

PERUBAHAN *Dan* PENGEMBANGAN ORGANISASI

Perubahan organisasi diartikan sebagai perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Sedangkan pengembangan organisasi merupakan sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi. Perlu digarisbawahi bahwa, suatu perubahan pasti menghasilkan adanya perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan, yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Dalam buku ini, penulis menjelaskan mengenai proses perubahan dan pengembangan organisasi. Penulis juga menjabarkan mengenai perencanaan, strategi-strategi, serta keunggulan dan tantangan dalam perubahan organisasi. Budaya organisasi yang memiliki peran penting dalam perubahan organisasi juga tidak luput dijabarkan dalam buku ini.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat bagi siapapun, khususnya dalam menambah khazanah keilmuan bagi para akademisi, peneliti, mahasiswa, masyarakat umum dan *stakeholder* terkait.



(Anggota IKAPI DIY)

Jl. Mangkuyudan MJ III/216 Yogyakarta, 55143
Telp./ Faks: 0274-380228
Email: artibumiintaran@gmail.com



Dr. Sumardin, S.E., M.Si.
Fahmi Amrico, S.H., M.H.

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

PERUBAHAN *Dan* PENGEMBANGAN ORGANISASI



PERUBAHAN
Dan
PENGEMBANGAN
ORGANISASI

all rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Ayat 3 dan 4 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta dan pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan / atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
2. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

P E R U B A H A N *Dan* PENGEMBANGAN **ORGANISASI**

Dr. Sumardin, S.E., M.Si.
Fahmi Amrico, S.H., M.H.



PERUBAHAN *Dan* PENGEMBANGAN **ORGANISASI**

Penulis:

Dr. Sumardin, S.E., M.Si.

Fahmi Amrico, S.H., M.H.

Editor/ Penyunting:

Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.

Dr. Sabri, S.E., M.M.

Penyelaras Akhir :

Minan Nuri Rohman

Cover & Layout:

M. Aqibun Najih

Penerbit:

Arti Bumi Intaran

(Anggota IKAPI DIY)

No. 087/DIY/2014

Mangkuyudan MJ III / 216 Yogyakarta 55143

Telp/ Faks. (0274) 380228

Email: artibumiintaran@gmail.com

Cetakan Pertama, Agustus 2023

xii + 236; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-8026-52-4



Kata Pengantar

Alhamdulillah, dengan penuh khidmat kita selayaknya bersyukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya. Atas izin-Nya juga lah segala kesuksesan dan kelancaran dalam usaha pengembangan ilmu pengetahuan ini dapat dicapai dengan baik. Shalawat dan salam juga kita haturkan ke haribaan Baginda Nabi Muhammad SAW.

Perubahan organisasi diartikan sebagai perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Sedangkan pengembangan organisasi merupakan sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi. Perlu digarisbawahi bahwa, suatu perubahan pasti menghasilkan adanya perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan, yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Kami berharap semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat bagi siapapun, khususnya dalam menambah khasanah keilmuan di kalangan masyarakat, para akademisi, peneliti, mahasiswa dan *stakeholder* terkait.

Selamat membaca!

Batam, 17 Agustus 2023

Penulis



Daftar Isi

Kata Pengantarv

Daftar Isi vii

BAB I

TEORI PERUBAHAN ORGANISASI 1

- A. Dasar-Dasar Perubahan Organisasi..... 1
- B. Kategori Perubahan Organisasi..... 6
- C. Tipe dan Model Perubahan Organisasi..... 9
- D. Sasaran Perubahan Organisasi..... 25
- E. Tahapan Perubahan Organisasi..... 27
- F. Indikator Keberhasilan Perubahan 30

BAB II

KONSEP DASAR PERUBAHAN ORGANISASI 33

- A. Definisi Perubahan Organisasi 33
- B. Jenis Perubahan Organisasi..... 35
- C. Faktor Pendorong dan Kegagalan dalam Perubahan
Organisasi..... 43
- D. Perspektif Perubahan Organisasi 53

BAB III

TUJUAN PERUBAHAN ORGANISASI59

- A. Tujuan Umum Perubahan Organisasi59
- B. Tujuan Utama Perubahan Organisasi.....62

BAB IV

MANFAAT PERUBAHAN ORGANISASI65

- A. Manfaat Utama Perubahan Organisasi.....65
- B. Manfaat Umum Perubahan Organisasi66

BAB V

STRATEGI PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI 71

- A. Konsep Dasar Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi71
- B. Pendekatan dalam Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....73
- C. Perencanaan Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....75
- D. Implementasi Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....87

BAB VI

TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI..... 91

- A. Definisi Pengembangan Organisasi91
- B. Konsep Pengembangan Organisasi.....93
- C. Ciri dan Karakteristik Pengembangan Organisasi.....97
- D. *Team Building* dan *Capacity Building*99
- E. Tahapan dalam Pengembangan Organisasi112

BAB VII

TUJUAN PENGEMBANGAN ORGANISASI..... 115

- A. Tujuan Utama Pengembangan Organisasi115
- B. Tujuan Umum Perubahan Organisasi 117

BAB VIII

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI 121

- A. Konsep Dasar Gaya Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi..... 121
- B. Jenis Gaya Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi..... 125
- C. Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi..... 130

BAB IX

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI139

- A. Definisi Pengambilan Keputusan 139
- B. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan 141
- C. Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pengambilan Keputusan 142
- D. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan..... 148
- E. Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pengembangan Organisasi..... 150
- F. Pengambilan Keputusan dalam Berbagai Kondisi 151
- G. Tahapan Pengambilan Keputusan dalam Pengembangan Organisasi 156

H. Implementasi Keputusan yang Tepat dalam Pengembangan Organisasi	159
--	-----

BAB X

BUDAYA ORGANISASI..... 161

A. Definisi Budaya Organisasi	161
B. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi	163
C. Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	166
D. Karakteristik Budaya Organisasi	169
E. Tingkatan Budaya Organisasi	174
F. Pembentukan Budaya Organisasi.....	176

BAB XI

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI179

A. Definisi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi	179
B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi	181
C. Pentingnya Manajemen Perubahan dalam Organisasi.....	183
D. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi	185
E. Pendekatan Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi	188
F. Fase Manajemen Perubahan	190
G. Tantangan Manajemen Perubahan	192

BAB XII

MANFAAT MANAJEMEN MUTU

DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI.....197

- A. Konsep Dasar Manajemen Mutu dalam
Pengembangan Organisasi 197
- B. Prinsip Dasar Manajemen Mutu dalam
Pengembangan Organisasi 202
- C. Model Manajemen Mutu dalam Pengembangan
Organisasi 209
- D. Pendekatan Manajemen Mutu dalam
Pengembangan Organisasi 213
- E. Tahapan Manajemen Mutu dalam
Pengembangan Organisasi 215

Daftar Pustaka219

Indeks229

Tentang Penulis 235

Bab I

TEORI PERUBAHAN ORGANISASI

A. Dasar-Dasar Perubahan Organisasi

1. Definisi Perubahan

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan baru. Perubahan dapat terjadi pada diri setiap orang maupun organisasi (Tagela, 2020). Perubahan berarti harus mengubah cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit (Pasmore, 1994). Perubahan menjadi suatu fenomena global yang tidak bisa dibendung.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, perubahan berasal dari kata dasar “ubah” yang berarti (1) menjadi lain (berbeda) dari semula; (2) bertukar (beralih, berganti) menjadi sesuatu yang lain (3) berganti. Setelah mendapat imbuhan “pe” dan “an”, kata ubah menjadi perubahan yang berarti hal (keadaan) berubah; peralihan. Sementara itu pengertian perubahan yang cukup beragam diberikan oleh Webster’s Ninth New Collegiate Dictionary. Menurut kamus ini, perubahan berarti:

- 1) *to make different in some particular* – membuat perbedaan dalam beberapa bagian.
- 2) *to make radically different* – membuat perbedaan secara radikal.
- 3) *to give a different position, course, or direction to* – memberikan posisi, jalan atau arah berbeda.
- 4) *to replace with another* – menggantikan sesuatu dengan sesuatu yang lain.
- 5) *to make a shift from one to another* – menggeser dari satu kondisi ke kondisi lain.
- 6) *to exchange for an equivalent sum or comparable item* – bertukar untuk jumlah yang sepadan atau sesuatu yang bisa diperbandingkan.
- 7) *to undergo a modification of* – menjalani modifikasi.
- 8) *to undergo transformation, transition or substitution* – menjalani transformasi, transisi atau pergantian.

Perubahan sering diartikan sebagai “*alternation, modification, atau addition*”. Sederhananya, perubahan merupakan suatu pergantian kondisi dari kondisi lama ke kondisi baru, modifikasi sebuah kondisi, atau penambahan terhadap sebuah kondisi. Perubahan juga dapat diartikan pula sebagai pengurangan terhadap sebuah kondisi. Dengan kata lain selama sesuatu itu tidak sama dengan keadaan sekarang, maka itulah yang dimaksudkan dengan perubahan. Perubahan tidak pernah terjadi jika keadaan sekarang sama dengan keadaan pada masa lalu atau sama dengan keadaan yang akan datang (Sobirin, 2013).

Dalam literatur lain, William Brigde (2003) menjelaskan dengan kata transisi (*transition*), meskipun mengandung arti berbeda dengan perubahan (*change*). Perbedaannya adalah

transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sedangkan perubahan atau *change* lebih mengarah pada perubahan secara umum.

Pengertian lain tentang perubahan adalah *making think different*, yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat, dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan. Hal ini dikarenakan terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Setiap perubahan terutama dalam organisasi memiliki dua aspek penting, yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola bersama. Namun dalam prakteknya, para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan, organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

2. Faktor Pendorong Terjadinya Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional. Namun demikian, resistensi bukannya merupakan sesuatu yang tidak dapat diatasi. Komunikasi dan

pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan (Tagela, 2020).

Berbagai ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam organisasi maupun secara perspektif individu. Dalam konteks tertentu, perubahan menjadi sesuatu hal yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal dikarenakan adanya tuntutan-tuntutan perubahan yang bisa datang dari faktor internal maupun eksternal organisasi.

Untuk melakukan suatu perubahan dalam organisasi, diperlukan suatu alasan, baik dorongan maupun faktor tertentu yang mengharuskan melakukan perubahan. Dalam manajemen perubahan, secara umum terdapat beberapa faktor yang mendorong dilakukannya perubahan dalam organisasi. Beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut menurut Drucker adalah sebagai berikut (Sudarman, 2006):

- 1) Kondisi yang tidak diharapkan
- 2) Munculnya ketidakwajaran
- 3) Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan
- 4) Perubahan pada struktur Industri atau struktur pasar
- 5) Faktor demografis perubahan persepsi suasana dan makna
- 6) Pengetahuan baru

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2004), faktor-faktor penyebab terjadinya perubahan adalah sebagai berikut:

- 1) Tantangan Utama masa depan
- 2) Perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan
- 3) Tingkat pendidikan para pekerja
- 4) Teknologi

- 5) Situasi perekonomian
- 6) Berbagai kecenderungan sosial
- 7) Faktor Geopolitik
- 8) Persaingan
- 9) Pelestarian lingkungan

3. Kunci Utama dalam Perubahan Organisasi

Fullan yang dikutip dalam Wibowo (2012), memberikan lima kunci utama tentang perubahan, yakni sebagai berikut:

- 1) Perubahan bersifat cepat dan non linier, sehingga dapat menimbulkan suasana barantanakan. Tetapi, perubahan juga menawarkan potensi besar untuk terobosan kreatif. Paradoks yang timbul adalah bahwa transformasi tidak mungkin terjadi tanpa terjadi kekacauan.
- 2) Perubahan yang terjadi dalam setiap sistem terjadi sebagai respon terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal. Apabila respon terhadap gangguan dilakukan dan bersiat reflektif, sering kali tidak dapat dikelola dan masalah lain justru dapat timbul sebagai akibatnya. Masalah juga dapat muncul ketika seseorang berusaha mengelola perubahan.
- 3) Faktor rasional dalam organisasi termasuk strategi dan operasi tidak terintegrasi dengan baik; adanya perbedaan individual, cara pendekatan, dan masalah; persahabatan dan perseteruan yang terjadi mempengaruhi fungsi subsistem; dan faktor politik, seperti kekuasaan dan kewenangan, perlindungan, dan kompetisi atas sumber daya.
- 4) Stakeholder utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan pertama untuk perubahan organisasional.

- 5) Perubahan tidak dapat dikelola atau dikontrol, tetapi dapat dipahami dan mungkin memberi petunjuk. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Drucker bahwa manusia tidak sekadar mengelola perubahan, tetapi menciptakan perubahan.

B. Kategori Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2007), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yakni sebagai berikut :

1. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau variabel struktural serupa. Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan struktur organisasi, yakni sebagai berikut :

- 1) Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
- 2) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- 3) Rantai komando, merupakan alur perintah dan wewenang

berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.

- 4) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh organisasi.
- 5) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan suatu keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
- 6) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dilakukan berdasarkan aturan.

2. Teknologi

Perubahan dalam teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja, metode, dan peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi meliputi peralatan, alat, metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor internal dan eksternal organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi. Iqbaria dkk (1997) mengemukakan faktor-faktor tersebut, yakni terdiri dari :

- 1) Dukungan pengetahuan komputer secara internal organisasi (*internal support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok untuk memahami penggunaan teknologi dalam kegiatan kerja organisasi.
- 2) Pengalaman pelatihan internal organisasi (*internal training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau dari spesialisasi teknologi yang ada di dalam organisasi.

- 3) Dukungan manajemen (*management support*), merupakan tingkatan dukungan secara umum yang diberikan oleh manajemen dalam organisasi.
- 4) Pengetahuan teknologi secara eksternal organisasi (*external support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan teknologi dalam kerja organisasi.

3. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan, satu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebebasan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Penempatan ruang kerja mempengaruhi kenyamanan para karyawan. Mereka dapat bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal.

4. Pegawai

Mengubah pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu berfungsi untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk bekerjasama lebih efektif. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Perubahan disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan

perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam organisasi.

C. Tipe dan Model Perubahan Organisasi

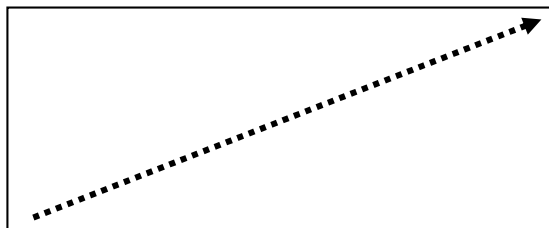
1. Tipe Perubahan Organisasi

Terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi yaitu: *Development Change*, *Transitional Change*, dan *Transformational Change* (Wibowo, 2007).

a. *Developmental Change*

Developmental change mencerminkan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada. Tipe perubahan ini tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. Dalam *development change* terdapat dua asumsi, yaitu *pertama*, bahwa orang mampu memperbaiki dan *kedua*, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.

Secara sederhana, *Development Change* dapat digambarkan seperti di bawah ini:



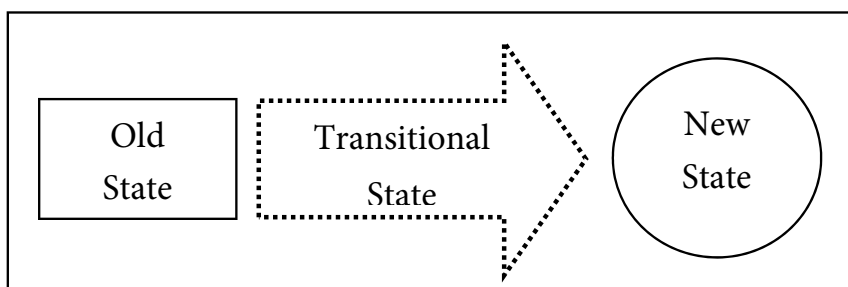
Developmental change dapat diterapkan untuk individu atau organisasi. Perubahan ini tidak dapat dipisahkan dengan proses perbaikan dalam: (1) pelatihan teknis dan personal,

seperti komunikasi, hubungan antar personal dan keterampilan pengawasan; (2) aplikasi proses perbaikan atau kualitas; (3) intervensi untuk meningkatkan *cycle time*; (4) *team building*; (5) *problem solving*; (6) memperbaiki komunikasi; (7) penyelesaian konflik; (8) meningkatkan penjualan atau produksi; (9) manajemen rapat; (10) negosiasi peran; (11) usaha survei umpan balik; (12) *job enrichment*; dan (13) memperluas jangkauan pasar yang telah ada (Anderson and Anderson, 2001).

b. *Transitional Change*

Transitional change cenderung lebih kompleks daripada *developmental change*. Hal ini dikarenakan *transitional change* merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah terjadi dan mengetahui bahwa sesuatu dalam operasi perlu berubah atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau yang akan datang.

Proses *transitional change* dapat digambarkan sebagai berikut:



Strategi mengelola *transitional change* dapat berbentuk komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan, rencana

perubahan yang jelas, keterlibatan pekerja sangat besar dalam mendesain dan implementasi rencana, kontrol lokal dalam implementasi dan cukup dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa pekerja bekerja dalam keadaan baru.

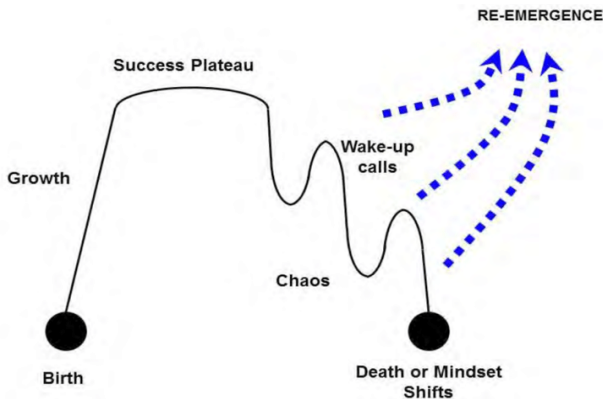
Contoh untuk *transitional change* antara lain: (1) reorganisasi; (2) merger atau konsolidasi sederhana; (3) membebaskan diri dari kepentingan; (4) pemasangan dan integrasi komputer atau teknologi baru yang tidak memerlukan perubahan besar dalam pola pikir atau perilaku; dan (5) penciptaan produk baru, jasa, sistem, proses, kebijakan, atau prosedur sebagai pengganti yang lama.

c. *Transformational Change*

Transformational change merupakan tipe yang paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi organisasi saat ini. Transformasi adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya, sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.

Dengan kata lain, transformasi memerlukan pergeseran dalam kepedulian manusia yang secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya melihat dirinya sendiri, dunia, konsumen, dan pekerjaannya. Keadaan baru sebagai hasil transformasi umumnya tidak pasti pada awal proses perubahan dan timbul sebagai produk usaha perubahan.

Proses *transformational change* dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Model Perubahan Organisasi

Menurut Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992), menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif tidak langsung bagi organisasi sebesar 38%. Jadi, perubahan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang terjadi di dalam ataupun di luar organisasi, pada tingkat individu/ kelompok yang terjadi secara bertahap dan berljut dengan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

Beberapa pakar menjelaskan berbagai model dalam perubahan organisasi. Berikut beberapa model umum perubahan organisasi (Umbu Tagela, 2020):

a. Model Perubahan Lewin

Sebelum membahas model perubahan dari Lewin, penting untuk menggarisbawahi asumsi yang dipakai dalam model perubahan Lewin ini, yakni sebagai berikut:

- 1) Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, seperti tidak melanjutkan sikap, perilaku, atau praktik organisasional yang masih berlaku sekarang ini.

- 2) Perubahan tidak akan terjadi sampai terdapat motivasi untuk berubah. Hal ini merupakan bagian paling sulit dari proses perubahan.
- 3) Manusia merupakan pusat dari semua perubahan organisasional. Setiap perubahan, baik dalam bentuk struktur proses kelompok, sistem penghargaan, atau rancangan kerja, memerlukan individu untuk berubah.
- 4) Resistensi untuk berubah dapat ditemukan, bahkan meskipun tujuan perubahan sangat diinginkan.
- 5) Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola, dan menstabilisasi proses perubahan dalam organisasi. Ketiga tahap tersebut oleh Robbins (2007) dinyatakan sebagai *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2001) serta Greenberg dan Baron (2003) menggunakan istilah *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Schein (1997) menggunakan istilah *movement*. Kreitner dan Kinicki serta Greenberg dan Baron lebih menyukai menggunakan terminologi *changing*, sementara itu Schein menggunakan pengertian *cognitive restructuring*.

1) *Unfreezing*

Unfreezing atau pencairan merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan upaya perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok.

Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari

status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan individu. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari *status quo*, dan bersedia membuka diri.

2) *Changing* atau *Movement* atau *Cognitive Restructuring*

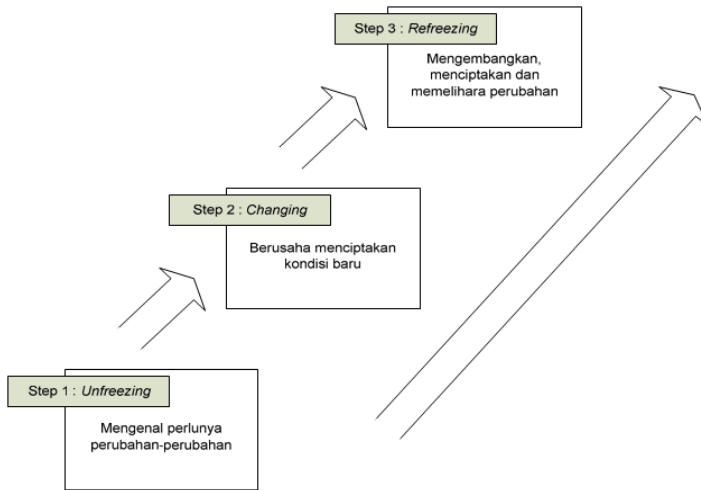
Changing atau *movement* merupakan tahap pembelajaran di mana pekerja diberi informasi baru, model dimana karyawan diberi informasi baru, model perilaku baru atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu karyawan belajar konsep atau titik pandang baru.

Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para karyawan bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu perubahan terus menerus.

3) *Refreezing*

Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan di mana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya.

Berikut diagram proses dari model perubahan Lewin:



Dengan terbentuknya perilaku dan sikap baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses *unfreezing* akan dimulai kembali.

b. Model Perubahan Pasmore

Perubahan menurut Pasmore (1994) berlangsung dalam delapan tahapan secara berurutan, yakni sebagai berikut:

1) *Preparation* (Persiapan)

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

Persiapan berarti membantu orang agar siap berpartisipasi dalam proses perubahan. Orang harus memahami mengapa mereka perlu berubah, bagaimana melakukannya, dan apa yang dapat mereka peroleh dengan mengikuti perubahan. Mempersiapkan orang dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Tetapi, persiapan memerlukan lebih banyak daripada sekedar kerja otak.

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

2) *Analyzing Strengths and Weakness* (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)

Aktivitas yang dilakukan meliputi analisis eksternal, analisis internal, menentukan tujuan untuk perbaikan, dan menentukan pengukuran spesifik untuk menaksir perubahan. Proses perubahan harus membandingkan organisasi dengan beberapa standar eksternal, sehingga diperoleh gambaran tentang kekuatan dan kelemahan saat ini. Dari sini ditentukan agenda untuk perbaikan.

Analisis internal juga sangat membantu, terutama yang memungkinkan input dari anggota yang bersangkutan dengan sistem teknis dan organisasional. Hasil akhir analisis kekuatan dan kelemahan organisasional harus berupa adopsi ukuran spesifik untuk memperkirakan perubahan yang harus dilakukan.

3) *Designing New Organizational Sub-units* (Mendesain Sub unit Organisasi Baru)

Aktivitas pada tahap ini meliputi meningkatnya kapabilitas individual, meningkatkan kapabilitas sub unit, dan meningkatkan integrasi secara sistemik. Gagasan proses perubahan di tingkat ini adalah menciptakan unit organisasi yang dirancang untuk fleksibilitas dan dapat memenuhi kepentingan para kompetitif atau harapan *stakeholder* eksternal. Kemudian unit yang diciptakan akan mengerjakan rincian detail tentang bagaimana mereka akan berfungsi, berapa orang akan diperlukan dan seterusnya.

4) *Designing Projects* (Mendesain Proyek)

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

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

5) *Designing Work Systems* (Mendesain Sistem Kerja)

Desain sistem kerja dimulai dengan menyempurnakan tugas atau proses inti yang harus diwujudkan. Hal ini terdiri dari identifikasi teknologi yang tepat untuk dimanfaatkan, kegiatan yang harus diwujudkan untuk menjalankan teknologi,

dan peranan yang akan dijalankan orang dalam menyelesaikan aktivitas tersebut.

Di luar teknologi operasi, desain sistem kerja juga termasuk proses untuk mengukur dan memonitor kinerja, memelihara umpan balik dari konsumen dan *stakeholder* lain, mengintegrasikan bagian lain dari sistem kerja dan pembelajaran organisasional.

6) *Designing Support Systems* (Mendesain Sistem Pendukung)

Sekali sistem kerja inti dirancang dalam unit proyek, keputusan dapat dibuat tentang pembentukan jasa pendukung yang tersentralisasi yang menawarkan keuntungan skala ekonomi atau menyederhanakan kontak antara organisasi dan kelompok eksternal penting bagi organisasi.

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

7) *Designing Integrative Mechanisms* (Mendesain Mekanisme Integratif)

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

Membuat mekanisme integrasi menjadi efektif dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Perlunya dikumpulkan dan menyebarkan informasi. Mekanisme integrasi tidak dapat berfungsi tanpa mengetahui apa yang perlu diintegrasikan, dan mereka tidak berguna jika tidak mengusahakan informasi yang membantu orang lain mengarahkan kembali pemikiran dan aktivitasnya.
- b) Mekanisme integratif harus mampu memengaruhi aktivitas yang dilakukan orang di dalam sistem. Ia harus memiliki legitimasi di mata mereka yang dipengaruhi oleh keputusan.

8) *Implementation* (Implementasi)

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

Perencanaan implementasi tidak mencegah kegagalan, tetapi dapat mengurangi resiko kejadian. Jika lebih banyak energi ditempatkan untuk perencanaan implementasi, orang seolah-olah mengenal lebih baik apa yang perlu terjadi dan menjadi lebih memiliki komitmen untuk melakukannya.

Perencanaan implementasi mengklarifikasi siapa yang diharapkan mengerjakan apa, kapan, dan membantu orang mengambil langkah pertama terhadap fleksibilitas yang lebih besar.

Tahapan ini perlu diikuti sebagai proses untuk menjamin keberhasilan perubahan. Banyak usaha perubahan menemui

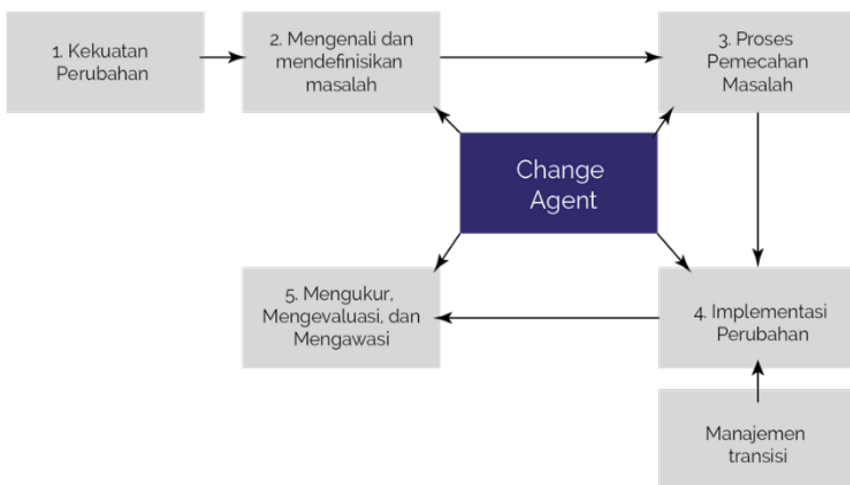
kegagalan, karena dilakukan dengan tergesa-gesa dan tidak dilakukan secara bertahap.

c. Model Perubahan Tyagi

Tyagi melihat bahwa model perubahan Lewin sangat sederhana, sehingga dipakai dasar oleh semua model. Lewin mengembangkan model tiga tahap yang menjelaskan bagaimana memulai, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Tahap tersebut adalah *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tetapi, menurut Tyagi, model tersebut belum cukup karena tidak menyangkut beberapa isu penting.

Pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Komponen dalam sistem tersebut adalah dimulai dengan : (1) adanya kekuatan untuk perubahan, (2) mengenal dan mendefinisikan masalah, (3) proses penyelesaian masalah, (4) mengimplementasikan perubahan, dan (5) mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya.

Proses model Tyagi dapat digambarkan sebagai berikut:



Dalam proses di atas, ditekankan peranan agen perubahan. Pada tahap implementasi dilakukan transition management. Maksud dari *transition management* adalah suatu proses secara sistematis perencanaan, pengorganisasian, implementasi perubahan, dari keadaan sekarang ke realita fungsional secara penuh keadaan yang akan datang dalam organisasi.

d. Model Perubahan Kreitner dan Kinicki

Model perubahan ini menawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasional. Komponen yang terdiri atas input, unsur-unsur yang hendak diubah (*target element of change*) dan output. Ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Input merupakan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan. Semua perubahan yang bersifat organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Unsur yang hendak diubah dalam model ini meliputi aturan organisasi, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi dan aspek manusia. Adapun yang menjadi output dan hasil akhir dalam model perubahan ini adalah perubahan di semua level organisasi, perubahan disemua level kelompok atau departemen, dan perubahan individual.

e. Model Perubahan Kotter

Terdapat delapan langkah dalam model perubahan Kotter. berikut ini adalah kedelapan Langkah perubahan yang diperkenalkan oleh John Kotter atau biasanya disebut dengan “Kotter’s 8 Step Change Model”, yaitu:

- 1) Menumbuhkan rasa urgensi (*Create a sense of urgency*)

Langkah pertama dalam Kotter’s 8 Step Change Model ini adalah menciptakan kebutuhan mendesak atau menumbuhkan

rasa urgensi atas perlunya suatu perubahan. Apabila manajemen dapat menciptakan lingkungan dimana setiap individu di dalam organisasi menyadari masalah yang ada dan dapat melihat solusi yang dapat memecahkan permasalahan yang terjadi, maka dukungan untuk perubahan akan meningkat. Ini juga akan memicu motivasi awal untuk membuat semua individu dalam organisasi bergerak mendukung perubahan.

Menurut Kotter, langkah ini adalah langkah persiapan dan sekitar 75% manajemen organisasi harus terlibat dalam perubahan ini agar tingkat keberhasilan perubahan ini menjadi lebih tinggi. Ini menekankan bahwa penting untuk mempersiapkan diri sebelum terjun ke proses perubahan. Langkah ini menciptakan 'kebutuhan' untuk perubahan, bukan hanya 'keinginan' untuk berubah. Hal ini sangat penting ketika menyangkut dukungan dan kesuksesan perubahan yang mungkin terjadi.

2) Membentuk koalisi yang kuat (*Build a guiding coalition*)

Setelah menciptakan rasa urgensi dan kebutuhan untuk perubahan, pimpinan manajemen perlu meyakinkan orang lain untuk bersama-sama melakukan perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun koalisi untuk membantu mengarahkan orang lain untuk melakukan perubahan. Ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan dukungan nyata dari orang-orang kunci (*key person*) dalam organisasi. Koalisi yang dibangun harus terdiri dari berbagai keterampilan, pengalaman, pengetahuan, keahlian, unit kerja, jabatan atau bahkan orang-orang yang berasal dari bidang bisnis yang lain untuk memaksimalkan efektivitasnya.

Koalisi dapat membantu menyebarkan pesan ke seluruh organisasi, mendelegasikan tugas dan memastikan adanya dukungan untuk perubahan di seluruh bagian organisasi. Anggota

tim yang berkolaborasi, saling melengkapi dan dapat mendorong satu sama lainnya untuk bekerja lebih keras, sehingga tingkat keberhasilan akan perubahan ini lebih tinggi.

3) Menciptakan visi perubahan (*Create a vision for change*)

Inisiatif perubahan mungkin sangat rumit dan sering sulit untuk dimengerti atau dipahami oleh semua anggota organisasi terutama anggota-anggota organisasi yang berada di hirarki bawah organisasi. Oleh karena itu, menciptakan suatu visi yang mudah dipahami dan merangkum keseluruhan tujuan akan perubahan adalah cara yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan dukungan dari seluruh organisasi. Selain harus mudah dimengerti dan sederhana, visi juga harus dapat menjadi inspirasi agar efek yang diinginkanya tersebut mencapai tingkat yang paling maksimum.

4) Mengkomunikasikan visi perubahan (*Communicating the vision*)

Visi perubahan yang telah diciptakan harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi agar dapat mendapatkan dukungan dari semua anggota organisasi. Visi perubahan ini tidak hanya dikomunikasikan saat adanya pertemuan saja, tetapi harus dibicarakan setiap kali ada kesempatan. Gunakan visi ini setiap hari untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah.

5) Menghapus rintangan (*Removing obstacles*)

Empat langkah pertama sangat penting dalam membangun kekuatan inisiatif suatu perubahan yang perlu dilakukan. Langkah selanjutnya adalah mencari dan mengetahui rintangan apa yang kemungkinan akan menghalangi perubahan. Rintangan tersebut dapat datang dari pribadi anggota organisasi, perundang-undangan dan tradisi. Identifikasikan sedini mungkin dan

gunakan sumber daya yang tersedia untuk memecahnya tanpa harus mengganggu kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi kita.

6) Ciptakan sasaran jangka pendek (*Creating short-term wins*)

Perubahan memerlukan proses dan waktu untuk mendapatkan hasilnya sehingga akan mengakibatkan hilangnya dukungan atau menurunkan semangat untuk merubah apabila proses perubahan tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Hal ini dikarenakan sebagian anggota organisasi akan menganggap usaha yang telah mereka lakukan tersebut adalah sia-sia apabila tidak dapat melihat keberhasilan atau kemenangan akan suatu perubahan dalam waktu yang cepat.

Oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat dan mempertahankan dukungan akan perubahan ini, manajemen harus menunjukkan keuntungan dan menciptakan sasaran keberhasilan untuk jangka waktu pendek.

7) Terus membina perubahan yang telah diciptakan (*Build on the change*)

Banyak proses perubahan yang berakhir gagal karena rasa puas diri dan kesuksesan yang dinyatakan terlalu dini. Oleh karena itu, Kotter berpendapat bahwa sangat penting untuk mempertahankan dan memperkuat terus perubahan tersebut meskipun telah mencapai suatu perubahan yang diinginkan. Tetaplah menetapkan tujuan dan menganalisis apa yang dapat dilakukan dengan lebih baik untuk peningkatan yang berkelanjutan.

8) Kukuhkan perubahan ke dalam budaya (*Anchor the changes in corporate culture*)

Hanya mengubah proses dan kebiasaan saja tidak cukup untuk menanamkan budaya perubahan ke seluruh organisasi. Perubahan harus menjadi bagian dari inti organisasi agar perubahan dapat

memberikan efek manfaat yang lama. Mempertahankan para senior dalam perubahan dan mendorong karyawan baru untuk mengadopsi perubahan akan membantu mempromosikan perubahan hingga ke seluruh organisasi.

D. Sasaran Perubahan Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron, perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur organisasi, teknologi dan orang yang berada di dalam organisasi tersebut (Wibowo, 2007). Di samping itu, pengaturan fisik juga menjadi sasaran dalam perubahan organisasi.

Struktur organisasi dapat didefinisikan bagaimana suatu tugas secara formal dikelompokkan dan diorganisasikan. Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks. Job description, job enrichment, atau flexible work hours didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan (Robbins, 2007).

Perbaikan teknologi diarahkan pada karyawan yang lebih efektif dan efisien. Manajemen mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion study* untuk meningkatkan efisiensi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi.

Proses mengubah orang tidak mudah. Langkah dasarnya adalah melalui *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (penyegaran kembali). Pada dasarnya, setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku, dan budaya yang

dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya. Dengan demikian, diperlukan pencairan (*unfreezing*) dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya.

Apabila proses pencairan telah selesai, mereka sudah siap untuk menerima dan melakukan perubahan, barulah proses perubahan (*changing*) dijalankan. Proses perubahan berlangsung sampai diperoleh kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya kerja baru, seperti yang diperlukan oleh kebutuhan perubahan.

Proses perubahan akan berhenti ketika kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya kerja baru tersebut telah mapan dan sampai pada keseimbangan baru tersebut telah diterima sebagai norma-norma yang diterima sebagai kebenaran.

Pendapat lain dikemukakan Potts dan LaMarsh (2004) yang mengemukakan adanya empat aspek sasaran perubahan, di mana dua di antaranya sama dengan Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur dan orang. Dua aspek lainnya adalah proses dan budaya.

Proses menunjukkan apakah aliran pekerjaan di seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien; apakah terjadi hambatan dan memperlambat aliran pekerjaan. Budaya menyangkut budaya organisasi, apakah kepercayaan karyawan tentang pekerjaan, konsumen yang pada umumnya mengganggu keberhasilan. Apakah kepercayaan ini menyebabkan orang berperilaku yang dapat menghambat keberhasilan.

Dengan demikian, sasaran atau objek suatu perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, proses, orang, dan budaya dalam suatu organisasi. Namun, sasaran perubahan tersebut pada umumnya tidak berdiri

sendiri, tetapi merupakan kombinasi karena di antaranya saling mempengaruhi.

E. Tahapan Perubahan Organisasi

Organisasi pasti mengalami perubahan untuk mempertahankan eksistensi, daya tahannya, dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan perubahan, demi tercapainya tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dilakukan mereka yang mengelolanya. Manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi, sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut (Bakroni, 2020).

Perubahan dalam organisasi tidak semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut (Siahaan dan Zen, 2012).

Perubahan organisasi dianggap menjadi hal penting. Perubahan yang sukses harus dilakukan dengan tahapan yang tepat. Berikut beberapa tahapan dalam menerapkan perubahan secara sistematis dan efektif dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Menciptakan Urgensi

Langkah pertama dalam perubahan organisasi adalah menciptakan urgensi atau hal yang sangat mendesak pada semua orang. Tim perubahan akan membuat karyawan hingga manajer

membutuhkan perubahan atau perubahan adalah hal penting untuk pertumbuhan perusahaan.

Tanpa dukungan mereka, perubahan akan sulit tercapai. Oleh karena itu, perusahaan harus menyiapkan sekaligus mendukung inisiatif perubahan, seperti melakukan analisis SWOT hingga diskusi secara berkala dan tak ragu meminta bantuan para ahli, jika membutuhkannya.

2. Menyusun Tim

Langkah berikutnya menyusun –misal berdasarkan divisi– untuk menyatukan tim yang kompeten dengan keterampilan, kualifikasi, reputasi, koneksi, dan kekuatan yang tepat. Langkah ini akan menciptakan rasa kepemimpinan dalam perubahan serta memengaruhi pemangku kepentingan.

Setelah itu, semua tim harus memahami kebutuhan untuk berubah, memiliki misi dan tujuan, mempunyai ide yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, hingga mengetahui faktor risiko dan tantangan terkait perubahan.

3. Menciptakan Visi dan Strategi

Tujuan langkah ini adalah menciptakan visi yang realistis dan strategi yang efektif guna membantu seluruh tim berhasil mencapai perubahan. Hal-hal yang bisa dilakukan antara lain menyelaraskan nilai-nilai organisasi terhadap perubahan, menggunakan data-data sebagai pendukung perubahan, dan memastikan visi serta strategi dipahami oleh semua orang.

4. Komunikasi Rencana Perubahan

Manajemen wajib mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan kepada seluruh anggota. Berikan kesempatan masing-masing orang untuk menyampaikan pendapat atau kegelisahan

ketika mereka menghadapi perubahan. Misalnya perubahan cara kerja dari atasan ke bawahan. Dengan demikian, mereka tak ragu untuk mendukung dan menerima perubahan sistem di perusahaan.

5. Menyingkirkan Masalah

Ketika mengimplementasikan perubahan seluruh organisasi, kemungkinan masalah akan sering muncul. Masalah bisa datang dari karyawan yang menolak perubahan, manajer yang melemahkan sistem, peraturan organisasi, dan lainnya.

Dengan demikian, yang dibutuhkan langkah ini adalah tim yang telah disusun untuk membantu manajemen guna mengidentifikasi sekaligus menyingkirkan masalah di atas. Dalam proses perubahan organisasi, tim akan menerapkan:

- a. Pemberdayaan para karyawan untuk melakukan kinerja terbaik dalam menghadapi perubahan melalui program pelatihan, pendampingan, dan pembinaan, dan
- b. Memastikan visi perubahan baru sesuai dengan proses, struktur, peraturan, hingga penghargaan perusahaan terhadap karyawan.

6. Rayakan Kesuksesan Jangka Pendek

Hasil perubahan organisasi tak serta merta terjadi dalam hitungan hari. Proses ini membutuhkan waktu. Untuk menjaga semangat karyawan, ada baiknya merayakan kesuksesan jangka pendek yang diperoleh karyawan. Langkah ini penting, karena memberikan penghargaan dan contoh kepada karyawan lain.

7. Mempertahankan Perubahan

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam proses perubahan, semua orang harus mampu mempertahankan perubahan itu sendiri. Artinya, pemimpin memastikan anggota

timnya bekerja mencapai target sambil mengukur kemajuan dan tetap menjaga komunikasi.

8. Menjadikan Perubahan sebagai Budaya

Langkah terakhir yaitu menjadikan perubahan sebagai budaya perusahaan. Adapun implementasi perubahan antara lain mengidentifikasi dan menggabungkan nilai yang memperkuat perubahan serta memperbaiki proses perubahan yang harus sejalan dengan budaya baru di tubuh perusahaan.

F. Indikator Keberhasilan Perubahan

Keberhasilan suatu program perubahan organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator berikut ini:

- 1) 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 dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi yang antara lain terwujud dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang situasional, dengan gaya kepemimpinan yang demokratis.
- 3) Terwujudnya komitmen dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam meraih keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan, bukan hanya keberhasilan masing-masing komponen organisasi yang bergerak sendiri-sendiri.

- 4) Tumbuh dan berkembangnya semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja yang didasarkan pada prinsip “simbiosis mutualistik.”
- 5) 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.
- 6) Peningkatan kemampuan berkomunikasi secara efektif baik secara vertikal ke bawah dan ke atas, maupun 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.
- 7) 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.
- 8) 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.

- 9) Pertumbuhan kesadaran yang semakin besar tentang pentingnya kapabilitas organisasi untuk terus-menerus beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah dan mampu memperbesar daya saingnya.
- 10) Kemampuan organisasi menarik dan mempertahankan tenaga-tenaga yang loyal, produktif, terampil, proaktif untuk terus berkarya dalam organisasi yang bersangkutan.

Bab II

KONSEP DASAR PERUBAHAN ORGANISASI

A. Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan pasti selalu terjadi, begitupun dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika melakukan perubahan. Keefektifan suatu organisasi adalah bagaimana ia dapat menyelaraskan dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Menurut Robbins (2007), perubahan organisasi adalah perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan.

Pada dasarnya, semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2007). Robbins

juga menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia.

Perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasinya. Winardi (2005) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Perubahan organisasi adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan sebagainya. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan-keterpurukan yang terjadi (Siswanto dan Agus, 2008).

Perubahan organisasi merupakan hal yang esensial untuk persaingan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang, yang menjadi tantangan manajerial. Teknologi canggih, pasar global, dan tekanan intensitas modal yang bergerak cepat memaksa manajemen untuk secara konstan melakukan penghematan biaya di samping meningkatkan fleksibilitas.

Menurut Kanter, Stein, dan Jick (1992) mengelola perubahan menjadi tanggung jawab akhir manajerial, karena organisasi secara terus menerus melakukan beberapa bentuk perubahan. Memindah batasan organisasional, mengubah struktur organisasi untuk merevisi proses pembuatan keputusan (Nur Sayidah, 2012).

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam

menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku individu dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, maka akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan bisa bertahan.

B. Jenis Perubahan Organisasi

Setiap organisasi memiliki karakter perubahan yang berbeda. Setiap organisasi menerapkan perubahan sesuai dengan kondisi internal dan eksternalnya. Grundy menyebutkan ada tiga macam perubahan di antaranya sebagai berikut (Rahardian, 2013):

- 1) Perubahan jenis pertama sebagai “*smooth incremental change*”, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa *smooth incremental change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.
- 2) Perubahan jenis kedua menurut disebut sebagai “*bumpy incremental change*”, perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja.

Contohnya, reorganisasi yang secara priodik dilakukan organisasi/perusahaan.

- 3) Jenis perubahan ketiga adalah “*discountinous change*”, yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Perubahan revolusioner mencangkup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu cara restrukturisasi (*reengineering*) dan inovasi.

a. Restrukturisasi

Terdapat dua macam langkah inti pada kegiatan restrukturisasi :

- 1) Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen atau tingkatan-tingkatan dalam hirarki.
- 2) Organisasi yang bersangkutan melakukan kegiatan downsizing dengan cara mengurangi jumlah karyawannya, untuk menekan biaya optimal.

b. Inovasi

Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan produk baru, dan system pengoprasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan konsumen.

Wibowo, (2007) juga menjelaskan bahwa para pakar memberikan terminologi yang berbeda-beda tentang jenis-jenis perubahan. Robbins, Greenberg dan Baron membedakan jenis perubahan menjadi perubahan terencana dan tidak terencana. Goett, Pamela (1999:67) membagi menjadi *adaptive change*, *innovative change*, dan *radically innovative change*. Sementara itu, Hussey menggunakan istilah *incremental* dan *fundamental change*. Adapun Mayerson memperkenalkan dengan *tempered change*.

Di antara pendapat yang dibahas di bawah ini menunjukkan bahwa, di samping ditemukan adanya kesamaan, didapat pula adanya perbedaan dalam cara mengungkapkan. Namun, semuanya mengandung pengertian bersifat saling melengkapi. Untuk aplikasinya, dapat dipilih salah satu pendapat sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi, namun tidak tertutup kemungkinan untuk mengkombinasikan berbagai pendapat tersebut sesuai kebutuhan (Umbu Tagela, 2020).

1. Perubahan Terencana dan Tidak Terencana

Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan dapat merupakan perubahan terencana (*planned change*) atau perubahan tidak terencana (*unplanned change*). Perubahan dapat terjadi pada kegiatan yang bersifat rutin dan kontinue, namun yang lebih penting adalah pada kegiatan yang sifatnya strategis yang tidak terjadi berulang-ulang.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan perubahan terencana adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan (Robbins, 2007). Sementara itu, Greeberg dan Baron (2003) menyatakan sebagai aktivitas yang dimaksudkan dan sifatnya sengaja dan dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan organisasional.

Perubahan organisasional berasal dari sebuah kepuasan strategis untuk mengubah cara organisasi mengerjakan usahanya. Perubahan organisasional dapat diidentifikasi sebagai perubahan produk atau jasa, perubahan ukuran dan struktur organisasi, perubahan sistem administratif, dan memperkenalkan teknologi baru.

Sementara itu, perubahan tidak terencana (*unplanned change*) merupakan pergeseran aktivitas organisasional karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, yang berada di luar kontrol organisasi. Determinan dari suatu perubahan tidak terencana dari suatu organisasi antara lain, karena organisasi terpaksa menerima pergeseran dalam tampilan demografis angkatan kerja. Mereka juga harus sigap terhadap kecenderungan globalisasi. Kekuatan lain adalah karena adanya peraturan pemerintah, persaingan ekonomi, dan perbedaan kinerja.

2. Tipologi Perubahan

Coghlan (1993) mengelompokkan berbagai macam perubahan ke dalam tiga macam tipologi, yaitu *adaptive change*, *innovative change*, dan *radically innovative change*.

- a. *Adaptive change* merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, biaya, dan ketidakpastiannya. *Adaptive change* berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang berulang di unit organisasi yang sama, atau menirukan perubahan sama oleh unit kerja yang berbeda. Di sini diperkenalkan kembali praktik kerja yang sudah terbiasa dilakukan.
- b. *Innovative change* diperkenalkan praktik baru pada organisasi. *Innovative change* berada di tengah kontinum dalam kompleksitas, biaya, dan ketidakpastiannya. Suatu

percobaan yang menerapkan *flexible work schedule* oleh organisasi dikualifikasikan sebagai *innovative change* jika melakukan modifikasi terhadap cara kerja organisasi lain. Ketidakbiasaan dan ketidakpastian yang lebih besar membuat ketakutan terhadap *innovative change*.

- c. *Radically innovative change* merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan dan cenderung paling menakutkan kepercayaan manajerial dan keamanan kerja. Resistensi terhadap perubahan cenderung meningkat begitu perubahan bergerak dari *adaptive* ke *innovative* dan selanjutnya dari *innovative* ke *radically innovative change*.

3. Perubahan Inkremental dan Fundamental

Perubahan organisasi dapat juga bersifat inkremental atau fundamental. Menurut Hussey (2000), perubahan inkremental hampir terjadi dengan sendirinya, dan mencakup banyak situasi yang dihadapi manajer, termasuk di dalamnya perubahan metode dan proses kerja, tata letak, peluncuran produk baru, dan situasi lain di mana orang melihat kelanjutan dari keadaan lama ke baru.

Perkembangannya bersifat evolusi. Meskipun setelah melalui waktu panjang, pengamat perubahan dapat melihat perbedaan besar antara keadaan organisasi pada masa lalu dan sekarang, tidak ada satu perubahan yang membuat seluruh organisasi merasa sangat berbeda. Walaupun demikian, perubahan tersebut tidak berarti mudah untuk dilaksanakan atau tidak akan menghadapi resistensi.

Sebaliknya, perubahan fundamental sesuai dengan namanya, merupakan perubahan yang strategis, visioner, dan transformasional. Perubahan fundamental memberikan dampak yang patut diperhatikan pada organisasi atau bagian organisasi

yang sedang menjalankan perubahan. Jika berhasil, perbedaanya dapat diperhatikan di dalam dan di luar organisasi, perubahan semacam ini biasanya besar, dan secara dramatis mempengaruhi operasi masa depan organisasi dan sering kali menyangkut pergolakan penting.

Dalam perubahan baik itu inkremental maupun fundamental, terdapat dua faktor penting yang perlu dipertimbangkan, yang akan mempengaruhi pendekatan yang digunakan untuk mengimplementasikan perubahan, yaitu urgensi dan resistensi. Seberapa besar urgensi dari kebutuhan perubahan dalam hubungannya dengan perluasan tindakan yang harus dilakukan. Misalnya, mungkin tidak terlalu urgen untuk mengubah tata letak kantor untuk memperbaiki komunikasi dan kecepatan arus kerja, tetapi masih mungkin perubahan tersebut terjadi, jauh sebelum reorganisasi yang sangat penting, kompleks, dan perubahan budaya dapat diselesaikan. Penundaan rencana tata letak kantor selama sebulan untuk mencapai komitmen penuh dari semua pihak yang terpengaruh, mungkin merupakan presentasi tinggi dari waktu yang diperlukan untuk implementasi total, tetapi mungkin bukan merupakan kepentingan serius organisasi.

Sama pentingnya adalah tingkat resistensi untuk perubahan. Jika setiap orang ingin perubahan, metode implementasi mungkin sangat berbeda dengan jika resistensinya tinggi. Resistensi dapat terjadi karena alasan pribadi, atau sebab orang yang berkepentingan dengan masalah tersebut tidak merasa perlunya perubahan.

Semua perubahan fundamental merupakan hal yang penting, sedangkan pentingnya perubahan inkremental tercermin pada tingkat urgensi dengan mana hal tersebut harus dilakukan. Jika kepentingannya nol, urgensinya juga nol, maka kecil alasan untuk melakukan perubahan.

4. *Tempered Radical Change*

Pada dasarnya, perubahan menurut sifatnya dapat dilakukan melalui cara yang sangat drastis sampai pada cara yang melalui adaptasi evolusioner. Meyerson (2002) memperkenalkan *Tempered Radical Change*, yang sebenarnya sifatnya seperti perubahan inkremental.

Weyne dan Faules (2001) berpendapat bahwa strategi perubahan merupakan suatu kontinum dari yang sifatnya sangat pribadi (*most personal*) sampai pada sangat umum (*most public*). Bentuk perubahan yang terjadi dapat berupa: (1) *disruptive selfexpression*; (2) *verbal jujitsu*; (3) *variable –term opprutnism*; dan (4) *strategic alliance building*.

- a. *Disruptive self-expression* (ekpresi diri bersifat mengganggu) secara pelan-pelan dapat mempengaruhi orang lain. Hal yang dilakukan terkadang sangat sederhana seperti penggunaan bahasa, cara berpakaian, atau sikap tertentu secara perlahan mengubah iklim kerja. Perubahan yang terjadi akan memakan waktu lama, namun setidaknya telah mendorong pintu *status quo* terbuka secara perlahan.
- b. *Verbal jujitsu* (bela diri secara lisan), telah melibatkan kekuatan untuk mengarahkan perubahan situasi. Karyawan yang menerapkan *verbal jujitsu* bereaksi atas pernyataan yang tidak diinginkan dan mengalihkan menjadi peluang untuk perubahan yang akan diperhatikan orang lain. Dalam mempraktikkan *verbal jujitsu*, ditunjukkan dengan kontrol diri dan kecerdikan emosional. Mereka bersedia mendengarkan dan mempelajari situsasi tanpa merugikan orang lain. Inisiatif yang kecil, tetapi merupakan perubahan berharga bagi asumsi dan perilaku kolega lainnya.

- c. *Variable-term opportunism* (variabel oportunisme), mengubah sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan sejak lama dan secara kreatif membuka peluang baru. Dalam jangka pendek, berarti menyiapkan kapitalisasi lingkungan dalam jangka panjang berarti sesuatu yang lebih proaktif. Apabila diberikan kesempatan kepada bawahan menyampaikan presentasi dihadapan pimpinan, yang biasanya selalu harus dilakukan sendiri, merupakan penyimpangan dari kebiasaan. Bawahan merasa dihargai dan mendapat kesempatan yang sepertinya tidak pernah mereka peroleh. Kejadian tersebut merupakan penyegaran atas kebiasaan organisasi selama ini, dan akan diikuti oleh anggota lainnya.
- d. *Strategic alliance building* (membangun persekutuan strategis), berarti membangun perserikatan atau kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian, akan didapatkan legitimasi, akses pada sumber daya dan kontak, bantuan teknis dan tugas, dukungan emosional dan saran. Tetapi masih ada keuntungan lain, yaitu kekuatan untuk menggeser isu lebih cepat dan langsung daripada apabila bekerja sendiri. Orang yang mewakili perspektif mayoritas merupakan partner yang penting. Tidak semua orang adalah partner, namun tidak berarti mereka yang mewakili *status quo* harus diperlakukan sebagai lawan.

5. *Structural and Cyclical Change*

Saiyadain (2003) membedakan perubahan dalam *structural change* (perubahan struktural) dan *cyclical change* (perubahan siklikal). Dalam perubahan struktural, terjadi kenaikan atau penurunan kuantitatif yang berarti yang menghasilkan perubahan

kualitas, sehingga memerlukan penyesuaian secara tetap. Apabila tidak merespons perubahan akan salah melangkah dan timbul kerugian. Sebagai contoh, teknologi komunikasi semakin maju dan berkembang, sehingga tidak mungkin untuk mundur kembali lagi. Tetapi, perubahan dapat pula terjadi pada suatu kondisi tertentu atau dari suatu tingkat tertentu setelah melalui periode waktu tertentu, kembali lagi pada tingkat semula.

Perubahan siklikal mengikuti pola dalam fluktuasinya, kembali secara reguler pada tahap sebelumnya. Perubahan siklikal secara reguler pada tahapan sebelumnya. Perubahan siklikal hanya memerlukan penyesuaian sementara. Sebagai contoh pada perubahan mode, sifatnya sementara dan suatu saat akan kembali pada mode lama.

Meskipun dengan terminologi yang berbeda-beda, pada dasarnya perubahan di satu sisi dapat dilakukan secara rutin, terencana, dan inkremental, sehingga tidak menimbulkan gejolak dan orang tidak menyadari bahwa sebenarnya telah terjadi perubahan. Namun, proses tersebut akan memerlukan waktu lebih lama.

Di sisi lain, perubahan dapat dilakukan secara tidak terencana karena harus segera merespon suatu situasi yang tidak dapat dielakkan. Perubahan dapat pula bersifat fundamental, sehingga memerlukan perubahan secara total dan tidak dapat dilakukan secara bertahap.

C. Faktor Pendorong dan Kegagalan dalam Perubahan Organisasi

1. Faktor Pendorong Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi berbeda dari keadaan sebelumnya. Pemahaman umum seperti ini sesuai dengan pendapat Robbins bahwa perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi lain, akan tetapi pemahaman

demikian tidak dapat diterima karena perubahan mesti mempunyai tujuan, yaitu terjadi perbaikan atau peningkatan (*improvement*) kinerja organisasi yang tidak sekedar melakukan perubahan tetapi juga menghasilkan perbaikan (Farlan, 2016).

Anderson (2006) mengemukakan bahwa terdapat tujuh faktor pendorong yang dapat memengaruhi berlangsungnya perubahan. Empat penggerak pada umumnya sudah dikenal oleh para pemimpin dan tiga penggerak lainnya relatif masih baru. Pendorong tersebut bergerak dari faktor yang sifatnya eksternal dan impersonal seperti faktor lingkungan, pasar dan organisasi, menuju pada faktor yang sifatnya internal dan personal seperti pada faktor budaya dan orang.

Faktor pendorong tersebut yang dinamakan sebagai *the drivers change model*, menggambarkan bahwa perubahan dalam ranah eksternal, seperti pergeseran dalam lingkungan atau pasar memerlukan respon terhadap perubahan dalam ranah yang lebih spesifik seperti strategi bisnis dan desain organisasi, yang pada gilirannya memerlukan perubahan ranah manusia dalam budaya perilaku orang dan cara berpikirnya.

Pemimpin pada umumnya lebih cenderung ke ranah eksternal seperti lingkungan, pasar, bisnis, dan organisasi. Sedangkan ranah internal, budaya, perilaku, dan pola pikir yang sama pentingnya merupakan masalah baru bagi kebanyakan pemimpin. Apabila pemimpin tidak menaruh perhatian pada ranah internal dan mengandalkan pada kekuatan perubahan yang biasa digunakan pada ranah eksternal, usaha perubahan akan mengalami terhambat bahkan dapat mengalami kegagalan.

1) Lingkungan

Lingkungan merupakan dinamika konteks yang lebih luas di mana organisasi dan orang. Faktor lingkungan ini termasuk;

sosial, bisnis dan ekonomi, politik, pemerintahan, teknologi, demografis, legal, dan lingkungan alam.

2) Kebutuhan pasar untuk sukses

Kebutuhan pasar ini merupakan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang menentukan apa yang dilakukan untuk memperoleh keberhasilan bisnis dipasar. Di samping pemenuhan kebutuhan akan produk dan jasa, juga kebutuhan seperti kecepatan dalam pengiriman, kemampuan menyesuaikan, tingkat kualitas, kebutuhan inovasi, tingkat pelayanan pelanggan dan sebagainya. Perubahan kebutuhan di pasar adalah hasil perubahan dalam kekuatan lingkungan. Misalnya, apabila lingkungan diberi masukan teknologi yang membuat kecepatan dan inovasi dapat terjadi, pelanggan meminta kualitas lebih tinggi, produk, dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan waktu lebih cepat.

3) Desakan bisnis

Desakan bisnis menggambarkan apa yang harus dilakukan perusahaan secara strategis untuk berhasil dengan memberikan kebutuhan pelanggan akan perubahan. Hal ini memerlukan pemikiran ulang secara sistematis dan mengubah misi organisasi, strategi, tujuan, model bisnis, produk, jasa, harga, dan merek.

4) Desakan organisasional

Desakan organisasional memperjelas apa yang harus berubah dalam struktur organisasi, sistem, proses, teknologi, sumber daya, dasar keterampilan atau staffing untuk melaksanakan dan mencapai sukses memenuhi desakan bisnis.

5) Desakan kultural

Desakan kultural menunjukkan bagaimana norma bekerja dan kerja sama dalam perusahaan harus berubah untuk mendukung

dan mendorong desain baru organisasi, operasi, dan strategi. Misalnya, budaya teamwork mungkin diperlukan untuk mendukung proses *reengineering* bisnis untuk mendorong strategi perputaran waktu yang lebih cepat dan meningkatkan kemampuan reaksi pelanggan.

6) Perilaku pemimpin dan karyawan

Perilaku kolektif menciptakan dan menyatakan budaya organisasi. Perilaku menjelaskan gaya, nada, atau karakter yang dilakukan orang. Perilaku pemimpin dan pekerja menunjukkan cara bagaimana pemimpin dan karyawan harus berperilaku berbeda untuk menciptakan kembali budaya organisasi dengan berhasil.

7) Pola pikir pemimpin dan anggota

Pola pikir meliputi pandangan, asumsi, keyakinan, atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti dilakukan. Menjadi peduli bahwa masing-masing mempunyai pola pikir, dan secara langsung mempengaruhi perilaku, keputusan, tindakan, dan hasil dalam membangun kemampuan mentransformasi orang dan organisasi.

Stephen P. Robbins (2007) mengungkapkan adanya enam faktor pendorong untuk perubahan, yakni sebagai berikut :

1) *Nature of the Workface* (Sifat Tenaga Kerja)

Hampir setiap organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bersifat multikultural. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang semakin beragam. Organisasi harus dapat mengakomodasi kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

Sementara itu, karyawan baru tidak mempunyai keterampilan cukup sehingga apabila dilakukan rekrutmen, organisasi harus mengeluarkan banyak dana untuk pelatihan di berbagai bidang.

2) *Technology*

Teknologi telah mengubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas dan organisasi yang lebih datar. Teknologi informasi canggih membuat organisasi semakin responsif. Program-program Total Quality Control (TQM) dan *reengineering* dapat dilakukan.

3) *Economic Shocks* (Kejutan Ekonomi)

Globalisasi telah menunjukkan dampaknya dengan timbulnya krisis ekonomi di beberapa negara seperti Thailand, Malaysia, Indonesia, Filipina, dan Korea Selatan. Beberapa negara diantaranya sudah berhasil sembuh, tetapi lainnya masih belum berhasil.

Gejolak dalam harga minyak maupun devaluasi yang dilakukan oleh suatu negara akan berpengaruh luas pada beberapa negara lainnya. Pertarungan nilai tukar US Dolar terhadap Yen Jepang akan berdampak pada perekonomian dunia.

4) *Competition* (Persaingan)

Sifat persaingan telah berubah menjadi bersifat global. Organisasi harus dapat mempertahankan diri baik dari pesaing tradisional yang mengembangkan produk dan jasa baru dan kecil, maupun organisasi yang menampilkan kewirausahaan dengan tawaran yang lebih inovatif.

Dalam suasana persaingan seperti itu akan terjadi merger dan konsolidasi dari beberapa organisasi untuk memperkuat posisinya

dalam persaingan, serta berkembangnya e-commerce. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan akan hancur digilas oleh persaingan.

5) *Social Trends* (Kecenderungan Sosial)

Salah satu contoh kecenderungan sosial adalah terjadinya kecenderungan kelompok muda untuk menunda perkawinan dan banyaknya perkawinan yang berakhir dengan perceraian. Di Indonesia terdapat kecenderungan meningkatnya pekerja wanita dengan segala konsekuensinya.

6) *World Politics* (Politik Dunia)

Perubahan politik dunia jelas sangat berpengaruh kuat terhadap perubahan. Tindakan politik yang dilakukan oleh negara besar tidak lain merupakan usaha untuk melindungi kepentingan negaranya sendiri, terutama kepentingan ekonomi.

Hussey (2006) juga memaparkan enam faktor yang menjadi pendorong dalam melakukan perubahan dalam organisasi, yakni sebagai berikut :

1) Perubahan Teknologi Terus Meningkat

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan pernyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan sering kali juga budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi, agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi.

2) Persaingan semakin Intensif dan Menjadi Lebih Global

Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas negara. Banyak organisasi dipaksa mencapai standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industri. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka akan kalah dalam bersaing. Lebih banyak industri bekerja di tingkat dunia sehingga tidak lagi berpikir terisolasi dalam satu negara. Kekalahan dalam persaingan akan memaksa organisasi menutup usahanya atau melakukan merger atau dibeli oleh organisasi lain.

3) Konsumen yang semakin Banyak Tuntutan

Pelanggan tidak lagi mau menerima pelayanan yang jelek atau kualitas rendah. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif, perusahaan harus lebih cepat dalam merespons kebutuhan pelanggan dan hal ini dapat berubah sepanjang waktu. Kita tidak dapat lagi mengabaikan cara kebutuhan dan harapan pelanggan berubah. Manajer yang bijak akan selalu berusaha berada satu langkah di depan. Dengan demikian, organisasi secara periodik harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan, yang berarti berbeda dalam struktur, sistem, budaya dan pelayanan. Organisasi/perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kepada konsumen akan ditinggalkan, maka mereka akan beralih kepada organisasi lain.

4) Profil Demografis Negara Berubah

Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan sedikit peluang promosi, kecenderungan ini

menyimpan banyak hal yang dapat memengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa dekade ke depan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, dunia usaha harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.

5) Privatisasi Bisnis Milik Masyarakat Berlanjut

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia bisnis adalah terjadinya privatisasi yang semakin luas. Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tertentu menjadi hilang. Privatisasi merupakan kecenderungan baru dunia bisnis yang akan semakin berkembang. Walaupun kepemilikan tidak berubah, sistem baru dibangun untuk menciptakan kompetisi dan tumbuhnya kekuatan pasar yang lebih besar lagi.

6) Pemegang Saham Minta Lebih Banyak Nilai

Pengaruh pasar uang pada tuntutan terhadap kinerja korporat menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus-menerus pada pertumbuhan kapital dan pendapatan korporat. Suatu organisasi akan berada di bawah tekanan apabila kinerjanya di bawah harapan, meskipun usahanya masih menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, tekanan tidak hanya datang dari keluhan pemegang saham, tetapi karena prestasinya menurun, dapat menjadi target untuk diambil alih organisasi lainnya.

2. Faktor Penyebab Gagalnya Perubahan

Hussley mengidentifikasi adanya sepuluh penyebab kegagalan melaksanakan perubahan yaitu sebagai berikut (Wibowo, 2012) :

- 1) Implementasi memerlukan waktu yang lebih lama dari pada yang direncanakan.
- 2) Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya.

- 3) Aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan.
- 4) Aktivitas dan krisis yang bersaing memecahkan perhatian, sehingga keputusan tidak dilakukan.
- 5) Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan.
- 6) Pelatihan dan interuksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup.
- 7) Faktor eksternal yang tidak terkendalai berdampak pada implementasi.
- 8) Manajer departemen tidak cukup memberi kepemimpinan dan arahan.
- 9) Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail
- 10) Sistem informasi yang tersedia tidak cukup memonitor implementasi

Peter Ferdinand Drucker mengatakan bahwa orang-orang sebenarnya tidak menolak perubahan. Namun, cara organisasi memperkenalkan perubahan yang sering sulit diterima oleh orang-orang di dalamnya. Berikut beberapa faktor yang menyebabkan gagalnya perubahan organisasi yang dijabarkan oleh Robert Swaim (1997), yaitu:

- 1) Tidak membangun “*sense of urgency*” yang tinggi
Peluang untuk sukses memulai inisiatif perubahan akan hilang karena organisasi gagal membangun rasa urgensi kepada seluruh orang di dalam organisasi mengapa perubahan itu diperlukan.
- 2) Tidak menciptakan “koalisi” yang kuat antar manajemen
Organisasi memiliki peluang gagal, jika tidak berhasil membuat kelompok inti (pihak manajemen) yang solid dan

mampu menularkan antusiasme akan perubahan. Karena di sinilah pentingnya peran mereka untuk mendapat dukungan dari seluruh orang di dalam organisasi.

3) Tidak memiliki visi untuk masa mendatang

Organisasi gagal melakukan perubahan karena gagal membangun visi di masa depan yang sebenarnya dapat membantu mengarahkan upaya perubahan. Orang-orang ingin mengetahui, apa yang akan berbeda setelah perubahan ini dilakukan, serta apa saja nilai-nilai lama yang akan dipertahankan dan strategi apa yang digunakan untuk mencapai visi tersebut.

4) Kurangnya mengomunikasikan visi organisasi

Visi adalah sebuah pernyataan berharga yang akan menjadi acuan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Namun, sering kali organisasi gagal mengomunikasikan visinya kepada seluruh orang-orang di dalamnya. Sehingga, mereka tidak memiliki gambaran luas untuk apa perubahan dilakukan.

5) Kendala yang ada di masa lalu tidak segera dihilangkan

Kendala ini meliputi sistem, kebijakan, atau struktur yang sangat merusak visi tidak segera dihilangkan.

6) Kurangnya penghargaan akan upaya perubahan dari individu

Salah satu penyebab inisiatif perubahan gagal adalah karena perusahaan tidak menghargai peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari upaya perubahan yang mereka lakukan.

7) Mendeklarasikan kesuksesan terlalu cepat

Hal ini berkaitan dengan upaya organisasi yang gagal menilai dan mengukur upaya perubahan dan mengevaluasi

hasilnya. Justru, sering kali mereka telah menyatakan bahwa mereka telah berhasil melakukan perubahan.

- 8) Tidak menjembatani perubahan budaya dalam organisasi
- Kebanyakan organisasi gagal mendapat dukungan dari karyawan yang menolak untuk meninggalkan cara-cara lama dan menggantinya dengan cara yang baru. Hal ini karena organisasi tidak melakukan upaya pendekatan yang bertahap agar karyawan terbiasa untuk menggunakan cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka.

D. Perspektif Perubahan Organisasi

Luasnya perspektif mengenai perubahan organisasi menjadikan isu ini menarik untuk dibahas. Terdapat banyak makna atas perubahan organisasi. Sejumlah pakar menyarankan agar dilakukan “pemikiran kembali” mengenai berbagai bentuk, proses, dan hasil dari perubahan organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Seseorang dapat secara penuh memahami perubahan organisasi, jika bekerja dengan obyek yang dibangun secara diskursif. merujuk pada diskursus dan kejadian dalam organisasi, merujuk pada pembicaraan dan tulisan, representasi visual dan artefak kultur yangmana membawa organisasi dihubungkan dengan obyek melalui produksi, diseminasi dan konsumsi (Bakroni, 2020).

Grant dkk (2006) menjelaskan tentang pendekatan analisis diskursus untuk memahami perubahan organisasional dalam lima perspektif, yakni sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi sebagai realitas yang dibangun secara sosial

Analisis diskursus memungkinkan peneliti mengidentifikasi dan menganalisis diskursus kunci yang mana perubahan

organisasional diformulasikan dan diartikulasikan. Secara lebih spesifik menerima pendekatan analitikal diskursus menunjukkan bahwa anggota organisasi memainkan peran sentral dalam konstruksi sosial dari realitasnya.

Obyek menjadi realitas sosial dalam membentuk praktek. Sebagai bagian dari proses perubahan, aturan mengenai diskursus merupakan cara untuk membahas inisiasi perubahan yang dapat diterima dan mempunyai legitimasi.

Sementara yang di luar aturan membatasi cara membahas atau melakukan sesuatu dalam hubungannya dengan perubahan atau mengkonstruksi pengetahuan mengenai hal tersebut. Dalam kesan ini “aksi sebagai kekuatan yang penuh kuasa” dalam konteks mempengaruhi perubahan organisasional.

2. Perubahan organisasional sebagai makna yang dinegosiasikan

Analisis diskursus yang kedua memungkinkan diketahui bagaimana, melalui berbagai interaksi dan praktek diskursif, diskursus tertentu sampai pada membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku dari anggota organisasi terkait dengan perubahan. Diskursus organisasional dihubungkan ke perubahan dengan melekatkan kata “makna”. Sesuai dengan efek dari konstruktif secara sosial, makna perubahan organisasional diciptakan, dan didukung melalui interaksi diskursif diantara aktor organisasional.

Proses konstruktif melibatkan negosiasi dari pemaknaan di antara aktor yang berbeda dengan pandangan dan interaksi yang berbeda. Hasilnya adalah makna dominan yang dapat dilihat sebagai diskursus tertentu. Perkembangan dari makna dominan ini terjadi sebagai diskursus alternatif yang disubversikan atau dimarginalisasikan dan menunjukkan hubungan kekuasaan yang mungkin berperan.

Fairclough menjelaskan bahwa kekuasaan untuk mengendalikan diskursus terlihat sebagai kekuasaan untuk mempertahankan praktek diskursif tertentu dengan investasi ideologi tertentu dalam dominasi di atas alternative lain yang berlawanan (Karlina, 2011). Studi analitik diskursus dalam isu tertentu menunjukkan bahwa beberapa diskursus yang berhubungan dengan perubahan mungkin mendominasi yang secara terus menerus direproduksi atau ditransformasikan melalui praktek komunikatif dari hari ke hari. Makna dominasi berkembang dalam konteks seperti yang dinegosiasikan. Ini membawa kontribusi ketiga dari analisis diskursus untuk memahami perubahan organisasional.

3. Perubahan organisasional sebagai sebuah fenomena intertekstual

Untuk memahami bagaimana cara diskursus tertentu dan maknanya diproduksi, sebaik efeknya, penting untuk memahami dalam konteks kemunculannya. Ini mengarahkan pada aplikasi analisis intertekstual dari diskursus organisasional. Studi-studi ini mengidentifikasi dan menganalisis contoh-contoh tingkat mikro dan spesifik dari aksi diskursif dan kemudian melokasikannya dalam konteks tingkat makro lainnya, diskursus besar atau meta.

Observasi Fairclough dan Wodak menunjukkan bahwa negosiasi dari contoh pemakaian perubahan organisasional melalui keterkaitan yang kompleks baik secara sosial maupun historis menghasilkan teks yang terlihat sebagai bagian dari proses yang terusmenerus, berulang dan tidak pernah berhenti (Karlina, 2011).

Singkatnya, beberapa teks dilihat sebagai “sebuah hubungan dalam rantai teks, reaksi, menggambarkan dan mentransformasikan teks lain”. Nilai dari pendekatan ini adalah pengamatan yang luas dari interaksi verbal dan tertulis memungkinkan kita untuk

menghargai pentingnya “siapa yang menggunakan bahasa, bagaimana, mengapa dan kapan”. Secara lebih spesifik, makna bahwa ketika mempelajari interaksi diskursif tertentu, pemerhati perubahan organisasional mungkin mempertimbangkan interaksi diskursif yang beroperasi pada tingkat yang berbeda dan waktu yang berbeda.

4. Perspektif multi disiplin dari perubahan organisasi

Analisis ini berasal dari berbagai pendekatan: sosiologi, sosio-psikologi, antropologi, bahasa, filosofi, dan komunikasi. Pemaknaan perubahan dicari dengan pendekatan metodologi seperti analisis metafora, analisis naratif, analisis retorik, dan analisis percakapan.

Metodologi yang tersedia untuk melakukan riset dalam setting organisasional terlihat sebagai virtual. Diskursus memfokuskan riset perubahan organisasi untuk mengamati berbagai isu pada level individual, kelompok, dan organisasi. Ini dapat juga berarti bahwa parameter pertanyaan penelitian diturunkan dari metodologi yang tersedia untuk mengujinya. Pilihan yang banyak dalam metodologi membantu analisis berbagai jenis data. Beberapa metodologi yang kuat secara empiris mungkin digunakan untuk meneliti perubahan organisasional yang dihubungkan dengan diskursus.

5. Pendekatan alternatif untuk meneliti berbagai isu yang berhubungan dengan perubahan organisasional

Analisis diskursus terlihat menawarkan pendekatan alternatif untuk meneliti isu yang berhubungan dengan perubahan organisasional untuk menghasilkan pandangan baru. Meningkatkan kepentingan dan manfaatnya akan hal ini, pendekatan analitis diskursus mengarahkan kajian yang dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai keterkaitan

antara perubahan dengan fenomena yang luas, misalnya budaya organisasional, teknologi informasi, media baru, dan pembelajaran organisasional. Studi lain melihat peran percakapan dalam produksi perubahan intensional dalam organisasi dan secara diskursif menganalisis peran konsultan dalam proses perubahan, serta menghubungkan antara strategi dan perubahan.

Bab III

TUJUAN PERUBAHAN ORGANISASI

A. Tujuan Umum Perubahan Organisasi

Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi yang mengalami stagnasi akan membuat para manajer dalam organisasi melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis.

Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak organisasi, atau mengartikan krisis sebagai faktor negatif, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan dicapai organisasi (Siahaan & Zen, 2012).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah: 1). Meningkatkan efektivitas organisasi; 2). Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi; 3). Berorientasi kepada masa depan; 4). Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi (Rifa'i, 2017).

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut.

Hubungan antara organisasi dengan para anggota organisasi bersifat mutual simbolik. Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi (Bakroni, 2020).

Tujuan umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan

perilaku karyawan. Dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan umum, yakni sebagai berikut (Wibowo, 2012) :

Pertama, untuk meningkatkan kemampuan adaptasi yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut.

Kedua, Kemampuan suatu sistem organisasi untuk mempertahankan identitas dan integrasinya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Perubahan yang dilakukan dan terjadi secara sadar dalam kehidupan organisasi tidak lain ditujukan untuk memperbaiki atau memaksimalkan peran dan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal, baik manfaat maupun tantangannya, supaya perubahan tersebut tidak terlalu beresiko. Karena secara konsep, perubahan selalu berlawanan dengan risiko. Oleh karena itu, ketika merencanakan perubahan maka harus mempertimbangkan risiko yang harus dihadapi.

Selain itu, tujuan perubahan juga untuk memperbaiki kemampuan organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan untuk mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2007). Kebanyakan para ahli lebih banyak membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal.

Kurt Motamendi (Wibowo, 2007) mencari hubungan antara kedua lingkungan tersebut dalam konsep yang disebut adaptabilitas dan kapabilitas. Bennis dan Burt (1990) mengatakan

bahwa adaptabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya dan mengambil tindakan untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut.

Sementara itu, kapabilitas mengacu pada kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integrasinya sebagai sebuah sistem yang kuat sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan lingkungan eksternalnya yang berubah.

B. Tujuan Utama Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika melakukan perubahan. Setiap perubahan yang terjadi harus dicermati suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (Rahardian, 2013)

Perubahan organisasi akan mengarah pada opsi maju, apabila ada kesinambungan yang harmonis antara system dan pelaksananya. Suasana yang berlangsung pada sistem tersebut tertata dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur atau membuat inovasi yang kooperatif satu sama lain. Contohnya, apabila suatu organisasi mengalami kenaikan pada suatu periode, hal itu tidak lepas dari rancangan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) yang mapan. Apabila perencanaan organisasi yang mapan, namun kontrolingnya lemah, maka kenaikan akan terjadi kalau ada keberuntungan saja.

Pada dasarnya, perubahan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri

terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2007). Tujuan utama perubahan organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat daripada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi di luar organisasi.
- 2) Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi.
- 3) Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara internal demi peningkatan kemampuan.
- 4) Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan hanya mampu tetap bertahan, tetapi juga untuk terus tumbuh dan berkembang.
- 5) Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa, sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.

Bab IV

MANFAAT PERUBAHAN ORGANISASI

A. Manfaat Utama Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi memang cukup sulit, tetapi hal itu sangat bermanfaat bagi semua elemen organisasi, mulai dari pemimpin, manajemen, maupun karyawan. Adapun penjelasan tentang manfaat utama perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

1) Mendorong inovasi

Perubahan organisasi dapat mendorong inovasi, seperti inovasi di bidang cara kerja, kebijakan, produk, atau layanan yang relevan saat ini. Karena bagaimanapun juga, bisnis akan terus bergerak dan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Organisasi yang tidak berinovasi dapat mematikan kreativitas karyawan, yang bisa jadi memiliki ide-ide baru.

2) Pertumbuhan keterampilan

Manfaat perubahan organisasi tak melulu untuk organisasi itu sendiri. Juga berfaedah bagi karyawannya untuk

mendorong pertumbuhan keterampilan mereka. Dalam perubahan, organisasi akan mengidentifikasi keterampilan yang ada serta keterampilan yang dibutuhkan mendatang. Setelah itu, organisasi memberikan pelatihan keterampilan untuk karyawan agar jauh lebih berpengetahuan dan berkinerja lebih baik.

3) Pengembangan karier

Staf yang bisa melihat manfaat dalam perubahan organisasi adalah mereka yang paling berharga bagi perusahaan, seperti pengembangan karier. Meskipun, terkadang, sulit membujuk karyawan untuk menerima perubahan.

4) Peluang bisnis baru

Ketika organisasi melakukan perubahan, mereka akan membuat strategi baru yang bertujuan mendongkrak pendapatan sekaligus menggerakkan bisnis agar tetap maju. Dalam perjalanannya, mereka bisa menjajaki peluang bisnis baru.

5) Moral karyawan lebih baik

Organisasi yang mudah beradaptasi dengan kondisi terkini dan bereaksi terhadap perubahan akan menghasilkan karyawan dengan moral lebih baik. Karena mereka memandang organisasi sebagai tempat kerja yang relevan dan selalu membuat perbedaan untuk maju.

B. Manfaat Umum Perubahan Organisasi

Memahami manfaat manajemen perubahan sangat penting bagi organisasi mana pun yang mempertimbangkan perubahan. Berikut ini adalah 20 manfaat perubahan dalam organisasi :

1) Peningkatan Kepuasan Karyawan

Proses manajemen perubahan yang efektif bertujuan untuk meningkatkan tempat kerja. Perbaikan ini bisa berupa proses kerja yang lebih baik, budaya kerja yang dirubah, atau yang lainnya. Terlepas dari itu, salah satu hasil dari program yang dijalankan dengan baik adalah pekerja yang lebih bahagia dan lebih puas .

2) Pekerja Lebih Produktif

Manfaat lain dari program perubahan – seperti program adopsi digital dan upaya transformasi digital – adalah peningkatan produktivitas. Alat digital yang lebih baik, proses kerja yang lebih baik, dan alur kerja yang lebih baik meningkatkan *output* secara menyeluruh.

3) Otomatisasi Tugas

Saat ini, banyak program perubahan adalah transformasi digital. Ini berarti, dalam banyak kasus, otomatisasi tugas biasa, termasuk semuanya mulai dari entri data hingga layanan konsumen.

4) Proses Bisnis yang Disempurnakan

Setiap program perubahan memiliki tujuan yang berbeda. Dalam banyak kasus, tujuannya bertujuan untuk meningkatkan proses bisnis, melalui otomatisasi, alur kerja yang disederhanakan, peningkatan budaya kerja, reorganisasi, dan sebagainya. Hasilnya biasanya mencakup proses bisnis yang lebih baik, yang lebih hemat biaya dan efisien.

5) Lingkungan Kerja yang Lebih Baik

Sebuah studi menemukan bahwa manfaat terbesar yang terlihat di sebagian besar program perubahan adalah lingkungan kerja yang lebih baik. Hal ini, pada gilirannya,

berkontribusi pada banyak manfaat lain yang disebutkan di sini, seperti peningkatan kepuasan dan produktivitas karyawan.

6) Umur Panjang Karyawan Lebih Besar

Karyawan yang lebih puas akan lebih loyal. Umur panjang karyawan akan meningkat, yang secara positif berdampak pada kontribusi mereka terhadap garis atas dan bawah perusahaan.

7) Keunggulan Kompetitif

Alasan terbesar setiap organisasi melakukan perubahan adalah untuk meningkatkan posisi strategisnya. Program perubahan yang sukses berdampak positif pada posisi perusahaan di pasarnya, memberikan keunggulan kompetitif yang lebih baik.

8) Teknologi yang Diperbarui

Upaya transformasi digital saat ini seringkali melibatkan adopsi teknologi. Upaya adopsi dan transformasi digital membantu organisasi mengimbangi lanskap teknologi yang berubah saat ini. Hal ini berkontribusi pada banyak manfaat lain yang disebutkan di sini.

9) Pengurangan Biaya

Penghematan biaya datang dengan banyak upaya perubahan. Model bisnis yang direstrukturisasi, penyebaran perangkat lunak, dan proses bisnis yang diubah seringkali mengurangi biaya operasional.

10) Garis Bawah yang Ditingkatkan

Garis bawah yang meningkat sering dihasilkan dari program perubahan apapun, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

11) Lebih Banyak Inovasi

Perubahan biasanya didorong oleh pemikiran inovatif—persyaratan dalam ekonomi yang bergerak cepat saat ini. Dan karena perubahan dan inovasi berjalan beriringan, organisasi yang berhasil berubah biasanya lebih inovatif. Pada gilirannya, perubahan yang dilakukan membawa banyak keuntungannya sendiri.

12) Peningkatan Kolaborasi

Perubahan bisa meresahkan. Tetapi, perubahan juga bisa mendekatkan setiap lapisan organisasi. Setiap anggota/karyawan juga dapat belajar cara berkomunikasi yang lebih baik dan bekerja secara kolaboratif.

13) Pengalaman Pelanggan yang Lebih Baik

Baik secara langsung maupun tidak langsung, program perubahan yang sukses berdampak positif pada pengalaman konsumen. Pengalaman konsumen yang lebih baik memiliki pengaruh positif pada organisasi secara keseluruhan.

14) Peningkatan Penyelarasan dengan Tujuan Organisasi

Inisiatif perubahan harus bertujuan untuk meningkatkan organisasi secara holistik. Ketika berhasil, perubahan ini membantu menyelaraskan organisasi itu sendiri dengan misi organisasi.

15) Tenaga Kerja yang Lebih Terampil

Upaya perubahan yang melibatkan perangkat lunak baru juga melibatkan pelatihan dan peningkatan keterampilan. Ini, pada gilirannya, membantu tenaga kerja menjadi lebih terampil dan lebih berharga.

- 16) Organisasi yang Lebih Responsif dan Dapat Beradaptasi
Organisasi yang dapat diubah lebih mudah beradaptasi. Organisasi juga dapat beradaptasi dengan lebih baik akan tetap lebih kompetitif dan tangguh dalam dunia digital saat ini.
- 17) Peningkatan Budaya Perusahaan
Upaya perubahan target karyawan, peningkatan produktivitas dan kepuasan karyawan. Tetapi mereka juga dapat berfokus pada budaya perusahaan secara keseluruhan, memengaruhinya ke suatu arah. Ini dapat meningkatkan moral dan menjadikannya lingkungan kerja yang lebih diinginkan bagi karyawan – baik yang baru maupun yang lama.
- 18) Model Bisnis Modern
Model bisnis modern sudah umum saat ini. Model bisnis kontemporer lebih sering diadopsi oleh organisasi inovatif yang didorong oleh perubahan.
- 19) Organisasi yang Lebih Dewasa Secara Digital
Kematangan digital adalah hasil lain dari era digital saat ini. Semakin banyak perusahaan berubah, semakin besar kemungkinan mereka mengadopsi teknologi digital, model bisnis, dan budaya.
- 20) Peningkatan Kemampuan Perubahan
Hasil lain dari perubahan organisasi adalah peningkatan kapabilitas perubahan organisasi. Seiring waktu, perubahan organisasi membantu organisasi memperoleh departemen perubahan yang lebih formal dan canggih.

Bab V

STRATEGI PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Konsep Dasar Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Menurut buku Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi didefinisikan sebagai: (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian; (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, untuk mendapatkan kondisi yang menguntungkan; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; (4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Rangkuti (2002), Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam

kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Definisi strategi menurut Sondang P. Siagian (2004) adalah serangkaian keputusan serta tindakan yang mendasar dan dibuat oleh manajemen puncak serta diterapkan keseluruh jajaran pada suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.

Strategi perubahan pada dasarnya berfungsi untuk mengatasi penolakan dan resistensi karyawan. Coch dan French Jr (2018) menjelaskan strategi yang dilakukan dapat melalui cara positif maupun negatif. Cara positif yaitu dengan pendidikan dan komunikasi, partisipasi aktif karyawan, memberikan kemudahan dan dukungan, serta negosiasi. Manajemen perlu menjelaskan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, strategi dan dampak perubahan yang dilakukan. Libatkan semua unsur organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan. Dengarkan setiap aspirasi dan ide-ide kreatif yang mendukung perubahan ke arah yang lebih baik. Berikan dukungan untuk membantu pegawai melewati proses perubahan, dengan peningkatan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku) dan kompensasi yang proporsional. Dukungan organisasi akan menghilangkan kekhawatiran terhadap dampak buruk perubahan bagi organisasi maupun anggota-anggotanya. Negosiasi dapat dilakukan secara wajar sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku.

Perubahan juga dapat dilakukan dengan cara negatif yaitu dengan manipulasi, kooptasi, dan paksaan. Manipulasi adalah proses rekayasa yang disengaja untuk menutupi kondisi yang sesungguhnya. Sedangkan kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pemimpin yang menentang perubahan untuk menghindari konflik. Adapun paksaan dengan cara memberikan ancaman dan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan. Melakukan

perubahan perlu fundamental yang kuat, strategi yang bersifat antisipasi terkadang sulit dipahami oleh pegawai. Perlu pemetaan yang jelas untuk menentukan ke arah mana perubahan dilakukan, sehingga bukan dianggap sebagai upaya manipulasi manajemen untuk mencari pembenaran. Manipulasi akan menghasilkan upaya-upaya yang bersifat politis seperti kooptasi untuk mendapatkan dukungan. Cara paksaan dapat menjadi pilihan karena kondisi yang memaksa, misalnya karena perubahan aturan atau kondisi *force majeure*.

B. Pendekatan dalam Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Menurut Wibowo (2012), memimpin perubahan harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan serta mampu menerobos inovasi, melakukan pertumbuhan dan memiliki taktik menentukan perubahan.

- 1) Tantangan. Pada zaman modern sekarang ini telah terjadi peningkatan perubahan yang sangat besar dalam lingkup, ukuran dan kompleksitas. Biaya atas keterlambatan melakukan perubahan, tidak hanya berupa ketidaknyaman, tetapi sering merupakan bencana besar bagi suatu organisasi. Perubahan strategis akan selalu dan tetap sulit sampai dapat digali semakin dalam untuk menentukan dasarnya. Semakin cepat memimpin memaksakan perubahan, maka akan semakin besar gelombang resistensi terhadap perubahan sehingga membentuk rintangan yang kuat untuk sukses.
- 2) Hambatan. Adanya tantangan untuk memetakan kembali mental individu membawa kita pada rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara

berkelanjutan dengan mempelajari penyebab kegagalan perubahan. Menurut Black dan Gregersen dalam Wibowo, mengemukakan penyebab kegagalan perubahan bahwa; a) kegagalan melihat akan perlunya perubahan; b) sering gagal untuk melakukan perubahan, c) gagal dalam menyelesaikan perubahan. Tentang memimpin perubahan strategis dengan menjaga konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang mendasar.

- 3) Menerobos inovasi dan pertumbuhan. Pemimpin harus dapat menerobos inovasi dan pertumbuhan melalui pengalaman dalam menghadapi tantangan dan hambatan, karena situasi yang semula itu benar kini telah menjadi salah karena situasi perkembangan semakin maju. Karenanya pemimpin harus dapat terdorong dalam menuju inovasi dan pertumbuhan.
- 4) Taktik menentukan perubahan. Terdapat tiga macam untuk menentukan perubahan itu bersifat berikut:
 - a) *anticipatory change* (perubahan antisipatif) yaitu pemimpin antisipasi terhadap kebutuhan perubahan dan dituntut untuk melihat ke depan terlebih dahulu dengan melihat tanda-tanda yang menunjukkan perubahan. Pendekatan ini membantu untuk mengenal lebih dini bahwa peta lama yang benar segera berubah menjadi salah,
 - b) *reactive change* (perubahan reaktif). Yaitu memberikan reaksi pada tanda yang jelas dan memberikan tanda bahwa perubahan di perlukan,
 - c) *crisis change* (perubahan krisis) yaitu *crisis change* dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah sedemikian besar, pada suatu tingkatan yang tidak dapat dielakan lagi.

C. Perencanaan Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Perencanaan merupakan suatu hal pokok yang sangat mendasar bagi organisasi. Keberadaannya membuat segala sesuatu di dalam organisasi tersebut menjadi jelas dan terarah dengan baik. Sehubungan dengan pentingnya memiliki perencanaan yang baik dalam organisasi, maka sudah tentu perencanaan tersebut mempunyai manfaat yang besar pula.

Perencanaan penting sekali untuk dilaksanakan karena ada beberapa alasan mendasar yang menguatkan hal tersebut. Hasibuan (2006) mengungkapkan pentingnya perencanaan, yaitu: (1) Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai; (2) Tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan, sehingga banyak pemborosan; (3) Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan; (4) Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Menurut Handoko (2009), terdapat dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai 1) *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan 2) *positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Badrudin (2013) juga mengemukakan bahwa perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Robbins

dan Mary (2007) menyatakan bahwa sekurang-kurangnya ada empat alasan untuk merencana. Perencanaan memberi arah, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan kegiatan rangkap, dan menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian.

Dalam proses perencanaan, terdapat beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi. Beberapa aspek ini dapat menuntun organisasi dalam melakukan perubahan dan pengembangan. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut (Ayu dan Rifa'i, 2019):

1. Tujuan Tahunan

Hadijaya (2013) tujuan tahunan sangat esensial bagi implementasi strategi karena: 1) menunjukkan dasar pengealokasian sumber daya 2) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi setiap unit dalam organisasi, 3) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang dan 4) membuat prioritas divisonel dan kementriantal dalam organisasi. Menurut Bedeian dikutip oleh Hadijaya (2013) Manfaat dari tujuan tahunan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Tujuan tahunan merupakan panduan bagi tindakan, arahan dan penyaluran usaha dan aktivitas dari anggota organisasi.
- 2) Tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi dalam organisasi sebagai alat justifikasi didepan pemilik kepentingan (standar strategi)
- 3) Sumber penting bagi memotivasi dan identifikasi anggota organisasi

Tujuan tahunan ini merupakan hasil dari perencanaan sebelumnya. Menurut Sagala (2013), kegiatan perencanaan selalu

dianggap merupakan kegiatan rutin tahunan dan dapat dikerjakan dengan cara yang sederhana, karena secara umum program organisasi yang dilakukan berjalan seperti apa yang direncanakan. Penyusunan strategi bukan hanya sekedar program atau rencana yang sederhana. Strategi dalam perubahan dan pengembangan organisasi merupakan rencana besar yang memadukan seluruh aspek mendasar maupun operasional, yang dirasakan secara sadar maupun tidak dan aspek internal maupun eksternal.

Siagian (2007) menjelaskan menurut teori, sasaran tahunan dari berbagai unit kerja, satuan bisnis dan bidang fungsionalnya dapat dikatakan konsisten satu sama lain apabila dalam masing-masing sasaran dinyatakan dengan jelas apa yang ingin dicapai, waktu pencapaiannya, dan bagaimana cara mengukur hasil yang dicapai.

Sasaran tahunan yang dapat diukur. Berbagai pihak yang sudah memiliki pengalaman dalam mengoperasionalkan strategi induk perusahaan akan mengakui bahwa sasaran tahunan harus ditentukan sedemikian rupa sehingga hasilnya dapat diukur. Sebagaimana halnya dengan berbagai aspek kegiatan pengelolaan organisasi, menentukan tolak ukur bagi semua jenis kegiatan merupakan hal yang sulit karena tidak dapat disangkal bahwa ada kegiatan yang hasilnya mudah diukur, ada pula kegiatan yang hasilnya sulit akan tetapi masih bisa diukur dan ada kegiatan yang hasilnya tidak mungkin kuantifikasikan.

2. Kebijakan

David dikutip oleh Hadijaya (2013) menjelaskan bahwa perubahan dalam arah strategis organisasi tidak timbul secara otomatis. Dalam kenyataan sehari-hari kebijakan dibutuhkan untuk membuat strategi bekerja. Kebijakan menjembatani pemecahan masalah dan memandu implementasi strategi.

Defenisi umunya kebijakan mengacu pada panduan sepsifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan prakterk administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan.

Kebijakan menciptakan penghalang, batasan, dan hambatan dalam bentuk administratif yang dapat diambil untuk penghargaan dan perhatian pada perilaku. Kebijakan menyediakan dasar bagi pengendalian manajemen memungkinkan koordinasi kepada seluruh unit organisasi dan mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan manajer untuk pengambilan keputusan. Kebijakan juga menjelaskan apa yang harus dikerjakan dan oleh siapa.

Setelah melalui bebagai proses manajemen strategi yang telah dibahas dimuka, yang masih diperlukan ialah perumusan kebijaksanaan dalam arti penentuan berbagai petunjuk untuk memadai cara berpikir, cara pengambilan keputusan dana cara bertindak bagi para manajer dan bawahannya yang kemampuannya diarahkan pada implementasi dan opsionalisasi strategi organisasi yang bersangkutan. Kebijakan dalam kaitan ini diartikan sebgai pernyataan formal dari pimpinan organisasi yang digunakan oleh berbagai pihak dalam organisasi dalam menunaikan kewajiban dari memikul tanggung jawab masing-masing. Kebijakan merupakan bagian dan upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dimaksudkan untuk mencapai berbagai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2007).

Masing masing manajer bertanggung jawab akan departemen yang dipimpinnya sesuai dengan anggaran dan strategi yang akan dilaksanakan sepanjang tahun. Dengan harapan penerapan strategi akan berjalan sesuai kebijakan yang sudah diputuskan untuk dilaksanakan, sehingga sasaran perusahaan akan tercapai. Berikut

beberapa departemen sebagai pelaksana atau pengimplementasian strategi perusahaan kecil, a) penerapan strategi departemen pemasaran, b) penerapan strategi divisi produksi, c) penerapan strategi divisi keuangan, d) penerapan strategi divisi sumber daya manusia, e) penerapan strategi divisi RND (Manullang, 2012).

3. Alokasi Sumber Daya

David menjelaskan bahwa pengalokasian sumber daya adalah aktivitas sentral dalam manajemen memungkinkan eksekusi terhadap strategi, manajemen strategi memungkinkan sumber daya yang dapat dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan. Organisasi memilih setidaknya empat tipe sumber daya yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, meliputi sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi.

Mengalokasikan sumber daya pada divisi tidak berarti bahwa strategi akan langsung berhasil diimplementasikan. Beberapa faktor dapat menghambat alokasi sumber daya yang efektif, termasuk protektis terhadap sumber daya tertentu secara berlebihan, terlalu menekankan pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target strategi yang kurang jelas tidak berani ambil risiko dan kekurangan pengetahuan yang dibutuhkan (Hadijaya, 2013).

Menurut Manullang (2012), alokasi sumber daya yaitu mencakup penyediaan dan fasilitas terhadap bagian organisasi, karena mereka inilah yang melaksanakan strategi tersebut. Secara garis besar proses pengalokasian anggaran memiliki lima langkah yaitu:

- 1) Manajemen puncak bersama dengan komisaris perusahaan memprakarsai proses penetapan dan penyusunan anggaran

- 2) Unit-unit yang ada dalam organisasi menyiapkan anggaran pendahuluan (*pleminary budget*) mereka mulai menyiapkan anggaran dengan terlebih dahulu mempertimbangkan berbagai aspek seperti tingkat pencapaian atau prestasi saat ini tahun sebelum dan rencana tahun anggaran yang akan disusun
- 3) Anggaran pendahuluan disiapkan dalam langkah III, ditinjau dan disetujui oleh komite atau rapat anggaran.
- 4) Anggaran biasanya sudah disiapkan pengeluaran ada itu pembiayaan yang diproyeksikan disatukan seluruhnya, demikian juga bagian bagian unit bisnis dari anggaran penjualan
- 5) Setelah semua evaluasi dan masing masing anggaran sudah ada. Maka anggaran tersebut disusun dalam bentuk, *master budget*, *operasional budget* dan *financial* atau *cash budget*.

4. Mengelola Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih. Konflik menurut Handoko dikutip oleh Chaniago (2011) adalah segala macam pertentangan antara dua orang atau lebih. Konflik juga merupakan gesekan yang terekspresikan antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing mempersepsi adanya intervensi dari pihak lain yang dianggap menghalangi jalan untuk mencapai sasaran organisasi.

David dikutip oleh Hadijaya (2013) memaparkan bahwa membuat tujuan dapat mengakibatkan terjadinya konflik karena manajer dan penyusun strategi harus mencapai kemajuan, sepeseri apakah menekankan kepada keuntungan jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang, stabilitas, risiko rendah dan tinggi, tanggung jawab, atau optimalisasi keuntungan finansial.

Konflik dalam sebuah organisasi sangat rawan terjadi, proses organisasi yang ketat menjadikan konflik tak dapat dihindari. Tapi, konflik dapat diatasi dengan baik jika ada yang mengelola. Dalam dunia bisnis, proses ini sering disebut manajemen konflik.

Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi termasuk perilaku para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Proses mengelola konflik adalah salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Selain itu, terdapat beberapa kompetensi lain yang berkaitan dengan organisasi yang juga harus dimiliki. Untuk mengelola suatu konflik, hal pertama yang dilakukan adalah memahami permasalahan. Mendeteksi masalah sangat penting. Saat kita salah mendeteksi masalah, bisa jadi proses pengelolaan konflik yang dilakukan akan gagal total. Selanjutnya, manajemen perlu mendiagnosa dari mana konflik ini timbul. Siapa saja yang terlibat, dimana konflik ini terjadi, dan bagaimana cara yang terbaik untuk mengatasinya.

Saat dua hal tersebut sudah dijalankan, yang terpenting adalah menyepakati solusi yang tepat bagi konflik tersebut antara pihak

yang berkonflik, serta komitmen dalam melaksanakan solusi yang disepakati. Selanjutnya, jangan lupa untuk mengevaluasi berjalannya solusi. Saat semua berkomitmen, konflik bisa dikelola dengan baik untuk kepentingan bersama.

Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang bertentangan untuk bertindak dan mungkin membantu manajer mengidentifikasi masalah. Berbagai pendekatan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu:

- 1) Penghindaran, mengabaikan masalah dengan harapan konflik dapat selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu atau kelompok yang berkonflik.
- 2) Penyatuan, menyingkirkan perbedaan antar pihak yang berkonflik dan disaat bersamaan menekankan kesamaan dan kepentingan bersama.
- 3) Konfrontasi, saling bertukar anggota antar pihak yang berkonflik, sehingga masing-masing akan mengerti sudut pandang orang lain.

Menurut Handoko dikutip oleh Chaniago (2011) cara menangani konflik terdiri dari: a) Metode pengurangan konflik caranya mengalihkan perhatian yang sedang mengalami konflik, b) Metode penyelesaian konflik dengan mendominasi atau menekan, berkonpromi dan penyelesaian masalah secara integratif

5. Menyesuaikan Struktur dengan Strategi

Menurut David dikutip oleh Hadijaya (2013), terdapat dua alasan mengapa perubahan strategi membutuhkan perubahan struktur organisasi yaitu: 1) struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat, 2) struktur menunjukkan sumber daya dialokasikan.

Dengan demikian, struktur hendaknya dirancang untuk memfasilitasi tujuan strategi dan mengikuti strategi yang diterapkan. Tanpa suatu strategi atau alasan keberadaannya (misi), organisasi akan sulit untuk merancang struktur yang efektif. Bentuk struktur organisasi memegang peranan penting dalam menerapkan strategi. Terkait dengan proses atau hierarki membuat keputusan dalam setiap langkah operasional (Manullang, 2012).

Gejala dari struktur organisasi yang tidak efektif meliputi terlalu banyaknya tingkat manajemen, terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh banyak orang, terlalu banyak perhatian yang diarahkan pada pemecahan konflik antar bagian, lingkup kendali yang terlalu luas dan terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai.

Dalam konteks struktur, ketepatan kinerja dengan strategi yang telah distandarkan. Berdasarkan penjelasan Robin dan Coulter serta Wibowo yang dikutip oleh Ambarita (2014), dapat diketahui bahwa kinerja yang efektif adalah kinerja yang tinggi melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

Sejalan dengan uraian di atas, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya dengan hasil yang baik sesuai dengan standar kriteria dan norma yang ditetapkan.

6. Mengelola Penolakan terhadap Perubahan

Perubahan diartikan bahwa suatu organisasi harus mengubah dalam mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Kebanyakan organisasi yang berhasil adalah mereka yang memfokuskan pada pengerjaan apa saja yang menerima perubahan kondisi. Organisasi yang sukses dalam mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang dipergunakan untuk membantu menerima

perubahan. Melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan dimasa depan. Perubahan dapat dilihat dari sudut proses, orang dan budaya (Wibowo, 2012).

David mengingatkan bahwa penolakan terhadap perubahan (*resistence to change*) dapat dilihat sebagai ancaman tunggal terbesar bagi implementasi strategi yang dapat timbul pada tingkatan atau tahapan manapun dari proses implementasi strategi. Meskipun terdapat beberapa pendekatan pengimplementasikan perubahan, tiga strategi yang bisa dipakai adalah: 1) strategi memaksakan perubahan, 2) strategi mengajarkan perubahan, 3) strategi menimbulkan ketertarikan dan merasionalkan perubahan.

Ansoff merangkumkan kebutuhan para penyusun strategi untuk mengelola penolakan terhadap perubahan, yakni sebagai berikut (Hadijaya, 2013):

- 1) Pengamatan atas peralihan historis dari satu orientasi ke yang lain menunjukkan bahwa, jika dibiarkan tanpa dikelola, proses istilah manusia maupun keuangan.
- 2) Mengelola penolakan meliputi pengurangan penolakan yang tidak perlu yang disebabkan oleh persepsi dan ketidakamanan.
- 3) Mengelola penolakan meliputi perencanaan proses perubahan.
- 4) Mengelola penolakan meliputi pengawasan dan pengendalian penolakan selama proses perubahan.

Penyusun strategi perlu mengantisipasi perubahan dengan mengembangkan dan memberikan rapat kerja berupa pelatihan dan pengembangan sehingga manajer dan karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan itu.

Perubahan organisasi harus dilihat sebagai sebagai proses berkelanjutan. Organisasi yang berhasil adalah yang dapat beradaptasi terhadap secara berkesinambungan terhadap perubahan. Manajer harus mengantisipasi perubahan dan idealnya menciptakan perubahan dengan filosofi meningkatkan kualitas berkelanjutan. Wibowo (2012) menyebutkan bahwa perubahan juga berpeluang menghadapi suatu resistensi baik individual maupun organisasional.

7. Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi

Robbins (2007) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya.

Menurut Gibson, Ivanicevic, dan Donnelly, budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku dan petunjuk dalam pemecahan masalah. Chaniago (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai berikut: 1) Identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi, 2) Kohesi sosial atau pengikat/pemersatu seperti bahasa batak yang bergaul dengan orang batak, sama hobi olahraganya., 3) Inspirasi 4) Sumber penggerak dan pola perilaku, 5) Mekanisme adaptasi terhadap setiap perubahan.

Menurut David, penyusun strategi harus terus menyediakan menekankan dan membangun berdasarkan aspek-aspek dari budaya (culture) yang dan mendukung strategi baru yang diajukan. Aspek-aspek dari budaya sebelumnya yang bersifat antagoris terhadap srategi baru yang diajukan harus bisa dikenali dan ubah. Riset substansial mengidentifikasi bahwa strategi

baru terkadang dipicu oleh kondisi eksternal (pasar) dan didikte oleh kekuatan persaingan, sehingga mengubah budaya organisasi untuk menyesuaikan dengan strategi untuk disesuaikan dengan budaya organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi organisasi, *role modeling*, dan dukungan kekuasaan yang positif (Hadijaya, 2013).

8. Mengaitkan Kinerja dengan Strategi Pemberian Tunjangan

Salah satu kriteria yang saat ini digunakan sistem manajemen untuk mengaitkan kinerja dengan strategi penggajian adalah pemberian tunjangan bagi karyawan/ anggota organisasi. Sistem pemberian tunjangan dapat menjadi alat yang efektif untuk memotivasi setiap divisi dalam organisasi.

Menurut Winardi (2004), banyak rencana-rencana demikian membawa hasil, tetapi hasil yang dicapai bukanlah akibat efektivitas uang sebagai sebuah insentif. Tetapi soal pembicaraan tentang uang dan motivasi hendaknya jangan menimbulkan kesimpulan bahwa uang tidak penting dalam proses total untuk memotivasi karyawan, uang itu tetap penting.

Tunjangan merupakan salah satu cara untuk memotivasi agar kinerja yang dihasilkan tampak lebih maksimal. Menurut Chung dan Mengginson dalam Gomes dikutip oleh Ambarita dkk (2014) motivasi melibatkan, 1) Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan, 2) Faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama karyawan, pengawasan, pujian, pekerjaan itu sendiri.

9. Perhatian Sumber Daya Manusia ketika Mengimplementasikan Strategi

David merekomendasikan kementerian sumber daya manusia harus mengembangkan insentif atas kinerja yang dengan jelas

menghubungkan kinerja dan gaji terhadap strategi. Proses untuk memperkuat manajer dan karyawan melalui keterlibatan mereka dalam aktivitas manajemen strategis akan menghasilkan manfaat yang sangat besar ketika semua anggota organisasi memahami dengan jelas bagaimana mereka bisa memperoleh manfaat pribadi. Jika organisasi dengan manfaat yang diperoleh pribadi adalah tanggung jawab strategi yang baru bagi manajer sumber daya manusia (Hadijaya, 2013).

Menurut Lenz dan Lyles, sistem manajemen strategis yang dirancang dengan baik saja gagal apabila tidak ada cukup perhatian yang diberikan pada dimensi sumberdaya manusia. Masalah sumber daya manusia yang timbul ketika strategi diterapkan oleh organisasi biasanya dapat ditelusuri pada satu dari tiga penyebab berikut: (1) gangguan pada struktur sosial dan politik, (2) kegagalan untuk mencocokkan kemampuan individu dengan tugas implementasi, dan (3) dukungan manajemen tingkat atas yang tidak memadai dalam aktivitas implementasi strategi (Hadijaya, 2013).

D. Implementasi Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Implementasi strategi seringkali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis. Implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, pengorbanan. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer. Semua divisi dan kementerian harus memberikan jawaban atas pertanyaan seperti “apa yang harus kita lakukan untuk mengimplementasikan bagian kita dalam strategi perusahaan” dan bagaimana cara yang terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, setiap anggota harus bekerja dengan antusias untuk dapat mencapai tujuan utamanya (Ayu dan Rifa'i, 2019).

Hadijaya (2013) menjelaskan bahwa implementasi strategi merupakan penerjemahan dari pemikiran ketindakan dengan mengelola kekuatan yang mengendalikan semua hal selama proses implementasi. Menurut David, melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer memotivasi karyawan, yang lebih tepat dibuat seni daripada ilmu. Strategi yang telah di formulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

Proses implementasi yaitu pelaksanaan strategi yang melibatkan seperangkat pelatihan terpadu dan kegiatan yang digunakan untuk: a) Mengalokasikan sumber daya, b) Mengorganisasikannya, c) Memberi tugas dan tanggung jawab, dan d) Menentukan sistem administrasi dalam mengukuh dan mengendalikan secara tercapai evaluasi.

Syafarudin (2002) menyatakan bahwa pelaksanaan strategi merupakan suatu proses utama bagi memenuhi kehendak konsumen dan mengelakkan kegagalan organisasi untuk mencapai target dan tujuan organisasi. Edaris Abu menyatakan pada konteks ini, biasanya organisasi akan melakukan tindakan dengan langkah terperinci dan dipantau untuk memastikan objektif khusus tercapai.

Selanjutnya, objektif dan strategi yang telah disusun perlu disampaikan secara sistematis kepada semua jajaran organisasi. Hal ini untuk memastikan mereka jelas dan berupaya untuk berkongsi objektif dan strategi yang ditetapkan. Di samping itu, pengetahuan dan kemahiran dalam pelaksanaan strategi diperlukan oleh anggota organisasi melalui program pembangunan profesionalisme staf secara berterusan.

Dengan demikian, seseorang pemimpin organisasi perlu memberikan tumpuan kepada aspek berikut bagi memastikan objektif dan strategi yang disusun. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut (Syafarudin, 2002):

- 1) Mewujudkan sturuktur organisasi yang bersesuaian dengan strategi yang hendak dilaksanakan.
- 2) Menyediakan sumber yang diperlukan khususnya kewangan, sumber daya manusia, infrastruktur dan persekitaran yang kondusif.
- 3) Mendapatkan komitmen dari pada anggota organisasi.
- 4) Mewujudkan dasar organisasi dan prosedur bagi membimbing setiap unit organisasi melaksanakan objektif dan strategi.
- 5) Mendokumentasikan data bagi rujukan masa depan.
- 6) Melahirkan pimpinan baris hadapan yang berupaya melakukan kaloboratif dengan anggota organisasi lain.
- 7) Mewujudkan sistem ganjaran yang berupaya memotivasikan anggota organisasi.

Bab VI

TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Definisi Pengembangan Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem yang mengatur aktivitas sekelompok orang yang saling terkait dan berhubungan antara satu sama lain yang terpola dan diarahkan pada tujuan tertentu (Wexley dan Gary, 2015). Sedangkan menurut Robbins (2007), organisasi adalah suatu kelompok sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi dan saling berkoordinasi secara sadar satu sama lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Davis dan John (1994), organisasi adalah suatu kelompok yang berjuang untuk mencapai tujuan bersama di bawah suatu kepemimpinan.

Pengembangan organisasi (*organization development*) merupakan salah satu bidang dari manajemen SDM, yang berfokus membantu perusahaan dalam mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan melalui SDM-nya. Pengembangan organisasi adalah proses dari perubahan yang sudah direncanakan terhadap orang yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan (Rusdinal dan Afriansyah, 2021).

Menurut Robbins (2007) pengembangan organisasi bukan sekadar berinisiatif secara sporadis untuk melakukan perubahan di tempat kerja selama masa kritis, namun pengembangan organisasi penting dilakukan karena bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan zaman, serta mengubah perilaku anggota organisasi ke arah yang lebih baik.

Menurut Tyagi (2000), pengembangan organisasi tidak hanya sekadar melakukan perubahan saja, namun merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi secara terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaboratif agar kualitas hidup anggota berupa kesehatan dan vitalitas dalam organisasi dapat ditingkatkan.

Udai (2005) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi. Selanjutnya, terdapat pendapat yang menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan bahasan ilmu pengetahuan yang berada pada rumpun ilmu sosial mengenai perencanaan dalam perubahan organisasi untuk mencapai peningkatan pribadi yang ada dalam organisasi dan efektivitas organisasi (Greenberg dan Baron dalam Rusdinal dan Afriansyah, 2021).

Sondang P. Siagian (2004) juga menjelaskan pengembangan organisasi sebagai teori manajemen, yang diartikan sebagai serangkaian konsep, alat, dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antar kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan yang bersifat struktural.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu strategi terencana, sistematis, berkelanjutan, dan mengikat seluruh organisasi dalam mewujudkan efektivitas dan produktivitas organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuan di bawah suatu kepemimpinan.

B. Konsep Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah suatu perspektif tentang perubahan 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. Secara ringkas pengembangan organisasi mencakup juga penyusunan kembali struktur organisasi, dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi.

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.

1. Pentingnya Pengembangan Organisasi

Secara umum, tujuan dari perkembangan organisasi adalah memungkinkan perusahaan dalam melakukan pemecahan masalah, memberikan respon yang lebih baik dan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, baik itu dalam sektor industri, kondisi pasar, serta perubahan teknologi.

Berikut adalah beberapa alasan mengenai pentingnya pengembangan organisasi dan keuntungan yang didapatkan oleh organisasi, yaitu :

a. Perbaikan yang Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Perusahaan yang terlibat dalam pengembangan organisasi berkomitmen untuk senantiasa memperbaiki bisnisnya. Proses pengembangan organisasi menciptakan suatu siklus perbaikan yang berkelanjutan dimana setiap strategi direncanakan, diimplementasikan, dievaluasi, diperbaiki dan dimonitor penerapannya. Pendekatan pengembangan organisasi proaktif mencakup perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal dan memanfaatkan perubahan tersebut untuk pembaharuan di internal organisasi.

b. Meningkatkan Komunikasi Internal Perusahaan

Salah satu keuntungan utama pengembangan organisasi adalah meningkatkan komunikasi, feedback dan interaksi didalam perusahaan. Tujuan meningkatkan komunikasi adalah untuk menyelaraskan seluruh karyawan dengan tujuan perusahaan dan nilai-nilai bersama. Komunikasi yang terbuka juga akan mendorong untuk meningkatkan pemahaman tentang kebutuhan perubahan di dalam organisasi. Komunikasi dilakukan secara terbuka disemua tingkatan organisasi dan feedback yang relevan secara berulang dibagikan untuk dilakukan perbaikan dan atau pembaharuan.

c. Pengembangan Karyawan

Pengembangan organisasi yang fokus pada peningkatan komunikasi di internal perusahaan dapat secara langsung mempengaruhi karyawan untuk dapat memberikan perubahan

seperti yang diinginkan dalam menyikapi perubahan industri dan pasar. Hal ini didukung dengan adanya sistem pengembangan karyawan. Perusahaan secara berkala akan melakukan pengembangan karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Pengembangan karyawan dapat dicapai melalui program pembelajaran, training, peningkatan keterampilan / kompetensi dan perbaikan proses kerja / *business process*.

d. Peningkatan Produk dan Layanan

Keuntungan yang tidak kalah penting dari dilakukannya pengembangan organisasi adalah adanya inovasi, yang mengarah ke produk dan layanan tambahan. Inovasi dapat dicapai melalui pengembangan karyawan, yang berfokus pada peningkatan hasil kerja yang memuaskan dan peningkatan motivasi dan semangat kerja. Dalam hal ini, keterlibatan karyawan merupakan faktor utama dalam peningkatan kreatifitas dan inovasi produk dan layanan. Selain itu, pengembangan organisasi juga dapat meningkatkan inovasi produk melalui analisis kompetitif, riset pasar (*market research*) dan melalui perkiraan ekspektasi dan preferensi konsumen.

e. Peningkatan Keuntungan

Pengembangan organisasi mempengaruhi *bottom line* organisasi dalam berbagai cara. Melalui peningkatan inovasi dan produktivitas serta terjadi efisiensi, keuntungan perusahaan tentunya akan meningkat. Biaya-biaya juga akan berkurang dengan meminimalkan turn over dan mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan. Karena pengembangan organisasi selaras dengan tujuan dan fokus pada pengembangan, mutu produk/jasa dan peningkatan kepuasan karyawan. Pergeseran budaya ke arah

perbaikan yang berkelanjutan membuat perusahaan memiliki keunggulan tersendiri dalam persaingan industri dan pasar.

2. Komponen Penting dalam Pengembangan Organisasi

Secara garis besar, terdapat 3 komponen pengembangan organisasi yang saling terkait, yakni sebagai berikut (Robbins dan Mary. 2007):

1) Perilaku organisasi (*organizational behavior*)

Perilaku organisasi merupakan bidang yang bertujuan untuk mempelajari pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku organisasi, guna menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Sebagai bidang penelitian, perilaku organisasi mempelajari 3 determinan organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang berkaitan dengan efektifitas kerja dan hasil anggota organisasi.

2) Struktur organisasi (*organizational structure*)

Struktur organisasi menggambarkan kerangka kerja dan pengaturan hubungan antar fungsi, departemen atau jabatan, dan juga menunjukkan hirarki dan struktur organisasi, sebagai wadah untuk menjalankan kekuasaan, tanggung jawab dan sistem pelaporan kepada atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas, sekalipun orang datang dan pergi. Organisasi juga dapat bertahan dan berkoordinasi dengan lingkungan. Mempersiapkan struktur yang tepat dalam manajemen dapat meningkatkan efisiensi kegiatan bisnis.

Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan komunitas organisasi akan terjaga. Struktur organisasi merupakan alat yang memandu karyawan dalam menggunakan semua sumber

daya yang dibutuhkan untuk efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi.

3) Sistem proses organisasi (*organizational system and process*)

Proses berkaitan dengan aktivitas yang memberi kehidupan pada skema organisasi. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik maka masalah yang tidak diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi. Terdapat 4 proses dalam sistem organisasi, yaitu: komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, sosialisasi dan karir.

C. Ciri dan Karakteristik Pengembangan Organisasi

Wexley dan Yukl (2005) mengemukakan 13 ciri khas dalam pengembangan organisasi, yakni sebagai berikut:

- 1) Pengembangan organisasi mengandung suatu sistem organisasi total.
- 2) Pengembangan organisasi memandang organisasi dari sudut anjakan atau pendekatan sistem.
- 3) Pengembangan organisasi dibantu oleh manajemen puncak.
- 4) Sering digunakan pelayanan seorang perantara perubahan pihak ketiga.
- 5) Pengembangan organisasi merupakan suatu usaha terencana.
- 6) Pengembangan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan kesehatan organisasi.
- 7) Pengembangan organisasi menggunakan pengetahuan ilmu perilaku.

- 8) Pengembangan organisasi merupakan suatu proses jangka panjang.
- 9) Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang terus-menerus, tanpa berhenti.
- 10) Pengembangan organisasi terutama memusatkan pada pengetahuan sikap, perilaku, dan hasil kerja kelompok atau tim organisasi.
- 11) Pengembangan organisasi terutama memusatkan pada pengalaman seperti bertentangan dengan pengetahuan didaktik.
- 12) Pengembangan organisasi menggunakan suatu model campur tangan riset tindakan.
- 13) Pengembangan organisasi menekankan pentingnya penentuan tujuan dan kegiatan perencanaan.

Karakteristik organisasi didefinisikan sebagai perilaku suatu organisasi terhadap kondisi baik itu di dalam (internal) maupun di luar (eksternal) organisasi. Beberapa ahli mengemukakan beberapa karakteristik pengembangan organisasi, yakni sebagai berikut (Rusdinal dan Afriansyah. 2021):

- 1) Keputusan yang diambil berasal dari pertimbangan yang tepat, maksudnya adalah hasil yang diperoleh merupakan buah dari strategi yang tepat, yang telah direncanakan dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosis tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 2) Diterapkan pada semua anggota organisasi, baik individu, kelompok, dan struktur organisasi, maksudnya adalah penerapan inovasi yang telah ditetapkan untuk harus diterapkan oleh seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja agar kinerja organisasi meningkat.

- 3) Menerima intervensi, baik dari luar maupun dalam organisasi yang mempunyai kedudukan di luar mekanisme organisasi, maksudnya adalah menerima segala bentuk campur tangan, misalnya dalam bentuk pendapat, baik dari anggota yang termasuk dalam sebuah organisasi atau berbagai pihak dari luar organisasi.
- 4) Kolaborasi, maksudnya adalah kerja sama antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
- 5) Teori sebagai alat analisis, maksudnya adalah menggunakan pengertian yang disebutkan secara tertulis lalu diterapkan sebagai alat analisis untuk mendapatkan suatu hasil yang memuaskan dari suatu pengembangan organisasi.
- 6) Mengutamakan potensi manusia, maksudnya adalah mengandung nilai humanistik di mana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
- 7) Interaksi dan interdependensi, maksudnya adalah menggunakan pendekatan komitmen, sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interelasi, dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
- 8) Pendekatan ilmiah, maksudnya adalah menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

D. *Team Building* dan *Capacity Building*

1. *Team Building*

a. Definisi *Team Building*

Team building adalah suatu upaya untuk membangun kerjasama yang positif di lingkungan organisasi, guna tercapainya tujuan bersama

secara efektif juga efisien. Robbins (2003) mendefinisikan kegiatan membangun kerjasama (*team building*) sebagai langkah menyesuaikan tujuan di dalam tim serta masalah spesifik yang dihadapi.

Team building juga didefinisikan sebagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan dari setiap anggota tim. Lewat *team building*, setiap personal bisa memberi respek dan menghargai perbedaan dengan orang lain. Selanjutnya, mereka bisa berbagi tujuan dan meraih ekspektasi bersama. Hasilnya, masing-masing anggota tim dapat bekerja lebih efektif dan bagi organisasi dapat mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan.

Membangun tim adalah suatu proses membina sekelompok SDM yang berkontribusi secara individu menjadi tim yang kompak dan berdaya. Tim yang dimaksud adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai maksud dan tujuan organisasi.

Untuk membentuk tim yang hebat membutuhkan banyak keterampilan dan perencanaan. Pada umumnya, beberapa manajer berspesialisasi dalam keterampilan membangun tim dan bekerja berdasarkan parameter tertentu.

Di dalamnya butuh teknik manajemen yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja kelompok kerja melalui berbagai kegiatan. Ini melibatkan banyak keterampilan, analisis dan pengamatan untuk membentuk tim yang kuat, cakap, dan terampil.

b. Manfaat *Team Building* dalam Organisasi

1) Komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik

Tidak ada manfaat *team building* yang lebih besar daripada memperkuat kolaborasi di antara karyawan dan menumbuhkan semangat kolaborasi. Dengan permainan yang terbagi ke dalam grup, para anggota tim saling bekerjasama untuk mampu

menyelesaikan tugas tersebut. Tentunya komunikasi otomatis akan meningkat dan karena komunikasi tidak dilakukan di dalam ruang kerja, komunikasi menjadi terasa lebih nyaman di antara para peserta team building.

Selain itu, *team building* menciptakan kondisi di mana para anggota/karyawan saling berkomunikasi secara langsung, terutama karyawan antar divisi yang tidak memiliki kedekatan baik secara emosional ataupun jarak ruang kerja. Jika di kantor acapkali komunikasi hanya sering dilakukan via e-mail, maka dalam kegiatan team building mau tidak mau komunikasi dilakukan secara verbal. Hal ini dapat meleburkan para pekerja yang tadinya terpisah ke dalam satu ikatan emosional baru.

2) Menumbuhkan “*trust*”

Komunikasi yang baik akan membawa manfaat team building berikutnya, yakni tumbuhnya rasa percaya kepada rekan kerja. Hubungan dengan rekan kerja atau kolega dengan lebih dekat dan personal akan membawa rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Dampaknya, para karyawan dapat lebih mempercayai koleganya ketika dibebani dengan tanggung jawab tertentu.

Tumbuhnya kepercayaan terhadap tim juga sangat besar dampaknya, terutama kepada suatu tim yang baru dibentuk dalam suatu proyek. Jika tim tersebut baru terbentuk, biasanya mereka belum beradaptasi dengan cara komunikasi, ritme kerja, suasana diskusi, dan cara penyelesaian masalah. Dengan aktivitas team building, diharapkan terjadi kolaborasi yang apik dan tumbuh rasa percaya satu sama lain dalam tim tersebut.

3) Menghilangkan stres

Esensi lain dalam aktivitas team building yang perlu diperhatikan jelas kegembiraan dan mengurangi stres. Rutinitas

dan beban kerja yang intens dalam lima atau enam hari kerja per minggu tentu punya efek buruk dalam kesehatan pekerja.

Dengan jeda melalui kegiatan *team building*, para pekerja bisa mengambil napas dan melupakan pekerjaan kantor sejenak, bersenang-senang, untuk kemudian menyimpan suasana hati yang bahagia tersebut ketika kembali masuk ke ruang kerja. Energi positif tersebut kemudian akan memicu karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

4) Menemukan potensi leadership

Team building dapat menjadi sarana bagi para atasan untuk memantau para pekerjanya yang memiliki potensi sebagai pemimpin. Hal itu bisa digali dalam cara karyawan tersebut menyelesaikan masalah, apakah dia cukup tenang, mengarahkan koleganya untuk berhasil menyelesaikan tantangan, mampu mengambil keputusan bijak, dan berinteraksi dengan baik kepada seluruh peserta dalam kelompok.

Karena itu, perlu bagi perancang kegiatan *team building* untuk menyusun permainan atau kegiatan yang memungkinkan semua orang menjadi pemimpin. Dari situ, akan terlihat siapa saja pekerja yang menonjol untuk dijadikan pemimpin.

5) Memicu kreativitas

Mengatasi masalah dalam kegiatan atau permainan pada *team building* juga menjadi stimulus timbulnya gagasan kreatif. Proses saling tukar pikiran dari banyak kepala akan menghasilkan ide kreatif yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Jangan lupa juga apabila karyawan akan lebih nyaman untuk mengungkapkan imajinasinya jika mereka bersama dengan rekan kerja yang nyaman.

Satu tips yang perlu diingat dalam *team building* adalah bahwa kegiatan ini harus dirancang dengan ambians yang

menyenangkan. Bahkan jika memungkinkan, setiap peserta dalam kegiatan *team building* tidak merasa bahwa saat itu mereka berada dalam kegiatan kantor, tapi sudah seperti bermain-main. Betapa pentingnya bagi perusahaan untuk memilah beberapa jenis kegiatan *team building* yang tepat untuk dilaksanakan agar semua karyawan tidak merasa kaku.

c. **Membangun *Team Building* yang Efektif**

Berikut beberapa tahapan dalam membangun *team building* yang efektif, yaitu terdiri dari :

1) Tentukan Tujuan

Menentukan tujuan atau visi dan misi adalah langkah wajib yang harus dilakukan untuk membangun kerja sama tim yang efektif. Dengan begitu, setiap anggota dapat menyatukan pandangan mereka terkait tujuan organisasi tersebut.

2) Buat Komitmen dalam Kelompok

Penting untuk memastikan bahwa setiap individu dalam tim mempunyai komitmen terhadap pekerjaan, sehingga masing masing akan tertantang menjalankan tugas dengan bersemangat.

3) Pahami Kompetensi Tiap Individu

Memahami kompetensi tiap individu merupakan hal yang penting, sehingga masing-masing anggota dapat ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

4) Lakukan Pengawasan (*Controlling*)

Dalam mengembangkan *team building*, jangan lupakan *controlling* antara pimpinan dan anggota tim harus ada kontrol, seperti memberi batasan yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan.

5) Berinovasi dan Berpikir Kreatif

Baik dari pimpinan atau anggota kelompok, diharapkan mampu membuka pintu bagi karya-karya baru yang kreatif. Sehingga, ide-ide baru ini bisa diaplikasikan untuk mencapai target dengan lebih efektif dan efisien.

6) Lakukan Kolaborasi

Kolaborasi tentu diperlukan supaya pekerjaan bisa terselesaikan seefektif mungkin. Mengingat bahwa setiap individu mempunyai skill yang berbeda, sehingga penting untuk saling mengerti dan melengkapi.

7) Koordinasi dengan Baik

Dalam membangun kerja sama tim, dibutuhkan koordinasi yang tepat. Di sini diperlukan seorang pimpinan yang mampu mengarahkan anggota, serta anggota yang bersedia untuk diarahkan.

8) Komunikasi yang Jelas

Demi menciptakan koordinasi yang baik dalam team building, sangat disarankan agar mengkomunikasikan suatu hal dengan bahasa yang mudah dipahami oleh orang lain. Bila perlu, pastikan bahwa orang yang mendapat tugas sudah mengerti apa yang diarahkan.

9) Berikan Dukungan untuk Semua Anggota Tim

Sebagai seorang pemimpin atau ketua yang ditunjuk dalam games, Anda sebaiknya selalu mendukung setiap anggota tim yang berjuang saat mereka berkompetisi

10) Memberikan Kepercayaan pada Tim

Salah satu unci kerja sama tim adalah rasa saling percaya, sehingga Anda perlu mempercayai tim dan memberikan mereka support selama bermain.

11) Beri Apresiasi

Memberi apresiasi atau reward atas apa yang telah anggota lakukan adalah hal penting. Ini bisa menjadi motivasi / rasa percaya diri hingga solidaritas agar tercipta hubungan yang baik. Apresiasi tidak harus selalu bentuk materi, dengan pujian atau ucapan terima kasih bisa menjadi salah satu hal kecil namun berarti bagi orang lain.

d. Membangun *Team Building* dalam Organisasi

Membangun tim mencakup interaksi sehari-hari yang melibatkan karyawan saat bekerja bersama untuk melaksanakan persyaratan pekerjaan mereka. *Team building* juga dapat melibatkan aktivitas dan latihan terstruktur yang dipimpin oleh anggota tim

Membangun sebuah tim bukan hanya proses yang singkat, tapi juga proses berkelanjutan. Ini juga berarti memperbaiki karakter kinerja sekelompok individu. Itulah mengapa *team building* harus melalui proses sedemikian rupa. berikut beberapa tahapan dalam membangun *team building* dalam organisasi :

1) Identifikasi Kebutuhan Tim

Manajer harus terlebih dahulu menganalisis kebutuhan tim untuk menyelesaikan tugas tertentu. Harus mengetahui tujuan pekerjaan yang akan dilakukan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut sebelum membentuk tim.

2) Tentukan Tujuan Organisasi dan Skil yang Diperlukan

Berikutnya adalah menuliskan tujuan organisasi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhinya. Berbeda arah gerak perusahaan, maka akan berbeda pula kemampuan timnya.

3) Mempertimbangkan Peran Tim

Manajer perlu mempertimbangkan beberapa aspek, misalnya interaksi di antar individu, peran dan tanggung jawab, kelebihan dan kekurangan mereka. Jangan lupa juga tentang komposisi dan kesesuaian anggota tim yang seoptimal mungkin. Idealnya, *team building* dapat membantu memunculkan keunggulan setiap individu, dan pada waktu bersamaan juga menyadari kelemahan.

4) Menentukan Strategi dalam *Team Work*

Pada fase ini, manajer perlu mengetahui struktur kerja operasional dengan baik untuk memastikan bahwa pembentukan tim sudah efektif. Manajer sendiri harus percaya dengan peran, kewajiban, sumber daya yang tersedia, dan umpan balik yang membangun kepercayaan tim.

Setelah tahapan tersebut, maka setiap individu dalam tim berkumpul untuk kemudian membentuk suatu tim bersama. Tanggung jawab dan peran dalam tim kembali dipertegas untuk masing-masing anggota.

5) Komunikasikan Aturan yang Berlaku

Peraturan tentang supervisi, laporan anggota tim, waktu atau penjadwalan meeting, dan masalah krusial dalam tim juga mulai dibahas dan disepakati. Termasuk misalnya masalah kehadiran, keterlambatan, dan aturan lain dibutuhkan. Setiap individu mendapat kesempatan untuk bisa menyampaikan pertanyaan atau pandangan. Dengan demikian, proses komunikasi dalam tim bisa lebih sehat.

6) Manajer Menjadi Bagian Tim

Untuk tahapan ini, setiap manajer dapat melibatkan diri menjadi bagian tim dan tidak menjadi bos. Pada akhirnya individu perlu menyadari seberapa penting kontribusi

mereka di dalam timnya. Akan lebih baik jika setiap anggota memandang manajer sebagai leader atau mentor mereka.

7) Melihat Progres Kinerja

Langkah berikutnya yaitu menilai produktivitas tim secara menyeluruh. Langkah yang satu ini memang perlu ada, demi meningkatkan progres jangka panjang.

2. *Capacity Building*

a. Definisi *Capacity Building*

Milen (2004) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus. Kapasitas juga dapat diartikan sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/ sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan organisasi. Milen menyebutkan *capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu.

Secara umum, pengembangan kapasitas (*capacity building*) adalah proses atau kegiatan memperbaiki kemampuan seseorang, kelompok, organisasi, atau sistem untuk mencapai tujuan atau kinerja yang lebih baik. Ini adalah proses membantu individu atau kelompok untuk mengidentifikasi dan menemukan permasalahan dan menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah, melakukan perubahan, dan melakukan pengembangan.

Morisson (2001) berpendapat bahwa *capacity building* sebagai suatu proses untuk melaksanakan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok, organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi, sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Merilee S. Grindle (1997) menjelaskan bahwa *capacity building* merupakan upaya yang ditunjukkan untuk mengembangkan suatu strategi guna meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas kinerja pemerintah. Efisiensi disini dalam hal waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai outcome, efisiensi berupa kepatutan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan serta responsivitas bagaimana menyesuaikan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

b. Tujuan *Capacity Building*

Adapun tujuan dari *capacity building* (pengembangan kapasitas) dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu :

- 1) Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan) suatu sistem.
- 2) Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek :
 - a) Efisiensi dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu hasil.
 - b) Efektifitas berupa kepatutan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan.
 - c) Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
 - d) Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, organisasi dan sistem.

c. Tingkatan dan Dimensi *Capacity Building*

Dalam proses pengembangan kapasitas (*capacity building*), tingkatan kompetensi atau kapasitas individu bisa diukur melalui konsep dari Gross, yang menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam organisasi adalah sebagai berikut (Richard, 1984):

- 1) Pengetahuan yang meliputi: pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pekerjaan dan organisasi, konsep administrasi dan metode, dan pengetahuan diri.
- 2) Kemampuan yang meliputi: manajemen, pengambilan keputusan, komunikasi, perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, bekerja dengan orang lain, penanganan konflik, pikiran intuitif, komunikasi, dan belajar.
- 3) Tujuan yang meliputi orientasi tindakan, kepercayaan diri, tanggung jawab, norma, dan etika.

Sedangkan untuk melihat kemampuan pada level organisasi, dapat digunakan konsep Polidano. Terdapat tiga elemen penting untuk mengukur kapasitas dalam organisasi, yakni sebagai berikut (Richard, 1984):

- 1) *Policy capacity*, yaitu kemampuan untuk membangun proses pengambilan keputusan, mengkoordinasikan antar bagian dalam organisasi, dan memberikan analisis terhadap keputusan.
- 2) *Implementation authority*, yaitu kemampuan untuk menjalankan dan menegakkan kebijakan baik terhadap organisasi dan setiap anggotanya, dan kemampuan untuk menjamin bahwa kebijaka tersebut dapat diterima oleh setiap bagian organisasi.

- 3) *Operational efficiency*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan umum secara efektif dan efisien, serta dengan tingkat kualitas yang memadai.

Pemahaman tentang *capacity building* di atas masih terbatas pada aspek manusianya saja (*human capacity*). Pengembangan kemampuan SDM ini harus menjadi prioritas pertama, karena SDM yang berkualitas prima akan mampu mendorong terbentuknya kemampuan faktor non-manusia secara optimal. Dengan kata lain, kemampuan suatu organisasi secara komprehensif tidak hanya tercermin dari kapasitas SDM-nya saja, namun juga kapasitas yang bukan berupa faktor manusia (*non-human capacity*), misalnya kemampuan keuangan dan sarana/prasarana atau infrastruktur.

d. Faktor yang Mempengaruhi *Capacity Building*

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas (*capacity building*). Namun secara khusus, Soeprapto (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut :

1) Komitmen bersama

Komitmen bersama dari seluruh bagian yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan

program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

2) Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta.

Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas menuju realisasi tujuan organisasi yang telah ditentukan.

3) Reformasi peraturan

Kontekstualitas politik serta budaya karyawan yang selalu berlandung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaraan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.

4) Reformasi kelembagaan

Reformasi peraturan di atas merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan

pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural.

Kedua aspek tersebut harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas. Hal ini dikarenakan pengembangan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukkseskan program pengembangan kapasitas.

E. Tahapan dalam Pengembangan Organisasi

Pada pelaksanaannya, pengembangan organisasi itu sangat kompleks dan luas. Untuk itu sangat perlu dan dipahami. memahami tahapan yang diperlukan dalam menjalankan aktivitas pengembangan organisasi. Pada intinya, terdapat 5 (lima) tahapan yang antara lain sebagai berikut (Sahadi dkk, 2022):

1. Pembentukan Tim

Pada tahap ini, dapat melibatkan semua anggota dalam pembentukan tim kerja untuk saling mengenal antara sesamanya dengan dan merumukan tujuan yang telah disepakati bersama.

2. *Brainstorming*

Pada tahap ini, dapat dimulai dengan melibatkan beberapa anggota untuk saling tukar menukar pendapat dalam

menentukan dan memutuskan norma (aturan), etika kerja, pendelegasian wewenang dan tugas dan tanggung jawab serta jadwal pelaksanaan. Juga pada tahap ini akan menentukan jenis kriteria untuk evaluasi dan sistem penghargaan. *Brainstorming* ini merupakan tahapan dalam penentuan kebutuhan dan tujuan yang akan dicapai.

3. Penyelarasan

Pada tahapan ini, setiap anggota dari tim tersebut saling menerima dan mendengarkan semua yang terlibat dalam satu tim antara satu dengan yang lain, selanjutnya adanya persamaan persepsi dalam membuat suatu kekompakan.

4. Pelaksanaan

Pada tahap ini, semua anggota dan tim sepakat untuk melaksanakan program kerja dengan penuh semangat memainkan tugas dan peranan masing-masing serta dapat berkontribusi guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama.

5. Evaluasi dan Monitor

Pada tahap ini, diadakan evaluasi untuk melakukan penilaian kinerja organisasi. Selanjutnya diadakan proses monitor dengan cara melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan.

Dalam proses pengembangan organisasi, terdapat 5 (lima) fase atau langkah, yakni sebagai berikut (Sahadi dkk, 2022):

1. Mengadakan Deteksi Masalah

Langkah ini adalah langkah pertama dalam menjalankan manajemen suatu organisasi dalam menghadapi berbagai permasalahan atau gejala yang timbul dari persoalan yang

timbul. Misalnya apabila terjadinya persoalan internal, maka akan terjadi konflik di dalam organisasi, sehingga menimbulkan konflik antar anggota dan tim.

2. Menemukan diagnosis

Langkah ini merupakan langkah untuk memahami suatu keadaan atau situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi.. Adapun langkah diagnosis yang digunakan dalam hal ini dengan menggunakan input-proses-output (IPO) terhadap anggota dan tim.

3. Analisis data dan umpan balik

Langkah ini merupakan langkah dalam pengumpulan data dari berbagai sumber yang relevan untuk dianalisis. Selanjutnya, dilakukan umpan balik untuk memberikan data dan informasi kepada manajemen organisasi.

4. Merancang intervensi dan memimpin perubahan

Langkah ini merupakan langkah urutan kegiatan untuk membantu dalam peningkatan dan kemajuan kinerja organisasi dalam melakukan tindakan. Selanjutnya, agar adanya suatu perubahan demi kemajuan organisasi diperlukan seorang manajer atau pemimpin yang bisa mengarah ke perubahan organisasi.

5. Mengadakan Evaluasi dan Pelembagaan Perubahan

Langkah ini merupakan langkah terakhir yang mengadakan evaluasi terhadap perubahan secara bertahap, terutama dari pengalaman kerja pegawai. Salah satu cara untuk mengukur perubahan yaitu dengan cara membandingkan keadaan sebelum dan sesudah adanya perubahan.

Bab VII

TUJUAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Tujuan Utama Pengembangan Organisasi

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk mencapai target atau sasaran tertentu yang diinginkan oleh organisasi. Tiga tujuan dari pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi di Seluruh Organisasi

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Ini dapat dicapai dengan memperkenalkan perubahan yang efektif dalam struktur organisasi, proses bisnis, teknologi, dan budaya kerja.

Dengan meningkatkan produktivitas dan efisiensi, organisasi dapat mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas produk atau layanan mereka, yang pada gilirannya dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan.

2) Menciptakan Budaya yang Merangkul Perubahan dan Inovasi

Tujuan pengembangan organisasi lainnya adalah menciptakan budaya yang merangkul perubahan dan inovasi. Organisasi yang sukses harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, persaingan, dan tren bisnis yang terus berubah.

Pengembangan inovasi dapat membantu organisasi mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan dan memperkenalkan perubahan dengan cepat dan efektif.

3) Meningkatkan Margin Keuntungan yang Lebih Tinggi

Tujuan lainnya dari pengembangan organisasi adalah meningkatkan margin keuntungan yang lebih tinggi. Dengan memperkenalkan perubahan yang efektif dalam struktur organisasi, proses bisnis, teknologi, dan budaya kerja, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan pada akhirnya meningkatkan margin keuntungan mereka.

Toha (2002) berpendapat bahwa tujuan dari pengembangan organisasi, antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk memberikan dukungan dan kepercayaan diantara anggota. Semua anggota selalu memberikan dukungan terhadap anggotanya dalam menjalankan tugasnya, serta saling percaya diantara sesama anggota.
- 2) Untuk memberikan kesadaran bersama terkait adanya permasalahan dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap permasalahan segera dapat diatasi secara bersama-sama untuk, tidak untuk dibiarkan.
- 3) Untuk memberikan kewenangan tugas kepada para anggota. Kewenangan tugas, ini didasarkan atas

pengetahuan yang dimilikinya dan memiliki keterampilan kerja. Dalam menjalankan kewenangan tugas yang telah dibebankan kepada para anggota ini didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimilikinya dan sesuai dengan tupoksinya.

- 4) Untuk memberikan keterbukaan. dalam berkomunikasi. Dalam hal ini setiap anggota dapat memberikan keterbukaan baik secara vertikal, horizontal, maupun secara diagonal. Dengan adanya keterbukaan dalam berkomunikasi, tidak akan terjadi saling curiga dan buruk sangka serta tidak ada rahasia diantara anggota.
- 5) Untuk memberikan semangat dan kepuasan kerja. Adanya semangat dan kepuasan kerja dapat membangkitkan semangat dan gairah dalam bekerja.
- 6) Untuk pemecahan masalah yang sinergitik. Biasanya dalam suatu organisasi ada yang mempunyai masalah dalam frekuensi yang sangat besar. Dengan pemecahan semacam ini, masalah dapat segera seleaikan dan dikendalikan.
- 7) Untuk memberikan pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban ini dibebankan kepada dirinya sendiri dan kepada kelompoknya, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

B. Tujuan Umum Perubahan Organisasi

Secara umum, tujuan dari pengembangan organisasi adalah memungkinkan perusahaan dalam melakukan pemecahan masalah, memberikan respon yang lebih baik dan mampu beradaptasi terhadap perubahan industri dan pasar serta perubahan teknologi.

Terdapat beberapa macam sasaran dan tujuan dari pengembangan organisasi. Secara normatif, tujuan pengembangan organisasi adalah sebagai berikut (Kusworo, 2019).

- 1) Peningkatan kompetensi antarindividu.
- 2) Perubahan dalam tata nilai yang dibuat sedemikian rupa sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan keterampilannya.
- 3) Terwujudnya pengembangan-pengembangan antar kelompok dan intra-kelompok dalam meminimalkan terjadinya ketegangan.
- 4) Adanya pengembangan metode-metode yang lebih baik dalam hal penanganan konflik bila dibandingkan dengan metode birokratik yang dimanfaatkan selama ini oleh organisasi.
- 5) Pengembangan sistem organik bukan sistem mekanikal.

Menurut Robbins, pengembangan organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih rinci Robbins menjelaskan tujuan pengembangan organisasi, yakni sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
- 2) Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi, baik dalam kelompok maupun antar kelompok.
- 3) Terciptanya lingkungan di mana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.
- 4) Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horizontal, vertikal, dan diagonal.

- 5) Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi.
- 6) Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah dan menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi.

Wibowo (2007) mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan organisasi, yakni sebagai berikut:

- 1) *Survey feedback*

Suatu teknik pengembangan organisasi di mana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada anggota/ karyawan, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional.

- 2) *Sensitivity training*

Pelatihan dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. *Sensitivity training* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku mereka sendiri dan dampaknya terhadap yang lain.

- 3) *Team building*

Team building merupakan suatu teknik di mana anggota mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkannya dan diimplementasikan.

- 4) *Quality of work life programs*

Teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memanusiakan tempat kerja,

membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan setiap anggota dalam pembuatan keputusan.

Cara lain untuk memperbaiki *quality of work life* dinamakan *quality circles*, yaitu suatu cara pendekatan di mana kelompok kecil secara sukarela bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka tunjukkan dan kondisi di mana mereka bekerja.

5) *Management by objectives*

Management by objectives merupakan suatu teknik di mana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkah yang ditempuh adalah *Pertama*, mengembangkan rencana tindakan, di mana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai. *Kedua*, mengimplementasikan rencana, di mana progres pencapaian tujuan secara hati-hati dimonitor, dan membuat koreksi yang diperlukan. Ketiga, mengevaluasi hasil, dimana dilihat apakah tujuan telah dicapai.

Bab VIII

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Konsep Dasar Gaya Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan anggota yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Prasetyo (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi melalui komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono, 2008). Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan adalah karakteristik seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan bawahannya yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), mendukung (*supporting*),

menilai (*evaluating*), menyimpulkan (*summering*) dalam rangka mencapai tujuan. Adapun gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh pemimpin pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain atau bawahan.

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai dan Mulyadi. 2012).

Menurut Soekarso dalam Kumala dan Agustina (2018), definisi gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota.
- 2) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan manajerial.

2. Peran Penting Pemimpin dalam Pengembangan Organisasi

Selain memahami gaya kepemimpinan, konsep tentang pemimpin juga harus dipahami. Gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh pemimpin dalam suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2014), pemimpin dalam pengembangan organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam pengambilan keputusan, yakni sebagai berikut:

a. Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer adalah keterampilan. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi.

b. Peranan yang bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu;

- 1) Pemantau arus informasi yang terjadi dari dan kedalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditunjukkan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini, perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh manajer ialah melimpahkan informasi yang diterimanya.
- 2) Peran sebagai pemberi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam

penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang lain atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.

- 3) Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya maka, peran tersebut sangat penting dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

c. Peran Pengambil Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu terdiri dari:

- 1) Entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi;
- 2) Peredam gangguan, peran ini memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi;
- 3) Pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa semakin tinggi posisi manajerial,

maka wewenang pun semakin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk di antaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

B. Jenis Gaya Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi. Banyak tokoh yang menjelaskan berbagai variasi gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin harus dapat memilih gaya yang sesuai dengan kondisi organisasi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan membantu dalam proses pengembangan organisasi. Secara umum, terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Berikut penjelasan dari gaya-gaya kepemimpinan tersebut (Wahab, 2011).

1. Gaya Instruktif

Gaya ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Gaya Konsultatif

Gaya ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali

memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa *feedback* untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan gaya konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapatkan dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Gaya Partisipatif

Gaya ini pemimpin dalam menjalankan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam gaya sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

Gaya partisipatif (*participating*), pemimpin bersikap terbuka dan memberikan peluang bagi terselenggarakannya komunikasi dua arah serta menaruh perhatian terhadap usaha dan produktivitas karyawannya. Pemimpin memotivasi dan mendukung kreativitas karyawan serta melatih karyawan dalam pengambilan keputusan. Peranan pemimpin pada gaya partisipatif adalah memberikan kemudahan dan mengkomunikasikan berbagai hal yang perlu mendapat perhatian karyawan.¹⁶

4. Gaya Delegatif

Delegatif adalah sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya delegatif akan berjalan dengan baik apabila bawahan sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga pemimpin dapat melepas bawahan menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Gaya ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Gaya delegatif pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

Selain itu, jenis gaya kepemimpinan menurut Prasetyo (2006) secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Gaya Otoriter atau Otokratis

Gaya kepemimpinan ini dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya ini, pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Ciri-ciri gaya otoriter atau otokratis meliputi:

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pimpinan.
- b. Semua kegiatan didiktekan oleh pemimpin dan hal ini akan membuat pengikutnya merasa tidak tahu tentang langkah-langkah berikutnya dan bahkan kehilangan percaya diri.
- c. Pengikut diarahkan pada setiap tahap dalam hal apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan dengan siapa dia akan mengerjakannya.

- d. Walaupun pemimpin cenderung memberikan kritik pribadi dalam setiap tugas yang diberikan kepada setiap pengikutnya, dia tetap jauh dari partisipasi kelompok, kecuali bila dia benar-benar bekerja dalam kelompok itu.

2. Gaya Demokratis atau Partisipatif

Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok dan pengambilan keputusan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif adalah:

- a. Mengizinkan setiap anggota kelompok untuk mendiskusikan kebijakan dan mendorong mereka untuk terlibat dalam mengambil keputusan.
- b. Mengizinkan bukan hanya diskusi tentang kegiatan yang sedang berjalan, tetapi juga kegiatan di waktu-waktu mendatang.
- c. Mengizinkan semua anggota kelompok untuk memberikan keterbatasan tentang situasi kerja mereka sebanyak mungkin.
- d. Berfokus pada fakta-fakta objektif dalam hal masalah-masalah manusia.
- e. Biasanya gaya kepemimpinan ini meminimalkan kebencian terhadap pemimpin, frustrasi, agresi, dan keluhan sehingga menciptakan rasa kebersamaan dan meningkatkan kepuasan dan moral kerja.

3. Gaya Kepemimpinan yang Suportif (mendukung)

Gaya ini sering diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Di bawah jenis gaya kepemimpinan ini, pemimpin mencari dukungan psikologis

dari bawahannya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan yang suportif adalah sebagai berikut:

- 1) Mengutarakan rasa terima kasih dan penghargaan pada waktu pengikut melakukan pekerjaan dengan baik.
- 2) Tidak menuntut lebih dari apa yang dapat dikerjakan pengikutnya.
- 3) Membantu pengikutnya bila mereka mempunyai masalah pribadi.
- 4) Tidak mengkritik pengikutnya di depan yang lain.
- 5) Membela pengikut walaupun kadang-kadang tidak layak untuk melakukannya.
- 6) Tidak bersikeras untuk mengerjakan pekerjaan menurut caranya sendiri.
- 7) Meyakinkan bahwa pengikut akan diberi penghargaan untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
- 8) Tidak menolak usulan untuk perubahan.
- 9) Selalu mencoba menaruh pengikutnya pada posisi yang layak di mata mereka yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi.
- 10) Mau menerangkan kegiatan-kegiatannya.
- 11) Memperlakukan semua pengikut sama dan sederajat.
- 12) Ramah dan mudah didekati.

4. Gaya Fungsional atau Instrumental

Para ahli organisasi tradisional menganggap bahwa seorang individu sudah memiliki kualitas kepemimpinan apabila dia mampu untuk melakukan fungsi-fungsi tertentu. Fungsi atau kegiatan instrumental dalam organisasi termasuk perencanaan, pengarahan, menempatkan staf menurut kemampuan dan kemahirannya, melakukan pengawasan dan mengorganisasi.

5. Gaya Kepemimpinan yang Berpusat pada Kenyataan

Gaya kepemimpinan ini berdasarkan atas teori situasi yang mengatakan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan haruslah didasarkan atas diagnosis dari kenyataan atau realitas situasi internal dan eksternal organisasi.

C. Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi

1. Pentingnya Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi

Organisasi dapat bertahan terhadap lingkungan yang selalu berubah apabila berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Dari aspek manajemen, upaya untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan tersebut di antaranya dengan melakukan pengembangan organisasi (Jaudi, 2019).

Organisasi yang bertahan dan terus berkembang dapat diukur dengan beberapa parameter. Husaini Usman (2004) mengidentifikasi Indikator organisasi yang dapat bertahan dan terus berkembang, di antaranya: 1) berfokus pada konsumen, 2) berfokus pada pencegahan masalah, 3) investasi pada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi yang tak ternilai, 4) memiliki strategi untuk mencapai mutu, 5) memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif), 6) memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu, 7) mengupayakan proses perbaikan terus-menerus dengan melibatkan semua terkait (partisipatif), 8) membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses perbaikan), 9) mendorong orang yang untuk berinovasi dan berkreasi, 10) memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang, 11) memiliki strategi

evaluasi yang obyektif dan jelas, 12) memiliki rangka jangka panjang, 13) memiliki rencana jangka panjang, visi dan misi, 14) memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan, 15) terbuka dan bertanggung jawab.

Untuk menjaga ekistensi dan pengembangan organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan harus selalu ditingkatkan, sehingga memenuhi kebutuhan dari organisasi yang dipimpinnya. Peningkatan kualitas dapat berupa peningkatan dalam kompetensi, komitmen pemimpin, profesionalitas, integritas, pola pikir, dan segi-segi lainnya yang ada dalam diri pemimpin tersebut.

Salah satu jenis kepemimpinan yang dapat memberi banyak pengaruh baik dalam pengembangan organisasi adalah kepemimpinan inovatif. Kepemimpinan inovatif adalah jenis kepemimpinan dengan karakter yang memungkinkan untuk munculnya inovasi dan membuat inovasi tersebut tumbuh subur dalam organisasi yang ia pimpin. Kepemimpinan yang inovatif memungkinkan organisasi bertahan dan berkembang dengan baik, meskipun memiliki banyak rintangan dan hambatan yang menghadangnya.

Kepemimpinan inovatif adalah proses membina inovasi dengan melakukan pengembangan inovasi budaya yang ramah, dan menetapkan arahan strategis yang membangun serta memandu kepercayaan diri setiap anggota dan karyawan sehingga mampu berinovasi.

Inovasi merupakan perubahan yang didasarkan atas upaya, terencana, berpola dalam organisasi yang bertujuan untuk mengarahkan, sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi dan tuntutan zamannya. Dalam inovasi pengembangan organisasi, gagasan baru sebagai hasil pemikiran kembali haruslah mampu

memecahkan persoalan yang tidak terpecahkan oleh cara cara tradisional yang bersifat komersial.

Seorang pemimpin yang inovatif di samping melaksanakan tugas dan fungsinya dalam berbagai bidang yang bersifat rutinitas, ia juga harus memikirkan dan menciptakan adanya pembaharuan dalam organisasi yang ia pimpin. Sesuai dengan pengertian kata “*innovator*” itu, yaitu “penemu cara baru, pembaharu”.

Sebagai *innovator*, pemimpin dituntut dapat melakukan cara cara berfikir baru dan terobosan terobosan baru yang dapat merubah dari keadaan yang ada menjadi keadaan yang lebih baik dalam semua sektor. Perubahan dan pengembangan yang dilakukan dapat berlaku terutama untuk dirinya sendiri dan lingkungannya untuk mengatasi permasalahan pendidikan pada saat ini dan di masa yang akan datang (Herlinsi, 2017).

2. Ciri-Ciri Pemimpin yang Inovatif

Inovasi merupakan salah satu faktor yang mendukung kesuksesan pemimpin dalam mengembangkan organisasi yang dipimpin. Berikut adalah beberapa ciri pemimpin yang inovatif:

- 1) Memiliki *passion*. Dia fokus pada hal hal yang ingin diubah, tantangan tantangan yang ada, serta strategi untuk menghadapi tantangan tantangan tersebut.
- 2) Memiliki visi. Inovasi memiliki tujuan, pemimpin tidak bisa mengharapkan timnya bisa berinovasi jika mereka tidak mengerti arah tujuan organisasi. Pemimpin yang besar, banyak menghabiskan waktunya untuk menggambarkan visi dan tujuan organisasi serta tantangan yang menghadapinya,
- 3) Memandang perubahan sebagai tantangan. Pemimpin yang inovatif memiliki ambisi dan tak pernah puas dengan kondisi “nyaman”.

- 4) Berani bertindak di luar aturan. Untuk berinovasi, seorang pemimpin perlu menantang aturan yang ada.
- 5) Tidak takut gagal. Pemimpin yang inovatif menganggap kegagalan sebagai bagian dari pelajaran untuk mencapai kesuksesan.
- 6) Mau berkolaborasi. Kolaborasi menjadi kunci bagi banyak pemimpin untuk sukses dengan inovasi.

3. Sifat Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif adalah salah satu jenis kepemimpinan yang selalu mengedepankan inovasi-inovasi dalam mengembangkan organisasi. Berikut ini adalah beberapa sifat dari kepemimpinan yang inovatif (Andy, 2018), yaitu:

1) *Mutual Trust* – Menciptakan Iklim Saling Percaya

Setiap inovasi tidak dapat terlepas dari risiko pada berbagai level, dan memiliki tantangan yang tidak sedikit pula, seperti misalnya regulasi yang tidak mendukung, berhadapan dengan para pesaing, sumber daya yang terbatas, dan banyak tantangan lainnya.

Seorang pemimpin yang inovatif memiliki kemampuan dalam membangun sebuah tim yang solid, membangun hubungan yang hangat antar anggota, serta dapat berkolaborasi dengan para inovator yang tergabung dalam tim kerjanya.

Hubungan yang baik ini tentu saja akan memberi nilai lebih dalam kerja tim, serta akan mempengaruhi kinerja tim saat menghadapi sebuah masalah. Hubungan ini dimungkinkan oleh karakter pemimpin yang mau terbuka dan dapat berkomunikasi baik dengan anggota timnya, sehingga akhirnya tim ini menjadi tim yang inovatif.

2) *Costumer Oriented* – Fokus kepada Konsumen

Pemimpin yang inovatif selalu fokus kepada konsumen. Karenanya, apa yang dianggap menarik oleh para costumer, maka itu juga akan menjadi hal yang menarik bagi para pemimpin yang inovatif ini. Pemimpin yang inovatif akan berusaha untuk melibatkan para costumer untuk berinovasi dan menjadikan mereka sebagai orientasi.

Pemimpin ini tidak segan untuk terus bertanya mengenai apa yang dibutuhkan dan yang diinginkan oleh konsumen, dan mau secara langsung terhubung dengan mereka agar dapat melihat dari sudut pandang yang sama.

3) *True* – Menunjukkan Kesetiaan dalam Melakukan Sesuatu yang Benar

Pemimpin yang inovatif tidak hanya pandai dalam menciptakan gagasan-gagasan yang baru, tetapi juga setia dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin dengan gaya ini akan terus bekerja untuk memeriksa keadaan perusahaannya, dan akan melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

Mereka tidak hanya memberi tugas kepada bawahannya, tetapi juga selalu berada di belakang mereka untuk melakukan berbagai evaluasi, sehingga dapat semua divisi terus bergerak dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4) *Strategic Vision* – Menampilkan Visi Strategis yang Unggul

Salah satu keunggulan kepemimpinan inovatif terletak pada kemampuan mereka dalam menggambarkan visi mereka dengan jelas dan melukiskan hasil akhir dari inovasi yang mereka buat dengan sangat baik. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin, jika ia ingin semua orang dapat terinspirasi dan mau bekerja keras untuk mewujudkan tujuan atau visi tersebut.

Pasalnya, semangat kerja setiap anggota bisa menurun apabila mereka tidak memiliki satu tujuan yang jelas, ataupun jika tidak memiliki alasan mengapa mereka harus bekerja dengan baik.

5) *Listen* – Mau Mendengar Inovasi dari Bawahan

Meskipun mereka adalah pemimpin-pemimpin yang mampu memunculkan inovasi yang unggul, namun mereka sendiri tidak pernah berpikir bahwa inovatif dan inovasi harus muncul dari mereka. Pemimpin yang inovatif memiliki keyakinan bahwa inovasi yang paling baik dan gagasan yang terbaik dapat muncul dan tumbuh dari mana saja, termasuk dari bawahannya yang menduduki jabatan paling kecil sekalipun.

Keyakinan tersebut membuat para pemimpin tidak sungkan untuk mendengar ide dari pihak mana pun, dan bahkan menciptakan budaya untuk terus menerima gagasan, mengumpulkan ide, dan saling menghargai pemikiran yang baik dari semua pihak yang tergabung dalam organisasi tersebut. Hal ini sangat baik dalam menciptakan sebuah lingkungan kerja yang ideal, karena terdapat kesetaraan pada semua anggota dalam organisasi tersebut.

6) *Open* – Terbuka dalam Berkomunikasi

Seorang pemimpin yang inovatif tentunya perlu memberi pengarahan dan feedback kepada para bawahannya, dan kepemimpinan inovatif termasuk jenis pemimpin yang selalu terbuka kepada para bawahannya. Mereka tidak segan untuk berkata jujur, apa adanya dan berterus terang, meskipun yang dikomunikasikan itu tidak selalu enak untuk didengar dan terkadang sangat tajam.

Namun hal baiknya, meskipun teguran yang dari pemimpin kerap sangat kritis dan tajam, anggotanya tidak akan merasa

marah ataupun kecewa. Sebaliknya, orang-orang yang dipimpin ini akan menjadi tau bagaimana cara pemimpinnya berpikir, dan kemudian percaya kepadanya.

Keterbukaan pemimpin ini juga akan membuat para bawahan menjadi saling percaya dengan anggota tim kerjanya, sehingga masalah yang ada dapat mereka lewati dengan baik, dan kinerja tim menjadi lebih baik.

7) *Achievable* – Mengatur Jangkauan Tujuan dengan Baik

Pemimpin inovatif memiliki kemampuan dalam mengatur tujuan organisasi, baik itu tujuan akhir, tujuan setiap setiap tahapan perkembangan, serta menerjemahkannya dalam bentuk tingkatan kerja. Tujuan akhir ini dapat mereka rumuskan menjadi beberapa target yang terukur dari ketersediaan yang ada.

Meskipun pemimpin inovatif termasuk pemimpin yang ambisius, namun mereka tidak pernah membiarkan ambisi yang besar ini membuat mereka menjadi tidak realistis. Mereka memang berani untuk mengambil risiko, tetapi mereka juga berusaha untuk membuat setiap risiko yang ada menjadi terukur.

8) *Persuasive* – Persuasif

Pemimpin inovatif tidak pernah memaksakan gagasan mereka untuk diterima oleh timnya, namun mereka akan tetap menyampaikannya dengan sangat baik. Saat menyampaikan inovasinya, pemimpin ini akan terlihat antusias, mantap dan meyakinkan.

Dengan kemampuannya ini, anggota tim akan menjadi cepat percaya dan terpengaruh untuk mengikuti gagasan yang dicetuskan, tanpa harus dipaksa untuk menerima gagasan-gagasan tersebut.

9) *Inspire* – Menginspirasi dan Memotivasi Melalui Tindakan

Untuk membuat orang-orang yang dipimpin mau mendukung dan mengejar tujuan dari pemimpinnya, tentu butuh usaha yang tidak sedikit. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang-orang yang dipimpinnya, sehingga mereka memiliki ketertarikan dan antusias untuk mewujudkan impian tersebut.

Pemimpin yang inovatif memiliki kemampuan untuk mengimajinasikan inovasi yang dicetuskannya dan mampu menggerakkan emosi dirinya sendiri serta orang-orang yang dipimpinnya untuk mau bekerja dengan baik, sehingga tujuan tersebut dapat direalisasikan.

10) *Speed* – Menekankan Kecepatan

Pemimpin inovatif selalu tampak berkejaran dengan waktu untuk mewujudkan inovasinya. Pada dasarnya, inti dari sebuah inovasi adalah nilai yang dihasilkan; sayangnya menghasilkan sebuah nilai bukanlah sesuatu yang bisa didapat dalam waktu singkat, dan membutuhkan usaha yang tidak sedikit.

Pemimpin juga harus selalu siap untuk bersaing dengan organisasi lain. Maka dari itu, pemimpin perlu bergerak secepat mungkin dan berusaha untuk mendorong organisasi agar turut bekerja dengan cepat.

Bab IX

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Definisi Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah (Fahmi, 2013).

Menurut James A. F. Stoner (2006), keputusan adalah pemilihan di antara berbagai alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu: 1) Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan, 2) Ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik, dan 3) Ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut.

Pengambilan keputusan dapat disebut sebagai seni dan ilmu. Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena sebagian kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik kenunikan tersendiri. Pengambilan keputusan yang merupakan seni selalu terikat pada tujuan yang hendak dicapai, jenis masalah yang dihadapi, serta faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi. Setiap keputusan yang muncul atas pandangan Pengambilan keputusan sebagai sebuah seni akan memiliki “cita rasa dan nuansa” yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat muncul semenjak pembuat keputusan memiliki perbedaan dalam beragam hal seperti : kecerdasan, kerangka berpikir, tingkat preferensi atas masalah serta persepsi (Dermawan, 2016).

Menurut James A. F. Stoner (2006) pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. George R. Terry (2005) menambahkan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008) menyatakan bahwa pembuatan keputusan merupakan suatu proses yang meliputi langkah-langkah, termasuk identifikasi dan formulasi masalah, memilih salah satu alternatif, dan mengevaluasi efektivitas keputusan. Jadi, pembuatan keputusan tidak hanya sekedar memilih diantara alternatif-alternatif, melainkan merupakan suatu proses yang menyangkut kegiatan tertentu.

Menurut Sondang P. Siagian (2004), pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.

Pengambilan keputusan disebut sebagai ilmu dikarenakan aktivitas tersebut memiliki sejumlah cara, metode atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur, dan terarah. Pendekatan atau langkah-langkah pengambilan keputusan dikatakan sistematis karena terdapatnya sejumlah prosedur yang jelas dalam menjawab suatu masalah. Kejelasan langkah tersebut menjadikan pengambilan keputusan bersifat teratur dan terarah, yang berarti aktivitas tersebut selalu diarahkan untuk menghasilkan solusi serta tindakan yang tegas bagi pencapaian tujuan organisasi (Agus dan Yuni, 2019).

Ilmu dan seni pengambilan keputusan pada dasarnya bertujuan untuk memudahkan organisasi dalam menentukan keputusan terbaiknya. Setiap keputusan yang diambil akan mempengaruhi cara pencapaian tujuan yang hendak diraih. Dari sejumlah pandangan tersebut diatas definisi tentang pengambilan keputusan dapat dinyatakan sebagai ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah.

B. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan memiliki fungsi sebagai pemecah masalah yang terjadi dalam organisasi. Menurut Lutfan (2006), pengambilan keputusan sebagai pemecahan masalah mempunyai fungsi, yakni sebagai berikut:

- 1) Fungsi pertama dari pengambilan keputusan adalah sebagai permulaan dari semua aktivitas yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara Institusional maupun secara organisasional.
- 2) Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya menyangkut dengan hari depan/ masa

yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Selanjutnya, tujuan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1) Tujuan yang bersifat tunggal

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal adalah apabila dalam keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah. Maksudnya adalah keputusan yang ditetapkan tidak berkaitan dengan masalah lain.

2) Tujuan yang bersifat ganda

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda adalah apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, yang artinya keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua atau lebih permasalahan yang sifatnya kontradiktif atau yang sifatnya tidak kontradiktif.

Secara umum, tujuan dari pengambilan keputusan adalah untuk memperoleh pilihan terbaik dari beberapa alternatif pilihan yang ada, agar tujuan yang akan dicapai dapat berjalan dengan baik.

C. Hal yang Perlu Diperhatian dalam Pengambilan Keputusan

1. Faktor dan Dinamika yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan pada dasarnya didasari oleh beberapa faktor. Faktor-faktor inilah yang menentukan tepat tidaknya atau efektif tidaknya keputusan yang diambil. Dalam pengambilan keputusan yang tepat dan efektif, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain (Sumaryanto, 2011):

1) Posisi kedudukan

Dalam kerangka pengambilan keputusan, posisi/ kedudukan seseorang dapat dilihat, apakah ia sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*), atautkah staff (*staffer*).

2) Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan daripada apa yang diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan. Sebenarnya, masalah tidak selalu dapat dikenal dengan segera, ada yang memerlukan analisis, ada pula yang bahkan memerlukan riset tersendiri.

3) Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat. Situasi ini ada yang bersifat tetap dan ada juga yang berubah-ubah.

4) Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya-sumber daya.

5) Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu / telah ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

Pengambilan keputusan juga dapat dipengaruhi oleh beberapa dinamika, yakni sebagai berikut (Sabri, 2013):

Pertama, dinamika individu. Antara individu dengan organisasi saling mempengaruhi. Begitu juga antara individu yang satu dengan individu yang lain juga mengalami perbedaan dalam mengambil keputusan untuk kepentingan pribadinya. Seseorang dalam pengambilan keputusan untuk organisasi selalu dipengaruhi oleh kepentingan pribadinya.

Kedua, dinamika kelompok. Dinamika kelompok sangat dipengaruhi oleh jumlah individu sebagai anggota kelompok yang bersangkutan. Norma yang dimiliki oleh kelompok tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap cara berpikir, menanggapi suatu gejala sosial dan tingkah laku seseorang. Perubahan sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*) dan tingkah laku (*behavior*) dalam menanggapi rangsangan-rangsangan sosial akan disesuaikan dengan norma kelompok. Pengaruh norma kelompok itu penting diperhatikan oleh para manajer karena karena para bawahannya terdiri dari individu-individu yang tergabung dalam organisasi.

Ketiga, dinamika lingkungan. Lingkungan adalah situasi, kondisi, dan faktor-faktor yang berkaitan dengan suatu keputusan. Keputusan yang diambil merupakan jawaban terhadap suatu tantangan atau suatu masalah yang dihadapi yang timbul sebagai akibat perubahan, situasi dan kondisi. Perubahan situasi dan kondisi tersebut sangat ditentukan oleh derajat keputusan yang diambil. Derajat keputusan sangat ditentukan pula oleh jenis dan luasnya lingkup organisasi.

2. Teori Pengambilan Keputusan

Sebelum melakukan pengambilan keputusan, pimpinan manajemen tentu harus memahami teori-teori penting terkait

dengan pengambilan keputusan. Berikut ini beberapa teori pengambilan keputusan, yaitu:

1) Teori rasional komprehensif

Merupakan teori yang menganggap hasil adalah hasil dari proses yang rasional dan dicapai melalui rangkaian dan tujuan yang efektif dengan mengidentifikasi terlebih dahulu masalah yang harus diselesaikan. Kritik terhadap teori ini yaitu teori ini harus memiliki informasi yang kuat sedangkan aktor kebijakan memiliki kelemahan dalam hal ini dan teori ini akan sulit untuk menangkap nilai dan fenomena di lingkungan sekitar. Berikut unsur dari teori ini:

- a. Pengambil keputusan dihadapkan pada masalah tertentu dengan membedakan masalah tersebut dengan masalah lainnya;
- b. Tujuan, nilai, dan sasaran yang memberikan pedoman pengambil keputusan telah ditetapkan berdasarkan peringkatnya;
- c. Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah diteliti dengan seksama;
- d. Biaya dan manfaat dari alternatif yang dipilih;
- e. Setiap alternatif dapat dibandingkan dengan alternatif lainnya;
- f. Pengambil keputusan akan memilih alternatif dalam rangka mencapai sasaran dan tujuannya.

Kelemahan teori ini adalah pengambil keputusan menjadi sulit memilih berdasarkan nilai mereka dan nilai yang ada di masyarakat dan muncullah istilah *sunk cost* yang berarti keputusan, investasi terdahulu dalam kebijakan akan mencegah pengambil keputusan mengambil alternatif yang berbeda sekali dari yang telah ada.

2) Teori inkremental

Teori ini menggambarkan pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang dipertimbangkan dan mayoritas digunakan oleh pengambil keputusan. Teori ini pada dasarnya mengubah sedikit dari kebijakan sebelumnya. Berikut unsur-unsur dari teori ini:

- a. Pemilihan tujuan dan analisis diperlukan untuk mencapai pandangan yang saling berkaitan;
- b. Pengambil keputusan hanya mempertimbangkan alternatif yang langsung berhubungan dengan masalah dan berbeda sedikit dengan sebelumnya;
- c. Untuk setiap alternatif, hanya sedikit akibat yang akan dievaluasi;
- d. Masalah yang dihadapi pengambil keputusan akan didefinisikan secara teratur dan diberikan kemungkinan untuk mencapai tujuan; dan
- e. Tidak ada keputusan yang tepat setiap masalah, namun terletak pada keyakinan analisis pada keputusan tertentu.

3) Teori pengamatan terpadu (*mixed scanning*)

Teori ini menggambarkan paduan antara teori rasional dan incremental yang saling menutupi kelemahan masing-masing. Misalkan teori incremental yang mayoritas dari golongan mapan dan yang lemah akan terabaikan dan hanya memusatkan perhatian jangka pendek sehingga diperlukan adanya teori rasional yang merangku semua itu, sehingga ada dua kacamata untuk merangkum sebuah masalah.

3. Pertimbangan Nilai dalam Pengambilan Keputusan

Pertimbangan nilai juga menjadi hal penting dalam pengambilan keputusan. Dalam sebuah keputusan, terdapat

kriteria yang di dalamnya terdapat nilai yang harus dipertimbangkan yaitu:

1) Nilai politik

Pengambil keputusan dalam mengambil keputusan bisa jadi mempertimbangkan partainya, kelompok, atau organisasinya yang bukan mustahil justru merepresentasikan kepentingan kaumnya. Oleh sebab itu, hal ini harus diperhatikan.

2) Nilai organisasi

Para pengambil keputusan khususnya birokrat dalam mengambil keputusan bisa jadi membawa nilai organisasi dimana ia terlibat atau bekerja misalkan sebuah lembaga, sehingga rawan akan mengurangi keobjektifan dalam mengambil keputusan.

3) Nilai pribadi

Sebuah keinginan untuk melindungi, mensejahterakan, kebutuhan finansial, atau reputasi dari pengambil keputusan akan mendorong seseorang untuk bersifat subjektif dan tidak mengindahkan kebutuhan masyarakat, hal ini harus menjadi pertimbangan untuk dikontrol.

4) Nilai kebijakan

Sebuah kebijakan memiliki nilai itu sendiri yang akan memuat apakah sudah tepat, benar, dan sesuai untuk diterapkan di masyarakat.

5) Nilai ideologi

Nilai ideologi merupakan nilai yang saling terkait dan pedoman untuk bertindak. Ideologi Pancasila Indonesia menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan dan jangan sampai menyimpang dari kaidah Pancasila.

D. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan menurut Simon adalah suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.

Dalam pengambilan keputusan, terdapat dua pendekatan pokok yaitu: pendekatan normatif dan deskriptif. Pendekatan normatif menitikberatkan pada apa yang seharusnya dilakukan oleh pembuat keputusan, sehingga diperoleh suatu keputusan yang rasional. Pendekatan deskriptif menekankan pada apa saja yang telah dilakukan orang yang membuat keputusan tanpa melihat apakah keputusan yang dihasilkan itu rasional atau tidak rasional (Hastjarjo, 1991).

Dengan demikian, pendekatan normatif akan mengacu pada prinsip keputusan yang seharusnya dibuat menurut pikiran logis (ideal). Sementara itu, pendekatan deskriptif akan mengacu pada kenyataan-kenyataan keputusan yang telah dibuat oleh kebanyakan orang (realitas-empiris).

Selain dua pendekatan di atas, menurut Sondang P. Siagian (2004), pendekatan dalam pengambilan keputusan terdiri dari:

1. Pendekatan interdisipliner

Proses pengambilan keputusan tidak bisa dilihat sebagai suatu tindakan tunggal dan tidak sebagai suatu tindakan seragam yang berlaku untuk semua keadaan serta dapat digunakan oleh pengambil keputusan yang berbeda dengan tingkat efektifitas yang sama. Proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi.

2. Pendekatan sistematis

Suatu proses logis yang melibatkan pengambilan langkah-langkah secara berturut atau sekuensial dengan merinci proses tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil (pendekatan atomik). Pendapat lain mengatakan proses pengambilan keputusan menyangkut dengan naluri, daya pikir, dan serangkaian metode intuitif yang keseluruhannya dirangkum yang menjadi suatu kreativitas (pendekatan holistik).

3. Pendekatan berdasarkan informasi

Pengambilan keputusan tanpa informasi berarti menghilangkan kesempatan belajar secara adaptif. Seorang manajer harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang Informatika untuk pengambilan keputusan yang efektif serta harus menuntut agar tersedianya informasi yang memenuhi persyaratan kemutakhiran, kelengkapan, dapat dipercaya, dan disajikan dalam bentuk yang tepat.

4. Memperhitungkan faktor-faktor ketidakpastian

Bagaimanapun telitinya perkiraan keadaan, dalam suatu kajian terhadap berbagai alternatif, tetap tidak ada jaminan bebas dari resiko ketidakpastian. Untuk itu, pengambilan keputusan harus dapat Memperhitungkan probabilitas (kemungkinan) keberhasilan atau kurang-berhasilan pelaksanaan suatu keputusan.

5. Diarahkan pada tindakan nyata

Mengambil suatu tindakan harus dapat ditentukan secara pasti, kapan pemecahan berakhir dan proses pengambilan keputusan dimulai. Masalah dan sasaran sering mempunyai siklus pertumbuhan dan penyusutan, demikian juga faktor-faktor yang mempengaruhi. Hal tersebut harus dikenali secara tepat karena akan sangat mempengaruhi keputusan untuk bertindak.

E. Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pengembangan Organisasi

Strategi merupakan suatu cara atau tindakan yang direncanakan kemudian dijalankan berdasarkan tujuan organisasi. Dalam pengembangan organisasi, seorang pemimpin memerlukan strategi yang tepat untuk menghasilkan keputusan yang sesuai dengan visi dan tujuan. Richard S. Sharf (1992) mengungkapkan bahwa kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan didasari oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan, yakni sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan yang mendasari kemampuan dalam pengambilan keputusan adalah pengetahuan tentang langkah-langkah membuat keputusan, kesesuaian dengan kemampuan bakat, minat, serta pengetahuan tentang pentingnya pembuatan keputusan secara mandiri.
- 2) Sikap dan kemampuan seorang pemimpin dianalisa dari dua aktivitas, yakni subdimensi sikap, yaitu perencanaan dan eksplorasi. Indikator sikap tersebut meliputi mempelajari informasi yang terkait, membicarakan perencanaan orang yang dianggap memiliki pengalaman dan kemampuan.
- 3) Keterampilan pengambilan keputusan mengacu pada penggunaan pengetahuan, penggunaan pemikiran dalam membuat keputusan karir.

Dalam menentukan strategi, pimpinan manajemen organisasi harus memahami beberapa tipe strategi dalam pengambilan keputusan. Menurut Richard S. Sharf (1992), terdapat empat tipe strategi pengambilan keputusan. Empat tipe ini dipandang sebagai cara yang efektif dalam mengambil keputusan, yakni sebagai berikut:

1) Strategi intuitif

Strategi intuitif merupakan strategi dalam membuat keputusan yang berdasarkan pada perasaan dari pada pemikiran. Hasilnya disebut keputusan intuitif. Keputusan ini mungkin tepat, tetapi tidak disertai atas hasil analisis keunggulan diri seperti bakat, kemampuan, minat, dan lain sebagainya.

2) Strategi impulsif

Strategi impulsif adalah proses pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangkan alternatif lain. Pada strategi ini, pengambil keputusan begitu menggebu-gebu ingin langsung mengambil keputusan tertentu. Ia tidak mengidentifikasi dan menganalisis alternatif lain.

3) Strategi *Agonizing*

Agonize berarti menyakitkan sekali. Strategi *agonizing* merupakan strategi pengambilan keputusan yang hasilnya sangat mungkin menyakitkan atau membuat orang kewalahan dikarenakan kurang memiliki informasi yang lengkap tentang keputusan yang diambilnya.

4) *Planful*

Pada strategi ini, pemimpin dapat membuat perencanaan ketika mengambil keputusan. Ia memutuskan atas dasar perencanaannya itu. Ia mempertimbangkan baik perasaan maupun pengetahuan tentang kemampuan, bakat, minat, dan nilai-nilai dalam membuat suatu keputusan, termasuk keputusan karir.

F. Pengambilan Keputusan dalam Berbagai Kondisi

Kondisi merupakan suatu bentuk keadaan yang disebabkan oleh berbagai latar belakang yang ada. Latar belakang tersebut

pada prinsipnya memiliki berbagai dimensi yang turut serta telah mempengaruhi pembentukan lahirnya berbagai keputusan. Perubahan kondisi dari A ke B dapat juga disebabkan oleh masuk dan berkembangnya suatu informasi, sehingga informasi tersebut telah mempengaruhi tatanan kondisi yang ada.

Penerimaan informasi dari berbagai sumber menjadi catatan bagi pihak manajemen untuk menindak-lanjutnya. Secara umum informasi yang masuk itu kadang kala terjadi dalam berbagai kondisi, seperti : kondisi pasti, tidak pasti dan kondisi konflik (Prastyawan, Agus dan Yuni Lestari. 2019).

1. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Pasti

Dalam kondisi pasti, proses pengambilan keputusan yang dilakukan dapat berlangsung tanpa ada banyak alternatif, keputusan yang diambil sudah jelas pada fokus yang dituju. Ada beberapa teknik yang bisa dipergunakan sebagai penyelesaian pengambilan keputusan dalam kondisi pasti ini, yaitu (Fahmi, 2013):

- 1) Menggunakan linier programming, yang merupakan alat analisis atau teknik sistematis yang digunakan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan dalam kondisi deterministik (mendasarkan pada asumsi-asumsi kepastian). Ciri khusus penggunaan teknik ini berusaha untuk mendapatkan maksimalisasi atau minimalisasi. Memaksimalkan efektivitas promosi dan lain sebagainya yang bersifat perolehan manfaat. Minimalisasi dapat berupa meminimalkan biaya atau hal-hal yang bersifat pengorbanan.
- 2) Analisis jaringan kerja dengan menggunakan *critical path method* (CPM) dan *project evaluation and review technique*

(PERT). Kedua metode tersebut telah digunakan untuk perencanaan, penjadwalan dan kontrol dari bermacam-macam ragam proyek seperti : riset dan pengembangan produk baru serta proses pembuatannya; konstruksi pabrik, bangunan, jalan; perawatan alat-alat besar; desain dan pengawasan sistem baru seperti pabrik, komputer dan sebagainya

2. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tidak Pasti

Pada kondisi seperti ini, proses lahirnya keputusan lebih sulit atau lebih kompleks dalam artian keputusan yang dibuat belum diketahui nilai probabilitas atau hasil yang mungkin diperoleh. Situasi seperti ini dimungkinkan sekali terjadi dikarenakan minimnya informasi yang diperoleh baik informasi yang sifatnya hasil penelitian maupun rekomendasi lisan yang bisa dipercaya. Karena itu membangun perangkat suatu sistem informasi manajemen yang kredibel merupakan suatu keharusan pada saat ini, jika tidak suatu organisasi akan tertinggal terutama jika ia berkompetisi secara aktif di pasar bebas.

Informasi tersebut dapat dipakai sebagai pendukung dalam pembuatan keputusan. Penggunaan teknologi modern dengan segala perolehan informasi yang akan diterima sangat mendukung bagi peningkatan kinerja pihak manajemen perusahaan, dimana informasi terbagi menjadi 2, yaitu :

- 1) Informasi internal, berasal dari lingkungan dalam organisasi yang diterima. Selanjutnya diolah menjadi informasi yang mendukung pembentukan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.
- 2) Informasi eksternal, berasal dari lingkungan luar organisasi yang selama ini mereka merupakan pihak-

pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi, selanjutnya informasi eksternal tersebut diolah menjadi informasi pendukung dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Agar lebih jelas, dapat dilihat pada tabel di bawah ini yang memperlihatkan sumber informasi yang umum bagi manajemen.

Untuk menghindari timbulnya masalah dalam situasi yang tidak pasti, sebaiknya para manajer melakukan riset terlebih dahulu mencari informasi sebanyak mungkin dan mempergunakan beberapa metode pengambilan keputusan yang paling sesuai dengan setiap kondisi masalah yang mungkin timbul, yakni sebagai berikut (Fahmi, 2013) :

- 1) Metode laplace (proses pengambilan keputusan dengan asumsi bahwa probabilitas terjadinya berbagai kondisi adalah sama).
- 2) Metode maximax (proses pengambilan keputusan dengan hanya mengutamakan hasil yang paling optimistik dan mengabaikan sisi lain yang mungkin terjadi).
- 3) Metode maximin (proses pengambilan keputusan dengan memilih alternatif yang paling minimalnya paling besar).
- 4) Metode regret (proses pengambilan keputusan dengan di dasari pada hasil keputusan yang maksimal berdasarkan data pada masa lalu sebagai bahan perbanduingannya).
- 5) Metode realisme (proses pengambilan keputusan dengan menggabungkan metode maximax dan maximin).

3. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik

Pada kondisi konflik, pengambilan keputusan yang dilakukan akan menimbulkan dampak yang mungkin saja bisa merugikan salah satu pihak. Dalam keadaan seperti ini, lahirnya keputusan

sebelumnya telah diawali oleh keadaan yang saling bertentangan antara satu pihak dengan pihak yang lainnya. Untuk menyelesaikan masalah disini biasanya dilakukan pendekatan teori permainan, yang dalam dunia bisnis diaplikasikan dalam bentuk tawar-menawar harga dan hingga terealisasinya suatu kontrak atau kesepakatan.

Kondisi pengambilan keputusan dalam kondisi konflik di banyak literatur bisa kita persamakan dengan kondisi keputusan yang beresiko. Terkadang pengambilan keputusan dihadapkan pada masalah dengan situasi yang tidak pasti, tetapi ia bisa membuat perkiraan terjadinya kondisi tersebut. Kemungkinan terjadinya suatu kondisi dapat diperoleh karena seringnya suatu peristiwa tersebut terjadi atau bisa jadi pengambilan keputusan mempunyai pengalaman terhadap masalah yang dihadapi secara berulang-ulang.

Situasi konflik muncul jika terdapat dua kepentingan atau lebih yang harus diambil oleh pengambil keputusan. Satu pihak pengambil keputusan tidak hanya memikirkan pada tindakannya sendiri, tetapi juga tertarik pada tindakan pesaing. Situasi konflik terjadi kalau kepentingan dua pengambil keputusan atau lebih saling bertentangan. Pengambil keputusan bisa juga berarti pemain (*player*) dalam suatu permainan (*games*). Sebagai contoh, kalau pengambil keputusan A memperoleh keuntungan dari suatu tindakan yang dia lakukan (*course of action*), hal itu hanya mungkin terjadi oleh karena pengambil keputusan lainnya, yaitu B juga mengambil tindakan tertentu.

Pada analisis keputusan, pengambil keputusan tak hanya tertarik pada apa yang secara individual dilakukan akan tetapi juga apa yang dilakukan oleh keduanya (yaitu oleh A dan B), oleh karena keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh

masing-masing akan saling mempengaruhi baik secara positif (menguntungkan atau negatif/ merugikan).

G. Tahapan Pengambilan Keputusan dalam Pengembangan Organisasi

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif tindakan untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Proses pengambilan keputusan merupakan suatu tahapan dalam pengambilan keputusan yang terdiri dari beberapa langkah yang harus dilakukan untuk memperoleh keputusan yang tepat berdasarkan tujuan dari perusahaan.

Dalam pengembangan organisasi, pengambilan keputusan dilakukan dengan pendekatan secara sistematis terhadap permasalahan melalui proses pengumpulan data menjadi informasi serta ditambah dengan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Menurut Herbert A. Simon (2004), tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan terdiri dari :

1) Tahap Pemahaman (*Intelligence Phace*)

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

2) Tahap Perancangan (*Design Phace*)

Tahap ini merupakan proses pengembangan dan pencarian alternatif tindakan / solusi yang dapat diambil. Tersebut merupakan representasi kejadian nyata yang disederhanakan, sehingga diperlukan proses validasi dan verifikasi untuk mengetahui keakuratan model dalam meneliti masalah yang ada.

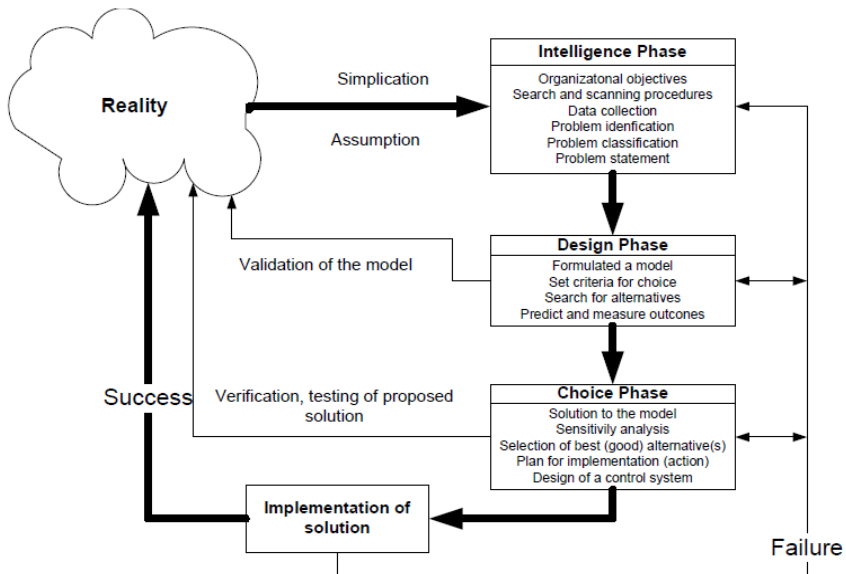
3) Tahap Pemilihan (*Choice Phace*)

Tahap ini dilakukan pemilihan terhadap diantara berbagai alternatif solusi yang dimunculkan pada tahap perencanaan agar ditentukan / dengan memperhatikan kriteria-kriteria berdasarkan tujuan yang akan dicapai.

4) Tahap Impelementasi (*Implementation Phace*)

Tahap ini dilakukan penerapan terhadap rancangan sistem yang telah dibuat pada tahap perancanangan serta pelaksanaan alternatif tindakan yang telah dipilih pada tahap pemilihan.

Berikut gambaran tahapan pengambilan keputusan menurut Simon.



Menurut Philip Kotler (2000), tahapan pengambilan keputusan meliputi beberapa langkah, yakni sebagai berikut:

1) Identifikasi Masalah

Pada tahapan ini, setiap pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan melakukan identifikasi masalah yang sedang terjadi.

2) Pengumpulan dan Penganalisisan Data

Setiap pihak yang terkait melakukan proses pengumpulan data terkait informasi yang sesuai dengan hasil identifikasi masalah. Proses selanjutnya adalah menganalisis setiap data tersebut guna memecahkan permasalahan.

3) Pembuatan Alternatif-Alternatif

Berdasarkan analisa pemecahan masalah, pengambil keputusan membuat beberapa alternatif-alternatif yang akan digunakan sebagai keputusan.

4) Pemilihan Satu Alternatif

Tahap selanjutnya adalah memilih satu di antara beberapa alternatif yang disepakati bersama sebagai alternatif utama yang dapat memecahkan permasalahan. Hal ini dilakukan berdasarkan pertimbangan dan diskusi yang matang. Proses pemilihan ini dapat memakan waktu yang lama.

5) Pelaksanaan Alternatif (Keputusan)

Satu alternatif yang disepakati akan menjadi keputusan. Dalam proses pelaksanaan keputusan, pengambil keputusan harus bertanggung jawab atas dampak positif maupun negatif dari keputusan tersebut. Keputusan yang menimbulkan dampak negatif harus segera diperbaiki atau diganti dengan alternatif lain apabila memang tidak dapat diperbaiki.

6) Pemantauan dan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Alternatif (Keputusan)

Pemantauan merupakan proses memantau proses pelaksanaan tersebut. Evaluasi berguna untuk menilai apakah keputusan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan atau sebaliknya.

H. Implementasi Keputusan yang Tepat dalam Pengembangan Organisasi

Dalam pengembangan organisasi, implementasi keputusan yang digunakan oleh pimpinan adalah pada sejauh mana keputusan yang diambil tersebut efektif dan dapat dilaksanakan. Pimpinan atau pengambil keputusan cenderung menggunakan beberapa teknik dan model pengambilan keputusan disesuaikan dengan kasus dan situasi dalam pengambilan keputusan tersebut. Pimpinan biasanya mengandalkan lebih dari satu gaya keputusan dan hal ini akan bervariasi menurut pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. teknik tersebut merupakan indikator untuk menentukan kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan.

Keputusan dapat diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menganggap keputusan tersebut rasional. Sebuah keputusan dapat dianggap rasional apabila sebuah rencana dipilih guna mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam pengambilan keputusan, rasionalitas memberikan bobot pada keputusan yang diambil, untuk itu rasionalitas merupakan suatu hal yang sangat penting, untuk itu dibutuhkan data pendukung yang valid. Rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara tujuan institusi dengan hasil keputusan yang dilakukan.

Selain itu rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan tujuan. Keputusan yang

diambil seharusnya sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Keterangan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai jenis keputusan digunakan melakukan verifikasi rasionalitas rencana-tujuan. Rasionalisasi subjektif dapat digunakan jika keputusan memaksimalkan hasil dalam kaitannya dengan pengetahuan subjek tertentu, sedangkan rasionalisasi objektif dapat diterapkan pada keputusan yang memaksimalkan nilai dalam situasi tertentu. Penerapan rasionalitas sengaja dapat dilakukan pada keputusan di mana penyesuaian rencana untuk mencapai tujuan merupakan proses dengan sengaja (Bayu, 2019).

Sebuah keputusan dapat dikatakan rasional apabila terdapat kesesuaian rencana pada tujuan dari individu atau organisasi; secara organisasi keputusan dianggap rasional apabila memiliki kesesuaian dengan upaya pencapaian tujuan organisasi; sedangkan secara personal keputusan dianggap rasional apabila diarahkan pada kepentingan pribadi.

Bab X

BUDAYA ORGANISASI

A. Definisi Budaya Organisasi

Budaya menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003).

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah - masalah yang terjadi (Wiwik Yuswani, 2016).

Pengertian budaya tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah, tetapi juga bisa ciri khas organisasi.

Ciri khas sebuah organisasi ini bisa dikatakan sebagai budaya organisasi. Budaya Organisasi merupakan sebuah karakteristik yang ada dan dijunjung tinggi dalam sebuah organisasi ataupun kehidupan masyarakat sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya organisasi berkaitan dengan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut (Ismail, 2018).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Robbins (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatakan organisasi. Setiap organisasi yang beraneka ragam bentuknya pasti memiliki budaya berbeda-beda. Perbedaan budaya organisasi ini hal yang sangat wajar, karena lingkungannya yang berbeda-beda.

Menurut Sondang P. Siagian (1992), budaya organisasi memiliki peran dalam menentukan batas perilaku, mewujudkan rasa memiliki untuk para anggotanya, mewujudkan rasa komitmen, meningkatkan ikatan kuat pada seluruh anggota, dan alat pengendali perilaku pada setiap organisasi di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Menurut Fahmi (2017), budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sementara menurut Edison dkk (2016), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer organisasi.

Secara sederhana, budaya organisasi juga dapat diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut. Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari *inner working*, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan (Habudin, 2020).

B. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Pemimpin manajemen dalam sebuah organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Banyak pemimpin yang menggunakan teori budaya organisasi yang ada saat ini untuk diterapkan di perusahaannya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mengandung nilai dan norma memiliki 5 fungsi, antara lain:

1) Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu.

2) Alat untuk mengorganisir

Fungsi budaya organisasi kedua, yaitu sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.

Nilai-nilai dan norma-norma dalam budaya organisasi bisa menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan dipatuhi semua anggotanya. Hal ini bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

3) Meningkatkan kekuatan organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya, meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut.

Oleh karena itu, budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

4) Mengontrol perilaku

Fungsi budaya organisasi selanjutnya adalah sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai dan norma dalam budaya organisasi dapat menjadi pedoman dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya.

5) Mendorong kinerja anggota

Budaya organisasi juga berfungsi membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sehingga, budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.

6) Menentukan tujuan organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Selain beberapa fungsi di atas, Rivai (2003) juga menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi, yakni sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Selanjutnya, beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins, dalam Sutrisno sebagai berikut (Edy Sutrisno, 2010):

- 1) Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

C. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting pada organisasi. Seluruh prinsip, harapan, sikap, norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang dimiliki oleh karyawan, dimanfaatkan sebagai kesadaran kelompok hidup berorganisasi untuk menentukan reaksi terhadap proses di dalam dan di luar organisasi serta berpengaruh terhadap perilaku. Proses pembentukan budaya adalah proses yang terbentuk secara alami di bawah pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal (Martin, 2017).

Budaya organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis budaya organisasi menciptakan (adhokrasi), kolaborasi (klan), kontrol (hierarki), dan bersaing (pasar). Empat budaya organisasi

yang diidentifikasi Cameron dan Quinn (2011) tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya Adhokrasi (*Adhocracy*)

Adhocracy adalah gabungan dari kata '*Ad hoc*' dan birokrasi. Artinya bahwa organisasi dengan budaya adhokrasi bersifat fleksibel dan tidak terhambat oleh prosedur dan kebijakan birokrasi. Terdapat penekanan pada inovasi dan peningkatan yang konstan, langkahnya biasanya sangat cepat, dan *status quo*, meskipun mungkin berhasil, akan ditantang.

Banyak organisasi yang menggunakan budaya adhokrasi karena memberi mereka kebebasan untuk menjadi inovatif. Ini sangat penting untuk eksistensi, perkembangan dan kesuksesan mereka di pasar yang terus berubah dan sangat kompetitif.

Tetapi, tidak semua elemen organisasi cocok dengan budaya adhokrasi. Pada bagian tertentu dalam organisasi pasti membutuhkan lebih banyak struktur dan bergerak lebih lambat yang sebenarnya lebih baik bagi organisasi, misalnya dalam bidang etika dan kepatuhan. Oleh karena itu, adhokrasi hanya dapat diturunkan ke unit tertentu untuk memastikan perusahaan tetap inovatif dan kompetitif di pasar.

2. Budaya Klan

Klan adalah sekelompok keluarga yang erat dan saling terkait atau sekelompok orang dengan kepentingan bersama yang kuat. Budaya klan umum terjadi dalam organisasi yang bersifat kecil atau milik keluarga yang tidak bersifat hirarkis. Anggota-anggota dihargai terlepas dari tingkat dan lingkungan mereka mendukung.

Budaya ini bertujuan untuk bekerja secara kolaboratif dalam tim dengan memastikan semua anggota merasa setara. Mereka yang merasa nyaman akan memberikan umpan balik yang jujur

dan terbuka. Terlepas dari kerja tim, mungkin ada penekanan kuat pada bimbingan dan magang karena kompetensi dan nilai diturunkan dari satu generasi ke generasi lainnya.

Dalam budaya klan, setiap anggota biasanya memiliki keterlibatan atau kontribusi yang tinggi dalam budaya ini, yang menghasilkan layanan yang sangat baik. Namun, kelemahan dari jenis ini adalah sulit untuk mempertahankannya seiring dengan pertumbuhan. Operasi mungkin kurang fokus dan fluiditas sebagai organisasi tumbuh.

3. Budaya Hierarki

Budaya hierarki cenderung ditentukan oleh struktur, prosedur yang ditetapkan, dan tingkat otoritas. Setiap anggota dalam budaya ini tahu persis di mana mereka berada dalam rantai komando, siapa yang bertanggung jawab kepada mereka, kepada siapa mereka melapor, dan apa aturannya. Dalam budaya ini, sangat penting bagi setiap elemen organisasi untuk melakukan hal yang benar.

Tugas didefinisikan dengan jelas, dan operasi cenderung disederhanakan. Lembaga keuangan, asuransi kesehatan, dan perusahaan minyak dan gas semuanya memiliki hierarki. Jenis budaya organisasi ini memungkinkan mereka untuk mengelola risiko dengan lebih baik, stabil, dan efisien secara operasional. Namun, hal itu dapat menghalangi mereka untuk menjadi inovatif, gesit, dan responsif terhadap perubahan mendadak di pasar dan industri mereka. Mereka mungkin tidak memiliki fleksibilitas yang dibutuhkan di pasar saat ini dan masa depan.

4. Budaya Pasar

Budaya pasar adalah tentang margin keuntungan dan tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan. Budaya Ini lebih

berorientasi pada hasil dengan fokus eksternal yang kuat untuk memastikan kepuasan konsumen.

Budaya pasar lebih mengedepankan inovasi. Inovasi sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi, sehingga ada permintaan konstan untuk menjadi lebih kreatif dan mendapatkan produk baru atau lebih baik ke pasar sebelum pesaing mereka. Meskipun jenis budaya ini dapat mengamankan kemajuan organisasi, tetapi anggota kurang memiliki harapan tinggi dan permintaan yang cenderung konstan untuk memproduksi. Mungkin juga ada sedikit penekanan pada pengalaman anggota atau rasa kepuasan yang kurang.

D. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, dipahami, atau dikembangkan oleh suatu kelompok atau organisasi untuk menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang difungsikan dengan baik untuk mempertimbangkan manfaat, dan oleh karena itu harus disampaikan kepada anggota sebagai cara yang benar untuk bersikap, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan tersebut (Luthans 1998).

Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota/ karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola cara-cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh pada perilaku individu serta kelompok di dalam organisasi, serta akan berpengaruh pula pada prestasi individu tersebut, dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif-tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi (Mohyi, 1999).

Budaya organisasi menjadi sangat berarti bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal.

Menurut Robbins (2007), terdapat 7 (tujuh) karakteristik utama budaya suatu organisasi, yakni sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang mendorong anggota atau karyawannya lebih inovatif dan berani mengambil risiko. Karena, setiap anggota organisasi memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi, bebas dalam bekerja dan memiliki banyak peluang untuk inisiatif dalam organisasi. Sehingga, mereka perlu didorong untuk melakukan inovasi. Di sisi lain, seluruh anggota juga harus lebih berani mengambil risiko ketika berinovasi.

Inovasi sendiri merupakan suatu proses atau hasil pengembangan mobilisasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki suatu produk maupun sistem. Sedangkan, risiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang terjadi karena sebuah proses yang sedang berlangsung maupun dari kejadian yang akan datang.

2. Perhatian terhadap detail

Budaya organisasi juga memiliki karakteristik perhatian pada berbagai hal lebih detail mengenai sejauh mana anggota diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

Dalam hal ini, organisasi mengharapakan para anggotanya untuk bekerja lebih detail, analitis, dan tepat sasaran. Jadi, organisasi tidak hanya menciptakan tujuan dan harapan kinerja

karyawan yang jelas. Tetapi juga memiliki struktur jelas terhadap pekerjaan anggota atau karyawannya.

3. Orientasi hasil

Budaya organisasi juga memiliki karakteristik yang lebih fokus pada hasil daripada teknik dan proses untuk mencapai suatu hasil. Maksudnya, organisasi lebih berorientasi pada hasil atau pencapaian target para anggotanya.

Orientasi pada hasil adalah kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, bisa diandalkan, bertanggung jawab, dan mampu mengidentifikasi risiko secara sistematis. Sehingga, perlu memahami hubungan antara perencanaan dan hasil untuk mencapai keberhasilan organisasi.

4. Orientasi orang

Karakteristik budaya organisasi lainnya adalah organisasi yang memberikan fokus terbesarnya pada anggota atau karyawan. Misalnya, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada setiap anggota dalam organisasi. Hal ini dikarenakan anggota organisasi atau karyawan perusahaan adalah aset terbesarnya.

Orientasi adalah suatu proses atau upaya seseorang atau kelompok dalam memahami keadaan di sekitarnya. Dalam kontak budaya organisasi, suatu organisasi bisa berorientasi pada anggotanya yang turut bergabung.

Oleh karena itu, manajemen biasanya mempertimbangkan pengaruh dari hasil setiap keputusannya pada mereka yang bekerja dalam organisasi. Tapi, beberapa organisasi dapat juga mengesampingkan karakteristik budaya organisasi ini.

5. Orientasi tim

Orientasi terhadap tim juga merupakan salah satu karakteristik budaya organisasi. Artinya, pemimpin memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut, bukan pada individu.

Orientasi tim diartikan sebagai kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar anggota organisasi, tidak hanya pada individu untuk mendukung kerjasama. Pemimpin organisasi dapat memberikan dukungan berupa komunikasi yang jelas, sikap ramah, motivasi dan bimbingan kepada semua anggota organisasi.

6. Agresivitas

Agresivitas juga termasuk dalam karakteristik budaya organisasi. Dalam budaya organisasi, agresivitas adalah suatu kondisi di mana setiap anggotanya cenderung lebih kompetitif dan agresif. Karakteristik budaya organisasi ini juga bisa diartikan sebagai adanya toleransi konflik.

Budaya organisasi yang kuat akan mampu menyelesaikan permasalahan atau konflik internal dengan baik. Sebab, organisasi tersebut memiliki toleransi terhadap konflik yang sangat tinggi.

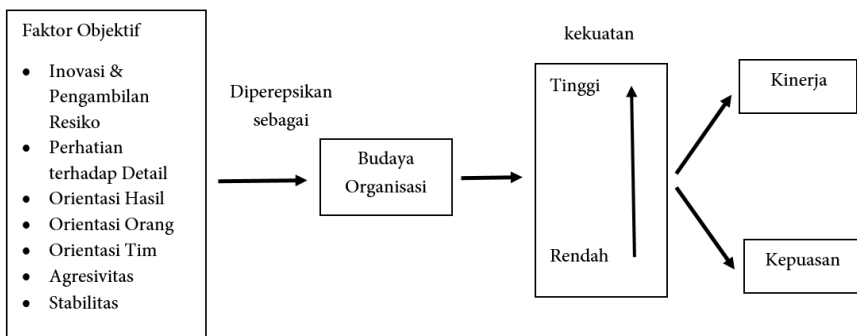
7. Stabilitas

Stabilitas adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisme, populasi, komunitas atau ekosistem untuk menghidupi dirinya sendiri atau meredam sejumlah gangguan maupun tekanan dari luar. Budaya organisasi harus memiliki karakteristik stabilitas, yang mana kegiatan-kegiatan organisasi lebih fokus dalam mempertahankan *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu

kontinum dari rendah ke tinggi. Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi.

Robbins (2007) mendeskripsikan bagaimana karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan dalam gambar berikut ini:



Gambar di atas mendeskripsikan budaya organisasi sebagai suatu variabel. Anggota-anggota organisasi membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan kepada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dukungan orang, dan sebagainya. Persepsi yang terbentuk itu sebenarnya merupakan budaya atau kepribadian dari organisasi. Dukungan atau penolakan sebagaimana bentukan persepsinya, mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota-anggota organisasi, atau pengaruh yang lebih besar adalah kepada terbentuknya budaya yang lebih kuat.

E. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua tingkatan, antara lain budaya tidak nyata (abstrak), dan budaya yang dapat diketahui secara nyata. Budaya tidak nyata adalah suatu budaya yang tidak dapat dilihat wujudnya atau dirasakan, tetapi mempunyai arti yang besar dan dapat mengubah perilaku manusia.

Tetapi, budaya nyata merupakan budaya yang dapat diketahui dengan menggunakan pancaindra manusia, seperti dilihat, didengar, dan dirasakan. Dengan demikian, baik budaya tidak nyata maupun nyata sama-sama mempunyai nilai dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan. Ketiga tingkatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Artifacts*

Artifacts adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. Artifacts dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Artifak adalah budaya organisasi tingkat pertama, yaitu hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasa ketika seseorang berhubungan dengan suatu kelompok baru. Artifak bersifat kasat mata (*visible*), misalnya lingkungan fisik organisasi, cara berperilaku, cara berpakaian, dan lain-lain. Karena antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya artifaknya berbeda-beda, maka anggota baru dalam suatu organisasi perlu belajar dan memberikan perhatian terhadap budaya organisasi tersebut.

2. *Espoused Values*

Espoused values merupakan suatu pengorbanan untuk perbaikan dalam pekerjaan. Pada tingkat ini, sesuatu yang

tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia. Schein mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya.

Nilai (*espoused values*), merupakan alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Ini adalah budaya organisasi tingkat kedua yang mempunyai tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi memerlukan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bersikap dan bertindak. Oleh karena itu, untuk memahami *espoused values* ini, seringkali dilakukan wawancara dengan anggota kunci organisasi misalnya, atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.

3. *Basic Assumption*

Basic assumption (asumsi dasar) adalah suatu keyakinan yang dianggap sudah oleh anggota organisasi. tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya.

Asumsi dasar merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula dari nilai-nilai yang didukung karena merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi seperti kepercayaan, persepsi ataupun perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan. Budaya organisasi tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi, yang seringkali dilakukan lewat asumsi yang tidak diucapkan.

F. Pembentukan Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi. Budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam bidang yaitu: (a) nilai-nilai perusahaan (masalah baik-buruk, masalah etika), (b) suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan beraksi), dan (c) gaya kepemimpinan (dalam melakukan wewenang) (Habudin. 2020).

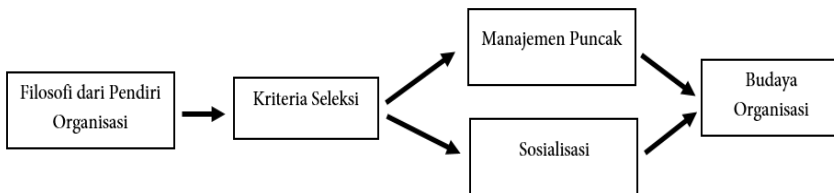
Membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Dalam proses pembentukan budaya, sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya dapat dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah.

Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu (Habudin, 2020): (a) seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru, (b) pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri, (c) kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai suatu

hal yang relevan, dan (d) langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Robbins (2007) memaparkan proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu *Pertama*, pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berfikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya. *Kedua*, mendoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berfikir dan merasakan sesuatu. *Ketiga*, Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Robbins digambarkan sebagai berikut:



Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana dideskripsikan dalam gambar di atas, berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan anggota/karyawannya.

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan budaya organisasi (melalui apa yang mereka katakan dan lakukan) dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana anggota/karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai anggota/karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Schein dalam Bukhori (2014) juga menjelaskan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi sendiri mengikuti beberapa alur, pertama para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada para anggotanya. Lalu budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi, yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Setelah itu secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar dapat diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Bab XI

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Definisi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

1. Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah sebuah bentuk upaya yang dilakukan untuk mengelola segala akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan pada sebuah perusahaan. Jenis manajemen ini dapat dibilang sebagai proses, alat, maupun teknik dalam mengelola sumber dana manusia di segi proses perubahan agar mampu mencapai hasil yang diperlukan serta untuk merealisasikan perubahan dengan efektif pada sebuah tim, individu, maupun sistem dengan skala lebih luas.

Menurut Wibowo (2012), manajemen perubahan adalah proses yang diciptakan dengan sistematis pada penerapan sarana, pengetahuan, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan terhadap pihak yang terdampak efek dari fase tersebut. Sementara Winardi (2011) menjelaskan bahwa

manajemen perubahan adalah sebuah upaya yang dilakukan pihak manajer guna mengelola perubahan dengan lebih efektif. Agar upaya tersebut dapat berjalan dengan baik, diperlukan pengetahuan mengenai kelompok, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hingga konflik.

Menurut Kasali (2010), manajemen perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi. Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

Selanjutnya, menurut Arisman (2019), manajemen perubahan adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Dengan demikian tidak hanya anggota organisasi saja yang diharapkan mampu berubah dan beradaptasi dengan perubahan, melainkan organisasinya sendiri termasuk birokrasi hingga aturan, budaya dan aspek lain yang melekat di dalamnya.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan merupakan sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, serta *controlling* yang berguna untuk melakukan sebuah perubahan pada organisasi. Manajemen perubahan berfungsi untuk menghasilkan sebuah solusi yang dibutuhkan supaya dapat lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui sebuah metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

2. Definisi Manajemen Pengembangan

Pengembangan merupakan proses kegiatan yang terorganisir dan sistematis dengan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan ilmu pengetahuan, penguasaan dan pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2010), pengembangan didefinisikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Suprianto yang dikutip dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2003) manajemen pengembangan adalah suatu kegiatan atau upaya untuk memperbaiki kemampuan organisasi dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan. Thoha (2005) menyebutkan bahwa pengembangan adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum organisasi.

B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Perubahan memiliki manfaat besar bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Tanpa adanya perubahan, dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Dengan demikian, setiap organisasi yang tetap mempertahankan eksistensinya harus mampu untuk beradaptasi dengan perubahan dan di sinilah manajemen perubahan memiliki peran penting (Tampubolon, 2019).

Tujuan manajemen perubahan adalah memberi solusi bisnis (organisasi) yang diperlukan dengan sukses, dengan cara yang terorganisasi dan melalui metode mengelola dampak pada individu organisasi yang terlibat didalamnya.

Setidaknya terdapat tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perubahan di dalam organisasi/ perusahaan, di antaranya adalah:

- 1) Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (sikap tenaga kerja, perubahan strategi korporasi, perubahan teknologi dan peralatan, dan lainnya), serta di lingkungan eksternal (perubahan pasar, peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, teknologi, dan lainnya).
- 3) Untuk memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi perusahaan.

Fungsi utama proyek manajemen adalah melakukan perubahan manajemen. Hal ini sangat penting dalam mencapai keberhasilan proyek. Perubahan akan mempengaruhi kemampuan pekerjaan yang akan dilaksanakan, meningkatkan biaya dan kerangka waktu operasi. Penggunaan proses manajemen perubahan dapat mengontrol pekerjaan secara efektif sehingga berhasil menjalankan rencana dan memberi alat untuk membantu menghadapi perubahan dengan mudah.

Selain fungsi utama di atas, manajemen perubahan mempunyai banyak fungsi yang bisa menguntungkan sebuah bisnis, beberapa di antaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemungkinan untuk memenuhi suatu tujuan proyek.
- 2) Membantu sebuah perusahaan untuk tetap sesuai dengan jadwal.
- 3) Memungkinkan sebuah organisasi untuk tetap pada anggaran.
- 4) Membantu mengadopsi perubahan dengan lebih cepat, lengkap, serta juga terampil.
- 5) Membantu karyawan untuk tetap bisa terlibat di dalam sebuah organisasi meskipun berada dalam perubahan yang mengganggu.
- 6) Memberikan sebuah pemahaman mengapa sebuah perubahan perlu dilakukan.

C. Pentingnya Manajemen Perubahan dalam Organisasi

Kegiatan manajemen dalam sebuah organisasi serta perusahaan memang mempunyai suatu pengaruh yang krusial. Dengan melalui manajemen yang baik dan optimal, kinerja di dalam sebuah organisasi maupun perusahaan tentu saja akan meningkat serta mampu berjalan dengan lebih lancar. Oleh karena itu, pihak organisasi wajib memahami bagaimana cara melakukan manajemen dengan tepat supaya perkembangannya dapat menjadi lebih pesat.

Manajemen sendiri mempunyai berbagai jenis dengan manfaat serta metode yang berbeda-beda. Salah satunya adalah manajemen perubahan yang kerap sekali dianggap sebagai faktor

penentu utama di dalam keberhasilan sebuah bisnis maupun kegiatan organisasi apapun.

Manajemen perubahan adalah hal penting yang perlu diperhatikan. Namun sebenarnya ada banyak alasan untuk menerapkan manajemen perubahan yang efektif, baik dalam upaya dengan skala besar maupun upaya kecil sekalipun.

Berikut adalah tiga alasan utama mengapa manajemen perubahan sangat penting untuk dilakukan, yaitu:

1. Perubahan organisasi terjadi pada satu orang dan pada satu waktu

Maksudnya adalah organisasi tidak akan berubah, melainkan orang yang berubah. Perubahan organisasi terjadi akibat dampak kumulatif dari perubahan individu yang berhasil membawa perubahan organisasi yang sukses. Apabila, individu tidak membuat perubahan pada keseharian mereka, maka upaya transformasi juga tidak akan memberikan hasil.

2. Mengabaikan perubahan orang dapat memberikan dampak yang besar

Perubahan manajemen yang buruk atau mengabaikan sisi perubahan manusia dapat mengakibatkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Misalnya, produktivitas menurun dalam skala besar, proyek dan aktivitas bisnis yang terhambat, atau bahkan karyawan yang berharga memilih untuk meninggalkan perusahaan.

3. Manajemen perubahan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan

Menurut studi perbandingan Prosci dalam manajemen perubahan, 93% peserta dengan manajemen perubahan yang sangat baik dapat memenuhi atau melampaui tujuan, sementara

hanya 15% dari mereka yang memiliki manajemen perubahan buruk yang dapat memenuhi atau melampaui tujuan.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa manajemen perubahan memainkan peranan penting dalam sebuah organisasi. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam sebuah organisasi. Perilaku Individu atau organisasi juga bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu manajemen perubahan.

D. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi manajemen perubahan dan pengembangan, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi suatu organisasi dan memaksa untuk melakukan perubahan. Berikut ini adalah beberapa faktor internal dan eksternal yang dapat mengakibatkan perubahan bagi suatu organisasi:

1. Faktor Internal

a. Strategi Organisasi

Strategi organisasi merujuk pada rencana jangka panjang yang ditetapkan oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Perubahan dalam strategi organisasi dapat mempengaruhi perubahan dalam struktur organisasi, sumber daya manusia, dan fokus perusahaan. Contohnya, jika organisasi berencana untuk memperluas operasinya ke wilayah baru, maka hal ini akan memerlukan perubahan dalam struktur organisasi dan sumber daya manusia untuk mengatasi tantangan yang mungkin muncul.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Perubahan dalam budaya organisasi dapat mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain dan bagaimana mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Jika organisasi berusaha untuk menerapkan budaya inovasi dan riset, maka perubahan mungkin diperlukan seperti program pelatihan, dan komunikasi antara karyawan.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mencakup organisasi secara keseluruhan, termasuk departemen, unit bisnis, dan divisi. Perubahan dalam struktur organisasi dapat mempengaruhi aliran informasi, pengambilan keputusan, dan cara kerja karyawan. Contohnya, jika organisasi merencanakan integrasi horizontal atau vertikal, maka perubahan dalam struktur organisasi mungkin diperlukan untuk memfasilitasi proses ini.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mencakup karyawan, manajemen, dan staf pendukung dalam suatu organisasi. Perubahan dalam sumber daya manusia dapat mempengaruhi cara organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan. Jika organisasi ingin meningkatkan efisiensi, maka perubahan dalam proses perekrutan, pengembangan, dan retensi mungkin diperlukan.

e. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi mencakup seberapa baik organisasi mencapai tujuannya. Kinerja yang buruk dapat memicu perubahan untuk memperbaiki kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Contohnya, jika organisasi mengalami penurunan penjualan atau keuntungan, maka perubahan dalam strategi pemasaran, penjualan, atau manajemen operasi mungkin diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Faktor Eksternal

a. Konsumen

Konsumen adalah faktor eksternal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena mereka adalah sumber pendapatan. Perubahan dalam preferensi pelanggan dapat mempengaruhi perubahan dalam produk dan layanan yang ditawarkan oleh organisasi. Contohnya, jika konsumen meminta produk yang lebih ramah lingkungan, maka organisasi mungkin perlu melakukan perubahan pada proses produksi dan pemasaran.

b. Kompetitor

Kompetitor adalah organisasi lain yang beroperasi dalam industri yang sama dan menawarkan produk dan layanan yang serupa. Perubahan dalam strategi kompetitor dapat mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan pada produk dan layanan, harga, dan strategi pemasaran. Contohnya, jika kompetitor merilis produk baru yang lebih inovatif dan menarik pelanggan, maka organisasi mungkin perlu melakukan perubahan dalam produk dan strategi pemasaran.

c. Teknologi

Teknologi adalah faktor eksternal yang terus berkembang dan dapat mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan dalam proses produksi, sistem informasi, dan strategi pemasaran. Contohnya, jika teknologi baru muncul yang memungkinkan produksi lebih efisien dan murah, maka organisasi mungkin perlu

melakukan perubahan dalam proses produksi untuk mengadopsi teknologi tersebut.

d. Regulasi

Perubahan dalam regulasi dapat mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan dalam praktik bisnis, kebijakan keamanan, dan kepatuhan regulasi. Contohnya, jika regulasi baru diterapkan untuk melindungi privasi data pelanggan, maka organisasi mungkin perlu melakukan perubahan dalam praktik bisnis dan sistem informasi untuk memenuhi persyaratan tersebut.

e. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi seperti perubahan suku bunga, inflasi, dan fluktuasi mata uang dapat mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan dalam strategi keuangan, harga, dan investasi. Contohnya, jika inflasi meningkat, maka organisasi mungkin perlu melakukan perubahan dalam harga produk dan strategi keuangan untuk mempertahankan profitabilitas.

E. Pendekatan Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Davidson (2005) mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan dan pengembangan yang akan dilakukan secara tepat. Organisasi dapat menggunakan beberapa pendekatan dalam manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif. Berikut ini adalah penjelasan dari keempat pendekatan tersebut.

1. Pendekatan Rasional-Empiris

Pendekatan rasional-empiris digunakan dengan dasar keyakinan bahwa perilaku orang mampu diprediksi dan mereka akan memberikan perhatian khusus atas kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, maka akan memberikan manajer perubahan pada suatu strategi yang berguna untuk melangkah.

Beberapa komponen dalam pendekatan ini menjelaskan bahwa seluruh target perubahan akan terselimuti oleh beragam mitos, ketidaktahuan, kebenaran semu, walaupun tetap mengedepankan rasionalitasnya. Seluruh target perubahan tersebut akan mengikuti diri mereka sendiri jika itu dikatakan pada mereka yang berarti, dan seringkali mereka tidak memahami apa yang terbaik untuk mereka.

Mereka akan berubah dengan sendirinya saat mereka menerima komunikasi yang lebih informatif, efektif dan saat ada insentif pada perubahan yang mereka nilai lebih memadai.

2. Pendekatan Normatif-Reedukatif

Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana seorang manajer perubahan mampu memberikan pengaruh atau bertingkah laku dengan berbagai cara tertentu, agar selanjutnya para anggota manajer mampu melakukan perubahan. Pada dasarnya, manusia akan berubah saat ada suatu perusahaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan yang terbaik.

Perubahan tersebut akan paling siap terjadi saat satu orang dalam kelompok tersebut masuk dalam perubahan dan menganut sistem nilai dan keyakinan kelompoknya.

3. Pendekatan Kekuasaan-Koersif

Pendekatan ini akan memaksa pihak manajemen perubahan untuk melakukan caranya secara semena-mena oleh sebagian pihak secara naif oleh sebagian yang lain, dan sering menjadi bentuk standar dalam manajemen perubahan. Premis utama dari pendekatan ini adalah mereka yang pada dasarnya patuh akan siap untuk melakukan apapun yang diperintahkan dengan tanpa atau sedikit usaha dalam meyakinkan.

Dalam hal ini, membuat orang-orang untuk berubah dilakukan dengan dasar penegakan kewenangan, ancaman, atau adanya sanksi atas performa yang buruk. Pendekatan ini bisa juga disebut sebagai pendekatan kekuatan penindas. Pendekatan ini memiliki risiko yang besar dan potensi balasannya pun sangat besar.

4. Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa walaupun mereka berubah berdasarkan insting, namun mereka berusaha menghindari segala bentuk kerugian, jadi sebenarnya mereka mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai kondisi dan situasi baru.

F. Fase Manajemen Perubahan

Proses pada manajemen perubahan terdiri dari berbagai fase yang saling terkait dan saling melengkapi satu sama lainnya. Fase-fase tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Fase *Positioning Value* (Menentukan Posisi Strategis)

Menentukan posisi strategis atau memahami posisi organisasi dalam lingkungan bisnis dapat menjadi bagian dari fase persiapan

dalam manajemen perubahan. Fase ini merupakan fase sistem berpikir yang memungkinkan untuk menyatakan dengan jelas apa tujuan atau posisi strategis perusahaan.

2. Fase *Measures Goals* (Mengukur Tujuan)

Dalam fase mengukur tujuan, organisasi perlu mengidentifikasi tujuan perubahan yang spesifik dan terukur, serta mengembangkan metrik yang sesuai untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut. Tujuan dan metrik yang jelas dan terukur ini akan membantu organisasi menentukan ukuran dan mekanisme evaluasi yang diperlukan untuk menilai apakah tujuan telah tercapai atau belum. Misalnya, jika tujuan perubahan adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, organisasi perlu mengembangkan metrik yang sesuai untuk mengukur produktivitas karyawan, seperti jumlah produk yang diproduksi atau waktu yang dihabiskan dalam menghasilkan produk. Organisasi juga perlu menentukan mekanisme evaluasi yang diperlukan, seperti survei karyawan atau evaluasi kinerja, untuk menilai apakah tujuan telah tercapai atau belum.

3. Fase *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi masalah atau peluang yang perlu diubah dan mengevaluasi opsi perubahan yang tersedia. Proses evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti dampak pada bisnis, biaya, dan waktu yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan.

Selain itu, penetapan prioritas juga menjadi bagian penting dalam tahap ini, sehingga organisasi dapat menentukan opsi perubahan mana yang harus diprioritaskan. Dengan melakukan strategi asesmen yang tepat, organisasi dapat mengembangkan

rencana tindakan yang efektif untuk mengimplementasikan perubahan dan memastikan bahwa perubahan yang dilakukan dapat memberikan dampak positif pada organisasi.

4. Fase *Actions Level-level* (Aktivitas Perubahan)

Fase ini adalah fase di mana strategi diimplementasikan dan diperjelas, menyatukan semua aktivitas, proses, hubungan, dan perubahan yang diperlukan untuk menutup kesenjangan atau mencapai tujuan yang ditetapkan pada fase *positioning value*.

5. Fase *Environment Scan* (Identifikasi Lingkungan Eksternal)

Langkah ini membuat identifikasi dari setiap lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi perubahan. Hasil identifikasi memberikan arahan dan perubahan yang akan dilakukan nantinya.

Dalam kesimpulannya, manajemen perubahan adalah proses penting yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Dengan melakukan manajemen perubahan yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan daya saingnya di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis. Manajemen perubahan juga dapat membantu organisasi mengantisipasi dan mengatasi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi salah satu aspek penting dalam strategi pengembangan dan pertumbuhan suatu organisasi.

G. Tantangan Manajemen Perubahan

Organisasi saat ini dihadapkan dengan berbagai tantangan seperti dari segi persaingan, memenuhi tuntutan konsumen, atau menghadapi ketatnya sumber daya yang semuanya menuntut supayadilakukan perubahan. Segala perubahan yang akan

dilakukan perlu diberi penekanan pada efisiensi, mutu karpet boneka, keselamatan manusia demi memenuhi keinginan dan permintaan konsumen yang semakin kompleks. Organisasi perlu memahami, apabila tidak mau berubah akan menghadapi berbagai resiko dan ketidakpastian yang sudah tentu akan memperpendek siklus hidup produk serta organisasi secara keseluruhannya

Setiap perubahan pasti mengalami berbagai hambatan, salah satunya adalah resistensi, terutama dari anggota-anggota organisasi. Tidak semua anggota akan langsung setuju ketika ada perubahan. Di sinilah peran manajemen untuk mengatasi secara kolektif akan menjadi contoh karakter organisasi. Komunikasi diperlukan untuk meminimalisir resistensi yang muncul, sambil mendorong anggota yang menolak perubahan.

Berikut ini adalah beberapa tantangan umum yang dihadapi oleh manajemen perubahan dan cara terbaik untuk mengahadapinya:

1. Konflik

Perubahan dapat memunculkan rasa ketidakpastian dan ketakutan yang memberikan dampak negatif bagi setiap anggota/karyawan. Hal tersebut dapat memunculkan konflik. Untuk menghindari terjadinya konflik, pihak manajemen harus bertanggung jawab untuk membantu setiap karyawan mengatasi kesulitan.

Konflik akan mengganggu perencanaan yang telah ditentukan. Jadi jika memungkinkan, harus campur tangan dan mengurangi masalah. Sebagai manajemen secara proaktif harus mengatasi akar masalah, dan temukan solusi yang menggabungkan masukan staf.

Pemimpin yang aktif akan menyelami masalah sambil bekerja sesuai dengan manajemen perubahan organisasinya. Kesabaran

adalah kuncinya dan sebagai pemimpin harus beresonansi dengan staf dengan memahami mereka. Setiap masalah yang menjadi hambatan dalam proses perubahan harus diselesaikan, sehingga tidak mengganggu perencanaan dan implementasi perubahan.

2. Perencanaan

Perubahan akan gagal tanpa perencanaan yang tepat. Manajemen harus memahami manfaat dari prosedur sistematis, yang menggarisbawahi sifat sebenarnya dari perubahan, dan apa yang harus dilakukan agar perubahan ini tetap ada.

Misalnya, jika memperkenalkan sistem baru, manajemen harus memahami dan mempertimbangkan apakah sistem tersebut kompatibel dengan sistem lama dan bagaimana cara mentransfer informasi penting saat melakukan transisi. Perencanaan yang sukses melibatkan pendelegasian, untuk memaksimalkan potensi staf dan pada akhirnya meningkatkan efisiensi.

Dengan semua tugas tercakup, manajemen dapat membuat garis waktu yang tepat selama proses implementasi perubahan, yang memperhitungkan waktu henti dan konsekuensi yang tidak diinginkan.

3. Kemunduran

Kemunduran tidak dapat dihindari, tetapi dapat diminimalisir dampaknya dengan mengidentifikasinya sebelum terjadi. Setiap perubahan tentu akan menghadapi berbagai hambatan. Metode yang digunakan juga belum tentu akurat. Ketika terjadi kesalahan, pertahankan sikap mental positif, terapkan langkah-langkah untuk mencegahnya. Pembentukan tim khusus sangat membantu untuk mengidentifikasi dan mengatasi tanda-tanda dari kemunduran yang akan terjadi.

4. Kurang komunikasi

Kegagalan untuk mengomunikasikan perubahan yang diinginkan dapat menghancurkan suatu organisasi. Spekulasi dan isu-isu dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi. Selain itu, kurangnya kepercayaan akan membuat staf sulit menerima perubahan, terutama ketika mereka tidak memahami tentang perubahan tersebut.

Setiap bagian dari organisasi perlu mengetahui apa yang sedang terjadi, karena ketidakpastian akan mengganggu mereka. Pihak manajemen harus selalu berkomunikasi dan memberikan penjelasan kepada setiap bagian organisasi, agar mereka memahami pembaruan terencana, jika tidak, mereka akan kurang selaras dengan tujuan dan merasa terputus. Komunikasi dua arah sangat penting demi keberhasilan implementasi perubahan.

5. Resistensi

Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai keinginan untuk tidak melakukan perubahan. Resistensi dapat berakar dari banyak sumber, termasuk perbedaan informasi, persepsi, kebutuhan dan kepercayaan. Juga, sistem informal dan formal yang telah ada, serta proses yang potensial untuk bertindak sebagai masalah dalam perubahan (Cawsey dan Desczca, 2008)

Orang secara alami menolak perubahan, karena mereka terbiasa dengan keamanan yang ditawarkan oleh keadaan saat ini. Saat mereka terlalu nyaman dengan saat ini, tidak ada ruang untuk pertumbuhan di masa depan. Perlawanan perlu ditangani pada tingkat psikologis, untuk menghilangkan berbagai hambatan yang membatasi evolusi perubahan organisasi.

Perubahan besar pasti berdampak pada resistensi, karena staf perlu mempelajari prosedur baru. Sebagai pemimpin perubahan,

mereka biasanya melihat penentang perubahan sebagai orang yang berseberangan dengan mereka. Para pendukung perubahan merasa di pihak yang baik dan benar, sementara penentangannya adalah orang-orang yang berada pada posisi sebaliknya. Mereka kadang dianggap kaum “konservatif” yang ingin berada pada situasi yang tetap sama dalam waktu yang lama. Orang-orang yang tidak punya visi besar untuk kemajuan organisasi.

Dengan memberikan kepastian kepada setiap bagian organisasi, di samping menawarkan pelatihan baru, hal ini memberi mereka waktu yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan manajemen perubahan. Ini akan memudahkan transisi ke masa depan, di mana manajemen harus dapat berempati dengan staf dan berusaha untuk meyakinkan mereka.

Bab XII

MANFAAT MANAJEMEN MUTU DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Konsep Dasar Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

1. Definisi Manajemen Mutu

Mutu diartikan sebagai proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Menurut Stephan Uzelac, yang dimaksud mutu bukan hanya produk dan jasa saja, namun juga mencakup proses, lingkungan dan manusia. Jadi, mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, lingkungan dan manusia untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan guna memenuhi kebutuhan konsumen (Tjiptono dan Anastasia, 2003).

Manajemen mutu adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk menjaga tingkat kualitas yang diinginkan oleh perusahaan. Tindakan ini mencakup rangkaian aktivitas lain seperti menentukan standar kualitas, peraturan yang diperlukan, dan aspek lain yang dapat menentukan kualitas produk atau jasa.

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003), manajemen mutu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Hadari Nawari (2005) juga berpendapat bahwa manajemen mutu adalah manajemen dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dan bermutu dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (public service) dan pembangunan masyarakat.

Menurut Uhar Saputra (2010), manajemen mutu dapat dikatakan sebagai aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan, tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui alat atau media manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.

2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Mutu

Menurut Gaspersz (2002), tujuan dari manajemen mutu dalam pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.
- 2) Kesesuaian antara kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pada suatu standar tertentu terhadap proses dan produk yang dihasilkan oleh perusahaan sangat penting.
- 3) Memberikan kepuasan kepada konsumen melalui pemenuhan kebutuhan dan persyaratan proses dan produk yang ditentukan konsumen dan organisasi.

- 4) Keputusan konsumen adalah reaksi emosional dan rasional positif pelanggan. Untuk mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan, segenap personil organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.

Manajemen mutu berfungsi sebagai tolak ukur dalam mengelola kualitas yang ditentukan organisasi. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kualitas maupun kinerja semua anggota organisasi ketika menjalankan tugasnya masing-masing. Adapun tugas-tugas yang dijalankan anggota organisasi merupakan upaya untuk mencapai tujuan serta visi organisasi. Ilmu manajemen yang satu ini juga membantu organisasi untuk mengelola risiko dalam bisnis.

Selain itu, sistem manajemen ini membuat organisasi dapat mengelola manajemennya menggunakan standar internasional. Gambaran positif mengenai organisasi juga dapat tercipta dengan menerapkan manajemen yang membahas tentang mutu ini.

Produktivitas organisasi, moral, maupun motivasi kerja anggota organisasi juga dapat meningkat dengan adanya penerapan manajemen yang berkaitan dengan mutu. Mutu perusahaan akan meningkat, jika organisasi memiliki sistem pengendalian yang konsisten.

3. Fungsi dan Manfaat Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

Manajemen mutu dijalankan untuk mengusahakan agar setiap langkah yang dilaksanakan, setiap sumber daya yang digunakan, dan setiap aspek yang terlibat dalam aktivitas organisasi dievaluasi secara terus-menerus untuk mencegah terjadinya kesalahan atau kekeliruan. Manfaat yang akan diberikan dari penerapan manajemen mutu adalah untuk mempermudah kegiatan suatu

lembaga atau organisasi menuju ke arah kemajuan, lebih efektif dan efisien serta penjamin mutu. Mulai dari awal perencanaan, selama proses pelaksanaan, dan sampai hasil yang didapat.

Menurut Jumaedi dan Djatmiko (2011), beberapa fungsi dan manfaat penerapan manajemen mutu antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan sehubungan dengan perdagangan bebas yang tidak mengenal batas wilayah hanya produk yang mempunyai daya saing tinggilah yang diterima di pasar.
- 2) Dengan banyaknya persaingan di pasar, maka konsumen akan memilih produk dengan mutu baik dan konsisten.
- 3) Penerapan ISO akan meningkatkan produktivitas, efektivitas operasional, efisiensi, dan mengurangi biaya yang ditimbulkan barang cacat atau barang bermutu rendah.
- 4) Penerapan ISO membuat sistem kerja dalam suatu perusahaan menjadi standar kerja yang terdokumentasi.
- 5) Penerapan ISO dapat meningkatkan semangat dan moral karyawan karena adanya kejelasan tugas dan wewenang (*job description*) serta hubungan antar bagian yang terkait.
- 6) Nilai kompetisi dan reputasi organisasi semakin meningkat dengan sertifikat ISO.
- 7) Penerapan ISO menjamin proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen mutu yang ditetapkan.
8. Penerapan ISO memudahkan top manajemen mencapai target karena sudah dipersiapkan target yang diukur dan rencana pencapaiannya.

Adapun menurut Syukur (2010), manfaat dari manajemen mutu dalam pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat sistem kerja menjadi standar kerja terdokumentasi yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Adanya jaminan bahwa perusahaan mempunyai SMM dan produk yang dihasilkan sesuai keinginan konsumen.
- 3) Sebagai standar kerja untuk melatih karyawan baru.
- 4) Menjamin bahwa proses yang dilaksanakan sesuai dengan SMM yang ditetapkan.
- 5) Meningkatkan semangat karyawan karena adanya kejelasan kerja.
- 6) Adanya kejelasan hubungan tanggung jawab dan wewenang antara bagian yang terlibat dalam melaksanakan pekerjaan.
- 7) Dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dalam memenuhi permintaan konsumen.
- 8) Mengurangi kerja ulang untuk menghemat biaya.
- 9) Membiasakan bertindak berdasarkan data.
- 10) Memungkinkan pemantauan pencapaian mutu lebih ketat.

4. Keuntungan Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

Menurut Joseph C. Field, terdapat lima keuntungan yang dicapai dengan penerapan manajemen mutu dalam pengembangan organisasi, yaitu: 1) memperkuat organisasi dan memberikan peta jalan atau arah bagi perubahan, 2) membantu setiap lapisan organisasi untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok kerja, bukan sebagai musuh, 3) mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan hanya penanganan satu aspek saja, tetapi menjadi pendekatan yang holistik dan menyebabkan segala unsur organisasi mengubah cara mengarahkan dirinya, 4) meningkatkan

partisipasi setiap lapisan struktur organisasi yang terlibat dalam penyelenggaraan program, 5) mengarahkan setiap anggota organisasi membuat saran-saran untuk memajukan organisasi bersama-sama (Syafaruddin, 2002).

B. Prinsip Dasar Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

Beberapa prinsip dasar manajemen mutu diadopsi dari Standar Internasional. Prinsip-prinsip tersebut dipakai dalam manajemen sebagai kerangka kerja digunakan untuk pengembangan organisasi dan meningkatkan kinerja anggota. Berikut ini prinsip manajemen mutu (Syafaruddin. 2002):

1. Fokus Konsumen

Konsumen menjadi fokus utama seluruh organisasi, yaitu memenuhi bahkan lebih bagus jika melampaui harapan serta kebutuhan konsumen. Jika organisasi mampu memahami serta memenuhi kebutuhan konsumen saat ini dan di masa mendatang, maka akan menciptakan loyalitas konsumen.

Prinsip fokus pada pelanggan menunjukkan bahwa setiap organisasi harus berusaha untuk memuaskan pelanggan, harus mengidentifikasi, membangun, dan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan saat ini dan di masa depan, organisasi harus memastikan bahwa tujuannya terkait dengan kebutuhan dan harapan konsumen, manajemen puncak harus mengkomunikasikan kepada semua anggota/ pegawai mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan, organisasi harus mengukur kepuasan pelanggan, dan organisasi juga harus menjamin keseimbangan antara kepuasan pelanggan dengan pihak-pihak lainnya.

2. Keterlibatan Orang

Keterlibatan karyawan/ anggota organisasi adalah prinsip fundamental lainnya. Prinsip ketiga ini menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi setiap pegawai merupakan pegawai kompeten, dapat diberdayakan, dan dapat dilibatkan dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Jika manajemen melakukan pemberdayaan karyawan, melibatkannya dalam pengambilan keputusan, serta mengapresiasi pencapaian, maka, mereka akan merasa dihargai. Jika demikian, mereka akan bekerja lebih semangat dengan mengeluarkan potensi terbaiknya.

Prinsip keterlibatan orang menekankan pada pentingnya aspek kompetensi, pemberdayaan dan keterlibatan seluruh pegawai, karena keseluruhan aspek tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai. Kaitannya dengan prinsip keterlibatan orang, organisasi perlu melakukan usaha agar setiap pegawai berkomitmen untuk selalu berusaha mencapai tujuan organisasi berdasarkan nilai-nilai yang diyakini organisasi, dan agar setiap pegawai selalu termotivasi untuk memberikan kontribusinya dalam mencapai keberhasilan organisasi.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik berbanding lurus dengan kesuksesan organisasi. Jadi ciptakan budaya organisasi yang memberikan kesempatan pada anggota/karyawan mengembangkan potensinya. Pemimpin juga melibatkan mereka dalam penetapan tujuan serta sasaran organisasi.

Kepemimpinan harus membangun visi yang jelas tentang masa depan organisasi, kepemimpinan harus menetapkan tujuan

dan target yang menantang, kepemimpinan harus menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai bersama, keadilan dan model peran yang etis pada semua tingkat organisasi, kepemimpinan harus dapat membangun kepercayaan dan menghilangkan kecemasan setiap pegawainya.

Kepemimpinan harus memberikan kesempatan setiap pegawai untuk melakukan pelatihan sumber daya yang diperlukan, dan mereka bebas untuk bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas, dan kepemimpinan harus dapat menginspirasi, mendorong dan mengakui kontribusi setiap pegawainya.

4. Pendekatan Proses

Prinsip pendekatan proses menjelaskan bahwa proses-proses dalam sebuah organisasi harus terstruktur dan mengarah pada tujuan tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif. Beberapa manfaat dengan memperhatikan prinsip ini, antara lain:

- 1) Dapat membantu organisasi dalam menentukan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai/mendapatkan hasil yang diinginkan secara sistematis.
- 2) Dapat membantu organisasi dalam membangun tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas pengelolaan berbagai kegiatan kunci.
- 3) Dapat membantu organisasi dalam menganalisis dan mengukur kemampuan kegiatan utamanya.
- 4) Dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi *interface* dari kegiatan kunci baik di dalam maupun antar fungsi organisasi.
- 5) Dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari kegiatan-kegiatan yang

terkait dengan para pelanggan, pemasok dan pihak lain yang berkepentingan.

- 6) Dapat membantu organisasi dalam penataan sistem untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien dan memahami saling ketergantungan antara proses dari system.
- 7) Dapat membantu organisasi dalam memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama, sehingga dapat mengurangi hambatan dan penargetan lintas fungsional.
- 8) Dapat mendefinisikan dengan lebih mudah bagaimana kegiatan-kegiatan spesifik dalam sebuah sistem harus beroperasi.

5. Pendekatan Sistem Manajemen

Kualitas suatu organisasi akan meningkat apabila menerapkan pendekatan berbasis manajemen. Pendekatan ini meliputi proses identifikasi, pemahaman, dan pengelolaan seluruh proses yang saling berkaitan. Manajemen mutu yang baik berguna untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

6. Peningkatan Berkesinambungan

Jadi, pihak manajemen harus membuat proses baru yang berkelanjutan secara berkala, serta beradaptasi pada kondisi maupun situasi pasar yang cenderung berubah-ubah.

7. Pengambilan Keputusan berdasarkan Fakta

Proses pengambilan keputusan harus berdasarkan data, informasi, dan fakta untuk menghasilkan solusi yang efektif dan

efisien. Informasi atau fakta dapat membantu dalam menelusuri akar masalah dan menyelesaikannya dengan baik.

Pengambilan keputusan dapat menggunakan metode faktual, agar dapat memahami hubungan sebab akibat, bahkan mengetahui potensi dan hal-hal yang tidak diinginkan.

8. Manajemen Relasional

Prinsip manajemen relasional menjelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, organisasi harus mengelola hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam manajemen mutu dijelaskan bahwa pihak yang berkepentingan adalah orang atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam keberhasilan atau kinerja organisasi. Dengan demikian, pihak-pihak yang berkepentingan dapat diartikan sebagai para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dengan kata lain, pihak yang berkepentingan dapat berasal dari dalam organisasi atau luar organisasi.

Dalam manajemen mutu dijelaskan bahwa organisasi perlu menjaga hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan karena pihak-pihak tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Lebih lanjut, kesuksesan organisasi secara berkelanjutan akan lebih mungkin dicapai ketika organisasi tersebut dapat mengelola hubungan dengan pihak yang berkepentingan, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

9. Perbaikan Secara Terus-Menerus

Perbaikan atau evaluasi mutu perusahaan harus diterapkan secara terus-menerus agar kualitas organisasi makin bertambah. Organisasi dapat mencapai tujuan atau visi dengan efektif

apabila melakukan evaluasi dan memperbaiki kesalahan dalam prosesnya.

Dalam manajemen mutu, tindakan perbaikan dapat dilakukan dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi. Lebih spesifik, prinsip perbaikan dalam manajemen mutu menekankan pentingnya organisasi untuk memberikan pelatihan kepada pegawainya terkait dengan metode dan alat perbaikan dalam organisasi, dan membuat peningkatan produk, proses, dan sistem yang objektif untuk setiap individu dalam organisasi.

Menurut Dr. W. Edward Demings, dasar dari manajemen mutu terfokus pada pernyataan “*Do the right things, first time, every time*” (kerjakan sesuatu yang benar sejak pertama kali setiap waktu) dengan meletakkan kerangka pemikiran dalam perbaikan mutu secara berkelanjutan yang terdiri dari hal-hal sebagai berikut (Syafaruddin, 2002):

1. Reaksi berantai untuk perbaikan kualitas

Reaksi berantai tersebut menyatakan bahwa perbaikan kualitas akan meningkatkan kepuasan konsumen.

2. Transformasi organisasi

Dalam konteks ini, kemampuan untuk mencapai perbaikan yang penting dan berkelanjutan menuntut perubahan dalam nilai-nilai yang dianut. Selain itu, proses kerja dan struktur kewenangan dalam organisasi perlu dibenahi.

3. Peran esensial pimpinan

Kepemimpinan mempunyai peran strategis dalam upaya perbaikan kualitas. Setiap anggota organisasi harus memberikan kontribusi penting dalam upaya tersebut, namun demikian setiap

upaya perbaikan yang tidak didukung secara aktif oleh pimpinan, komitmen, kreativitas, maka lama kelamaan akan hilang.

4. Hindari praktik-praktik manajemen yang merugikan

Setiap keputusan yang didasarkan pada pandangan jangka pendek, sempit dan terkotak-kotak, akhirnya akan merugikan organisasi. Beber apa contoh pandangan tersebut adalah:

- a. Tidak terdapat tujuan yang tetap (*constancy of purpose*), yaitu tujuan menuju perbaikan kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.
- b. Hanya memikirkan keuntungan jangka pendek, dan
- c. Sering berganti-ganti kegiatan.

5. Penerapan *system of profound knowledge*

Penerapan sistem tersebut meliputi penerapan empat disiplin berikut:

a. Orientasi pada sistem (*system oriented*)

Pada setiap upaya menuju perbaikan kualitas, hendaknya manajemen mengembangkan kecakapan untuk menghindari dan mengelola interaksi antara berbagai komponen organisasi. Orientasi ini meliputi fokus pada kinerja total organisasi bukan hanya memusatkan perhatian pada usaha memaksimalkan hasil komponen organisasi tertentu secara parsial, akan tetapi harus keseluruhan organisasi.

b. Teori variasi

Perlu dikembangkan kecakapan untuk menggunakan data dalam proses pengambilan keputusan. Variasi data akan dapat membantu pengambilan keputusan

untuk mengetahui kapan harus melakukan perubahan-perubahan dalam suatu sistem guna memperbaiki kinerja, dan mengetahui kapan perubahan-perubahan yang dibuat dapat memperburuk kinerja.

c. Teori pengetahuan

Penguasaan teori pengetahuan akan membuat kita untuk mengembangkan dan menguji hipotesis (praduga) guna memperbaiki kinerja organisasi jadi, teori pengetahuan akan membantu kita untuk mengetahui:

- 1) apa yang dikehendaki oleh konsumen (*customer*);
- 2) seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen;
- 3) faktor-faktor penting apa yang mempengaruhi kualitas;
- 4) apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kualitas;
- 5) apakah pelanggan mengetahui perubahan yang terjadi mengenai kinerja organisasi, dan
- 6) apa kebutuhan dan harapan baru pelanggan

d. Psikologi

Perlu dikembangkan kecakapan untuk mengerti dan menerapkan konsep-konsep yang berkaitan dengan perbedaan individu dalam organisasi, dinamika kelompok, proses belajar dan proses perubahan guna mencapai perbaikan kualitas.

C. Model Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

Model manajemen mutu muncul karena adanya upaya dalam menjelaskan secara kontinu yang diturunkan dari perkembangan

pengukuran dan keinginan manusia untuk berusaha menerapkan prinsip-prinsip peningkatan mutu pada cakupan yang lebih abstrak.

Rusman (2009) menyebutkan terdapat tiga orang ahli yang memberikan sumbangan tentang model pengembangan kualitas/mutu, yaitu W. Edward Deming, Philip B. Crosby, dan Jseph M. Juran. Masing masing ahli tersebut mengembangkan modelnya berkenaan dengan pengembangan mutu, yakni sebagai berikut:

1. Model W. Edward Deming

Menurut Deming meskipun kualitas mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu. Menurut Deming terdapat empat belas poin penting yang dapat membawa/membantu manager mencapai perbaikan dalam kualitas atau mutu, yakni sebagai berikut:

- 1) Rumuskan dan umumkan kepada semua staf, maksud dan tujuan lembaga atau organisasi.
- 2) Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh pemimpin maupun staf anggota organisasi.
- 3) Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan menekan biaya
- 4) Mengakhiri praktik kegiatan yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka/uang saja.
- 5) Memperbaiki secara konstan dan terus-menerus, kapanpun terhadap sistem dan layanan.
- 6) Membudayakan dan melembagakan pendidikan dan pelatihan.
- 7) Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
- 8) Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan kepercayaan diri dan iklim yang mendukung inovasi.

- 9) Mengoptimalkan tujuan lembaga, *teamwork*, dan kelompok.
- 10) Menghilangkan tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan pegawai
- 11) Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka, tetapi secara kontinu melembagakan perbaikan (*remedial*).
- 12) Menghilangkan hambatan yang membuat pegawai tidak merasa bangga akan tugasnya.
- 13) Mendukung pendidikan dan peningkatan prestasi setiap orang.
- 14) Melaksanakan tindakan/kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Deming sangat dikenal dengan filosofi manajemennya dan banyak diadopsi oleh manajemen secara umum. Bahkan dalam filosofi organisasi belajar, konsep tersebut berkembang luas. Deming dikenal dengan konsep PDCA yang dilaksanakan dalam *countinuous quality improvement*.

2. Model Philip B. Crosby

Ahli manajemen Crosby memperkenalkan empat hal penting dalam manajemen mutu, keempat fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Definisi mutu. mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan.
- 2) Sistem pencapaian mutu. sistem ini merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat dan kesalahan.
- 3) Standar kinerja. Standar kinerja organisasi/lembaga yang mempunyai orientasi mutu adalah tidak ada kesalahan (*zero defect*).

- 4) Pengukuran. Pengukuran kinerja yang digunakan adalah biaya mutu. Crosby menekankan biaya mutu seperti biaya peneluaran, persediaan, inspeksi, dan pengujian.

3. Model Joseph M. Juran

Menurut Juran, kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna. Di samping itu, Juran juga memperkenalkan tiga proses manajemen mutu. Ketiga proses tersebut adalah sebagai berikut;

1. Perencanaan mutu (*quality planning*)

Perencanaan mutu terdiri dari: identitas pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, mengembangkan karakteristik hasil yang merupakan tanggapan terhadap proses kebutuhan pelanggan, menyusun sasaran mutu, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan karakteristik tertentu, dan memperbaiki atau meningkatkan kemampuan proses.

2. Penjaminan mutu (*quality control*)

Penjaminan mutu terdiri dari: memilih dasar pengendalian, menentukan pengukuran, menyusun pengukuran, menyusun standar kerja, mengukur kinerja yang sesungguhnya/ yang terjadi, menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata yang terjadi, dan mengambil keputusan atas perbedaan tersebut.

3. Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*)

Perbaikan dan peningkatan mutu terdiri dari peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan, mengidentifikasi proyek-proyek khusus, mengorganisasi proyek untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan, mengadakan

perbaikan-perbaikan, proses yang telah diperbaiki berada dalam kondisi operasional yang efektif, dan menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai.

D. Pendekatan Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

Pendekatan manajemen mutu mengajak organisasi untuk menganalisa persyaratan konsumen, menetapkan proses yang memberi sumbangan bagi pencapaian produk atau jasa yang dapat diterima oleh konsumen dan menjaga proses-proses ini terkendali. Manajemen mutu dapat memberi kerangka kerja bagi perbaikan berkelanjutan dan meningkatkan kemungkinan peningkatan kepuasan konsumen dan kepuasan pihak lain yang berkepentingan. Manfaat manajemen mutu adalah memberi keyakinan pada organisasi dan pelanggannya bahwa sistem ini mampu memberi produk atau jasa yang konsisten memenuhi persyaratan.

Dalam pengembangan organisasi, terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan pendekatan untuk penyusunan dan penerapan manajemen mutu. Langkah-langkah tersebut terdiri dari (Budiman, 2009) :

- 1) Menentukan kebutuhan dan harapan konsumen dan pihak lain yang berkepentingan.
- 2) Menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu organisasi.
- 3) Menentukan proses dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu.
- 4) Menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu.

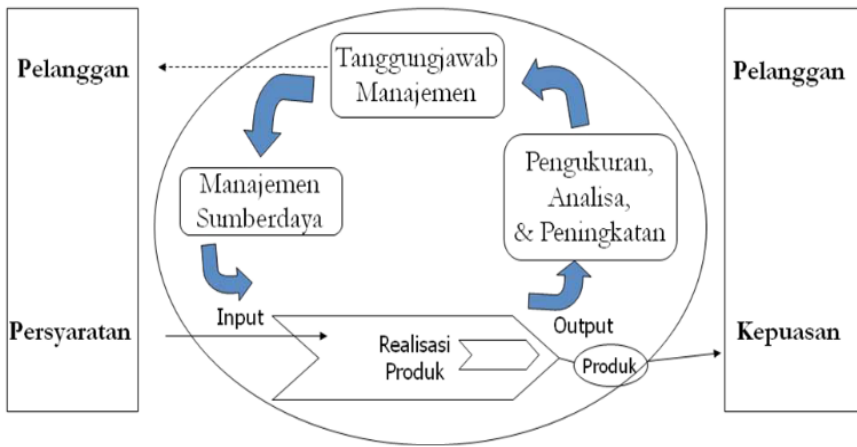
- 5) Menetapkan metode pengukuran efektifitas dan efisiensi tiap proses.
- 6) Menerapkan pengukuran ini untuk menentukan efektifitas dan efisiensi tiap proses.
- 7) Menentukan sarana pencegahan ketidak sesuaian dan menghilangkan penyebabnya.
- 8) Menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berkesinambungan dari manajemen mutu.

Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini menciptakan keyakinan dalam kemampuan prosesnya dan mutu produknya serta memberi dasar bagi perbaikan berkesinambungan. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan kepuasan dan pihak lain yang berkepentingan serta keberhasilan organisasi.

Manajemen secara sistematis dari suatu proses yang digunakan dalam organisasi dan khususnya interaksi yang terjadi di antara proses-proses dalam organisasi itu sendiri disebut “Pendekatan Proses”. Di lain pihak, istilah proses merupakan suatu kegiatan atau sejumlah kegiatan yang menggunakan sumber daya untuk mengubah *input* menjadi *output*. Oleh karena itu agar berfungsi secara efektif, organisasi harus mengetahui dan mengelola banyak proses yang saling berkaitan dan berinteraksi, satu keluaran dari proses langsung menjadi masukan ke proses berikutnya.

Pendekatan yang dilakukan dalam manajemen mutu menekankan pada kebutuhan organisasi, penambahan nilai organisasi, pencapaian hasil dari proses kinerja dan efektifitas serta proses perbaikan secara kesinambungan berdasarkan ukuran yang obyektif.

Model pendekatan manajemen mutu tercermin pada gambar seperti di bawah ini (Budiman, 2009):



Gambar di atas menunjukkan bahwa pihak berkepentingan sangat berperan dalam memberikan masukan pada organisasi, pemantauan kepuasan pihak berkepentingan menghendaki evaluasi informasi yang berkaitan dengan persepsi pihak berkepentingan tentang sejauh mana kebutuhan dan harapan mereka telah dipenuhi.

E. Tahapan Manajemen Mutu dalam Pengembangan Organisasi

Manajemen mutu melibatkan kumpulan pedoman yang sudah dikembangkan oleh tim untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang dihasilkan memiliki standar yang tepat atau sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut adalah tahapan proses manajemen mutu (Nanang, 2012 dalam Nuri Aslami, 2020).

- 1) Organisasi harus menentukan input yang dibutuhkan dan keluaran yang diharapkan dari prosesnya; Masukan yang dibutuhkan untuk proses harus dipertimbangkan dari sudut pandang apa yang dibutuhkan untuk pelaksanaan proses seperti yang direncanakan; Keluaran yang diharapkan harus dipertimbangkan dari sudut

pandang apa yang diharapkan oleh konsumen atau proses selanjutnya; Masukan dan keluaran dapat berwujud (misalnya bahan, komponen atau peralatan) atau tidak berwujud (misalnya data, informasi atau pengetahuan).

- 2) Saat menentukan urutan dan interaksi proses ini, hubungan dengan *input* dan *output* dari proses sebelumnya dan selanjutnya harus dipertimbangkan; Metode untuk memberikan rincian urutan dan interaksi proses; Metode yang berbeda seperti mempertahankan atau mempertahankan informasi terdokumentasi (misalnya peta proses atau diagram alir), atau pendekatan yang lebih sederhana, seperti penjelasan lisan tentang urutan dan interaksi proses.
- 3) Untuk memastikan bahwa proses berjalan secara efektif (yaitu memberikan hasil yang disepakati), kriteria dan metode pengendalian proses harus ditentukan dan diterapkan oleh organisasi; Kriteria untuk pemantauan dan pengukuran bisa berupa parameter proses, atau spesifikasi untuk produk dan layanan Tujuan kualitas organisasi (kriteria); Metode lain untuk indikator kinerja mencakup laporan, grafik atau hasil audit.
- 4) Organisasi harus menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk proses, seperti orang, infrastruktur, lingkungan untuk pengoperasian proses, pengetahuan organisasi dan pemantauan dan pengukuran sumber daya Pertimbangan mengenai ketersediaan sumber daya harus mencakup kemampuan dan batasan sumber daya internal yang ada dan hal-hal yang dapat diperoleh dari penyedia eksternal.

- 5) Organisasi harus menetapkan tanggung jawab dan wewenang untuk prosesnya dengan terlebih dahulu menentukan aktivitas proses dan kemudian menentukan orang-orang yang akan melakukan kegiatan tersebut; Tanggung jawab dan wewenang dapat ditetapkan dalam informasi terdokumentasi, seperti bagan organisasi, prosedur terdokumentasi, kebijakan operasional dan uraian tugas, atau dengan menggunakan pendekatan sederhana dari instruksi lisan.
- 6) Organisasi harus memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menangani risiko dan peluang yang terkait dengan proses diimplementasikan. Organisasi harus mempertimbangkan data kinerja yang diperoleh melalui pengkajian kriteria yang ditetapkan untuk pemantauan dan pengukuran; Menganalisis dan mengevaluasi data ini; Dan menerapkan setiap perubahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa proses ini konsisten mencapai hasil yang diharapkan.
- 7) Organisasi dapat menggunakan hasil analisis dan evaluasi untuk menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan; Perbaikan dapat dilakukan pada tingkat proses (misalnya dengan mengurangi variasi dalam cara aktivitas dilakukan) atau pada tingkat manajemen mutu (misalnya dengan mengurangi dokumen yang terkait dengan sistem, memungkinkan orang untuk lebih berkonsentrasi dalam mengelola proses).



Daftar Pustaka

Buku

- Ambarita, Biner. dkk. 2014. *Perilaku Organisasi*. Alfabeta: Bandung.
- Anderson, D., Linda, S., dan Anderson, A. (2001). *Beyond Change Management*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Arisman. 2019. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: BPSDM Hukum dan HAM.
- Aslami, Nuri. 2020. *Sistem Manajemen Mutu*. Diklat Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Badrudin. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Bennis, Warren dan Burt Nanus. 1990. *Kepemimpinan: Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab*. Jakarta: Erlangga.
- Bridges, William. 2003. *Managing Transition: Making the Most of Change*. Cambridge: Perseus Publishing Service.
- Bukhori, Ahmad. 2014. *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Bandeng Juwana Elrina*. Skripsi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

- Cawsey, Tupper and Deszca, Gene. 2008. *Toolkit for Organizational Change*. California: Sage Publications Inc.
- Chaniago, Nasrul Syakur. 2011. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Dermawan, Rizky. 2016. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Desplaces, David. 2005. A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 7 No. 1.
- Edison, Emron. Yohny Anwar, dan Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Fattah, Nanang. 2012. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grindle, Merilee S. 1997. *Getting Good Government Capacity Building In The Public Sector of Developing Countrie*, Boston: Harvard Institute for International Development.

- Habudin. 2020. Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*. Vol. 1, No. 1, Juni 2020.
- Handoko, Hani T. 2009. Manajemen, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hussey. 2000. *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan. Page limited.
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., dan Cavaye, L. M. 1997. *Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model*. *MIS Quarterly*, 21(3).
- Ismail. 2018. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 12 (1).
- Jaudi. 2019. Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi dan Team. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*. Vol. 1 No. 2.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 2000. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Jumaedi, Heri dan Budi Djaatmiko. 2011. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008*. Bandung: STEMBI.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kim, Cameron S. and Quinn E. Robert, 2011. *Diagnosing and Changin Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco : Joh Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kotler, Philip. 2000. *Prinsip-Prinsip Pemasaran Manajemen*. Jakarta : Prenhalindo.
- Kumala, H. R. dan Agustina, T. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai*. Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. Widia Cipta.
- Kusworo. 2019. *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*. Jatinangor: Alqaprint
- Kusumah, Budiman. 2009. Pendekatan Sistim Manajemen Mutu bagi Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. Vol. 9, No. 2, Mei 2009.
- Latar, Bakroni. Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* Vol. 1, No. 2, Desember 2020.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Milen, Anni. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Mohyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Morrison Tarrance. 2001. *Actionable Learning-A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta; Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Ke-4. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Pareek, Udai. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Prastyawan, Agus dan Yuni Lestari. 2019. *Pengambilan Keputusan*. Surabaya: Unesa University Press.
- Prasetyo, Lis. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja, *Jurnal Neo-Bisnis* Vol. 2 No. 2, Desember 2008.
- Rahardian, Bagus Ryan. 2013. *Korelasi antara perubahan organisasi dengan stres kerja di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang*. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Riyadi, Soeprapto. 2006. Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Volume IV (1), FIA UNIBRAW, Malang.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta : PT Indeks
- Robbins, Steven P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ross, Marc Howard. 1993. *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale: Yale University Press

- Rusdinal dan Hade Afriansyah. 2021. *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi*. Depok: Rajawali Pers.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Sabri, Ahmad. 2013. Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Al-Ta'lim*, Jilid 1, Nomor 5 Juli 2013.
- Sahadi, Neti Sunarti, Endah Puspitasari. 2022. Pengembangan Organisasi: Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi. *Jurnal MODERAT*. Volume 8, Nomor 2.
- Saiyadain, M. S. 2003. *Organisational behavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Sayidah, Nur. 2012. Perubahan Organisasional dalam Analisis Diskursus. *JINAH: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*. Vo. 2 No. 1 Desember 2012.
- Sharf, Richard S. 1992. *Applying Career Theory to Conseling*. California: Thomson Broke/Cole Publishing Company.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Siahaan, Amiruddin dan Wahyuli Lius Zen. 2012. *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis, dan Praksis terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.

- Simon, A. Herbert. 2004. *Perilaku Administrasi : Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*, Edisi Ketiga, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto dan Agus Sucipto. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Interaktif*. Malang: UIN Malang Press.
- Sobirin, Achmad. 2013. *Manajemen Perubahan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Steers, Richard M. 1984. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, Bandung.
- Sulastri, Ayu dan M. Rifa'i. 2019. *Strategi Pemimpin dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 3 Nomor 1. Januari – Juni 2019.
- Sutrisno, H. E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep Strategi dan Aplikasi*, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tampubolon, Manahan P. 2019. *Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Tagela, Umbu. 2020. *Manajemen Perubahan Organisasi*. Salatiga: Yayasan Pendidikan Kristen.
- Terry, George R. 2005. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah, 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Tjiptono, Fandy dan Diana Anastasia. 2001. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tyagi, Archana. 2000. *Organizational Behavior*. New Delhi: Excel.
- Usman, Husaini. 2004. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wahab, Abdul Azis. 2011. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wayne, Pace R. dan Don F. Faules. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Winardi. 2004. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Winardi. 2005. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wexley, K. N. dan G. A. Yukl. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Website

- <https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/id/artikel/868-perluah-perusahaan-melakukan-pengembangan-organisasi-berkesinambungan>
- <http://fgmfi.web.id/2013-07-06-04-08-39/artikel/marketplace/3927-6-ciripemimpin-yang-inovatif-di-era-globalisasi>

<https://glints.com/id/lowongan/manfaat-team-building-dan-beberapa-aktivitasnya/>

<https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/8-langkah-perubahan-organisasi-yang-bisa-meningkatkan-kinerja-perusahaan-210517/>

<https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/perubahan-organisasi-manfaat-risiko-dan-cara-mengatasinya-220113/>

<https://komputerisasi-akuntansi-d4.stekom.ac.id/informasi/baca/Teori-dan-Pertimbangan-Nilai-dalam-Pengambilan-Keputusan/cf36ce3079deb37e39fca1a9d113dedae87ecbd9>

https://myrobin.id/untuk-bisnis/manajemen-perubahan/#Faktor_yang_Mempengaruhi_Manajemen_Perubahan

https://opdaconsulting.com/pengertian-manajemen-mutu/#Manfaat_Manajemen_Mutu

<http://staimtarate.ac.id/berita/karakteristik-budaya-organisasi>

<https://www.thehoneylady.co.id/blog/team-building-pengertian-tujuan-dan-cara-membangunnya-dengan-efektif/>



Indeks

A

addition 2

anggaran 78, 79, 80, 183

attitude 144

B

behavior 96, 144, 224

Bisnis 50, 67, 70, 219, 222,
223, 236

Budaya x, 26, 30, 70, 85, 116,
161, 162, 163, 164, 165,
166, 167, 168, 169, 170,
171, 172, 174, 175, 176,
186, 219, 221

Budaya Adhokrasi 167

Budaya Hierarki 168

Budaya Klan 167

budaya organisasi 5, 26, 46, 85,
86, 162, 163, 164, 165, 166,
169, 171, 172, 173, 174,
175, 176, 177, 178, 186,
203, 221

bumpy incremental change 35

C

Capacity Building viii, 99, 107,
108, 109, 110, 220, 222

change 2, 3, 9, 10, 11, 21, 23,
24, 35, 36, 37, 38, 39, 42,
44, 74, 84

Choice Phace 157

Controlling 62, 103

cycle time 10

D

Design Phace 156

Desplaces 12, 220

Developmental change 9

discountinous change 36

Drucker 4, 6, 51

E

efektivitas organisasi 30, 33,
60, 62, 92, 99, 182

Ekonomi 47, 188, 219, 221,
235, 236

eksistensi 27, 167

external support 8

F

Fairclough 55

fleksibel 3, 35, 167

G

Gaya Delegatif 127

Gaya Instruktif 125

Gaya kepemimpinan 121, 122,
125, 127, 130

Gaya Konsultatif 125

Gaya Partisipatif 126

Greenberg 13, 25, 26, 37, 92,
220

I

Implementation authority 109

Implementation Phace 157

individu 4, 8, 9, 12, 13, 14, 22,
35, 52, 60, 73, 82, 87, 92, 96,
98, 100, 103, 104, 105, 106,
107, 108, 109, 118, 129,
144, 160, 163, 165, 166,
169, 172, 179, 180, 182,
184, 207, 209

innovative change 37, 38, 39

Intelligence Phace 156

J

James A. F. Stoner 139, 140

Joseph M. Juran 212

K

Karyawan 41, 67, 68, 94

Kejutan Ekonomi 47

keterampilan 8, 9, 10, 22, 28,
36, 45, 47, 48, 49, 65, 66,
69, 72, 95, 100, 105, 107,
116, 117, 118, 122, 123,
148, 150, 170

key person 22

Kinerja organisasi 59, 186

Kinicki 13, 21, 162, 221

Konflik 80, 81, 82, 154, 193,
222

konservatif 196

Konsumen 49, 134, 187, 202

Kreitner 13, 21, 162, 221

kualitas 10, 43, 45, 49, 85, 92,
110, 115, 116, 129, 131,
163, 164, 197, 198, 199,
206, 207, 208, 209, 210,
212, 216

Kurt Motamendi 61

M

making think different 3

Manajemen x, xi, 25, 28, 30, 72,
79, 81, 179, 180, 181, 183,
184, 185, 188, 190, 192,
194, 197, 198, 199, 201,

202, 205, 206, 209, 213,
214, 215, 219, 220, 221,
222, 223, 224, 225, 226,
227, 235

Manajemen Mutu xi, 197, 198,
199, 201, 202, 209, 213,
215, 219, 221, 222, 225

management support 8

Manajer 49, 51, 60, 85, 105, 106

Mutual Trust 133

O

Operational efficiency 110

opinion 144

organisasi v, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20,
21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,
38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 65,
66, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 76,
77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
103, 105, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 114,
115, 116, 117, 118, 119,
122, 123, 124, 125, 129,
130, 131, 132, 133, 135,

136, 137, 141, 143, 144,
147, 150, 153, 154, 156,
159, 160, 161, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168,
169, 170, 171, 172, 173,
174, 175, 176, 177, 178,
180, 181, 182, 183, 184,
185, 186, 187, 188, 190,
191, 192, 193, 195, 196,
198, 199, 200, 201, 202,
203, 204, 205, 206, 207,
208, 209, 210, 211, 213,
214, 215, 216, 217, 221,
223, 226, 227, 236

organisasional 3, 5, 12, 13, 16,
18, 21, 34, 35, 37, 38, 45, 53,
54, 55, 56, 57, 85, 86, 119,
120, 141

organization development 91

P

Pasmore 1, 15

Pengambilan Keputusan ix,
139, 141, 142, 144, 146,
148, 150, 151, 152, 153,
154, 156, 205, 220, 223,
224, 225

pengetahuan teknologi 8

Penjaminan mutu 212

Perencanaan mutu 212

Perubahan v, vii, viii, ix, x, 1,
 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13,
 15, 20, 21, 24, 25, 27, 28, 29,
 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
 41, 43, 45, 48, 49, 50, 53, 54,
 55, 59, 61, 62, 65, 66, 69,
 70, 71, 72, 73, 75, 83, 84,
 85, 87, 114, 116, 117, 118,
 132, 144, 152, 179, 181,
 182, 183, 184, 185, 186,
 187, 188, 189, 190, 192,
 193, 194, 195, 219, 222,
 224, 225, 226, 227

Perubahan Lewin 12

Perubahan Organisasi vii, viii,
 ix, 1, 5, 6, 9, 12, 25, 27, 33,
 35, 43, 53, 59, 62, 65, 66,
 117, 225

Perubahan Tyagi 20

Philip B. Crosby 210, 211

planned change 37

pleminary budget 80

Policy capacity 109

problem solving 10

produk 11, 36, 38, 39, 45, 47,
 65, 95, 115, 116, 153, 169,
 170, 174, 187, 188, 191,
 193, 197, 198, 200, 201,
 207, 210, 212, 213, 215, 216

Q

quality control 212

quality improvement 211, 212

quality planning 212

R

Resistensi 13, 39, 40, 195

Robbins 6, 13, 25, 26, 33, 37,
 43, 46, 61, 63, 75, 85, 91, 92,
 96, 100, 118, 140, 162, 166,
 170, 173, 177, 223

S

Saham 50

Sistem Kerja 17

smooth incremental change 35

Sondang P. Siagian 4, 72, 92,
 140, 148, 162

Strategi viii, ix, 10, 28, 71, 72,
 73, 75, 77, 82, 85, 86, 87,
 88, 106, 150, 151, 185, 191,
 219, 225

Sudarman 4

T

target element of change 21

team building viii, 10, 99, 100,
 101, 102, 103, 104, 105, 106

teknologi 7, 8, 11, 17, 18, 21,
 25, 26, 34, 38, 43, 45, 48, 68,

70, 79, 93, 115, 116, 117,
123, 153, 182, 187, 188

tenaga kerja 6, 8, 46, 69, 182

Transformational change 11

transition 2, 21

transitional change 10, 11

U

Umbu Tagela 12, 37

unplanned change 37, 38

W

W. Edward Deming 210

Wibowo 5, 9, 25, 37, 50, 61, 73,
83, 84, 85, 119, 179, 226

William Brigde 2

Tentang Penulis



Dr. Sumardin, S.E., M.Si. Anak Pertama dari enam bersaudara pasangan dari Bapak La Maru dan Ibu Wa Zainabu. Lahir dari keluarga sederhana di Desa Wagola yang saat ini telah berubah nama menjadi Desa Holimombo, Kecamatan Pasar Wajo, Kabupaten Buton, Sulawesi Tenggara. Penulis saat ini bertempat tinggal di Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau.

Menyelesaikan pendidikan tingkat SDN Tahun 1989 dan menamatkan pendidikan SMPN pada tahun 1992 dan menamatkan pendidikan tingkat SMAN 1995. Pada Tahun 2011 menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) Jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ibnu Sina Batam, setelah itu melanjutkan pendidikan di Pascasarjana (S2) dengan mengambil konsentrasi MSDM di Universitas Batam dan lulus pada Tahun 2014. Pada Tahun 2017 menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Adapun pengalaman kerja penulis ialah menjadi Dosen sejak Tahun 2014. Dalam hal ini penulis juga pernah mendapat amanah menjadi Ketua Program Studi Manajemen di STIE Ibnu

Sina periode 2016-2020, serta pernah menjadi Wakil Ketua 3 Bidang Kemahasiswaan dan Alumni. Saat ini penulis menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ibnu Sina Batam. Setelah bergabungnya Sekolah Tinggi di lingkungan perguruan tinggi Ibnu Sina menjadi Universitas Ibnu Sina Tahun 2019, penulis diberikan amanah untuk menjabat Wakil Rektor III bidang Kemahasiswaan dan Alumni Periode 2019-2024.



Fahmi Amrico, S.H., M.H. Anak terakhir dari 7 (tujuh) bersaudara. Lahir di Petani, 5 Juni 1990. Menyelesaikan pendidikan di SDN 040 Desa Petani Kab. Bengkalis, Ponpes MTs Al Jauhar Duri, SMA N 02 Kota Duri, Strata satu (S1) Fakultas Hukum UIR dan Strata dua (S2) Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

Ketika aktif menjadi mahasiswa, penulis pernah mengikuti organisasi internal dan external kampus, antara lain: Menjadi Ketua Dewan Mahasiswa Fakultas Hukum UIR, Organisasi Paguyuban Daerah Kab. Bengkalis, dll.

Adapun pengalaman kerja penulis sebagai Praktisi Hukum / Advokat (Pengacara) pada Kantor Hukum HMS & Rekan, Kantor Hukum MBS & Rekan, Law Firm GR (Gusti Randa) & Partners, & LBH Tuah Negeri Nusantara Kepulauan Riau dan sebagai Dosen Praktisi (non Fungsional) pada STISIPOL Raja Ali Haji Tanjungpinang & STIE Pembangunan Tanjungpinang.