

MODUL 1

Perubahan Organisasi

Dr. Meita Istianda, S.I.P., M.Si.



PENDAHULUAN

Dari masa ke masa berbagai jenis organisasi di dunia baik organisasi publik mau pun nonpublik selalu menghadapi dinamika perkembangan di dalam maupun di luar organisasi, seperti pertumbuhkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial, ekonomi, lingkungan, dan kependudukan. Perubahan tersebut menuntut berbagai pihak yang berkepentingan di dalam organisasi untuk selalu siap dan mampu mengendalikan perubahan.

Perubahan akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dilakukan atau dapat dikendalikan secara terencana. Kemampuan mengendalikan perubahan secara terencana memerlukan pengetahuan dan strategi. Di mana pengetahuan dan strategi tersebut diperlukan agar organisasi tidak mengalami keguncangan saat menghadapi perubahan.

Perubahan-perubahan yang dihadapi organisasi timbul dari dalam organisasi sendiri atau pun dari lingkungan organisasi. Tuntutan perubahan dari dalam maupun lingkungan organisasi akan berdampak positif bila organisasi bersikap terbuka dalam menerima masukan. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus membuka diri, peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan dari berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi.

Sebagaimana telah dikatakan, di dalam melakukan perubahan organisasi diperlukan teori-teori. Salah satu pendekatan untuk melakukan perubahan organisasi adalah pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi (PO) pada hakikatnya adalah perubahan organisasi, sebab di dalam pengembangan selalu terindikasi adanya perubahan, baik itu perubahan dalam kapasitas pemekaran (penambahan unit-unit baru) atau pun dalam kapasitas penciutan (merger, penghapusan unit tertentu, dan sebagainya). Pengembangan organisasi banyak berkaitan dengan ilmu perilaku organisasi. Disiplin ini dalam perkembangannya memiliki manfaat besar bagi organisasi untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Artinya, teknik-teknik pengembangan organisasi memungkinkan organisasi meningkatkan

efektivitas dan kemampuannya beradaptasi dengan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah.

Untuk mengantar Anda memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, dalam kegiatan belajar 1 modul ini akan dijelaskan tentang perubahan sebagai suatu sistem yang berproses secara dinamis. Setelah Anda memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan perubahan sebagai suatu sistem yang dinamis, pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan diajak memahami mengapa suatu organisasi perlu dikembangkan. Dalam hal ini Anda diharapkan tidak sekedar mengetahui konsep-konsep Pengembangan Organisasi (PO), tetapi menyadari bahwa untuk menghadapi lingkungan yang dinamis, organisasi perlu mengadakan penyesuaian-penyesuaian agar tetap eksis. Kemudian pada Kegiatan Belajar 3, Anda akan diajak untuk mempelajari beberapa teori pengembangan organisasi.

Selamat Belajar!

KEGIATAN BELAJAR 1**Perubahan Organisasi**

Mungkin Anda sering mendengar atau pernah mempelajari atau bahkan pernah mengalami dampak terjadinya perubahan dalam organisasi. Misalnya, demi efisiensi, organisasi di tempat Anda bekerja melakukan pengurangan karyawan, penghapusan unit-unit tertentu, atau menggabungkan suatu unit dengan unit lain, atau bahkan karena organisasi tersebut mengalami perkembangan yang pesat organisasi tersebut justru membuka cabang di tempat lain. Dalam menyikapi hal-hal yang berkaitan dengan terjadinya perubahan organisasi, pernahkah Anda berpikir tentang perubahan organisasi itu? Mengapa organisasi berubah? *Organisasi* itu sendiri apa? Untuk itu, sebelum pembahasan difokuskan pada Perubahan Organisasi, tidak ada salahnya Anda mengetahui terlebih dahulu definisi Organisasi. Berikut ini kita akan membahas definisi tentang organisasi dalam konteks Perubahan Organisasi.

Mirrian Sofjan (2005:1.10) menyatakan teori modern memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berproses. Sistem adalah bagian-bagian dari organisasi yang berhubungan satu sama lain menjadi satu kesatuan secara keseluruhan. Bagian-bagian itu terdiri atas faktor luar dan faktor dalam organisasi. Faktor luar organisasi adalah faktor lingkungan di mana organisasi itu berada, seperti faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, hukum, demografi, sumber-sumber alam, konsumen, nasabah, dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor dalam adalah orang-orang yang bekerja, tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja, dana dan alat-alat, peraturan dan prosedur kerja, dan lainnya.

Organisasi sebagai proses terdiri dari faktor luar dan faktor dalam yang berhubungan atau berinteraksi satu sama lain, saling pengaruh mempengaruhi, dan merupakan kesatuan yang utuh. Karena dalam setiap organisasi terdapat berbagai unsur baik faktor dalam maupun faktor luar, yang satu sama lain mempunyai kaitan yang erat dan memiliki saling ketergantungan, dan merupakan suatu kesatuan yang utuh, maka bila terjadi perubahan dalam satu unsur akan mempengaruhi unsur lainnya.

Sebagai sistem yang berproses, artinya organisasi tidaklah statis tetapi dinamis. Dinamisnya organisasi dapat diartikan bahwa organisasi tersebut 'hidup', 'bergerak' dapat merespon lingkungan sekitarnya dan memiliki

peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh tersebut.

Respons organisasi terhadap lingkungan, menandakan bahwa sebagai sistem, organisasi berinteraksi dengan lingkungan. Interaksi organisasi dengan lingkungan ini terjadi karena sistem yang berproses tersebut bersifat terbuka. Dikatakan terbuka karena, sebagai suatu sistem organisasi mendapat masukan atau dipengaruhi sumber energi dari lingkungan sekitarnya, misalnya modal, material, informasi, manusia, kekuatan sosial, dan lain sebagainya. Masukan tadi diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh pengguna. Para pengguna itu nantinya akan memberikan umpan balik yang dapat berperan sebagai masukan dalam proses selanjutnya. Umpan balik tadi sesungguhnya berperan sebagai suatu mekanisme yang turut mengatur kehidupan suatu organisasi.



Gambar 1.1
Interaksi Organisasi dan Lingkungan

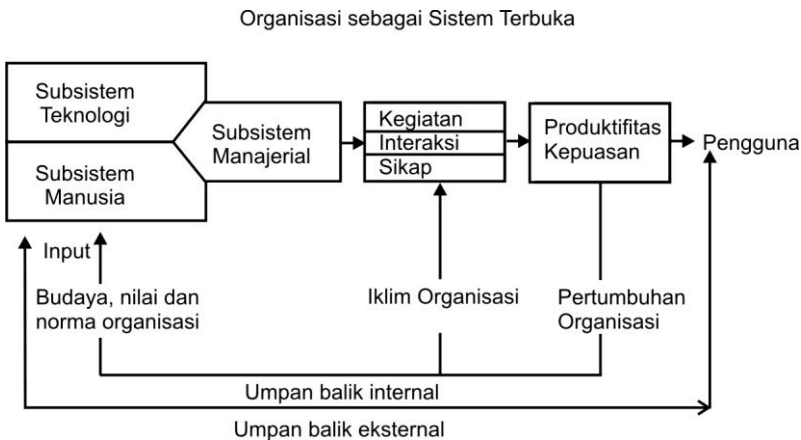
Sebagai suatu sistem yang terbuka, setiap organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Masukan. Setiap organisasi memasukan berbagai macam energi dari lingkungan: modal, bahan mentah, orang-orang, fasilitas, informasi, teknologi. Semua energi tersebut diperlukan untuk menggiatkan dan menghidupkan organisasi;

2. Transformasi organisasi. Dengan menggunakan berbagai macam proses transformasi, maka organisasi mengubah energi masukan menjadi suatu hasil produksi, baik berupa barang atau pun jasa;
3. Keluaran. Setiap organisasi memberikan keluaran untuk digunakan oleh masyarakat sekitarnya. Hasil keluaran tersebut dapat berupa barang atau jasa atau juga informasi yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut;
4. Tapal batas (*boundary*). Suatu sistem organisasi selalu mempunyai lingkungan yang disebut dengan tapal batas. Penggunaan tapal batas ini dimaksudkan untuk memberikan kejelasan mengenai bidang mana yang termasuk dan tidak termasuk dalam suatu sistem. Pada umumnya tapal batas tadi ditentukan menurut pemahaman atas tujuan organisasi atau unit organisasi atau menurut tingkat ketergantungan antara unsur yang satu dengan unsur yang lain;
5. Umpan balik. Setiap organisasi memasukkan energi dari dan memberikan keluaran ke lingkungan. Kedua hal tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan. Informasi mengenai keluaran dari suatu organisasi akan bermanfaat bagi suatu organisasi untuk menyesuaikan produksinya sehingga lebih sesuai dengan tuntutan lingkungannya;
6. Keterbukaan. Seperti telah dikemukakan, suatu organisasi pada dasarnya adalah merupakan suatu sistem yang terbuka, karena setiap organisasi selalu melakukan transaksi dengan lingkungannya. Oleh sebab itu, setiap organisasi selalu perlu memperhatikan hasil yang terjadi dari proses transaksi tersebut;
7. *Entropy*. Agar suatu organisasi dapat bertahan hidup, maka ia berusaha agar unsur-unsurnya tidak mengalami proses kematian. Hal ini perlu mendapatkan perhatian karena organisasi sebagai suatu organisme juga mengalami proses sakit, menua, dan bila tidak dipelihara akan mengalami proses kematian. Suatu proses *entropy* dapat dihindarkan apabila organisasi tersebut memanfaatkan berbagai macam energi yang disediakan oleh lingkungannya;
8. Penyesuaian secara dinamis. Walaupun selalu terdapat kecenderungan untuk selalu ada pertukaran energi, suatu organisasi selalu juga mempunyai kecenderungan untuk mempertahankan diri. Selalu terjadi suatu proses untuk memelihara suatu rasio yang seimbang antara jumlah energi yang masuk dengan kekuatan untuk mempertahankan temperatur badan yang seimbang dengan temperatur sekitarnya, sehingga badan manusia tersebut tetap dapat mempertahankan dirinya sebagai suatu

sistem. Organisasi sebagai suatu organisme pada dasarnya melakukan suatu proses yang dikenal dengan homeo statis.

Sebagai suatu sistem, maka organisasi dapat kita lihat dari berbagai macam sudut pandang. Kita dapat melihatnya dari sudut pandang fungsional yaitu dengan memperhatikan fungsi-fungsi yang dilakukan organisasi tersebut. Kita juga dapat membedakan sub-subsistemnya menurut tingkatan manajerial dan lain sebagainya. Namun demikian untuk keperluan pembahasan kita, kiranya akan lebih bermanfaat bila kita mengikuti cara pengelompokan yang dilakukan oleh Beer dan Huse, sebagai berikut:



Gambar 1.2

1. Masukan (*Input*)

Usaha memasukkan energi dari lingkungan terjadi melalui interaksi dengan berbagai macam subsistem:

- a. Subsistem Teknologi. Subsistem ini mencakup aspek-aspek teknologi, mesin-mesin, proses dan metoda yang digunakan dalam memproses suatu masukan menjadi suatu hasil produksi berupa barang atau jasa. Di dalamnya juga termasuk keahlian dan keterampilan yang digunakan untuk memasarkan hasil keluaran sehingga dapat digunakan oleh masyarakat.

- b. Subsistem Manajerial. Jenjang organisasi, termasuk susunan atau kerangka peranan dan tanggung jawab, merupakan unsur penting dari suatu subsistem manajerial. Subsistem ini sangat dipengaruhi oleh teknologi organisasi, termasuk praktek-praktek nyata yang terjadi dalam organisasi itu sehari-hari, kebijaksanaan yang digariskan serta ketentuan-ketentuan formal yang dipergunakan. Juga subsistem ini dipengaruhi oleh proses pengambilan keputusan, sistem penghargaan dan hukuman dan hal-hal lainnya yang memungkinkan terjadinya proses manajerial dalam organisasi tersebut.
- c. Subsistem Manusia. Pada dasarnya subsistem manusia akan menentukan subsistem teknologi dan manajerial yang dipergunakan. Di dalam subsistem manusia ini terdapat manusia-manusia yang memasuki suatu organisasi dengan berbagai macam keahlian teknis dan manajerial, pengetahuan dan cita-cita tertentu. Di dalamnya termasuk motif, kebutuhan, harapan, cara berpikir dan bertindak serta hal-hal yang bersifat pribadi lainnya.
- d. Subsistem Budaya. Sebagai hasil dari interaksi dari ketiga subsistem tadi, maka organisasi akan mengembangkan subsistem budaya tertentu yaitu suatu budaya yang mungkin hanya berlaku dalam organisasi tersebut. Subsistem ini akan menentukan cara bertindak manusia-manusia yang ada di dalamnya dan juga bagaimana cara mereka berinteraksi dengan lingkungannya. Termasuk dalam subsistem budaya ini adalah tumbuhnya organisasi informal dan susunan status dari orang-orang yang ada di dalamnya. Juga termasuk sistem nilai terutama yang berkaitan dengan penentuan mana yang penting dan yang tidak penting, mana yang boleh atau tidak boleh, dan mana yang baik dan tidak baik. Salah satu aspek penting lainnya dari subsistem budaya adalah munculnya sistem nilai mengenai apa yang seharusnya yang kemudian akan menjadi dasar bagi penentuan pemberian penghargaan dan hukuman.

2. Variabel Antara

Selain terdapat proses dan mekanisme transformasi juga terdapat berbagai macam variabel yang memberikan tekanan pengaruh pada perilaku manusia, yang kemudian juga mempengaruhi hasil produksi yang dipasarkan oleh organisasi tersebut kepada lingkungan sekitarnya. Di antara sesama variabel antara tadi terdapat kegiatan untuk saling mempengaruhi, karena

semuanya mempunyai sifat saling ketergantungan satu sama yang lainnya. Adapun variabel antara tersebut adalah kegiatan, interaksi, sikap dan iklim organisasi.

- a. Kegiatan (aktifitas). Sesuai dengan sifat tugas dan pekerjaan dan tanggung jawabnya maka orang-orang yang ada dalam organisasi melakukan berbagai macam kegiatan, baik berupa kegiatan fisik maupun kegiatan pemikiran. Pada umumnya dalam melakukan berbagai macam kegiatan tersebut mereka bertindak berdasarkan tuntutan jenis pekerjaannya dan atau tuntutan pimpinan organisasi tersebut. Semua kegiatan ini juga mereka maksudkan untuk memenuhi tuntutan kewajiban mereka sebagai anggota organisasi. Namun demikian juga tidak dapat dipungkiri bahwa dalam melaksanakan berbagai aktifitas tersebut mereka sekaligus berusaha untuk mencapai kebutuhan pribadi mereka, atau untuk memenuhi tuntutan kelompok mereka dan atau alasan-alasan lainnya;
- b. Interaksi. Tidak dapat dipungkiri bahwa tindakan seseorang selalu berkaitan dengan tindakan yang lainnya. Hakikat dan frekuensi dari interaksi sesungguhnya merupakan fungsi dari keempat subsistem yang telah kita singgung di atas;
- c. Sikap. Sebagai hasil dari kegiatan dan interaksi manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, akan melahirkan sikap. Sikap tersebut dapat berupa sikap terhadap pekerjaan dan juga sikap yang satu terhadap yang lainnya. Mereka mengembangkan sikap apakah mereka menyenangi atau tidak menyenangi apa yang mereka kerjakan, apa yang terjadi atas diri mereka, atau pimpinan mereka atau atas bawahan mereka. Perasaan yang mendasari sikap mereka ini juga ditentukan oleh harapan dan kepribadian masing-masing serta interaksi dari keempat subsistem yang terdapat di dalamnya.
- d. Iklim Organisasi. Kegiatan sehari-hari, interaksi dan sikap tadi tercermin nyata dalam suasana kerja. Hal-hal tersebut dalam bentuk rasa percaya mempercayai, kompetisi atau kolaborasi, dukungan atau keinginan saling jegal, komunikasi yang terbuka atau tertutup dan sebagainya. Iklim organisasi ini sesungguhnya dipengaruhi oleh budaya, nilai dan norma yang hidup dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi berkembang dan berubah secara perlahan, karena ia merupakan. hasil interaksi. Sebaliknya iklim organisasi merupakan cerminan keadaan sehari-hari, yang nampak nyata dalam bentuk hubungan manusia yang satu dengan

manusia yang lainnya dan hubungan antara manusia dengan pekerjaannya.

3. Keluaran (*Output*)

Secara sederhana kita telah memberikan arti keluaran sebagai suatu hasil produksi, baik berupa barang ataupun jasa, yang dipasarkan oleh suatu organisasi kepada lingkungannya. Namun demikian, dengan pemahaman bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial dan juga sistem teknis, dalam memahami lebih lanjut pengertian dan hakekat keluaran tadi, perlu disinggung tiga istilah penting, yaitu: produktivitas, kepuasan dan pertumbuhan.

- a. Produktivitas. Produktivitas suatu organisasi pada umumnya tercermin dalam bentuk jumlah keluaran (barang atau jasa) yang dipasarkan oleh organisasi tersebut kepada lingkungannya. Produktivitas dinyatakan dalam bentuk penghasilan, biaya, jadwal produksi, anggaran, banyaknya laporan dan sebagainya. Produktivitas dipengaruhi oleh berbagai unsur dari variabel antara, subsistem organisasi dan juga oleh tingkat kepuasan dan pertumbuhan. Singkatnya suatu organisasi yang produktif adalah suatu organisasi yang efektif.
- b. Kepuasan. Suatu organisasi perlu juga memberikan kepuasan terhadap anggotanya. Kepuasan tersebut mungkin beragam dalam arti macamnya dan mungkin pula berbeda dalam arti tingkatannya. Manusia tidak bekerja semata-mata untuk keuntungan organisasi. Mereka melakukan berbagai macam kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi dengan harapan juga dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Adanya kepuasan ini merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan efisiensi dan efektifitas organisasi.
- c. Pertumbuhan. Suatu organisasi dapat dikatakan tumbuh dengan baik bila selain organisasi itu mempunyai Produktivitas yang tinggi, ia juga dapat memberikan kepuasan kepada para anggotanya. Pertumbuhannya bukan pertumbuhan dalam arti bila salah satu unsur tersebut dalam mencapai tujuannya mengorbankan unsur yang lainnya. Organisasi yang produktif tidak akan mengorbankan unsur lainnya dalam mencapai tujuan, tetapi memberikan kepuasan kepada para anggotanya. Pertumbuhan organisasi, seperti juga halnya pertumbuhan perorangan, merupakan fungsi dari Produktivitas dan kepuasan. Ia merupakan hasil dari variabel antara dan

interaksi dari subsistem teknologis, manajerial, manusia dan subsistem budaya.

A. KONSEPSI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Setelah Anda memahami organisasi sebagai sistem yang berproses, hidup, dan dapat berinteraksi dengan lingkungan, maka selanjutnya akan dibahas tentang perubahan organisasi yang mengacu dari konsep pengembangan organisasi. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, pengembangan organisasi (PO) pada hakikatnya adalah perubahan organisasi, sebab di dalam pengembangan selalu terindikasi adanya perubahan. Karenanya ketika kita membahas pengembangan organisasi, maka secara tidak langsung yang kita bahas adalah perubahan itu sendiri. Konsepsi pengembangan organisasi berkembang dari berbagai macam bidang ilmu pengetahuan yang mempelajari usaha-usaha untuk mengadakan perubahan sehingga dapat lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan. Pusat perhatian pengembangan organisasi adalah pada perubahan dan inovasi.

Warren Bennis mengemukakan, pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang rumit yang dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, nilai-nilai dan struktur dari suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat lebih mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan tantangan baru, serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri.

Rumusan Bennis memberikan perhatian pada subsistem budaya sebagai sasaran terakhir dari usaha perubahan. Ia memberikan penekanan tentang pentingnya pendidikan dan latihan bagi suatu usaha perubahan organisasi. Namun rumusan Bennis tersebut mengandung beberapa kelemahan. Kelemahan *pertama*, adalah bahwa suatu strategi pendidikan merupakan suatu pengertian yang abstrak, karena tidak jelas menunjuk tindakan selanjutnya yang harus dilakukan, dalam arti rumusan tersebut tidak menuntut bagaimana seharusnya proses perubahan akan dilakukan. Tampaknya Bennis beranggapan bahwa pendidikan merupakan satu-satunya strategi dalam melakukan perubahan. *Kedua*, rumusan tersebut hanya membatasi pada usaha untuk mengubah subsistem budaya, walaupun dimaksudkan untuk mengubah seluruh organisasi, sehingga dapat dianggap bahwa perubahan tidak dapat dilakukan pada subsistem teknologi, manajerial

dan manusia. *Ketiga*, rumusan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan memberi kesan pengembangan organisasi lebih bersifat reaktif dan kurang berantisipasi terhadap dinamika perubahan lingkungan.

Richard Beckhart mengemukakan rumusan sebagai berikut: Pengembangan organisasi adalah suatu usaha berencana, mencakup organisasi secara keseluruhan, dikelola dari atas, untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi berencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi, dengan mempergunakan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku.

Rumusan Beckhart memberikan pandangan baru terhadap pengembangan organisasi. Dia menggambarkan pengembangan organisasi sebagai suatu usaha perubahan organisasi secara keseluruhan. Karenanya memberikan pula pandangan lain terhadap sasaran dan strategi perubahan organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sistematis. Dia juga memberikan penekanan tentang pentingnya penggunaan ilmu perilaku. Seperti halnya juga dengan definisi Bennis, rumusan Beckhart inipun mengandung beberapa keterbatasan. Pertama, tidak selalu pengembangan organisasi harus dikelola dari atas, sebab dapat pula dilakukan dalam satuan unit tertentu. Selanjutnya, walaupun Beckhart memberikan penekanan terhadap proses yang terjadi dalam organisasi, sehingga juga menyangkut subsistem budaya, tetapi rumusan tersebut kurang membedakan secara jelas pengertian struktur, proses, budaya dan teknologi.

Wendell French mengatakan PO merupakan suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kecakapan suatu organisasi dalam memecahkan persoalan dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungannya melalui bantuan dari konsultan, atau sering disebut juga agen pembaharu, baik yang berasal dari luar maupun yang berasal dari dalam sendiri. Konsultan tersebut berasal dari kelompok penganut ilmu Perilaku.

McGill (1982), menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi sehingga dapat mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi, yang diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas dan kesehatan (organisasi).

Dari definisi-definisi para ahli itu dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi adalah suatu perubahan terencana. Ia selalu mendasarkan dirinya pada data yang diperlukan dalam proses penentuan tujuan, penentuan rencana tindak, pelaksanaan dan pengendaliannya, serta bagi usaha perbaikan rencana perubahan organisasi tersebut.
2. Pengembangan Organisasi berorientasi kepada persoalan organisasi dan usaha pemecahannya. Pengembangan organisasi selalu berusaha memanfaatkan berbagai macam teori yang berasal dari berbagai cabang keilmuan, termasuk ilmu perilaku, untuk dapat memecahkan persoalan tertentu dari berbagai macam sudut pandang.
3. Pengembangan Organisasi selalu berusaha menggunakan pendekatan kesisteman. Pengembangan organisasi selalu bersifat sistematis, karena selalu berusaha melihat hubungan antara berbagai macam subsistem yang terdapat dalam organisasi.
4. Pengembangan Organisasi harus selalu merupakan bagian integral dari proses manajemen. Ia harus merupakan suatu kegiatan yang dapat terjadi secara rutin dalam suatu organisasi yang dimaksudkan untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi pada keadaan sekitarnya.
5. Pengembangan Organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara terus menerus. Hal ini berarti bahwa pengembangan organisasi bukanlah suatu kegiatan yang perlu diadakan secara khusus dan sewaktu-waktu. Ia harus merupakan pandangan hidup dari setiap organisasi.
6. Pengembangan organisasi memberikan perhatian utama kepada peningkatan. Oleh karena itu, pengembangan organisasi bukan hanya diperlukan bagi organisasi yang sedang 'sakit'. Penggunaan pengembangan organisasi perlu juga bagi organisasi yang sudah merasa sehat, karena di dalamnya terkandung suatu filsafat kerja; "tidak ada yang terbaik, yang ada hanyalah yang lebih baik".
7. Pengembangan organisasi berorientasi kepada pelaksanaan. Pengembangan organisasi selalu berusaha untuk melakukan perbaikan pada apa yang mungkin diperbaiki, tidak perlu banyak menunggu sampai persyaratan utamanya hanyalah kesediaan untuk mengadakan perubahan dan mengalami perubahan.

Dengan demikian, Pengembangan Organisasi dapat dikatakan sebagai suatu pendekatan dan teknik dalam melakukan perubahan organisasi. Di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk menyusun strategi, arah, dan pelaksanaan pengembangan organisasi secara terencana.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan faktor luar dan faktor dalam organisasi!
- 2) Kemukakanlah konsep pengembangan organisasi menurut Warren Bennis!
- 3) Sebagai suatu sistem dinyatakan bahwa organisasi bersifat terbuka. Mengapa?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Faktor luar organisasi adalah faktor lingkungan di mana organisasi itu berada, seperti faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, hukum, demografi, sumber-sumber alam, konsumen, nasabah, dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor dalam adalah orang-orang yang bekerja, tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja, dana dan alat-alat, peraturan dan prosedur kerja, dan lainnya.
- 2) Menurut Warren Bennis, pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang rumit yang dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, nilai-nilai dan struktur dari suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat lebih mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan tantangan baru, serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri.
- 3) Dikatakan terbuka karena sebagai suatu sistem, organisasi mendapat masukan atau dipengaruhi sumber energi dari lingkungan sekitarnya, misalnya modal, material, informasi, sumber tenaga manusiawi (masukan/*input*). Masukan tadi diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai

suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh pengguna. Para pengguna itu nantinya akan memberikan umpan balik yang dapat berperan sebagai masukan dalam proses selanjutnya. Umpan balik tadi sesungguhnya berperan sebagai suatu mekanisme yang turut mengatur kehidupan suatu organisasi.



RANGKUMAN

Organisasi merupakan suatu sistem yang berproses secara terbuka, artinya sistem tersebut tidaklah statis. Sebagai sistem yang berproses maka organisasi memiliki peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh dari lingkungan sekitarnya. Untuk itu organisasi seharusnya terbuka terhadap masukan-masukan yang ada. Dikatakan terbuka karena sebagai suatu sistem, organisasi mendapat masukan atau dipengaruhi sumber energi dari lingkungan sekitarnya, misalnya modal, material, informasi, sumber tenaga manusiawi (masukan/*input*). Masukan tadi diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh pengguna. Para pengguna itu nantinya akan memberikan umpan balik yang dapat berperan sebagai masukan dalam proses selanjutnya. Umpan balik tadi sesungguhnya berperan sebagai suatu mekanisme yang turut mengatur kehidupan suatu organisasi.

Dari definisi-definisi para ahli dapat disimpulkan, bahwa Pengembangan Organisasi merupakan:

1. Perubahan terencana.
2. Berorientasi kepada persoalan dan usaha pemecahannya.
3. Menggunakan pendekatan kesisteman.
4. Bagian integral dari proses manajemen.
5. Usaha yang dilakukan secara terus-menerus.
6. Memberikan perhatian utama kepada peningkatan.
7. Berorientasi kepada pelaksanaan.

**TES FORMATIF 1** _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Sebagai sistem yang berproses secara terbuka, organisasi bersifat....
 - A. statis
 - B. dinamis
 - C. adaptif
 - D. parsipatif

- 2) Sebagai sistem yang berproses maka organisasi memiliki peluang untuk melakukan perubahan, karena itu organisasi harus bersikap....
 - A. modern
 - B. dewasa
 - C. terbuka
 - D. tertutup

- 3) Upaya organisasi mengubah energi masukan menjadi suatu hasil produksi baik berupa barang atau jasa disebut sebagai proses....
 - A. *boundary*
 - B. transformasi
 - C. *entropy*
 - D. provokasi

- 4) Pengembangan organisasi (PO) pada hakikatnya adalah perubahan organisasi, sebab di dalam pengembangan terindikasi adanya....
 - A. masukan
 - B. keluaran
 - C. proses
 - D. perubahan

- 5) Antara faktor dalam maupun faktor luar dari suatu organisasi, satu sama lain mempunyai kaitan yang erat, merupakan suatu kesatuan yang utuh dan bersifat....
 - A. dependen
 - B. interdependen
 - C. bersaing
 - D. bertolak belakang

- 6) Richard Beckhart mengemukakan bahwa pengembangan organisasi sebagai suatu usaha berencana yang dikelola dari....
- atas
 - bawah
 - lingkungan
 - keluaran
- 7) Menurut Wendell French, konsultan yang menjadi agen pembaharu pengembangan organisasi berasal dari kelompok penganut ilmu....
- manajemen
 - perilaku
 - filsafat
 - etika
- 8) Pengembangan organisasi selalu mendasarkan dirinya pada data yang diperlukan dalam proses penentuan tujuan, penentuan rencana tindakan, pelaksanaan dan pengendalian. Berkaitan dengan ini Pengembangan Organisasi berarti perubahan....
- berencana
 - yang sistematis
 - berkelanjutan
 - integral

Pilihlah:

- Jika (1) dan (2) benar.
 - Jika (1) dan (3) benar.
 - Jika (2) dan (3) benar.
 - Jika (1), (2), dan (3) benar.
- 9) Pusat perhatian pengembangan organisasi terletak pada....
- perubahan
 - inovasi
 - reformasi
- 10) Werren Bennis mengemukakan penekanan yang terpenting dari Pengembangan Organisasi adalah pada....
- pendidikan
 - teknologi
 - latihan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Mengapa Perlu Dilakukan Pengembangan Organisasi

Sebagai bagian dari suatu sistem sosial, organisasi dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan. Lingkungan di mana organisasi berada tidaklah statis, tetapi dinamis, berubah-ubah, mengikuti *trend* perkembangan jaman. Perubahan yang terjadi pada lingkungan penuh ketidakpastian. Bila organisasi ingin tetap eksis, maka organisasi harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Bennis mengemukakan bila perubahan dalam sistem nilai akan berkelanjutan maka setiap organisasi harus berusaha belajar untuk lebih responsif baik terhadap lingkungan maupun tuntutan dari dalam organisasi. Kemudian Richard J.C. Roebber dalam bukunya *The Organization in a Changing Environment* menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan (organisasi) harus terus menerus memberi perhatian pada perubahan-perubahan sosial dan mengantisipasi dampak perubahan sosial. Perubahan sosial harus mendapat pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan. Apabila keputusan yang diambil bertentangan dengan arah perubahan sosial, maka hal-hal yang tidak diinginkan akan terjadi pada organisasi tersebut. Sementara Alfred P. Sloan menyatakan bahwa keadaan pasar dan produk yang selalu berubah mempunyai kemampuan untuk melemahkan atau bahkan menghancurkan suatu organisasi apabila organisasi itu tidak siap dengan perubahan, atau apabila organisasi tidak membuat prosedur kerja yang dapat mengantisipasi perubahan itu (Bennis, 1969)

Berkaitan dengan itu, dalam Kegiatan Belajar 2 ini Anda akan diajak membahas faktor yang mempengaruhi kehidupan organisasi terlebih dahulu sebagai langkah awal untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan **mengapa organisasi perlu dikembangkan**. Dalam hal ini faktor terbesar yang memiliki pengaruh terhadap kehidupan organisasi adalah dampak dari perkembangan lingkungan (faktor lingkungan) dan perkembangan di dalam organisasi sendiri (faktor organisasi). Dengan mempelajari perkembangan lingkungan dan perkembangan di dalam organisasi, diharapkan mendapat jawaban mengapa organisasi memerlukan pengembangan.

A. FAKTOR LINGKUNGAN

Sondang P Siagian, (1995) menyatakan perkembangan lingkungan yang membuat organisasi harus berubah (melakukan pengembangan) adalah:

1. Tantangan Utama di Masa Depan

Terdapat konsensus di kalangan ilmuwan, khususnya yang mendalami teori dan praktek-praktek organisasi bahwa tantangan sentral yang dihadapi umat manusia adalah membuat organisasi menjadi lebih baik. Organisasi yang lebih baik adalah organisasi yang semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

2. Perubahan dalam Konfigurasi Ketenagakerjaan

Semakin banyaknya wanita memasuki dunia kerja, dan semakin banyaknya wanita yang menduduki manajemen puncak, yang diakibatkan antara lain:

- a. Perubahan mendasar tentang persepsi masyarakat mengenai peran wanita. Makin gencarnya pergerakan emansipasi kaum wanita yang berakibat pada perubahan peranan wanita yang tadinya secara tradisional terbatas pada pengurusan rumah tangga menjadi peranan yang meluas memasuki bidang politik, pemerintahan, bisnis, dan lainnya.
- b. Kesamaan kesempatan memperoleh pendidikan, termasuk pendidikan tinggi, membuka peluang besar bagi wanita untuk berkarir.
- c. Pertimbangan ekonomi. Karena penghasilan pencari nafkah utama dirasakan belum mencukupi, maka para wanita mau tidak mau memasuki dunia kerja.
- d. Kaum wanita sebagai pencari nafkah utama. Pada masyarakat terjadi perubahan tentang kesakralan lembaga pernikahan. Sehingga banyak terjadi perceraian. Dalam hal ini banyak wanita yang mempunyai anak tanpa suami, dan mereka menjadi penopang utama keluarga.

Implikasi dari itu adalah perlunya kemampuan untuk mengubah kebijaksanaan manajemen (organisasi) dalam hal penempatan, alih tugas, alih wilayah kerja, promosi, jam kerja, sistem imbalan dan sebagainya dengan memperhitungkan kepentingan wanita karer.

3. Peningkatan di Bidang Tingkat Pendidikan Para Pekerja

Baik di negara-negara industri yang sudah maju maupun di negara-negara dunia ketiga, tingkat pendidikan formal para warga masyarakat semakin tinggi. Makin tingginya tingkat pendidikan formal tersebut antara lain berakibat pada peningkatan harapan dalam hal karir dan peroleh pekerjaan serta penghasilan. Namun di sisi lain lapangan kerja yang tersedia tidak selalu sesuai dengan tingkat dan jenis pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh para pencari kerja tersebut.

Implikasinya bagi organisasi adalah organisasi berupaya menyelenggarakan pelatihan secara intensif dan terprogram untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawannya, serta menawarkan pekerjaan yang imbalannya sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

4. Revolusi di Bidang Teknologi

Revolusi di bidang teknologi, transportasi, komunikasi dan informasi berlangsung demikian cepatnya sehingga berakibat pada perubahan persepsi manusia tentang ruang, jarak dan waktu. Ketiga jenis revolusi tersebut berpengaruh besar pada kehidupan organisasi, baik disoroti dari segi proses manajemen mulai dari perumusan strategi, perencanaan, pemilihan tipe dan struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, teknik pengendalian dan pengawasan, penilaian dan umpan balik maupun pada bidang-bidang fungsional manajemen seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting, dan bahkan manajemen perkantoran.

Jika akan semakin banyak kegiatan produksi dan kegiatan lain dilakukan oleh mesin, tentunya manajemen harus mampu menciptakan lapangan pekerjaan lain bagi tenaga kerja yang kegiatannya diambil alih oleh mesin. Kemudian dengan semakin berkembangnya teknologi informasi, kegiatan organisasi akan didominasi oleh sarana *telecommuting*, *teleconferencing*, internet, kantor tanpa kertas, elektronik *mail*, faksimili dan lainnya. Konsekuensi dalam kehidupan keorganisasian pun akan berubah secara fundamental seperti: keharusan memberikan perhatian pada pengembangan pekerja pengetahuan, kebijaksanaan dalam hal jam kerja, seperti *flexitime*, *job sharing*, dan perhatian pada hubungan manusia mesin, termasuk perlunya pemahaman yang lebih mendalam tentang kaitan antara kondisi fisik tempat

pekerjaan dengan produktivitas para karyawan termasuk bentuk kursi yang digunakan yang kini disadari harus menggunakan teknik *ergonomics*.

Kesemuanya, memerlukan penerapan pengembangan organisasi secara tepat.

5. Perkembangan Perekonomian Dunia

Dalam bidang perekonomian, dunia mengalami berbagai perkembangan yang pada gilirannya berakibat pada perubahan dalam cara mengelola organisasi di tingkat mikro. Misalnya dengan terjadinya kenaikan harga minyak dunia, industri otomotif berupaya menciptakan kendaraan bermotor yang hemat energi dan teknologi yang bersahabat dengan pemakainya. Adanya berbagai upaya lain mencari energi alternatif.

Pada tingkat regional dan global di kalangan para negarawan menggiatkan kerjasama di bidang ekonomi dan perdagangan, munculnya AFTA, EAEC, APEC, MEE, NAFTA, SAEC, WTO. Perkembangan regional dan global tersebut diikuti pula oleh perkembangan lokal dalam berbagai negara. Tidak sedikit pemerintahan negara bangsa yang secara intensif mengambil berbagai langkah untuk menggairahkan kegiatan perekonomian, dengan cara menarik para investor asing masuk guna menanamkan modalnya di negara bersangkutan. Deregulasi dan debirokratisasi adalah dua contoh konkret yang tujuan utamanya adalah menggairahkan sektor swasta agar memainkan peranan yang lebih besar selaku pemain ekonomi. Gejala lainnya pada tingkat negara adalah semakin menggelornya gerakan swastanisasi dari badan-badan usaha milik negara. Tidak sedikit negara yang menjual perusahaan-perusahaan milik negara ke pihak swasta. Swastanisasi terjadi baik karena pertimbangan bahwa perusahaan milik negara tertentu terus merugi dan dikelola secara tidak efisien yang berarti badan usaha tersebut hanya menjadi beban negara.

6. Berbagai Kecenderungan Sosial

Usahawan yang menghasilkan barang atau jasa tertentu biasanya mengamati perilaku pelanggannya. Preferensi pelanggan sering berubah. Faktor-faktor penyebabnya beraneka ragam seperti tingkat pendidikan yang semakin tinggi, kemampuan finansial yang meningkat, perubahan status sosial, pertimbangan gengsi atau karena adanya produk tertentu yang sedang *trendy*. Agar tidak kehilangan pelanggan dan nasabah, faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan dan diperhitungkan dampaknya terhadap proses

produksi, pemasaran, teknik menjual, pelayanan purna jual, dan bahkan teknik mengemas.

7. Faktor Geopolitik

Runtuhnya komunisme, menyatunya Jerman Timur dan Barat, bubarnya Uni Sovyet, dan berakhirnya perang dingin, kesemuanya membawa perubahan pula di bidang bisnis. Perubahan tersebut memberi peluang terbukanya pasar baru yang sangat luas dengan jumlah penduduk yang sangat besar sebagai potensi pembeli berbagai komoditi yang mereka produksi untuk diekspor.

Kesemuanya itu membuktikan betapa pentingnya manajemen peka terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai segi kehidupan manusia, bukan hanya pada lingkungan internalnya, akan tetapi juga pada lingkungan eksternalnya yang bersifat nasional, regional, dan internasional.

8. Persaingan

Telah dimaklumi bahwa salah satu ciri dunia bisnis dewasa ini ialah lahirnya korporasi multinasional dengan cakupan:

- a. wilayah operasinya meliputi yurisdiksi banyak negara
- b. penghasilan perusahaan melebihi anggaran belanja tahunan negara
- c. menguasai teknologi canggih, tetapi enggan mengalihkannya ke pihak lain
- d. proses produksi barang yang dihasilkan terjadi di berbagai negara
- e. penguasaan pangsa pasar yang tinggi
- f. mengaburkan batas-batas yurisdiksi berbagai negara bangsa.

Kemudian di pihak lain, di berbagai negara tumbuh konglomerat nasional yang di samping memasarkan produksinya di pasaran domestik, juga berupaya memasuki pasaran internasional. Kenyataan tersebut pada gilirannya menumbuhkan persaingan tajam bukan hanya di antara perusahaan-perusahaan multinasional, akan tetapi juga antara mereka dengan perusahaan-perusahaan besar di negara-negara dunia ketiga, karena berbagai perusahaan bergerak di pasaran yang sama untuk komoditi sejenis. Sifat persaingan tersebut menuntut perusahaan-perusahaan itu untuk:

- a. mempertahankan keunggulan kompetitif,
- b. meningkatkan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan,

- c. menjamin kontinuitas suplai barang yang dijualnya disertai pelayanan yangurna jual yang dapat diandalkan, dan
- d. menjual produknya dengan harga bersaing dengan produk lain yang sejenis yang dipasarkan oleh perusahaan pesaing.

Dalam situasi demikian, setiap perusahaan dituntut agar mampu meningkatkan daya saingnya. Salah satu wahana yang diperlukan untuk itu ialah manajemen yang inovatif, suatu hal yang menjadi sasaran PO.

9. Pelestarian Lingkungan

Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan umat manusia, sumber daya alam harus diupayakan kelestariannya. Karena itu perlu pula diperhatikan pembangunan ekonomi yang berwawasan lingkungan. Harus disadari ada kekayaan alam yang dapat diperbarui dan ada pula yang tidak mungkin diperbaharui. Yang dapat diperbarui memerlukan waktu yang panjang, seperti kekayaan hutan. Yang tidak dapat diperbarui seperti minyak dan gas bumi.

Upaya pelestarian lingkungan bukan hanya tanggung jawab pemerintah, atau tanggung jawab sebagian masyarakat, melainkan tanggung jawab bersama. Dunia usaha baik sebagai keseluruhan maupun pada tingkat mikro harus berperan serta secara aktif karena sesungguhnya adalah demi kepentingan dunia usaha tersebut untuk menunjukkan kepedulian pada pelestarian lingkungan. Artinya dengan lingkungan yang bersih dan sehat para konsumen akan berada pada kondisi yang sehat pula dan dengan demikian akan semakin mampu meningkatkan produktivitas dan penghasilannya yang pada gilirannya memungkinkan mereka membelanjakan sebagian penghasilannya untuk memenuhi berbagai kebutuhannya.

B. FAKTOR ORGANISASI

Tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan-perubahan pada faktor lingkungan yang sudah disebutkan di atas akan banyak mempengaruhi keadaan dan kehidupan organisasi. Namun demikian, selain pengaruh faktor lingkungan, perubahan organisasi juga dipengaruhi oleh faktor di dalam organisasi sendiri. Margulies dan Raia mengemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan dan kehidupan organisasi, yaitu terjadinya:

1. Perubahan Peranan dan Tujuan Organisasi

Peranan dari organisasi dalam masyarakat menjadi berubah. Organisasi sudah tidak lagi hanya berusaha memaksimalkan keuntungan tetapi juga memberikan kemanfaatan sosial, seperti perlindungan terhadap lingkungan hidup, memperluas lapangan kerja, dan sebagainya.

2. Membesarnya Ukuran dan Kompleksitas Organisasi

Hampir semua organisasi, publik atau pun non publik pernah mengalami pertumbuhan sehingga menjadi besar dan rumit. Pertumbuhan ukuran ini menimbulkan makin kompleksnya tugas dan peranan serta hubungan kerja dalam organisasi tersebut. Semua ini menuntut koordinasi yang lebih baik.

3. Tujuan Organisasi Menjadi Lebih Kompleks dan Sukar

Tujuan organisasi yang dulunya dapat dirumuskan secara sederhana dan dalam banyak hal hanya mempunyai arti tunggal sekarang ini harus dirumuskan dalam yang lebih sukar yang memungkinkan adanya pengertian

Faktor internal lainnya yang mempengaruhi kehidupan organisasi, menurut Glen H. Varney adalah:

- a. Ditinjau dari organisasi secara keseluruhan, perubahan terjadi karena
 - 1) iklim dan kultur organisasi
 - 2) gaya dan strategi kepemimpinan
 - 3) hubungan dengan lingkungan
 - 4) pola komunikasi atau proses saling mempengaruhi
 - 5) struktur organisasi
 - 6) cara pengorganisasian pekerjaan
 - 7) mekanisme pengendalian
- b. Ditinjau dari subsistem organisasi, perubahan terjadi karena:
 - 1) norma yang berlaku
 - 2) struktur kelompok
 - 3) struktur kekuasaan dan wewenang
- c. Ditinjau dari pekerjaan dalam kelompok, perubahan terjadi karena
 - 1) prosedur pengambilan keputusan
 - 2) norma kerja
 - 3) norma dan prosedur komunikasi

- 4) peranan-peranan dalam kelompok
 - 5) kekuasaan dan wewenang
- d. Ditinjau dari tingkat-tingkat penjenjangan, perubahan terjadi karena
- 1) pola saling mempengaruhi yang terjadi antarberbagai tingkatan penjenjangan
 - 2) lokasi pekerjaan atau tanggung jawab
 - 3) kekuasaan dan wewenang
 - 4) praktek dan prosedur komunikasi
 - 5) tingkat saling percaya
 - 6) citra diri sendiri dan citra orang lain terhadap citra sendiri
 - 7) pengendalian

C. MENGAPA PERLU MELAKUKAN PENGEMBANGAN ORGANISASI?

Setelah Anda mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya perubahan organisasi, selanjutnya timbul pertanyaan, apa kaitannya antara faktor lingkungan dan faktor dalam organisasi dengan usaha menemukan jawaban tentang mengapa mempelajari PO? Dalam hal ini mudah-mudahan Anda sudah mendapatkan sedikit gambaran mengenai mengapa organisasi perlu dikembangkan.

Dari pembahasan di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa untuk beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah-ubah, organisasi harus mempersiapkan diri terlebih dahulu. Sondang P. Siagian, (1995) menyatakan organisasi hanya akan berkembang maju apabila organisasi cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang tidak hanya sekedar bersikap luwes dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi pimpinan yang juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan, dan dapat secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan. Kebutuhan akan kepemimpinan yang demikian, hanya akan dapat dicapai bila unsur pimpinan dan organisasi mau mempelajari dan mengamati setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan. Dengan demikian jelaslah bahwa perubahan-perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi harus dipelajari agar organisasi siap menghadapi perubahan.

Perlu diketahui, selain pimpinan dan organisasi perlu mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi, mereka perlu memahami bahwa terdapat kondisi esensial yang dapat memotivasi organisasi agar proses adaptasinya berlangsung secara efektif. Kondisi esensial adalah: *pertama*, kepemimpinan organisasi harus menyadari adanya perubahan dan konsekuensi-konsekuensinya. *Kedua*, keadaan akhir yang diinginkan harus tergambar secara jelas. *Ketiga*, upaya beradaptasi terhadap lingkungan memerlukan rencana kerja dan strategi. Rencana kerja dan strategi itu mencakup:

1. Diagnosa yang tepat terhadap beberapa kondisi yang menyebabkan dibutuhkannya perubahan.
2. Gambaran yang mendetail dari keadaan akhir yang diinginkan.
3. Gambaran yang jelas dan akurat dari kedinamika masa kini.

Untuk dapat mempersiapkan rencana kerja dan strategi, membangun kesadaran akan adanya perubahan, mendiagnosa dengan tepat kondisi organisasi, dan menggambarkan visi ke depan diperlukan pengetahuan yang mampu membawa perubahan ke arah yang diinginkan organisasi. Pengetahuan tentang perubahan itu berasal dari teknik-teknik pengembangan organisasi. Sondang P. Siagian, (1995) menyatakan teknik-teknik dalam PO memungkinkan organisasi meningkatkan efektifitas dan kemampuan adaptasinya karena PO mengandung unsur-unsur:

1. Terencana,
2. mencakup seluruh organisasi,
3. berdampak jangka panjang,
4. melibatkan manajemen puncak, dan
5. menggunakan berbagai bentuk intervensi berdasarkan pendekatan perilaku.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka dengan mengembangkan organisasi diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan secara terencana, dan berhasil menerapkan perubahan secara efektif. Dikatakan PO merupakan perubahan yang efektif karena:

1. PO merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasi. Perubahan dimaksud harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosa yang tepat tentang wilayah permasalahan yang dihadapi organisasi.

2. PO harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi. Artinya, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan suatu keharusan mutlak.
3. Program PO menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan.
4. PO mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektifitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian penting.
5. PO menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interelasi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral dari suatu system yang utuh.
6. PO menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektifitas.

Hal lain yang menyebabkan organisasi perlu dikembangkan adalah:

1. meningkatkan efektifitas organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka,
2. mengembangkan potensi yang mungkin masih terpendam dalam diri para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata, dan
3. menemukan cara-cara yang lebih baik demi tercapainya tujuan individu dalam organisasi dan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Tujuan PO menurut Margulies dan Raja (1978):

1. Memberi kesempatan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk berfungsi sebagai manusia bukan semata-mata sebagai satu unsur produksi.
2. Memberikan kesempatan kepada setiap orang dan juga kepada organisasi secara keseluruhan untuk mengembangkan potensinya secara penuh.
3. Berusaha meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam arti tercapainya semua tujuan organisasi.
4. Memberikan kesempatan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut untuk turut menentukan bagaimana kaitan/hubungan antara mereka dengan pekerjaan, organisasi serta dengan lingkungan mereka.

5. Berusaha menciptakan suatu suasana yang memungkinkan timbulnya perasaan bahwa pekerjaan mereka adalah pekerjaan yang menarik dan menantang kemampuan mereka.
6. Memperlakukan setiap manusia sebagai seseorang yang mempunyai berbagai macam kebutuhan dan semua kebutuhan tersebut adalah penting bagi pekerjaan dan kehidupan mereka.

Dengan dilakukannya Pengembangan Organisasi, maka diharapkan organisasi berubah menjadi organisasi yang lebih efektif, karena Pengembangan Organisasi pada hakikatnya:

1. Merupakan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasi, memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosis yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi organisasi.
2. Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
3. Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
4. Mengandung nilai-nilai humanistik di mana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
5. Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
6. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan mengapa perlu dilakukan perubahan organisasi!
- 2) Perubahan organisasi selain dipengaruhi faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh faktor di dalam organisasi. Jelaskan!
- 3) Jelaskan salah satu sebab mengapa perubahan organisasi perlu dipelajari?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Perubahan dalam Konfigurasi Ketenagakerjaan. Semakin banyaknya wanita memasuki dunia kerja, dan semakin banyaknya wanita yang menduduki manajemen puncak, yang diakibatkan antara lain:
 - a. Perubahan mendasar tentang persepsi masyarakat mengenai peran wanita. Makin gencarnya pergerakan emansipasi kaum wanita yang berakibat pada perubahan peranan wanita yang tadinya secara tradisional terbatas pada pengurusan rumah tangga menjadi peranan yang meluas memasuki bidang politik, pemerintahan, bisnis, dan lainnya,
 - b. Kesamaan kesempatan memperoleh pendidikan, termasuk pendidikan tinggi, membuka peluang besar bagi wanita untuk berkarir,
 - c. Pertimbangan ekonomi. Karena penghasilan pencari nafkah utama dirasakan belum mencukupi, maka para wanita mau tidak mau memasuki dunia kerja,
 - d. Kaum wanita sebagai pencari nafkah utama. Pada masyarakat terjadi perubahan tentang kesakralan lembaga pernikahan. Sehingga banyak terjadi perceraian. Dalam hal ini banyak wanita yang mempunyai anak tanpa suami, dan mereka menjadi penopang utama keluarga, mengakibatkan diperlukannya kemampuan untuk mengubah kebijaksanaan manajemen (organisasi) dalam hal penempatan, alih tugas, alih wilayah kerja, promosi, jam kerja, sistem imbalan dan sebagainya dengan memperhitungkan kepentingan wanita karir.

- 2) Ada beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan dan kehidupan organisasi, yang disebabkan oleh faktor dalam. Menurut Margulies dan Raia hal tersebut disebabkan karena
 - a. Perubahan peranan dan tujuan organisasi.
Peranan dari organisasi dalam masyarakat menjadi berubah. Organisasi sudah tidak lagi hanya berusaha memaksimalkan keuntungan tetapi juga memberikan kemanfaatan sosial, seperti perlindungan terhadap lingkungan hidup, memperluas lapangan kerja, dan sebagainya.

- b. Membesarnya ukuran dan kompleksitas organisasi.
Hampir semua organisasi, publik atau pun non publik pernah mengalami pertumbuhan sehingga menjadi besar dan rumit. Pertumbuhan ukuran ini menimbulkan makin kompleksnya tugas dan peranan serta hubungan kerja dalam organisasi tersebut. Semua ini menuntut koordinasi yang lebih baik.
- c. Tujuan organisasi menjadi lebih kompleks dan sukar.
Tujuan organisasi yang dulunya dapat dirumuskan secara sederhana dan dalam banyak hal hanya mempunyai arti tunggal sekarang ini harus dirumuskan dalam yang lebih sukar yang memungkinkan adanya pengertian

- 3) Dengan mempelajari PO, diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan secara terencana dan berhasil menerapkan perubahan secara efektif. Hal ini disebabkan PO merupakan
- a. suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasi. Perubahan dimaksud harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosa yang tepat tentang wilayah permasalahan yang dihadapi organisasi
 - b. kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi. Artinya, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan suatu keharusan mutlak.
 - c. menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan
 - d. mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektifitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian penting
 - e. menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interelasi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral dari suatu system yang utuh.
 - f. menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas.



RANGKUMAN

Lingkungan di mana organisasi berada tidaklah statis, tetapi dinamis, berubah-ubah, mengikuti *trend* perkembangan jaman. Perubahan yang terjadi pada lingkungan penuh ketidakpastian. Bila organisasi ingin tetap eksis, maka organisasi harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan setiap organisasi harus berusaha belajar agar lebih responsif terhadap lingkungan maupun tuntutan dari dalam organisasi.

Dengan mengetahui keadaan lingkungan, organisasi dapat mengantisipasi dan mengambil keputusan-keputusan yang tepat demi kemajuan organisasi. Sebagaimana dinyatakan Sondang P. Siagian bahwa organisasi hanya akan berkembang maju apabila organisasi cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi.

Salah satu upaya agar organisasi dapat mempersiapkan diri menghadapi perubahan adalah dengan mempelajari PO. PO merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematis dalam mewujudkan perubahan, di mana di dalamnya terkandung unsur-unsur dan teknik untuk melakukan perubahan secara terencana, mencakup seluruh organisasi, berdampak jangka panjang, melibatkan manajemen puncak, dan menggunakan berbagai bentuk intervensi berdasarkan pendekatan perilaku.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Adanya kesepahaman di antara para ilmuwan organisasi untuk menjadikan organisasi lebih baik, termasuk perubahan organisasi yang disebabkan oleh....
 - A. persaingan
 - B. lingkungan
 - C. geopolitik
 - D. tantangan utama di masa depan

- 2) Menurut Bennis, hal yang perlu dilakukan organisasi bila perubahan dalam sistem nilai terus berkelanjutan adalah....
 - A. menciptakan perubahan
 - B. mengurangi produk
 - C. belajar
 - D. melakukan intervensi

- 3) Hal yang harus dipersiapkan organisasi dengan semakin tingginya tingkat pendidikan formal yang berakibat pada peningkatan karir dan penghasilan adalah....
- A. menyediakan lapangan kerja baru
 - B. menyelenggarakan pelatihan dan menawarkan pekerjaan yang imbalannya sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
 - C. mengganti SDM yang ada dengan teknologi
 - D. menyiapkan strategi agar organisasi mampu meningkatkan dana untuk operasionalisasi perusahaan.
- 4) PO perlu dipelajari oleh organisasi, sebab dengan mempelajari PO diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan secara....
- A. terencana
 - B. terkontrol
 - C. berdaya guna
 - D. berkesinambungan
- 5) Alfred P. Sloan menyatakan keadaan yang dapat melemahkan atau bahkan menghancurkan suatu organisasi apabila organisasi itu tidak siap dengan perubahan atau tidak membuat prosedur kerja yang dapat mengantisipasi perubahan itu adalah....
- A. keadaan pasar dan produk yang stagnan
 - B. keadaan pasar dan produk yang selalu berubah
 - C. keadaan manajemen yang kacau
 - D. keadaan organisasi yang statis
- Pilih
- A, jika pernyataan benar, alasan benar, di antara keduanya terdapat hubungan sebab akibat.
 - B, jika pernyataan benar, alasan benar, di antara keduanya tidak terdapat hubungan sebab akibat.
 - C, Jika pernyataan benar, alasan salah atau sebaliknya
 - D, jika pernyataan dan alasan keduanya salah
- 6) Menurut Richard J.C. Roebber perusahaan-perusahaan (organisasi) harus terus menerus memberi perhatian pada perubahan-perubahan sosial dan mengantisipasi dampaknya.

SEBAB

Organisasi harus mendapat pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan agar keputusan yang diambil tidak bertentangan dengan arah perubahan sosial.

- 7) PO mengandung nilai-nilai humanistik.

SEBAB

Pengembangan potensi manusia PO menjadi bagian penting.

Pilihlah:

- A. Jika (1) dan (2) benar.
 - B. Jika (1) dan (3) benar.
 - C. Jika (2) dan (3) benar.
 - D. Jika (1), (2), dan (3) benar.
- 8) Menurut Glen H. Varney faktor internal perubahan organisasi ditinjau dari subsistem organisasi adalah....
- 1) norma yang berlaku
 - 2) struktur kelompok
 - 3) struktur kekuasaan dan wewenang
- 9) Sondang P. Siagian, menyatakan teknik-teknik dalam PO memungkinkan organisasi meningkatkan efektifitas dan kemampuan adaptasinya karena PO mengandung unsur-unsur:
- 1) terencana
 - 2) mencakup seluruh organisasi
 - 3) berdampak jangka pendek
- 10) Kondisi esensial yang dapat memotivasi organisasi agar proses adaptasinya berlangsung secara efektif adalah
- 1) kepemimpinan organisasi harus menyadari adanya perubahan dan konsekuensi-konsekuensinya.
 - 2) keadaan akhir yang diinginkan harus tergambar secara yang jelas
 - 3) upaya beradaptasi terhadap lingkungan memerlukan rencana kerja dan strategi.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Beberapa Teori tentang Perubahan Organisasi

Setelah dalam Kegiatan Belajar 1 Anda mempelajari apa yang dimaksud dengan Perubahan Organisasi dan dalam KB 2 memahami mengapa perlu mempelajari Perubahan Organisasi, maka dalam KB 3 ini Anda diajak mempelajari Beberapa Teori tentang Perubahan Organisasi.

Teori-teori perubahan organisasi pada dasarnya berkembang dari pemanfaatan teori-teori perubahan sosial. Di mana di dalam melakukan perubahan perhatian difokuskan pada pemerataan kekuasaan (*power equalization*) sebagai bagian dari perubahan berencana. Sebagaimana dikemukakan oleh Greiner, ia menyatakan terdapat tiga pendekatan yang sering digunakan para manajer dalam melakukan perubahan organisasi. Ke tiga pendekatan tersebut adalah *unilateral power*, *shared power*, dan *delegated power*. Ketiganya akan menjadi pokok bahasan kita pada KB 3 ini. Namun sebelum kita membahas ketiga pendekatan tersebut, kita perlu mengetahui untuk apa PO digunakan dan apa alasannya. Berdasarkan pendapat W. Warner Burke dan Warren Schmidt tujuan digunakan PO adalah:

1. memudahkan pengambilan keputusan dalam pekerjaan,
2. memudahkan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan secara sistematis,
3. meningkatkan rasa ikut memiliki visi organisasi secara meluas, dan
4. menciptakan kondisi yang memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan atas dasar kemampuan bukan atas dasar kedudukan seseorang dalam organisasi.

Kemudian alasan digunakan PO adalah:

1. terdapat sesuatu yang tidak beres dalam sistem,
2. ada persoalan yang berkaitan dengan penyamaan persepsi,
3. perubahan teknologi yang menuntut adanya perubahan misi,
4. struktur dan peranan organisasi yang ada di dalamnya sudah tidak efektif, dan

5. kompetisi yang terjadi lebih banyak merugikan daripada saling membantu.

Dengan mengetahui tujuan dan alasan dilakukannya perubahan organisasi, diharapkan organisasi menyadari, termotivasi, dan mau melakukan perubahan demi masa depan organisasi. Setelah organisasi mengetahui betapa pentingnya melakukan perubahan, maka organisasi juga perlu mempelajari teori-teori atau pendekatan-pendekatan apa saja yang cocok digunakan untuk melakukan perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi pada saat itu. Berikut ini terdapat 3 pendekatan yang sering digunakan untuk melakukan perubahan organisasi.

A. UNILATERAL POWER

Dalam unilateral power terdapat tiga pendekatan, yaitu pendekatan yang mempergunakan dekrit, penggantian pejabat, dan pendekatan struktural. Pendekatan dekrit adalah suatu pendekatan yang menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi. Pejabat tersebut melakukan perubahan dengan membuat suatu keputusan secara sepihak dan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Pendekatan penggantian pejabat adalah suatu cara perubahan organisasi dengan cara mengganti mereka yang memegang posisi penting dengan orang lain. Selanjutnya dalam pendekatan struktural perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan hubungan kerja, perubahan peranan dan persyaratan hubungan kerja.

B. SHARED POWER ATAU KEKUASAAN BERBAGI

Terdapat dua macam pendekatan yang mencerminkan adanya pembagian kekuasaan. Kedua pendekatan tersebut adalah pendekatan keputusan kelompok dan pendekatan pemecahan persoalan. Dalam pendekatan keputusan kelompok terjadi suatu proses di mana para anggota ikut serta membahas saran perubahan yang sudah dikemukakan oleh yang lain. Sasarannya adalah untuk mencari keputusan yang mendapat dukungan dari semua anggota. Hal ini berarti bahwa menurut pendekatan ini maka teknik mengadakan perubahan organisasi haruslah teknik yang telah disepakati secara bersama. Pendekatan pemecahan persoalan mencakup ruang lingkup

yang lebih luas dari pendekatan keputusan kelompok. Dalam teknik ini para anggota tidak hanya diminta untuk mencari jalan pemecahan, tetapi juga dalam merumuskan dan memecahkan persoalan. Mereka terlibat dalam seluruh proses perubahan organisasi.

C. *DELEGATED POWER* ATAU KEKUASAAN YANG DIDELEGASIKAN

Dalam kelompok ini terdapat dua pendekatan utama, yaitu pendekatan pembahasan data dan pendekatan pelatihan kepekaan. Pendekatan pembahasan data banyak sekali dilakukan oleh suatu organisasi yang menggunakan agen pembaharu, baik yang datang dari luar ataupun yang berasal dari lingkungan organisasi itu sendiri. Menurut pendekatan ini, seorang agen pembaharu perlu menyajikan data yang dia peroleh sebagai umpan balik bagi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, mereka tidak hanya mendengar hasil analisa agen pembaharu, tetapi juga dapat melakukan analisa sendiri. Selanjutnya, pendekatan yang terakhir adalah pendekatan latihan kepekaan. Menurut pendekatan ini sangatlah penting untuk melatih dan meningkatkan kepekaan para anggota suatu organisasi. Latihan tersebut dimaksudkan agar para anggota organisasi perlu lebih memahami proses yang mendasari perilaku seseorang atau kelompok. Pendekatan ini berasumsi bahwa perubahan dalam hubungan antar perorangan akan secara langsung menimbulkan perubahan pola dan hubungan kerja.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan mengenai perubahan-perubahan. Pertama, adalah kita harus melihat bahwa masyarakat itu tidak statis, melainkan dinamis, berubah melalui proses adaptasi yang sangat lambat dan terbatas pada tingkat di mana bagian-bagian dari masyarakat itu berasimilasi terhadap perubahan tersebut secara organis. Kedua, adalah merupakan suatu proses yang lambat bahwa masyarakat itu secara konstan beradaptasi terhadap kondisi-kondisi yang baru. Pada saat perubahan dalam masyarakat itu berlangsung dengan cepat, barulah proses adaptasi yang lebih terencana dibutuhkan oleh organisasi-organisasi di mana perubahan itu terjadi. Ketiga, proses perubahan ini lebih efektif daripada bentuk revolusi, karena perubahan-perubahan seperti ini lebih banyak tumbuh dengan sendirinya dibanding tumbuh secara paksa.

Karena masyarakat telah berubah, begitu juga dengan organisasi-organisasi yang berada di dalamnya. Akan tetapi tingkat-tingkat perubahan tersebut telah mencapai suatu titik di mana proses perubahan yang tidak disadari dalam suatu organisasi tidak dapat mengatasi tuntutan-tuntutan dari lingkungan yang bergejolak. Oleh karena itu, pendesainan organisasi untuk mengatasi dampak perubahan mutlak diperlukan.

Berkaitan dengan itu, ada beberapa ahli yang memberikan perhatian kepada apa yang diubah, salah satunya Leavitt. Leavitt memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap yang terdiri atas interaksi 4 variabel utama, yaitu: (1) *task* atau tugas, yang meliputi unsur keluaran (*output*) produksi atau tujuan dari organisasi. (2) *technology* atau peralatan teknis yang digunakan suatu organisasi untuk menghasilkan produksinya, (3) *structure*, yaitu yang berkaitan dengan bagan organisasi, kebijaksanaan, ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis, (4) *people* atau orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Antara keempat variabel terdapat saling ketergantungan. Dengan demikian, perubahan pada satu variabel tertentu akan menyebabkan perubahan pula pada variabel-variabel lainnya. Atas dasar itu Leavitt berpendapat bahwa perubahan dapat dilakukan dengan mengadakan penyesuaian pada salah satu variabel saja. Tetapi perlu juga dipahami bahwa dalam banyak hal dapat juga terjadi bahwa perubahan di bidang yang satu memang hanya dimaksudkan untuk mengadakan perubahan pada bidang itu saja. Atau sekedar sebagai satu alat untuk mempengaruhi perubahan pada variabel lainnya. Bagaimana pun pandangan Lavitt ini menuntun para ahli untuk mengembangkan berbagai macam teknik yang dapat digunakan untuk mengubah masing-masing variabel tersebut.

Selanjutnya Leavitt mengemukakan tiga pendekatan utama yang dapat digunakan dalam mengadakan perubahan organisasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah: struktural, teknologis, dan manusia. Pendekatan struktural merupakan pendekatan yang dulu paling banyak digunakan oleh para penganut teori organisasi dan manajemen klasik. Pada umumnya langkah perubahan dilakukan secara deduktif dengan analisa tugas dan tujuan untuk kemudian dirumuskan struktur organisasi dan manajemen yang dianggap sesuai dan tepat untuk melaksanakannya. Semuanya itu dimaksudkan untuk tercapainya efisiensi yang paling optimal. Untuk itu telah banyak dikembangkan berbagai teori dan prinsip organisasi dan manajemen. Sampai sekarang pendekatan struktural masih banyak digunakan, walaupun sudah

mengalami berbagai penyempurnaan dan peningkatan. Salah satu bentuknya yang mutakhir adalah dengan melakukan usaha modifikasi perilaku manusia melalui penyesuaian struktur, tugas, dan lalu lintas pekerjaan. Pergeseran ini didukung oleh suatu asumsi bahwa variabel sosial adalah merupakan kunci dari perancangan struktural suatu organisasi.

Pendekatan kedua yang dikemukakan oleh Leavitt adalah pendekatan teknologis, yang merupakan suatu pendekatan lanjutan dari perkembangan gerakan manajemen ilmiah. *Operation Research* dan teknologi sistem informasi merupakan dua teknik penting bagi perubahan organisasi, terutama yang berkaitan dengan usaha meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan persoalan. Salah satu kelemahan dari perubahan pendekatan teknologis adalah pendekatan ini kurang memperhatikan pentingnya variabel manusia dalam menerima dan menggunakan teknologi baru. Padahal kita sama-sama memaklumi bahwa perubahan tidak mungkin berhasil dengan baik tanpa didukung oleh keinginan manusianya untuk mengadakan dan melakukan perubahan.

Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan manusia, dalam hal ini pendekatan perubahan dilakukan dengan cara melakukan perubahan perilaku dari manusia-manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut pendekatan ini, perubahan manusia merupakan prasyarat sebelum melakukan perubahan tugas, struktur dan teknologi. Perubahan manusia akan memungkinkan terjadi perubahan pada variabel lainnya.

Sebagaimana sudah dikemukakan oleh Barnes pada umumnya para ahli ilmu sosial cenderung untuk lebih memperhatikan pengembangan dari pemerataan kekuasaan sebagai suatu usaha perubahan berencana. Walaupun Leavitt juga berpendapat bahwa keahlian merupakan salah satu sumber dan teknik untuk mengadakan perubahan berencana tetapi dapat disimpulkan bahwa ia lebih banyak memberikan perhatian kepada apa yang perlu dirubah.

Demikianlah pendekatan dari Leavitt. Dengan memberikan perhatian pada apa yang perlu dirubah, maka dapat dikembangkan suatu kerangka yang bermanfaat dalam mengidentifikasi unsur-unsur yang memungkinkan terjadinya perubahan berencana. Salah satu peranan dari pandangan Leavitt ini adalah berkembangnya suatu teori yang melihat akan pentingnya suatu strategi multi intervensional sehingga dapat dilakukan suatu perubahan organisasi yang bersifat komprehensif.

Barnes juga melihat adanya kesamaan antara Greiner dan Leavitt dalam memandang kekuasaan. Barnes melihat bahwa ketujuh pendekatan Greiner

lebih merupakan urutan dari berbagai macam pendekatan, mulai dari kekuasaan terpusat sampai dengan kekuasaan dibagi atau didesentralisasikan. Dalam hubungan ini, Leavitt juga pada dasarnya Greiner dan Bennis melihat bahwa distribusi kekuasaan sebagai unsur penting dalam perubahan suatu organisasi. Sebagai kata akhir dari paragraf ini, menarik sekali pendapat Margulies dan Raia mengenai beberapa persyaratan yang penting diperhatikan dalam mengembangkan organisasi. Margulies dan Raia mengemukakan 9 (sembilan) persyaratan yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Teori atau model perubahan haruslah sesuai dengan sistem klien yang akan dirubah.
2. Teori atau model perubahan haruslah sesuai dan komunikatif dengan klien.
3. Teori perubahan hendaknya memberikan petunjuk yang jelas mengenai langkah dan kegiatan yang harus dilakukan baik oleh klien, maupun oleh pihak-pihak yang mengarahkan, melaksanakan dan menilai usaha perubahan.
4. Suatu teori perubahan sosial yang baik selalu memberikan petunjuk mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terdapat pada setiap langkah dari suatu proses perubahan.
5. Sebagai tambahan, teori tersebut juga harus menyajikan serangkaian saran yang dapat diuji dan diteliti ketepatannya sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman dalam memilih strategi dan teknologi yang dapat digunakan dalam proses perubahan.
6. Teori perubahan, seyogyanya memberikan ilustrasi mengenai saling ketergantungan dari berbagai macam variabel perubahan.
7. Teori perubahan secara eksplisit harus menyadari bahwa hampir semua organisme sosial, seperti manusia, organisasi atau masyarakat sebetulnya merupakan suatu sistem sosial dan sistem teknis.
8. Suatu teori perubahan sosial yang baik, perlu mempertimbangkan penting dan utamanya kegiatan penilaian mengenai pengaruh dari perubahan.
9. Teori perubahan harus secara eksplisit menguraikan alternatif peranan dan hubungan-hubungan antara dengan agen pembaharu yang berasal dari luar.

Beberapa uraian tersebut memberikan gambaran mengenai berbagai macam teori yang dapat digunakan dalam melakukan perubahan organisasi.

Dikemukakan demikian, karena walaupun teori-teori tersebut berkembang dalam masyarakat yang mempunyai kultur dan sistem nilai yang berbeda, tetapi nampaknya cukup mungkin untuk dapat diterapkan di Indonesia. Sementara itu, para ahli Indonesia perlu mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan teori-teori perubahan yang berakar dari budaya dan sistem nilai Indonesia.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan, tujuan dilakukannya perubahan organisasi dan apa alasannya!
- 2) Mengapa pendekatan pembahasan data banyak sekali dilakukan oleh suatu organisasi yang menggunakan agen pembaharu?
- 3) Jelaskan tiga jenis keadaan yang perlu diperhatikan berkaitan dengan perubahan-perubahan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Tujuan digunakan PO adalah:
 - a. memudahkan pengambilan keputusan dalam pekerjaan
 - b. memudahkan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan secara sistematis
 - c. meningkatkan rasa ikut memiliki visi organisasi secara meluas
 - d. menciptakan kondisi yang memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan atas dasar kemampuan bukan atas dasar kedudukan seseorang dalam organisasi

Alasan digunakan PO adalah:

- a. terdapat sesuatu yang tidak beres dalam system
- b. ada persoalan yang berkaitan dengan penyamaan persepsi
- c. perubahan teknologi yang menuntut adanya perubahan misi
- d. struktur dan peranan organisasi yang ada di dalamnya sudah tidak efektif
- e. kompetisi yang terjadi lebih banyak merugikan daripada saling membantu

- 2) Sebab melalui pendekatan ini, seorang agen pembaharu dapat menyajikan data yang dia peroleh sebagai umpan balik bagi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, mereka tidak hanya mendengar hasil analisa agen pembaharu, tetapi juga dapat melakukan analisa sendiri.
- 3) Tiga keadaan yang perlu diperhatikan mengenai perubahan-perubahan. Pertama, adalah kita harus melihat bahwa masyarakat itu tidak statis, melainkan dinamis, berubah melalui proses adaptasi yang sangat lambat dan terbatas pada tingkat di mana bagian-bagian dari masyarakat itu berasimilasi terhadap perubahan tersebut secara organis. Kedua, adalah merupakan suatu proses yang lambat bahwa masyarakat itu secara konstan beradaptasi terhadap kondisi-kondisi yang baru. Pada saat perubahan dalam masyarakat itu berlangsung dengan cepat, barulah proses adaptasi yang lebih terencana dibutuhkan oleh organisasi-organisasi di mana perubahan itu terjadi. Ketiga, proses perubahan ini lebih efektif daripada bentuk revolusi, karena perubahan-perubahan seperti ini lebih banyak tumbuh dengan sendirinya dibanding tumbuh secara paksa.



RANGKUMAN

Teori-teori perubahan organisasi pada dasarnya berkembang dari pemanfaatan teori-teori perubahan sosial. Sebagaimana dikemukakan oleh Greiner, ia menyatakan terdapat tiga pendekatan yang sering digunakan para manajer dalam melakukan perubahan organisasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah *unilateral power*, *shared power*, dan *delegated power*.

Untuk melaksanakan perubahan ada tiga hal yang perlu diperhatikan mengenai perubahan-perubahan. *Pertama*, adalah kita harus melihat bahwa masyarakat itu tidak statis, melainkan dinamis, berubah melalui proses adaptasi yang sangat lambat dan terbatas pada tingkat di mana bagian-bagian dari masyarakat itu berasimilasi terhadap perubahan tersebut secara organis. *Kedua*, adalah merupakan suatu proses yang lambat bahwa masyarakat itu secara konstan beradaptasi terhadap kondisi-kondisi yang baru. Pada saat perubahan dalam masyarakat itu berlangsung dengan cepat, barulah proses adaptasi yang lebih terencana dibutuhkan oleh organisasi-organisasi di mana perubahan itu terjadi. *Ketiga*, proses perubahan ini lebih efektif daripada bentuk revolusi,

karena perubahan-perubahan seperti ini lebih banyak tumbuh dengan sendirinya dibanding tumbuh secara paksa.

Selain di dalam melakukan perubahan kita memperhatikan aspek-aspek perubahan itu sendiri, beberapa ahli juga menyarankan untuk memberikan perhatian kepada apa yang diubah, salah satunya Leavitt. Leavitt memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap yang terdiri dari interaksi 4 variabel utama yaitu: (1) tugas, yang meliputi unsur keluaran produksi atau tujuan dari organisasi. (2) teknologi atau peralatan teknis yang digunakan suatu organisasi untuk menghasilkan produksinya, (3) struktur, yaitu yang berkaitan dengan bagan organisasi, kebijaksanaan, ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis, dan (4) orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Suatu pendekatan yang menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi adalah pendekatan....
 - A. penggantian pejabat.
 - B. struktural.
 - C. bilateral.
 - D. dekrit

- 2) Di antara tiga pendekatan yang dikemukakan oleh Leavitt, salah satu di antaranya yang melakukan usaha modifikasi perilaku manusia melalui penyesuaian struktur, tugas, dan lalu lintas pekerjaan adalah jenis pendekatan....
 - A. teknologis
 - B. bilateral
 - C. struktural
 - D. manusia

- 3) Metode PO yang dilakukan dengan cara mengadakan perubahan hubungan kerja, perubahan peranan, dan persyaratan hubungan kerja, adalah pendekatan....
 - A. penggantian pejabat.
 - B. struktural
 - C. bilateral
 - D. dekrit

- 4) Dalam pendekatan struktural, langkah perubahan dilakukan secara....
 - A. deduktif.
 - B. induktif
 - C. transformatif
 - D. aplikatif

- 5) Kesamaan pandangan antara Leavitt, Greiner dan Bennis, terhadap unsur terpenting dalam perubahan organisasi terletak pada....
 - A. perubahan kekuasaan
 - B. peletakan kekuasaan
 - C. perebutan kekuasaan
 - D. distribusi kekuasaan

- 6) Pendekatan pembahasan data banyak sekali dilakukan oleh suatu organisasi yang menggunakan....
 - A. agen pembaharu
 - B. teknologi informasi
 - C. data base
 - D. agen modernisasi

- 7) Apabila seorang pejabat di dalam melakukan perubahan organisasi membuat keputusan secara sepihak kemudian mengumumkannya kepada bawahan, maka ditinjau dari pendekatan *unilateral power* pejabat tersebut melakukan perubahan melalui pendekatan....
 - A. pemecahan
 - B. marginal
 - C. dekrit
 - D. struktural

- 8) Dalam pendekatan keputusan kelompok, terjadi suatu proses di mana para anggotanya ikut serta membahas saran perubahan yang sudah dikemukakan oleh yang lain.

SEBAB

Sasaran dalam pendekatan kelompok adalah untuk mencari keputusan yang mendapat dukungan dari semua anggota.

- 9) Menurut Leavitt pendekatan utama yang dapat digunakan untuk mengadakan perubahan organisasi adalah pendekatan....
 - 1) budaya
 - 2) teknologi
 - 3) Manusia

10) Teori perubahan secara eksplisit harus menyadari bahwa hampir semua organisasi sosial seperti manusia, organisasi atau masyarakat, terdiri dari sistem....

- 1) sosial
- 2) teknis
- 3) norma

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) C
- 3) B
- 4) D
- 5) B
- 6) A
- 7) B
- 8) A
- 9) A
- 10) A

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) C
- 3) B
- 4) A
- 5) B
- 6) B
- 7) B
- 8) D
- 9) A
- 10) A

Tes Formatif 3

- 1) B
- 2) C
- 3) B
- 4) A
- 5) D
- 6) A
- 7) D
- 8) B
- 9) C
- 10) A

Daftar Pustaka

- Barnes, LB (1967). Organizational Change and Field Experiment Methods, in Vit Vroom (eds.), *Methodes of Organizational Research*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Basuki. *Pengembangan Organisasi*.
[URL:<http://basuki1.ganeca.net/?cat=15> - 26k - Hasil Tambahan].
Diakses pada tanggal 03.08.2006
- Beckhard, Richard. (1969). *Organizational Development: Strategies and Models*. (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company).
- Bennis, Warren G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company).
- Burke, W. Warren (1987). *Organization Development, A Normative View*. (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company).
- French, Wendell. (1965). *Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies*. California: Management Review, 12 (2).
- Greiner (1967). *Patters of Organization Change*. Harvard: Business Review.
- Indrawijaya, Adam I. (1985). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Leavitt, Harold. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approach, in J.G. Mach (eds.), *Handbook of Organization*. Chicago: Rand McNally.
- Margulies, Newton and Anthony P. Raia (1978). *Conceptual Foundations of Organizational Development*. New York: Mc. Graw Hill Co.

Pedoman Kalakarya Pengembangan Organisasi.

[URL:http://www.lrc.kesehatan.net/pedoman/pedoman_kalakarya_pengembangan_organisasi.htm - 43k -]. Diakses pada tanggal 03.08.2006

Sofjan, Mirriam (2004). Modul Universitas Terbuka: *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Karunika Universitas Terbuka.

Varney, Glen H. (1977). *Organization Development for Managers*. Massachusetts: (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company).