa sebagai jarum suntik raksasa yang menyuntik khalayak yang pasif.
2. Model dua tahap : Tahap pertama sumber informasi ke pemuka pendapat (semata-mata hanya sebagai pengalih informasi), tahap kedua dari pemuka pendapat ke pengikutnya yang merupakan penyebaran pengaruh.
3. model komunikasi satu tahap (Troldahl 1967) : perbaikan dari model jarum suntik yang mengakui bahwa tidak semua media massa berpengaruh kuat, adanya aspek penyaringan, persepsi dan retensi, adanya perbedaan pengaruh bagi beragamnya khalayak serta memungkinkan pengaruh langsung dari komunikasi massa tanpa perantara pemuka pendapat.
4. Model komunikasi banyak tahap : Menginkorporasikan semua model komunikasi. Banyaknya tahap dalam proses ini tergantung kepada tujuan sumber informasi, ketersediaan media massa, jumlah khalayak yang terdedah, sifat kepentingan pesan.

D. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Peran Media Perubahan Organisasi

Peran Media Massa Media massa adalah institusi atau lembaga yang berperan sebagai agen of change yaitu sebagai lembaga pelopor perubahan. Ini adalah paradigma utama media massa. Dalam menjalankan paradigmanya media massa berperan sebagai:

1. Institusi pencerahan masyarakat, yaitu perannya sebagai media edukasi. Media menjadi media yang setiap saat mendidik masyarakat supaya cerdas, terbuka pikirannya dan menjadi masyarakat yang maju.
 2. Media informasi, yaitu media yang setiap saat menyampaikan informasi kepada masyarakat. Informasi yang banyak dimiliki oleh masyarakat menjadikan masyarakat sebagai masyarakat dunia yang dapat berpartisipasi dengan berbagai kemampuannya.
 3. Media hiburan. Sebagai pelopor perubahan media juga menjadi institusi budaya, yaitu institusi yang setiap saat menjadi corong kebudayaan, katalisator perkembangan budaya. Agar perkembangan budaya bermanfaat bagi manusia bermoral dan masyarakat sakinah sehingga media berperan untuk mencegah berkembangnya budayabudaya yang justru merusak peradaban manusia dan masyarakatnya (Bungin, 2009).
1. Dampak Media Massa Dampak penyalahgunaan kebebasan berbicara dan menyampaikan informasi kepada masyarakat melalui media dapat dampak luas dalam kehidupan masyarakat bangsa dan negara. Bagi Kepentingan Pribadi, Media dapat meningkatkan citra positif seseorang atau malah bisa juga sebaliknya menghancurkan reputasi seseorang. Jadi nama baik seseorang dapat dirugikan apabila terjadi penyalahgunaan kebebasan berpendapat dan penyampaian informasi.
 2. Bagi Kepentingan Masyarakat, Media dapat membantu masyarakat untuk menjelaskan fakta yang ada tanpa harus ditutup-tutupi. Masyarakat dapat tertipu karena mendapatkan informasi yang tidak benar. Pemberitaan media dapat menggerakkan masyarakat dalam menggalang dana kemanusiaan.

3. Bagi Kepentingan Negara, Penyalahgunaan kebebasan berbicara dan penyampaian informasi akan memberikan dampak terhadap kepentingan negara yaitu: 1) tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah berkurang karena tidak percaya pada pemerintah. Masyarakat bersikap acuh tak acuh pada program pemerintah, 2) kepercayaan luar negeri luntur, dampaknya adalah tingkat kepercayaan luar negeri pada Indonesia berkurang (Simorangkir dikutip Suprpto dkk, 2003:79-80).

perubahan yang terjadi karena informasi media yang mendorong perubahan sikap masyarakat di Indonesia.

1. Informasi yang dimuat media Time mengenai foto penyembelihan seorang preman di kampung Ketapang, Jakarta, oleh pemuda kampung, adalah titik awal terjadinya konflik Maluku yang tak berkesudahan. Ini adalah peristiwa kerusuhan antara pemuda kampung dan para preman penjaga kompleks hiburan malam. Foto sadistis ini dimuat Time, Desember 1998, secara vulgar. Tak ketinggalan, penyebutan korban sebagai Ambon Kristen dan pelaku pembunuhan yang Muslim. Dua bulan kemudian, pada awal Februari 1999, umat Muslim yang sedang Sholat Id di Ambon dibantai oleh umat Kristen. Perjalanan kekerasan ini dimulai dari Jakarta (1998), Ambon (1999-2000), Maluku Utara dan Poso (2000-2001), belum berakhir hingga sekarang. Bagaimana peran Time dalam hal ini? Belum terbukti kaitannya. Seandainya majalah Time ini dibaca oleh orang-orang Ambon di Belanda dan tempat-tempat lain di seluruh dunia ..." Tahun 2000-an, muncul dalam pemberitaan, ada bantuan persenjataan melalui kapal asing yang masuk perairan Maluku kepada

umat Kristen, dan gencarnya dukungan memerdekakan Maluku Selatan.

2. Media di Indonesia lebih santun. Kekerasan di Indonesia yang terbesar sejak 1966 adalah Konflik Maluku (Utara dan Selatan), Kalimantan (Dayak, Madura, Melayu), Poso, Ti-mor Timur, Aceh. Bagaimana media melaporkan konflik-konflik tersebut? Dalam pengamatan lembaga Konsumen Media (Media Watch), khususnya hasil riset tentang berita konflik tahun 2000, tampak media massa di Indonesia cukup berhati-hati. Tidak ada gambar mayat tanpa kepala, atau kepala tanpa badan, di media Indonesia, meskipun fakta secara magnitudo (salah satu kriteria berita) luar biasa besar. Justru di media asing fakta itu terlihat, rakyat Indonesia menontonnya melalui parabola atau internet.

Peran media sebagai perubah sikap masyarakat tidak hanya terjadi di Indonesia tetapi juga di negara-negara lain. Berikut adalah contohnya:

1. Pada tahun 2003, dua ratus orang tewas dan puluhan rumah dan bangunan hancur di Nigeria, karena media yang tidak sensitif. Mayoritas penduduk Nigeria yang beragama Islam telah menolak rencana penyelenggaraan Miss World, yang di antara kegiatannya adalah parade perempuan cantik dalam pakaian renang. Toh pemerintah setuju, demi tujuan pariwisata. Sebetulnya ketidaksetujuan umat Islam telah dikalahkan oleh keputusan pemerintah dengan tetap diselenggarakannya Miss World di Nigeria. Namun seorang penulis menulis artikel di Harian Today yang isinya mengkritik protes umat Islam itu. Antara lain dituliskan: Seandainya Muhammad masih hidup, mungkin dia akan memilih salah satu atau beberapa kontestan untuk

dijadikan istrinya" Umat Islam marah, terjadilah aksi kekerasan, puluhan bangunan hancur dan ratusan orang tewas.

2. Sepuluh tahun sebelumnya, tahun 1993, Los Angeles dibumi hanguskan oleh penduduk kulit hitam. Kekacauan ini disebabkan tindak kekerasan yang dilakukan oleh polisi LA terhadap Rodney King (berkulit hitam), dan adegan kekerasan ini ditayangkan oleh televisi lokal terus menerus sepanjang minggu. Ini memicu kekerasan yang berujung pada penghancuran kota LA. Siaran adegan kekerasan ini memupuk rasa kebencian dan sentimen rasial.
3. Tahun 1994 di Rwanda, seorang penyiar radio memprovokasi rakyat dan memicu kebencian antar ras. Pada tahun itu, lebih dari sejuta orang tewas karena perang antar suku Hutu dan Tutsi. Penyiar radio itu baru saja divonis bersalah dan dihukum oleh Mahkamah Internasional tahun 2004 lalu.

Dampak Peran Media Massa dalam Mendorong Perubahan Sosial Masyarakat

Media massa berperan aktif dan efektif di dalam menyebarkan informasi dari suatu kelompok ke kelompok lain, apapun alasan dan kepentingannya. Oleh sebab itu, peranan media massa dalam membawa arah bagi perubahan masyarakat tidak bisa diabaikan. Apakah perubahan sosial masyarakat itu diharapkan atau tidak, cepat atau lambatkah perubahan tersebut, bergantung pada spirit yang dipegang oleh masyarakatnya, leader (pimpinan) yang hadir ditengah-tengah masyarakat tersebut, serta sarana yang digunakan di dalam prosesnya. Dampak yang terjadi akibat dari peran media ini adalah:

- a. Peranan media massa saat ini mengalami perkembangan yang sangat cepat melampaui perkembangan mentalitas sebagian masyarakat, sehingga tidaklah mengherankan bila ada suatu komunitas masyarakat yang kurang siap menghadapi perkembangan tersebut dan mengakibatkan terjadinya krisis nilai dan norma di dalam masyarakat tersebut. Dan masyarakat menganggap perkembangan itu adalah modernisasi yang harus diikuti.
- b. Efektifitas media massa dalam proses perubahan sosial, meskipun perubahan tersebut tidak diinginkan suatu kelompok masyarakat, mampu menembus ruang dan sekat-sekat yang dibangun oleh masyarakat tadi terutama di era globalisasi ini. Media massa bagaikan makhluk ghaib yang tidak bisa dikerangkeng oleh ruang dan waktu, sehingga bisa bergerak leluasa untuk menginformasikan berbagai hal yang pada akhirnya mampu membuat mentalitas (idea) dan perilaku masyarakat terpengaruh, dan ujung-ujungnya perubahan sosial tidak bisa dielakkan lagi. Semoga saja makhluk yang namanya media massa ini berada ditangan-tangan orang-orang suci yang akan mampu membawa perubahan ke arah lebih baik sesuai dengan ajaran agama.

Kedua akibat ini akan berdampak negatif apabila masyarakat tidak siap terhadap perkembangan media massa yang bisa memberikan opini kepada setiap orang untuk menilai orang lain sehingga ada yang namanya pembunuhan karakter seseorang. Perubahan sikap yang dapat menggagal persatuan dan kemanusiaan tetapi juga perubahan sikap sebaliknya. Perubahan budaya materi juga akan kearah melupakan adat istiadat ataupun lebih menghargai budaya populer yang ada dari pada budaya masyarakat itu sendiri. Dan yang lebih global lagi menurunnya tingkat kepercayaan kepada

negara dan pemerintah sendiri. Namun apapun dampak dari peran media massa, keberadaan media komunikasi ini menjadi suatu kebutuhan yang tidak bisa dilepaskan dari manusia. Media massa merupakan salah satu bentuk sarana komunikasi yang paling efektif dewasa ini di dalam mensosialisasikan dan mendesiminasikan berbagai informasi ke masyarakat luas. Media massa cetak dan elektronik menjadi salah satu ujung tombak bagi percepatan penyebaran informasi bagi masyarakat, apalagi pada era globalisasi sekarang ini, ketika batasan-batasan dan hambatan-hambatan geografis, iklim/cuaca, dan lain-lain tidak menjadi penghalang berarti bagi tersebarnya informasi ke khalayak ramai (masyarakat). Efektifitas serta peranannya yang begitu hebat menjadikan media massa menjadi salah satu komponen penting bagi pembentukan kepribadian masyarakat, serta perilaku dan pengalaman kesadaran masyarakat. Oleh karena itu pulalah banyak kelompok masyarakat yang berupaya menjadikan media massa sebagai sarana propaganda ide, citacita, nilai dan norma yang mereka ingin bentuk/ciptakan. Tinggal bagaimana pemilik media massa untuk lebih bijaksana dalam menjalankan peran media massa secara nyata.

BAB 12

Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

A. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Konsep Pengembangan Organisasi

A. Pengembangan Organisasi

1. Pengertian

Pengembangan organisasi adalah suatu perspektif tentang perubahan sosial yang direncanakan dan yang dibina. Hal ini menyangkut inovasi yang menyiratkan perubahan kualitatif dalam norma, pola perilaku dalam hubungan perorangan dan hubungan kelompok dalam persepsi tujuan maupun metode. Pengembangan organisasi dapat dirumuskan sebagai perencanaan, penataan dan bimbingan dari organisasi baru atau yang disusun kembali; **(a)** yang mewujudkan perubahan dalam nilai-nilai, teknologi fisik dan atau sosial, **(b)**. Menetapkan, mengembangkan dan melindungi hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan yang baru, dan **(c)**. Memperoleh dukungan dan kelengkapan dalam lingkungan tersebut.

Secara ringkas pengembangan organisasi mencakup juga penyusunan kembali struktur organisasi, dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi atau mempengaruhi desain organisasi adalah faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Dengan demikian struktur organisasi baru dibentuk karena dipengaruhi oleh faktor internal dan external dimana organisasi eksis. Organisasi tidak berada dalam ruang isolasi. Organisasi harus menetapkan dan memelihara suatu jaringan untuk tetap hidup dan berfungsi. Organisasi harus memelihara suatu jaringan hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi lain dimana organisasi itu eksis dan melibatkan diri dalam transaksi-transaksi dengan maksud memperoleh dukungan, mengatasi perlawanan, pertukaran sumber daya, penataan lingkungan dan memindahkan sistem norma dan nilai. Yang sangat penting adalah strategi dan taktik/kiat, dimana kepemimpinan menyesuaikan diri

atau melakukan adaptasi dalam lingkungan tersebut. Oleh karena itu suatu organisasi akan memiliki lima unsur yang mesti ada, yaitu:

- a. Kepemimpinan menunjuk pada kelompok orang yang secara aktif berkecimpung dalam merumuskan doktrin dan program dan yang mengarahkan pelaksanaan dan interaksinya dengan lingkungan. Unsur ini merupakan unsur yang paling kritis dalam pengembangan organisasi karena proses perubahan yang dilakukan dengan sengaja itu memerlukan manajemen yang intensif,
- b. Doktrin sebagai spesifikasi dari nilai-nilai, tujuan, dan metode operasional yang mendasari tindakan. Doktrin dipandang sebagai sederetan kebijakan yang memproyeksikan baik internal organisasi itu sendiri maupun eksternal dari seperangkat citra dan harapan mengenai tujuan organisasi dan gaya-gaya tindakan,
- c. Program menunjuk kepada tindakan-tindakan tertentu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan jasa yang merupakan keluaran dari organisasi tersebut. Program merupakan terjemahan dari kebijakan kedalam pola tindakan yang nyata dan alokasi energi dan sumber daya lainnya baik internal maupun lingkungan eksternal,
- d. Sumber daya adalah masukan: keuangan, fisik, manusia, teknologi dan informasi. Pengerahan dan penyediaan sumber daya secara mantap dan dapat diandalkan mempengaruhi tiap segi kegiatan organisasi.
- e. Struktur intern menunjuk kepada struktur dan proses-proses yang diadakan untuk bekerjanya organisasi dan pemeliharannya.

2. Perubahan Organisasi

Pengembangan organisasi pada dasarnya merupakan perubahan terencana, dimana dalam perubahan tersebut terdapat fase-fase perubahan yang dimulai dengan:

- a. Menumbuhkan kebutuhan untuk perubahan pada kelompok sasaran
- b. Melahirkan hubungan perubahan antara kelompok sasaran dan pelaku perubahan,
- c. Menganalisis persoalan pada kelompok sasaran yang dilakukan bersama antara pelaku perubahan dan kelompok sasaran,
- d. Menetapkan tujuan perubahan pada kelompok sasaran,
- e. Melaksanakan rencana tindakan pada kelompok sasaran,
- f. Menstabilkan perubahan dan mencegah ketidakberlanjutan,
- g. Mengakhiri hubungan antara pelaku perubahan dengan harapan kelompok sasaran dapat mengembangkan diri.

Berdasarkan *fase* perubahan tersebut **Kurt Lewin** mengemukakan “Model Perubahan Tiga Langkah Lewin” yang intinya menjelaskan bahwa perubahan yang berhasil dalam organisasi mengikuti tiga langkah: **(1)** Pelelehan status quo adalah upaya perubahan untuk mengatasi tekanan, baik dari keengganan individu atau kelompok sasaran; **(2)** gerakan bertindak untuk pindah atau transformasi pada keadaan baru; **(3)** pembekuan ulang yaitu pemantapan intervensi perubahan dengan menyeimbangkan kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat/penahan³. Banyak model perubahan organisasi yang mengarah kepada pengembangan organisasi seperti banyak dicuplik LAN dalam buku Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja. Berdasarkan model-model perubahan tersebut maka dalam melakukan perubahan organisasi untuk

mengembangkan organisasi diperlukan persiapan. Tahap-tahap persiapan dalam perubahan organisasi, seperti dicantumkan dalam tabel berikut :

Tabel 1 Tahap Persiapan Perubahan Organisasi

Tahap 1	Menentukan jenis perubahan organisasi, apakah perubahan dilakukan secara: <i>adapative, innovative</i> atau <i>radical innovative change</i>
Tahap 2	Menentukan kebutuhan kebutuhan yang diperlukan dalam rangka perubahan
Tahap 3	Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan internal organisasi dalam menghadapi perubahan.
Tahap 4	Memperhitungkan pengaruh perubahan terhadap kemungkinan yang timbul.
Tahap 5	Mengidentifikasi perubahan perubahan

	organisasi yang perlu dilakukan.
Tahap 6	Mendesain organisasi berkinerja tinggi: Pendekatan struktural.
Tahap 7	Mendisain organisasi berkinerja tinggi: Pendekatan Budaya.

Dalam mendesain organisasi dengan pendekatan struktural dilakukan dengan,

- a. Prinsip-prinsip pengorganisasian;
- b. Fungsi-fungsi organisasi;
- c. Dimensi-dimensi dalam organisasi;
- d. Langkah-langkah penyusunan struktur organisasi.

Mengembangkan suatu organisasi yang kuat memerlukan banyak waktu. Keberhasilannya, bagaimanapun, tergantung pada perubahan-perubahan dalam **pola perilaku** banyak kelompok dan individu dalam organisasi tadi. Diterimanya sikap baru dan ketrampilan oleh anggota tim manajemen (kepala dinas instansi dan subordinasinya) yang terkena perubahan organisasi merupakan kunci **inti persoalan**. Beberapa aspek perlunya melaksanakan perubahan organisasi ialah:

- a. Mengaku adanya kekurangan dalam organisasi,
- b. Ada keputusan untuk mengambil tindakan perbaikan,
- c. Membuat suatu kajian mendalam dan suatu analisis cermat dari seluruh keadaan organisasi,

- d. Mengembangkan perubahan organisasi yang diusulkan; menjamin pengertian dengan partisipasi semua anggota organisasi, Ada kepastian persetujuan, saran, yang diperlukan rencana pengembangan yang diusulkan,
- e. Sosialisasi Pengembangan Organisasi yang baru,
- f. Merinci penugasan yang diubah dari fungsi, pertanggungjawaban, kewenangan, dan akuntabilitas baru,
- g. Penyusunan kembali pelbagai prosedur kegiatan, hubungan, dan perangsang sesuai dengan perubahan,
- h. Perubahan dan/atau persiapan petunjuk dan buku pedoman, dan diklat bagi pejabat/pegawai-pegawai inti sesuai dengan rencana baru dan upaya lanjutan efektif untuk menjamin perubahan yang tepat dalam pola-perilaku,
- i. Menyebarkan/luaskan pengembangan organisasi dan mengambil tindakan perbaikan di mana saja diperlukan,
- j. Menyesuaikan dan merubah rencana menurut pengalaman,
- k. Menetapkan pengendalian manajemen yang efektif; menetapkan kriteria untuk mengukur kinerja para pejabat; menelaah prestasi berkala dimana diperlukan, dan menyusun laporan ringkas kinerja masing-masing jabatan/pekerjaan.

Kinerja yang berhasil tidak saja merupakan akibat dari teratur rapinya rencana itu, tetapi akhirnya juga akibat dari kemampuan pucuk pimpinan instansi dan bawahan untuk merubah perilaku manajemen mereka sesuai dengan sasaran-sasaran akhir atau tujuan yang harus dicapai dengan pengembangan organisasi yang dirombak itu. Tetapi, orang, termasuk orang dewasa dapat dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan, jika diciptakan suasana atau lingkungan kerja bagi mereka untuk berbuat demikian. Inilah pokok soal

dari masalah menjalankan pengembangan dan perubahan suatu organisasi besar seperti halnya organisasi perangkat daerah.

3. Indikator Keberhasilan Perubahan

Suatu program perubahan dapat dikatakan berhasil apabila dapat ditunjukkan hal-hal berikut:

- a. **Peningkatan efektivitas organisasi.** Efektivitas organisasi meliputi produktivitas yang semakin tinggi, semangat kerja yang makin besar, penentuan sasaran yang makin tepat, perencanaan yang makin handal, pemilihan dan penggunaan tipe dan struktur organisasi yang sesuai, tujuan yang makin jelas, rasa tanggung jawab yang makin besar dan pemanfaatan sumber dana, daya dan tenaga yang semakin tinggi. Tegasnya peningkatan kemampuan organisasi, terjadi peningkatan kinerja organisasi.
- b. **Manajemen yang lebih baik** pada seluruh jajaran organisasi yang antara lain terwujud dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang situasional, dengan gaya kepemimpinan yang demokratis.
- c. **Terwujudnya komitmen dan keterlibatan** seluruh anggota organisasi dalam meraih keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan, bukan hanya keberhasilan masing-masing komponen organisasi yang bergerak sendirisendiri.
- d. **Tumbuh dan berkembangnya** semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja yang didasarkan pada prinsip “simbiosis mutualistik.”
- e. **Peningkatan kemampuan** para anggota organisasi untuk mengenali berbagai faktor yang merupakan kekuatan organisasi dan mampu memanfaatkannya sebagai modal penting dalam meraih kemajuan dan sekaligus mampu dan

bersedia mengakui bahwa organisasi memiliki berbagai kelemahan yang dapat menjadi penghambat ke arah kemajuan dan kesediaan untuk mengatasinya dan bahkan apabila mungkin menghilangkannya.

- f. **Peningkatan kemampuan berkomunikasi** secara efektif baik vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal dan diagonal ke atas dan ke bawah dalam rangka penyampaian informasi, saran, kebijakan dan keputusan yang akan menghasilkan peningkatan kapabilitas organisasi untuk memecahkan masalah dan penyelesaian konflik secara fungsional.
- g. **Penumbukan dan pengembangan serta pemeliharaan iklim kerja** yang mendorong tumbuhnya kreativitas dan keterbukaan, memberikan kesempatan kepada para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang dan dimana perilaku yang positif dan sehat dihargai dan perilaku yang negatif diperbaiki melalui, penerapan sanksi disiplin berdasarkan kriteria yang rasional dan objektif.
- h. **Berkurangnya perilaku yang bersifat disfungsional** seperti penurunan produktivitas, ketidakperdulian pada pemborosan, rendahnya kesadaran tentang pentingnya waktu, tingkat kemangkiran yang tinggi dan sikap negatif terhadap organisasi.
- i. **Pertumbuhan kesadaran** yang semakin besar tentang pentingnya kapabilitas organisasi untuk terus-menerus beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah dan mampu memperbesar daya saingnya.
- j. **Kemampuan Organisasi** menarik dan mempertahankan tenaga-tenaga yang loyal, produktif, terampil, proaktif untuk terus berkarya dalam organisasi yang bersangkutan.

B. Faktor Penghambat Perubahan Organisasi

Meskipun perubahan organisasi memiliki tujuan yang baik, namun dalam pelaksanaannya dapat ditemui berbagai hambatan. Hambatan tersebut ada pada tingkat organisasional, fungsional dan individual.

1. *Organizational Obstacles (Hambatan Organisasi)*. Struktur dan budaya organisasi dapat menjadi hambatan untuk berubah. Ketika organisasi menyusun struktur organisasinya, tersusunlah pola hubungan tugas yang stabil yang berpengaruh terhadap hubungan antar pegawainya. Seiring dengan berjalannya waktu, ketika terjadi perpindahan pegawai, hubungan tugas tetap tidak berubah. Itulah sebabnya struktur organisasi menjadi resistan terhadap perubahan. Itu pula yang menyebabkan merubah struktur organisasi tidaklah mudah. Norma-norma dan nilai-nilai dalam budaya organisasi juga resisten untuk berubah. Ketika rasa memiliki begitu kuatnya, maka baik para pimpinan ataupun para pegawainya akan berupaya untuk mencegah setiap perubahan yang akan mengancam posisi mereka dalam organisasi. Adanya koalisi para pimpinan juga dapat menjadi penghalang untuk berubah. Koalisi yang berbeda akan melihat perubahan dengan kaca mata yang berbeda pula. Hal tersebut dikarenakan perbedaan kepentingan, atau ketidaksetujuan mereka terhadap perubahan yang akan dilakukan.
2. *Functional Obstacles (Hambatan Fungsional)*. Struktur dan budaya organisasi pada tingkatan fungsional juga dapat menjadi penghalang untuk berubah. Seperti halnya pada tingkatan manajerial, manajer fungsional juga akan berupaya melobi sesuai kepentingan mereka sendiri dan mencoba untuk mempengaruhi proses perubahan sehingga perubahan yang terjadi dapat menguntungkan mereka.

Tingkat ketergantungan tugas antar fungsi-fungsi yang ada juga mengakibatkan sulit mencapai perubahan, karena perubahan pada satu fungsi akan mempengaruhi seluruh fungsi yang lain. Semakin tinggi ketergantungan antar fungsi akan semakin sulit untuk mencapai perubahan

3. *Individual Obstacles (Hambatan Individual)*. Adanya prasangka buruk terhadap perubahan dapat mempengaruhi persepsi individu para manajer terhadap suatu situasi dan dapat menyebabkan mereka menginterpretasikan perubahan sesuai dengan keinginan mereka untuk mendapatkan keuntungan sendiri. Alasan lain mengapa pegawai resisten terhadap perubahan adalah adanya stress dan ketidaknyamanan dalam bekerja, baik untuk para manajer maupun pegawai. Pegawai mengembangkan kebiasaan-kebiasaan rutin yang dapat mempermudah mereka untuk mengendalikan situasi dan membuat keputusan-keputusan yang sudah terprogram. Ketika rutinitas terganggu maka para pegawai mengalami stress. Untuk mengurangi rasa stress mereka cenderung untuk kembali pada kebiasaan-kebiasaan lama mereka.

Keengganan individual dalam melakukan perubahan organisasi dapat terjadi ketika suatu perubahan mengharuskan keluar dari system yang biasa dilakukan (*permanent system*), apalagi bila perubahan tersebut bertentangan atau mengganggu “kepentingan” individu. Keengganan individual dalam menerima perubahan juga dapat terjadi karena adanya kekuatan kelompok informal dalam organisasi. Ketika seorang pegawai bersedia untuk melakukan perubahan baik sifat maupun pekerjaannya, tetapi karena dipengaruhi oleh serikat pekerja yang memaksanya untuk tidak mau melakukan perubahan tersebut, maka terjadi

penolakan terhadap perubahan atau juga sering disebut dengan mental blok.

Sedangkan organisasi pada dasarnya memiliki budaya yang tertanam untuk menghasilkan kemantapan/kemapanan. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah didesain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para pegawai telah dibekali pelatihan dan ketrampilan, *job description* yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua anggota organisasi. Ketika terjadi perubahan pada organisasi hal-hal yang telah tertanam secara struktural ini kerap kali menjadi kendala dalam perubahan. Artinya apabila suatu perubahan terjadi pada salah satu sub sistem dan mengakibatkan perubahan pada sub sistem yang lainnya secara keseluruhan, maka kemungkinan besar perubahan akan ditolak.

B. Mahasiswa Dapat Menjelaskan Dan Mendiskripsikan Pendekatan Perubahan Dan Pengembangan Organisasi

Manajer senantiasa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyesuaian disain organisasi diwaktu yang akan datang. Perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi dapat disebabkan oleh kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Berbagai kekuatan eksternal dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan operasinya. Sedangkan perubahan dari faktor seperti tujuan, kebijakan manajer, sikap karyawan, strategi dan teknologi baru juga dapat merubah organisasi.

Pendekatan Perubahan Organisasi

Harold J. Leavitt menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan atau orang-orangnya.

Pendekatan Struktur

Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan sistem internal, seperti acuan kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan-hubungan tanggung jawab atau wewenang. Pendekatan struktural dibagi menjadi tiga kelompok yang terdiri dari :

- a. **Pertama** melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Pendekatan ini berusaha untuk memperbaiki penciptaan pembagian kerja yang tepat dari tanggung jawab jabatan para anggota organisasi, pengubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan dan sebagainya.
- b. **Kedua** desentralisasi. Hal ini didasarkan pada penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri dan memutuskan perhatian pada kegiatan yang berorientasi tinggi. Hasilnya perbaikan prestasi kerja. Ketiga modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa aliran kerja dan pengelompokan keahlian yang tepat akan berakibat kenaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

Pendekatan Teknologi

Untuk mremperbaiki prestasi F.W. Taylor dan pengikutnya mencoba menganalisa dan memperbaiki interaksi-interaksi

pada karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan efisiensi sehubungan dengan perubahan teknologi adakalanya perubahan yang dilakukan ternyata sering tidak cocok dengan struktur organisasi. Hal ini dapat menciptakan ketidak senangan dan pemutusan hubungan diantara para anggota organisasi akibatnya terjadi penurunan produktifitas lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Pendekatan Orang

Pendekatan orang bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan efektif.

Konsep Pengembangan Organisasi

Salah satu teknik pengembangan Organisasi adalah Grid OD yang didasarkan atas kisi-kisi manajerial. R. Blake dan J. Mouton mengidentifikasi berbagai kombinasi perhatian terhadap produk dan orang. Enam tahap yang perlu diperhatikan dari program Grid OD yaitu :

1. Latihan
2. Pengembangan tim
3. Pengembangan antar kelompok
4. Penetapan tujuan organisasi
5. Pencapaian tujuan
6. Stabilitas.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi dan Perusahaan

Proses Perubahan dan Pemicu Terjadinya Perubahan, Unsur – unsur lingkungan Perusahaan atau Organisasi

Pasar yang dilayani perusahaan (klien atau konsumen)

- a. Pemasok
- b. Lembaga Pemerintah dan Parlemen
- c. Asosiasi niaga
- d. Pesaing
- e. Lembaga keuangan
- f. Pemasok tenaga kerja
- g. Tingkat pengangguran
- h. Kondisi perekonomian
- i. Kemajuan teknologi
- j. Perkembangan system komputer dan informasi
- k. Perkembangan e-commerce dan penggunaan internet

Lingkungan sebuah perusahaan juga mencakup faktor-faktor pengaruh yang lebih luas lagi seperti:

- 1. Globalisasi
- 2. Reformasi politik
- 3. Serikat pekerja
- 4. Perubahan status perusahaan dari milik negara menjadi swasta atau sebaliknya
- 5. Perubahan demografis dan struktur keluarga

Pengaruh PETS (Politik, Ekonomi, Teknologi dan Sosial)

- 1. PETS mempengaruhi perusahaan pada strategi, struktur dan operasi termasuk kebijakan SDM

2. PETS merupakan metafora agar kita bisa membedakan berbagai aspek lingkungan perusahaan dan kaitan spesifikasinya dengan perusahaan sebagai pemicu perubahan.

Pemicu Perubahan dari Lingkungan Teknologi

1. Bersumber pada sikap mengacuhkan perubahan lingkungan teknologi (contoh : Singer, Oliveti)
2. Internet merupakan faktor terpenting dan menyentuh hampir semua aspek operasional perusahaan
3. Penggunaan internet bukannya tanpa masalah, karena staf menggunakan e-mail dan internet di tempat kerja mencemaskan para atasan sebab penggunaan e-mail menyimpang dari pekerjaannya.

Pemicu Perubahan dari Lingkungan Politik

1. Perubahan lingkungan politik tidak saja langsung mempengaruhi perusahaan, tetapi juga berimbas pada perubahan lingkungan ekonomi.
2. BBM naik daya beli masyarakat rendah.
3. BBM turun akan mempengaruhi penerimaan pajak dan dampak negatifnya kemampuan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur, pendidikan dan kesehatan akan berkurang.

Pemicu Perubahan dari Lingkungan Sosial Budaya

1. Harapan kenaikan setandar hidup secara terus-menerus, sementara peluang pekerjaan permanen yang aman makin langka.

2. Faktor demografis membuat berlimpahnya jumlah kaum muda memasuki pasar kerja.
3. Perubahan struktur keluarga dimana kaum perempuan juga berharap dapat meniti karir seperti layaknya suami mereka.

Perusahaan juga dituntut meningkatkan perhatian pada aspek kreatifitas karyawan dengan melakukan penataan system untuk mendorong inovasi.

Pemicu Perubahan dari Lingkungan Ekonomi

1. Pesaing
2. Kurs mata uang
3. Pajak
4. Perijinan
5. Standar Gaji Minimum

Pemicu Perubahan Internal

1. Serikat buruh yang makin berpengaruh
2. Pergantian direktur atau manager
3. Perubahan struktur administrasi
4. Penataan kelompok kerja
5. Perubahan tata ruang kantor / pabrik
6. Pembelian sytem TI baru
7. Strategi pemasaran baru
8. Pemotongan lembur
9. Perampingan staf

10. Penguatan bagian tertentu seperti riset dan pengembangan

11. Tujuan perubahan organisasi :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi
2. Meningkatkan peranan organisasi
3. Melakukan penyesuaian secara internal dan eksternal
4. Meningkatkan daya tahan organisasi
5. Mengendalikan suasana kerja

12. Jenis perubahan

1. Jangka pendek

1. Mikro : perubahan tingkat perorangan – sikap
2. Makro : perubahan akibat revolusi ; internet – merubah penyebaran informasi
3. Intermediate : perubahan nilai dan norma ; kelompok melakukan perubahan pola kerja

2. Jangka panjang

1. Mikro : perubahan perorangan ; dari sikap menjadi kebiasaan
2. Makro : penemuan baru ; jangka panjang – perubahan sosio cultural ; meningkatkan pengetahuan, perubahann taraf kesejahteraan
3. Intermediate : perubahan nilai/norma – menjadi menetap

2. Change agent :

1. External pressure group, adanya kelompok/factor penekan dari luar organisasi yang dapat menimbulkan perubahan.

2. Interna pressure group, adanya factor penekan dari dalam organisasi yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan
3. Pendekatan OC
 1. Perubahan proaktif
 - Planned change
 - Persiapan penyesuaian terhadap perubahan
 - Implementasi inovasi structural
 - Kebijakan / tujuan baru
 - Area lebih luas
 - Kelangsungan hidup organisasi
 2. Perubahan reaktif
 - Pemecahan masalah sederhana
 - Penyesuaian sehari-hari
 - Manajer memberikan reajsu terhadap masalah yang timbul
2. Reaksi terhadap perubahan :
 1. Menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi
 2. Mengabaikan perubahan
 3. Menolak perubahan
 4. Menerima perubahan dan menyesuaikan diri
 5. Mengantisipasi perubahan dan merencanakannya
3. Penolakan perubahan
 1. Ketidakpastian pengaruh perubahan
 2. Merasa dirugikan
 - Manfaat bagi organisasi – belum tentu bagi individu
 - Mempertahan status
 - Kelemahan pengetahuan
4. Penanggulangan penolakan

1. Pendidikan dan komunikasi
 2. Partisipasi dan keterlibatan
 3. Kemudahan dan dukungan
 4. Negosiasi dan persetujuan
 5. Manipulasi dan bekerja sama
 6. Paksaan eksplisit dan implisit
5. Perubahan efektif
- Unfreezing, Keadaan dimana orang akan menjadi siap sedia atau memperoleh atau mempelajari perilaku baru.
 - Changing, orang mulai melakukan perubahan dengan perilaku baru.
 - Refreezing, selama changing – perilaku baru menjadi bagian dari orang tersebut

PENGEMBANGAN ORGANISASI (ORGANIZATION DEVELOPMENT)

Ciri-ciri Pengembangan Organisasi & Perusahaan

Perubahan muncul sesuai dengan perkembangan pengembangan organisasi

Pengertian Pengembangan Organisasi (Organization Development) merupakan: Suatu pendekatan sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memecahkan masalah-masalah (seperti kurangnya kerja sama/koperasi, desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi dan sebagainya) yang merintangangi efisiensi pengoperasian pada semua tingkatan.

Metode dan Definisi Yang di Pakai dalam Perubahan dan Pengembangan Organisasi:

Warren G. Bennis “pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, dan nilai dan susunan organisasi sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru serta perputaran yang cept dari perubahan itu sendiri.”

Richard Beckhard “Pengembangan organisasi adalah usaha berencana meliputi organisasi keseluruhan yang diurusi dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui pendekatan berencana dalam proses organisasi dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku.”

Ciri-ciri pengembangan organisasi yang efektif sebagai berikut :

1. Strategi terencana
2. Menekankan cara-cara baru m eningkatkan kinerja
3. Mengandung nilai humanistic
4. Menggunakan pendekatan komitmen
5. Menggunakan pendekatan ilmiah

Karakteristik pengembangan organisasi :

1. Perubahan yang direncanakan
2. Perubahan komprehensif
3. Perubahan jangka panjang
4. Tekanan pada kelompok-kelompok kerja
5. Partisipasi pengantar perubahan
6. Manajemen kolaboratif
7. Tekanan pada intervensi dan riset kegiatan

8. Sejarah pengembangan organisasi

French dan Bell menemukan bahwa "Pengembangan organisasi telah muncul dari ilmu pengetahuan keperilakuan terapan dan psikologi sosial dan dari usaha-usaha yang berurutan untuk menerapkan latihan laboratorium dan survei umpan balik ke dalam berbagai sistem total". Jadi, dapat dikatakan bahwa dua pendekatan pengembangan organisasi adalah latihan laboratorium dan survei umpan balik. Hasil karya Kurt Lewin merupakan peralatan bantu dalam kedua pendekatan tersebut.

C. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Organisasi Pembelajaran

Konsep *Learning Organization* muncul sejak akhir tahun 1980-an dan baru benar-benar dikenal secara luas setelah Peter Senge pada tahun 1990 mengeluarkan buku *The Fifth Discipline. The Art and The Practice of Learning Organization*. Kreitner (2006) menggaris bawahi pengertian Senge yang menggambarkan *Learning Organization*: "*is one that proactively creates, acquires and transfers knowledge and that changes its behavior on the basis of new knowledge that changes its behavior on the basis of new knowledge and insight*"

Setidaknya ada tiga hal yang ingin di kemukakan oleh Senge dari catatan Kreitner tersebut. *Pertama*, sebuah organisasi yang menerapkan *Learning Organization* selalu memasok organisasinya dengan ide-ide baru dan informasi baru. Yang bersumber dari lingkungan sekitarnya, pengembangan pegawai dan sumber lain yang relevan. *Kedua*, pengetahuan mengenai ide dan informasi baru

tersebut hendaknya dapat ditransfer ke seluruh elemen dalam organisasi. *Ketiga*, perilaku organisasi hendaknya berubah sebagai akibat dari pengetahuan baru yang diterima.

Peter Senge, dalam karya besarnya: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, and The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, menggambarkan lima disiplin ilmu yang harus dikuasai ketika memperkenalkan pembelajaran menjadi sebuah organisasi, yakni *Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Membangun Visi Bersama*, dan *Team Belajar*.

Ringkasnya, sebuah organisasi pembelajar tidak jauh dengan pola pikir bahwa hanya manajemen senior yang dapat dan melakukan semua pemikiran untuk seluruh perusahaan. Organisasi belajar menantang semua karyawan/pegawai untuk memanfaatkan sumber daya batin dan potensi mereka, dengan harapan bahwa mereka dapat membangun komunitas mereka sendiri berdasarkan prinsip kebebasan, kemanusiaan, dan keinginan kolektif untuk belajar.

Hal *pertama* yang dibutuhkan untuk menciptakan sebuah organisasi belajar adalah kepemimpinan yang efektif, yang tidak didasarkan pada hirarki tradisional, melainkan, adalah campuran dari orang yang berbeda dari semua tingkat sistem, yang memimpin dengan cara yang berbeda (Senge, 2006). *Kedua*, harus ada kesadaran bahwa kita semua memiliki kekuatan inheren untuk mencari solusi untuk masalah kita dihadapkan dengan, dan bahwa kita dapat dan akan membayangkan masa depan dan terus maju untuk menciptakannya. Gephart dan rekan menunjukkan bahwa Organisasi Belajar, "adalah budaya yang melekat yang

memegang sebuah organisasi bersama-sama," budaya organisasi belajar didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan, di mana karyawan didukung dan dihargai untuk belajar dan berinovasi, dan satu yang mempromosikan eksperimen, mengambil risiko, dan menghargai kesejahteraan seluruh karyawan (Gephart, 2006).

Menciptakan budaya dan lingkungan yang akan bertindak sebagai dasar untuk organisasi belajar dimulai dengan "pergeseran pikiran - dari melihat diri sebagai yang terpisah dari dunia untuk terhubung ke dunia" (Senge, 2006); melihat diri sebagai komponen integral di tempat kerja, bukan sebagai roda terpisah dan tidak penting dalam roda. Akhirnya, salah satu tantangan terbesar yang harus diatasi dalam setiap organisasi adalah untuk mengidentifikasi dan rincian alasan cara orang membela diri. Sampai saat itu, perubahan tidak pernah bisa apa saja tapi fase sementara (Argyris, 2008). Setiap orang harus belajar bahwa langkah-langkah mereka gunakan untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah dapat menjadi sumber masalah tambahan bagi organisasi (Argyris, 2008).

Pedlar, Boydell and Burgoyne (2005) merumuskan Learning Organization sebagai "*An organization which facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself*". Namun pengertian ini bukanlah satu-satunya pengertian yang ada. Masih banyak pengertian lain yang tergantung dari bagaimana organisasi yang melakukan adaptasi terhadap konsep *Learning Organization* (Maroga, 2006: 22).

Ortenblad (2002) merumuskan *Learning Organization* sebagai "*Organization where individuals learn as*

agents for the organization and the knowledge is stored in the organisation memory”.

Mayo and Lank (2005) merumuskan *Learning Organization* sebagai “*a Learning Organization harnesses the full brain power, knowledge and experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders”.*

Peter Senge dalam terjemahan (2006) mengartikan *Learning Organization* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan Organisasi Pembelajar dimana individu-individu didalamnya secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Organisasi dimana pola berfikir yang baru dan luas dipelajari. Organisasi dimana aspirasi kelompok dibebaskan. Dan organisasi dimana individu didalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama.

Menurut penulis, *Learning Organization* adalah sebuah organisasi yang menciptakan suasana penunjang dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi individu di dalamnya untuk belajar secara individu dan berkelompok kemudian mengaplikasikan hasil belajarnya kedalam proses maupun kegiatan organisasi. Jadi kegiatan belajar ini tidak berhenti pada sistem maupun mekanisme bagaimana belajar saja. Namun, bagaimana mengaplikasikannya sehingga dapat berguna bagi organisasi. Sumber belajar itu sendiri dapat dari manapun, dari intern maupun ekstern.

Komponen dan Ruang Lingkup *Learning Organization* (LO)

Mengidentifikasi ruang lingkup *learning organization* dapat dipahami dari pendapat Peter Senge (2006) yang menjelaskan tentang pemaknaan *Learning Organizations (LO)* sebagai berikut:

...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. The basic rationale for such organizations is that in situations of rapid change only those that are flexible, adaptive and productive will excel. For this to happen, it is argued, organizations need to 'discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels'.

Learning Organization meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

1. Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
2. Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
3. Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
4. Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi
5. Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research & development (R&D)*, masukan dari para pelanggan, saling tukar/bagi pengalaman dan *benchmarking* (perbandingan). *Learning Organization* mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan/pegawai dalam perusahaan, termasuk lembaga pendidikan seperti madrasah. Keberhasilan karyawan/pegawai sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktekkan

hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. *On-the-job training* merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan pada teknologi tingkat lanjut seperti pelatihan berbasis pada komputer dan internet dan saluran udara via satelit.

Learning Organization pun mencakup kedalam hal-hal berikut ini :

1. *Learning Culture* – terciptanya iklim organisasi yang menghasilkan suasana pembelajar yang kental. Karakteristik ini dekat dengan adanya inovasi.
2. *Processes* – adalah proses yang mendorong adanya interaksi di luar batas organisasi tersebut, ada infrastruktur, proses pengembangan, dan
3. *Tools and Techniques* – metode-metode yang dapat digunakan bagi seorang individu dan kelompok, seperti kreativitas dan teknik pemecahan masalah.
4. *Skills and Motivation* – untuk belajar dan beradaptasi.

Dengan demikian pembelajaran bukan sekedar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga, peningkatan lingkungan kerja yang lebih tanggap terhadap situasi, adaptif, inovatif dan efisien yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi organisasi.

Prinsip-prinsip *Learning Organization*

Organisasi Pembelajar didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral kedalam struktur organisasi. Peter Senge (2006) dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari Organisasi Pembelajar adalah Kelima Disiplin (*The Fifth Discipline*), kelima disiplin itu adalah:

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*);

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* di bidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. Model Mental (*Mental Models*);

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

3. Visi Bersama (*Shared Vision*);

Oganisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*);

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Berpikir Sistem (*System Thinking*);

Disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir

komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Sementara itu Michael J. Marquardt (2003: 12) menambahkan satu disiplin lagi yaitu dialog (*dialogue*). Hampir sama dengan Marquardt, Douglas Guthrie menambahkan dan menyempurnakan apa yang sudah di sampaikan oleh Peter Senge, penambahan dan penyempurnaan itu adalah :

1. Pembelajaran Tim dan Pembelajaran Umum (*Public and Team Learning*)
2. Bertindak dengan penuh makna dan kemungkinan (*Acting in High Level of Ambiguity*)
3. Dialog secara umum (*Dialogue Generatively*)
4. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the Organization as an Integrated Whole*)

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, dapat diuraikan sebagai berikut : *Pertama*, Penguasaan pribadi (*Personal Mastery*) adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih. Tjakraatmadja (2006: 153) menegaskan bahwa *personal mastery* adalah disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk

terus menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya sebagai seorang master di bidang ilmunya. Disiplin ini terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual dari para anggota organisasi untuk melakukan kontemplasi diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kekurangan kompetensi intelektual, emosional maupun social dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

Kedua, Model/pola Mental (Mental Model) adalah suatu prinsip yang mendasar dari Organisasi Pembelajar, karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Senge (2006) menyebutkan bahwa model mental adalah suatu aktivitas perenungan, terus menerus mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Tjakraatmadja (2006: 154) menambahkan bahwa keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan

keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

Ketiga, Visi Bersama (Shared Vision) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan. Bagi Tjakraatmadja (2006: 154), *Shared Vision* adalah visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumuhkan motivasi kepada karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Tanpa ada visi bersama, proses pembelajaran organisasional hanya akan terjadi pada saat organisasi mengalami krisis. Setelah krisis selesai mereka akan kembali berhenti dan kembali kepada kebiasaan-kebiasaan lamanya.

Keempat, Belajar Tim dan Belajar Umum (Public and Team Learning). adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari pada jumlah bakat para anggotanya. Public learning sendiri mengarah pada prinsip-prinsip melalui individu-individu yang didorong untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui sekarang. Menurut Tjakraatmadja (2006: 155), disiplin pembelajaran tim (*team learning*) akan efektif jika anggota organisasi tersebut memiliki rasa

saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.

Kelima, Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual. Yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip Organisasi Pembelajaran. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin Organisasi Pembelajaran, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berpikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing organization as integrated whole*). Bagi Tjakraatmadja (2006: 155), keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik (*Systems Thinking*).

Keenam, Bertindak dengan penuh makna (*Acting in High Level of Ambiguity*) berarti bahwa dalam Organisasi Pembelajaran, setiap individu didorong untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dan kecerdasannya untuk menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan (ambiguitas). Individu yang mampu menerapkan prinsip ini mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang baru sekalipun. Modal utama untuk dapat

menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan dan seluruh potensinya tersebut.

Jika pada masa manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dan keuangan, akan menghasilkan budaya ketelitian dalam organisasi, maka saat manajemen didasarkan pada perancangan dan pembelajaran, harus melahirkan budaya yang menyenangkan dalam berbagai bidang kemungkinan. Komitmen dari suatu lembaga dan budaya terhadap prinsip ini merupakan bagian penting dari Organisasi Pembelajar, karena ini adalah kesatuan untuk menerima fakta bahwa masa mendatang dan struktur organisasi itu sendiri adalah tetap akan terus berubah. Pihak manajemen dan para pegawai harus merasa senang untuk bertindak dalam berbagai kemungkinan yang sulit.

Ketujuh, Dialog (Dialogue Generatively) adalah suatu bagian yang fundamental dari Organisasi Pembelajar. Dalam arti yang sederhana, dialog adalah komunikasi. Ini adalah gabungan dari berbagai interaksi dalam organisasi. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi, bagaimana mereka menerima sistem dan struktur dari organisasi, apa visi organisasi mereka. Dialog merupakan bagian yang penting dari *Public Learning*. Hanya dengan dialog, individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman dan keyakinan yang mendalam.

Kedelapan, Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the Organization as an Integrated Whole*). Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. *Pertama*, organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi bergerak. Tindakan para manager akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi, akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk memahami organisasi. *Kedua*, organisasi harus dilihat sebagai sebuah sistem sosial dunia yang dibangun, di mana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang membingungkan dan ambigu. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran, maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi dan menerima fakta dari beberapa variabel (komponen) yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali.

Karakteristik Learning Organization

Sebuah organisasi dikatakan telah melaksanakan konsep *learning organization* apabila organisasi tersebut memenuhi di antara kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Ada visi bersama yang semua orang menyetujuinya.

2. Membuang cara lama berpikir mereka dan rutinitas standar yang mereka gunakan untuk memecahkan masalah atau mengerjakan pekerjaan mereka.
3. Anggota memikirkan semua proses organisasi, kegiatan, fungsi, dan interaksi dengan lingkungan sebagai bagian dari system antar hubungan.
4. Orang-orang secara terbuka berkomunikasi satu sama lain (melintasi batas batas vertical dan horizontal) tanpa takut dikritik dan hukuman.
5. Tidak memikirkan kepentingan diri sendiri dan terfragmentasi kepentingan departemen untuk bekerjasama mencapai visi organisasi berama. Elemen dalam *learning organization*.

Neffe (2001) menyimpulkan beberapa elemen yang harus ada dalam learning organizational, yaitu:

1. *The learning process*; Elemen ini merupakan bagian integral dari hampir semua definisi.
2. *Knowledge acquisition or generation*; Elemen ini menunjuk bahwa proses pembelajaran sebagai *incorporating* pengetahuan dari luar organisasi dan *creating* pengetahuan dari dalam, paling banyak melalui trial and error. Elemen ini dinyatakan oleh Huber, Dixon, dengan *menyebut knowledge acquisition* dan Nonaka & Takeuchi dengan *menyebut knowledge generation*.
3. *Individual learning*; Elemen ini dimasukkan sebagai *prerequisite* pembelajaran organisasi seperti yang dinyatakan oleh Argyris & Schon dan Pawlowsky.
4. *Teams learning*; Elemen ini dimasukkan berdasarkan pertimbangan bahwa beberapa penulis, Senge, Dixon, Pawlowsky, menyebutkan bahwa *team learning* sebagai faktor penting terjadinya pembelajaran organisasi.

5. *Organizational knowledge*; Elemen ini dinyatakan oleh mayoritas penulis dan menjadi *sufficient condition* untuk terjadinya *organizational actions*.

Lima elemen di atas sangat menentukan organisasi mencapai level organisasi pembelajar. *The learning process* adalah sebuah keniscayaan sikap, sifat, aktivitas yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Ia merupakan kesadaran individu untuk selalu ingin belajar dan meningkatkan kompetensinya untuk kemajuan organisasi. *Knowledge acquisition or generation*, adalah kemauan untuk selalu menciptakan pengetahuan dalam dirinya oleh setiap individu atau anggota organisasi. *Individual learning* adalah kemampuan melakukan perubahan dirinya dalam dimensi kognitif, afektif, dan psikomotoriknya. Dan *organizational knowledge* adalah pengetahuan organisasi yang dibangun oleh pengetahuan individu dari hasil belajar individu.

Tahapan Membangun *Learning Organization*

Cara mencapai prinsip organisasi belajar yaitu: *Tahap pertama* adalah dengan menciptakan sistem komunikasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang mana menjadi dasar organisasi pembelajaran dibangun (Gephart, 2006). Penggunaan teknologi akan terus mengubah tempat kerja dengan memungkinkan informasi mengalir bebas, dan menyediakan akses universal terhadap bisnis dan informasi strategis" (Gephart, 2006). Hal ini juga penting dalam menjelaskan konsep yang lebih kompleks ke dalam bahasa yang lebih tepat yang dapat dipahami di seluruh departemen (Kaplan, 2006).

Tahap dua adalah mengatur kuesioner kesiapan yang berisi tujuh dimensi berikut; memberikan pembelajaran yang berkelanjutan,

menyediakan kepemimpinan strategis, mempromosikan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menciptakan struktur yang tertanam untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, pemberdayaan masyarakat menuju visi bersama, dan membuat koneksi sistem". Kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan atau sampel dari mereka, dan digunakan untuk mengembangkan profil penilaian untuk merancang inisiatif organisasi belajar.

Tahap Tiga adalah berkomitmen untuk mengembangkan, memelihara, dan memfasilitasi suasana yang *garners* belajar. *Tahap Empat* adalah menciptakan sebuah visi organisasi dan menulis pernyataan misi dengan bantuan dari seluruh karyawan.

Tahap Lima adalah dengan menggunakan program pelatihan dan kesadaran untuk mengembangkan keterampilan dan sikap pemahaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari pernyataan misi, termasuk kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain, menjadi lebih verbal, dan jaringan dengan orang di semua departemen dalam organisasi (Navran, 2003).

Tahap Enam adalah berkomunikasi dalam perubahan budaya perusahaan dengan mengintegrasikan sistem manusia dan teknis". *Tahap Tujuh* adalah memulai praktek-praktek baru dengan menekankan pembelajaran tim dan kontribusi. Dengan demikian, karyawan akan menjadi lebih tertarik dalam pengaturan diri dan manajemen, dan lebih siap untuk memenuhi tantangan dari tempat kerja yang selalu berubah.

Tahap Delapan adalah memungkinkan karyawan untuk mempertanyakan praktek bisnis utama dan asumsi. *Tahap Sembilan* adalah mengembangkan harapan yang bisa diterapkan untuk tindakan masa depan (Navran, 2003). *Tahap*

Sepuluh adalah mengingatkan bahwa menjadi organisasi belajar adalah proses yang panjang dan bahwa kemunduran kecil harus dihindarkan. Ini adalah hal yang paling penting karena membawa semua orang bersama-sama untuk bekerja sebagai satu tim besar. Selain itu, ia memiliki keuntungan finansial yang melekat dengan mengubah tempat kerja menjadi tempat yang dikelola dengan baik dan menarik untuk bekerja, suatu tempat yang benar-benar menghargai karyawannya.

Proses Learning Organization

Jann Hidajat Tjakraatmadja (2006) pada suatu seminar, memberikan pandangan mengenai tiga gelombang "pembelajaran" (*learning*):

1. Pada gelombang pertama, organisasi dan perusahaan berkonsentrasi pada peningkatan proses kerja (*improve work process*). Dalam fase ini, munculah konsep "kaizen", TQM, dan konsep-konsep lain yang berbasiskan pada mengatasi hambatan dan batasan.
2. Selanjutnya, fase kedua memfokuskan pada peningkatan mengenai bagaimana cara bekerja (*improve how to work*). Fase ini banyak berkuat pada improvisasi cara berpikir dan pembelajaran mengenai masalah-masalah sistem yang dinamis, kompleks, dan mengandung konflik.
3. Pada gelombang ketiga, konsep pembelajaran benar-benar tertanam dalam organisasi sebagai cara pandang dan berpikir para pimpinan dan juga pekerja.

Menurut para ahli yang lain, *learning organization* dapat tercipta bila telah terjadi suatu perubahan di dalam maupun diluar organisasi tersebut. Dari perubahan yang terjadi maka organisasi

akan melakukan suatu proses adaptasi. Ada dua proses yang berbeda yang dapat diambil suatu organisasi sebagai akibat dari perubahan organisasi yang terjadi.

1. *Adaptive learning*, yaitu perubahan yang telah dibuat sebagai reaksi terhadap perubahan kondisi lingkungan dan
2. *Proactive learning*, yaitu perubahan organisasi yang telah dibuat pada dasar yang lebih susah berubah. Ini adalah pembelajaran sederhana yang melampaui reaksi terhadap perubahan lingkungan.

Untuk menjadi Learning Organization tentu membutuhkan proses untuk mencapainya. Ada beberapa tipe *learning* yang dapat digunakan oleh setiap organisasi, yaitu:

1. Level 1. *Learning facts, knowledge, processes and procedures. Applies to known situations where changes are minor.*
2. Level 2. *Learning new job skills that are transferable to other situations. Applies to new situations where existing responses need to be changed. Bringing in outside expertise is a useful tool here.*
3. Level 3 - *Learning to adapt. Applies to more dynamic situations where the solutions need developing. Experimentation, and deriving lessons from success and failure is the mode of learning here.*
4. Level 4 - *Learning to learn. Is about innovation and creativity; designing the future rather than merely adapting to it. This is where assumptions are challenged and knowledge is reframed.*

Dengan demikian proses organisasi menjadi organisasi pembelajar adalah harus menempuh langkah-langkah: *Pertama*, Belajar fakta, pengetahuan, proses dan prosedur. Berlaku untuk situasi yang dikenal di mana perubahan yang kecil. *Kedua*, Belajar keterampilan

pekerjaan baru yang dialihkan ke situasi lain. Berlaku untuk situasi baru di mana tanggapan yang ada perlu diubah. Membawa dalam keahlian luar adalah alat yang berguna di sini. *Ketiga*, Belajar untuk beradaptasi. Berlaku untuk situasi yang lebih dinamis di mana solusi perlu berkembang. Eksperimen, dan pelajaran yang berasal dari keberhasilan dan kegagalan adalah cara belajar di sini. *Keempat*, Belajar untuk belajar. Adalah tentang inovasi dan kreativitas, merancang masa depan bukan hanya beradaptasi dengan itu. Di sinilah asumsi ditantang dan pengetahuan yang dibingkai kembali. Keempat level ini dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi (sekolah/madrasah) bahkan perusahaan besar sekalipun.

Indikator Efektivitas Implementasi *Learning Organization* di Madrasah

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan siklikal, karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan substansial. Organisasi pembelajaran adalah kata kiasan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi (Tjakraatmadja, 2006). *Learning*

organization dalam pendidikan adalah suatu lembaga pendidikan (madrasah/sekolah) yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat (Mondy, 2008).

West dan Burnes (dalam Haryanti, 2006:16) memberikan penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktivitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan didalam maupun diluar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

Haryanti (2006) menyatakan bahwa upaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran bukanlah hal yang mustahil. Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang mencerminkan organisasi berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu:

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.

3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

Dalam konteks implementasi *Learning Organization* (LO) di madrasah, karakteristik-karakteristik tersebut dapat menjadi indikator untuk mengetahui efektif atau tidaknya penerapan LO di madrasah. Selanjutnya bila dilihat dari disiplin LO sebagaimana yang dikemukakan (Tjakraatmaja, 2006), maka ada lima indikator yang menunjukkan bahwa organisasi (termasuk madrasah) telah melaksanakan LO dengan baik atukah tidak. Indikator-Indikator *Learning Organization*, yaitu: munculnya disiplin mastery learning, berbagi visi (visi bersama), model mental, pembelajaran tim, dan berpikir sistemik.

Disiplin *Personal Mastery* adalah disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar

menjadikan dirinya seorang *master* di bidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

Disiplin Berbagi Visi berarti bahwa organisasi pembelajaran memiliki visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

Disiplin Mental Model, berarti bahwa organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan

semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

Adapun *Disiplin Berpikir Sistemik*, menurut Peter Senge (1990), yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik

D. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Karakteristik Organisasi Pembelajaran

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

- b. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya.

E. Mahasiswa Dapat Memahami Dan Menjelaskan Tentang Kendala Dan Solusi Organisasi Pembelajaran

Organisasi sebagai kumpulan manusia dengan segala bentuk, struktur dan budaya yang ada di dalamnya serta visi dan misi organisasi. Semua ini mengatur pola interaksi manusia manusia dalam sebuah organisasi. Di sisi lain fokus dari organisasi pembelajaran adalah manusia sebagai individu dalam organisasi . Dua sisi merupakan sisi mata uang yang melekat satu sama lain yang tidak dapat dipisahkan.

Organisasi pembelajaran sebuah konsep yang memberi kekuatan bagi sebuah organisasi untuk mampu bertahan menghadapi perkembangan lingkungan. Organisasi pembelajaran sebuah organisasi memiliki kelenturan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis dan sulit

tertuga. Organisasi pembelajaran menuntut adanya perubahan yang mendasar terkadang tidak mudah dilakukan.

Penghambat dalam organisasi pembelajaran terdiri dari organisasi dan individu.

1. Secara organisasi antara lain :

- a. Birokrasi organisasi yang kaku dan rantai yang panjang.
- b. Sentralisasi kekuasaan dalam organisasi.
- c. Organisasi yang selalu berubah tanpa perencanaan dan diikuti frekuensi penggantian personalia.
- d. Proses pengambilan keputusan yang tidak partisipatif.
- e. Tidak ada penghargaan terhadap prestasi individu.
- f. Adanya turnover yang tinggi,
- g. Kesalahan dalam merekrut orang.
- h. Tidak ada perencanaan strategis organisasi.

2. Secara individu antara lain :

- a. Kualitas individu yang terbatas. misal latar belakang pendidikan rendah, usia , daya analisis rendah.
- b. Karakter individu yang sulit kerjasama dengan orang lain.
- c. Adanya prinsip business as usual.
- d. Orang yang cepat puas.
- e. Tidak memiliki budaya belajar.

Penulis Amsal menyatakan bahwa siapa yang mengabaikan didikan termasuk di dalamnya organisasi yang tidak melakukan pembelajaran baik sistem organisasi ataupun individu akan membuang diri karena hadirnya perubahan dalam lingkungan organisasi. Lingkungan berubah secara dinamis, percepatan terjadi bahkan dalam organisasi

keagamaan menjelang kedatangan Yesus ke dua, percepatan dalam segala hal terjadi sehingga yang kudus akan semakin kudus dan ini memaksa untuk senantiasa hidup dalam pembelajaran yang dilakukan melalui Firman Allah dan Roh Kudus yang mendidik dalam percepatan untuk memulihkan segala sesuatu yang cemar dan semakin cemar.

Organisasi pembelajaran menuntut perubahan seluruh organisasi apa pun keseluruhan masuk dalam perubahan, dan gereja harus semakin dalam hidup dalam karya dan pekerjaan Roh Allah yang dinamis dan mengenal Firman Allah dengan benar

F. SOLUSI PENANGANAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Masih dari tulisan yang saya kutip dari Juanita, SE, M.Kes, berikut adalah solusi dalam penanganan konflik maupun permasalahan dalam organisasi

- a. Introspeksi diri
- b. Mengevaluasi pihak yang terlibat
- c. Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika kita meliha konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.
- d. Identifikasi sumber masalah
- e. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.
- f. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

a. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang – kalah (win-win solution) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan-bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, mebekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai self sacrificing

behaviour. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama –sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (win-win solution)

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama

Cara pemecahan masalah itu sendiri tergantung seberapa kreatifkah kita menyikapi masalah, dan bagaimana mengambil cara yang terbaik dalam memecahkan suatu masalah. Sayangnya, pilihan pertama yang mereka ambil seringkali bukanlah solusi terbaik. Secara tipikal, dalam pemecahan masalah, kebanyakan orang menerapkan solusi yang kurang dapat diterima atau kurang memuaskan, dibanding solusi yang optimal atau yang ideal (Whetten & Cameron, 2002). Pemecahan masalah yang tidak optimal ini, bukan tidak mungkin dapat memunculkan masalah baru yang lebih rumit dibandingkan dengan masalah awal.

DAFTAR PUSTAKA

Kencana Prenada Media Group. Berita Institut Teknologi Bandung. 2006. Seminar Peran Media dalam Proses Pembangunan Bangsa dan Karakter Bangsa Sebuah Pencerahan Bangsa, (Online), (www.itb.ac.id, diakses 15 Oktober 2010).

Kurniawan, Hadi. 2006. Peran Media dalam Menghapus Kekerasan (Disampaikan di Seminar HUT Dasawarsa Pusham Ubaya, (Online), (<http://www.tnial.mil.id/Majalah/Cakrawala/ArtikelCakrawala/tabid/125/articleType/ArticleView/articleId/71/Default.asp>, diakses 15 Oktober 2010).

Onong Effendy, 1994, Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rahardjo, A. (2009). Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah. Makassar: PPKED.

Ramli.A. (2007). Sistem Politik Indonesia. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Samatan, Nuriyati. Media Massa dan Perubahan Budaya, (Online), (<http://educationcenter1.blogspot.com> diakses 16 Oktober 2010).

Suprpto, dkk. 2003. Kewarganegaraan 1 untuk SMU Kelas 1. Jakarta. Bumi Aksara. Sosial Politik. 2009. Pengaruh Media Massa Terhadap Perubahan Sosial, (Online), (<http://adzelgar.wordpress.com>, diakses 10 Oktober 2010).

Sriati. 2005. Modul Kuliah Konsep dan Isu Pembangunan. Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana (Tidak Dipublikasikan).

Sobur, A. (2009). Psikologi Umum. Bandung: Pustaka Setia. Tubbs, Stewart L. – Moss, Sylvia, Human Communication: Konteks-Konteks Komunikasi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, h. 170.

Walgito, B. (2003). Pengantar Psikologi Umum. Yogyakarta: Andi.

Wiryanto, 2005, Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta: Gramedia Wiasarana Indonesia.

Widodo, Slamet. 2008. Perubahan Sosial dan Struktur Sosial,

(Online), ([www. Learning of Slamet Widodo.com](http://www.LearningofSlametWidodo.com) diakses 15 Oktober 2010).

Birokrasi dan Pelayanan Publik. (2016). Retrieved from <https://inspirasi2016.wordpress.com/2016/01/16/ birokrasi-dan-pelayanan-publik/>

H. Malayu S.P. Hasibuan. (2010). Manajemen SDM. (Revisi, Ed.). Jakarta: PT Bumi-Aksara.

Lingkungan Organisasi. (2015). Retrieved from <https://konsepmanajemen.blogspot.com/2015/04/lingkungan-organisasi.html>

Manajemen Perubahan. (2013). Retrieved from <http://sbm.binus.ac.id/2013/09/02/alternatif-model-manajemen-perubahan-bagian-2/>

Manajemen Perubahan. (2013). Retrieved from <https://rinastkip.wordpress.com/2013/02/21/bahan-kuliah-manajemen-perubahan/>

Organisasi Publik. (2012). No Title. Retrieved from <http://zakiaarezki84.blogspot.com/2012/12/contoh-organisasi-publik.html>

Kepemimpinan organisasi dalam Perubahan. (2018). Retrieved from <https://www.anekamakalah.com/2013/06/kepemimpinan-perubahan-dalam-organisasi.htm%0A%0A>

Pengertian Kepemimpinan. (2017). Retrieved from <https://www.maxmanroe.com/vid/organisasi/pengertian-kepemimpinan.html>

Teori Kerjasama. (2018). Retrieved from <https://www.makalah-nkp.com/2018/01/teori-kerjasama-implimentasi-dan.html>

<https://media.neliti.com/media/publications/27644-ID-peran-komunikasi-sebagai-pendukung-perubahan-organisasi.pdf>

<https://zahiraccounting.com/id/blog/strategi-untuk-meningkatkan-kualitas-inovasi-bisnis/>

<http://delitama29.blogspot.com/2016/02/16-konsep-inovasi-dalam-pengembangan.html>

<https://makalahtentang.wordpress.com/2011/04/30/karakteristik-budaya-organisasi/>

<http://catatankuliah-online.blogspot.com/2015/09/dampak-budaya-organisasi.html>

<http://digilib.unila.ac.id/313/12/BAB%20II.pdf>

www.kabar-pendidikan.blogspot.com,

www.arminaperdana.blogspot.com,

<http://matamolekular.wordpress.com/>

<https://alisadikinwear.wordpress.com/2012/05/17/konsep-pengembangan-organisasi/>

<https://teknikepemimpinan.blogspot.com/2012/04/perubahan-dan-pengembangan-organisasi.html>

<https://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/organisasi-pembelajaran.html>

ahmadfauzi182.wordpress.com

irfafahd.wordpress.com

aaipoel.wordpress.com

BIODATA



Lilik Indayani, Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan mengampu matakuliah pengantar manajemen , pengantar bisnis, penulis juga aktif didalam melakukan penelitian di bidang manajemen.

Kegiatan saat ini adalah aktif dalam penelitian internal maupun hibah Dikti tentang pemberdayaan desa sebagai desa wisata di kota Sidoarjo.



Sumartik, menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 di bidang manajemen dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penulis memulai karir profesionalnya sebagai Kepala Operasional di sebuah BPR di Jawa Timur.

Penulis mulai bergabung di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo pada tahun 2013. Saat ini penulis mengajar matakuliah Perilaku Organisasi, Manajemen Perubahan, Manajemen Perbankan, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Praktikum Mini Bank. Penulis juga aktif dalam melakukan penelitian di bidang SDM dan perbankan mengenai agunan yang diambil alih (AYDA) dan write off di BPR konvensional di Sidoarjo. Bagi pembaca yang ingin

menghubungi penulis dapat dihubungi melalui email:
sumartik@umsida.ac.id